

MUHASEBE ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

JOURNAL OF ACCOUNTING INSTITUTE

TEMMUZ / JULY 2025 • SAYI / ISSUE 73



İSTANBUL
UNIVERSITY
PRESS

Muhasebe Enstitüsü Dergisi

Journal of Accounting Institute

Sayı/Issue 73 • Yıl/Year 2025

Dizinler
Indexing & Abstracting

RePEc Ideas
RePEc Econpapers
EBSCO Business Source Ultimate
EBSCO Central & Eastern European Academic Source
DOAJ
Cabells Journalytics
Gale Cengage
Ulrichweb
Erih Plus



Sahibi
Owner
Prof. Dr. F. Lerzan KAVUT
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye
Istanbul University, School of Business, İstanbul, Türkiye

Sorumlu Yazı
İşleri Müdürü
Responsible
Manager
Prof. Dr. Fatih YILMAZ
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye
Istanbul University, School of Business, İstanbul, Türkiye

Yazışma
Correspondence
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü
Istanbul University School of Business Institute of Accountancy

🏠 İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Muhasebe Enstitüsü 34320, Avcılar, İstanbul, Türkiye
☎ +90 (212) 412 24 00 - 18315
✉ jai@istanbul.edu.tr
🌐 <https://jai.istanbul.edu.tr/>

Yayıncı
Publisher
İstanbul Üniversitesi Yayınevi
Istanbul University Press
🏠 İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü, 34452 Beyazıt/Fatih, İstanbul, Türkiye
☎ +90 (212) 440 00 00
✉ iupress@istanbul.edu.tr
🌐 <https://iupress.istanbul.edu.tr/>

Yayın Türü
Publication
Type
Yaygın Süreli
Periodical



Dergide yer alan yazılardan ve aktarılan görüşlerden yazarlar sorumludur.

Authors bear responsibility for the content of their published articles.

Yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir.

The publication languages of the journal are Turkish and English.

Ocak ve Temmuz aylarında, yılda iki sayı olarak yayımlanan uluslararası, hakemli, açık erişimli ve bilimsel bir dergidir.

This is a scholarly, international, peer-reviewed and open-access journal published biannually in January and July.

Dergi Yazı Kurulu

Editorial Management

Baş Editör
Editor-in-Chief

Prof. Dr. F. Lerzan KAVUT

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe Ana Bilim Dalı,
İstanbul, Türkiye*
lerk@istanbul.edu.tr

Baş Editör Yardımcısı
Co-editor-in-Chief

Prof. Dr. Aslı TÜREL

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe Ana Bilim Dalı,
İstanbul, Türkiye*
gunduzay@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Emre Selçuk SARI

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe Ana Bilim Dalı,
İstanbul, Türkiye*
emresari@istanbul.edu.tr

Yazı Kurulu Üyesi
Editorial Management Board
Member

Prof. Dr. Taylan ALTINTAŞ

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe Ana Bilim Dalı,
İstanbul, Türkiye*
ataylana@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Turgay SAKİN

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe Ana Bilim Dalı,
İstanbul, Türkiye*
tsakin@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Nevzat GÜNGÖR

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe Ana Bilim Dalı,
İstanbul, Türkiye*
nevezat.gungor@istanbul.edu.tr

İngilizce Dil Editörü
English Language Editor

Elizabeth Mary EARL

İstanbul Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, İstanbul, Türkiye
elizabeth.earl@istanbul.edu.tr



Yayın Kurulu

Editorial Advisory Board

Graham GAL	<i>Massachusetts Amherst Üniversitesi, Isenberg Yönetim Fakültesi, Muhasebe Bölümü, Massachusetts, ABD</i> gfgal@isenberg.umass.edu
Ersin GÜREDİN	<i>İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye</i> guredin@istanbul.edu.tr
Can Şımga MUĞAN	<i>Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye</i> mugan@metu.edu.tr
Belverd E. NEEDLES JR.	<i>DePaul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Bölümü, Chicago, ABD</i> bneedles@depaul.edu
Serdar ÖZKAN	<i>Orta Doğu Amerikan Üniversitesi, Egaila, Kuveyt</i> serdar.ozkan@aum.edu.kw
Recep PEKDEMİR	<i>Wisconsin La Crosse Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Bölümü, Wisconsin, ABD</i> rpekdemir@uwlax.edu
Haluk SUMER	<i>Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Almanca İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye</i> haluksumer@marmara.edu.tr
Haluk ÜNAL	<i>Maryland Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Maryland, ABD</i> hunal@rhsmith.umd.edu
Catalin ALBU	<i>Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania</i> catalin.albu@cig.ase.ro



İçindekiler

Table of Contents

Preface Sunuş	
Muhasebe Enstitüsü Dergisi 73. Sayısı	vii
Journal of Accounting Institute Issue 73	
F. Lerzan KAVUT	
Araştırma Makalesi Research Article	
Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Maliyetlerinin Kaizen ve Hedef Maliyetleme Yöntemlerine Göre Değerlendirilmesi	01
Evaluation of International Road Transportation Costs with Regars to Kaizen and Target Costing Methods	
Muhammet Haybarlık, Sinan Aslan	
Araştırma Makalesi Research Article	
Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan İşletmelerde Yeni Kiracı Muhasebesi Modeli: KOBİ'ler için UFRS, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme	16
New Lessee Accounting Model in Non-Publicly Accountable Entities: An Assessment from the perspective of IFRS for SMEs, United Kingdom, Australia, New Zealand, and Türkiye	
Can Öztürk	
Araştırma Makalesi Research Article	
PMER Süreçlerinde Doğruluk ve Raporlama Güvenilirliği Risklerini Azaltmada AI Etkinliğinin Önemi	45
Importance of AI Effectiveness in PMER Processes to Mitigate the Risk of Accuracy and Reliability of Reporting	
Ahmet Efe	
Araştırma Makalesi Research Article	
Suistimal Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi: Örnek Olay Analizi	61
Evaluating the Effectiveness of Internal Control and Internal Audit Functions in Corruption Auditing: A Case Study	
N. Gözde Bircan	

Sunuş | Preface**Muhasebe Enstitüsü Dergisi 73.Sayısı****Değerli Okurlarımız,**

Muhasebe Enstitüsü'nün 1975 yılından bugüne kadar sürdürdüğü yayın faaliyetleri içinde önemli bir yeri olan Dergimiz, içerdiği özgün, bilimsel ve güncel nitelikli eserleriyle Temmuz 2025 dönemi 73. sayısıyla sizlerle buluştu. Bu sayıda yer alarak; emeklerini ve akademik çalışmalarını bizimle paylaşan tüm yazarlarımıza ayrıca eser değerlendirme sürecimizde görev üstlenen kıymetli hakemlerimize ayrı ayrı teşekkür ederiz. Muhasebe Enstitüsü Dergisi halen yer almakta olduğu endekslere yenilerini ekleyerek, 2025 yılı Haziran ayı itibarıyla Ulrichweb ve Erih Plus endekslerine de girmiştir.

Muhasebe literatürüne önemli katkılar sağlayacak olan bu sayımızda, dört adet bilimsel eser titiz bir hakem değerlendirme sürecinden geçerek okuyucularımıza ulaşmıştır. Prof. Dr. Sinan Aslan ve SMMM Muhammet Haybarlık tarafından hazırlanan "Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Maliyetlerinin Kaizen ve Hedef Maliyetleme Yöntemlerine Göre Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmada; günümüzde hayati bir önem ve yere sahip olan lojistik ve taşımacılık faaliyetlerinde, maliyet kalemlerinin ve masraf merkezlerinin belirlenmesi, giderlerin optimize edilmesi, Kaizen ve hedef maliyetleme yaklaşımları ile karayolu taşımacılık faaliyetinde ortaya çıkan israf noktaları ve sağlanacak maliyet tasarrufları incelenmiştir.

Doç. Dr. Can Öztürk, "Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan İşletmelerde Yeni Kiracı Muhasebesi Modeli: KOBİ'ler için UFRS, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme" başlıklı çalışmada, finansal tabloların en önemli özellikleri olan gerçeğe uygun sunum, şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik niteliklerinin sağlanmasına katkı yapacak önemli bir konuyu incelemiştir. Bu makalede, faaliyet kiralaması ve finansal kiralama işlemlerinin aktifleştirilmesi konusu kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunmayan kiracı işletmeler açısından ele alınarak KOBİ'ler için UFRS ile Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere ve Türkiye'deki gelişmeler UFRS 16 ile karşılaştırmalı olarak incelenmiş olup, Türkiye için önerilerde bulunulmuştur.

Doç. Dr. Ahmet Efe tarafından kaleme alınan "Importance of AI Effectiveness in PMER Processes to Mitigate the Risk of Accuracy and Reliability of Reporting" başlıklı çalışmada; Yapay Zekanın (AI) planlama, izleme, değerlendirme ve raporlama (PMER) süreçlerindeki kullanımında karşılaşılabilecek sorunlar ve risklere odaklanılmıştır. Yazar, bu çalışmada, AI'nın PMER'de doğruluk ve güvenilirliği ne ölçüde artırabileceğini incelemekte, AI destekli PMER çözümleriyle ilişkili potansiyel riskleri belirlemekte ve AI etkinliğini sağlamaya yönelik mekanizmaları değerlendirmektedir.

Dergimizin bu sayısında yer alan son makale Dr. Öğr. Üyesi Gözde Bircan tarafından hazırlanmıştır. Yazar, "Suistimal Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi: Örnek Olay Analizi" konulu çalışmada; iç denetim, iç kontrol ve suistimal olayları bağlamında; bir sigorta işletmesinde gerçekleşen suistimal olayı üzerinden iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkililiğini değerlendirmiş ve etkili bir suistimal risk yönetim süreci açısından sorun teşkil eden iç kontrol ve iç denetim eksikliklerini ortaya koymuştur.

Yayın politikası olarak, İngilizce ve Türkçe dillerinde yazılmış bilimsel nitelikli çalışmalarınızı bekliyoruz.

Gelecek sayılarımızda buluşmak dileğiyle... Saygılarımızı sunarız.

MUHASEBE ENSTİTÜSÜ DERGİ YÖNETİMİ ve EDITÖRLERİ**ADINA**

Prof. Dr. F. Lerzan KAVUT

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Muhasebe Enstitüsü Müdürü



Muhasebe Enstitüsü Dergisi

Journal of Accounting Institute

Araştırma Makalesi | Research Article

Open Access

Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Maliyetlerinin Kaizen ve Hedef Maliyetleme Yöntemlerine Göre Değerlendirilmesi

Evaluation of International Road Transportation Costs with Regars to Kaizen and Target Costing Methods



Muhammet Haybarlık¹ & Sinan Aslan²

¹ Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye

² Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi Muhasebe Finansman Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye

Öz

Günümüzün modern ekonomilerinde hayati bir işlevi olan lojistik ve taşımacılık faaliyeti, nihai tüketici tarafından tüketilen her ürünün içerisinde mutlak olarak bir paya sahip bulunmaktadır. Taşımacılık, mal ve hizmetlerin bir noktadan başka bir noktaya transferini ifade eden fiziksel hareketlerin tamamını kapsayan bir süreçler bütünüdür. Lojistik ise daha bütüncül bir pencereden bakış açısıyla taşımacılık hareketlerinin planlanması, yönetimi ve koordinasyonu ile ilgili bir alanı ifade etmektedir. Bu nedenle gerek taşımacılık gerekse lojistik, başta ülke ekonomileri olmak üzere tedarik zinciri yönetimi açısından kritik öneme sahip faaliyetlerdir. Taşımacılık, lojistik süreçlerin ana unsuru olarak değerlendirilmektedir. Mal ve hizmetin; üretim noktasından tüketim noktasına, üretim noktasından üretim noktasına veya tüketim noktasından tüketim noktasına ulaştırılmasında, doğru taşıma modlarının seçilmesi, doğru rotaların belirlenmesi ve teslim zamanlamalarının yönetilmesi hayati öneme sahiptir. Bu nedenle taşımacılık faaliyetlerinde maliyet kalemlerinin ve masraf merkezlerinin belirlenmesi, bu giderlerin optimize edilmesi oldukça önemlidir. Bu çalışmada yalın düşünce perspektifinden hareketle kaizen ve hedef maliyetleme yaklaşımları ile karayolu taşımacılık faaliyeti sürecinde ortaya çıkan israf noktalarının tespit edilmesi ve buna yönelik iyileştirmelerin uygulanması konusuna odaklanılmaktadır. Bu çalışma genellikle üretim sektöründe uygulanan kaizen ve hedef maliyetleme yöntemlerinin, hizmet sektörü kapsamında yer alan uluslararası taşımacılık sektöründe uygulanması sonucunda tespit edilen israf noktaları ve bu doğrultuda sağlanabilecek maliyet tasarruflarına odaklanmaktadır.

Abstract

Logistics and transportation activities, which have a vital function in today's modern economies, have an absolute share in every product consumed by the end consumer. Transportation is a set of processes that encompass all physical movements that refer to the transfer of goods and services from one point to another. Logistics, on the other hand, refers to a field related to the planning, management and coordination of transportation movements from a more holistic perspective. Therefore, both transportation and logistics are activities of critical importance in terms of supply chain management. Transportation is considered the main element of logistics processes. In the transportation of goods and services from the point of production to the point of consumption, from the point of production to the point of production or from the point of consumption to the point of consumption, choosing the right transportation modes, determining the routes and managing the timings are of vital importance. Therefore, determining the cost items and cost centres in transportation activities and optimising these expenses are essential. In this study, the focus is on identifying the waste points that occur in the road transportation activity process with kaizen and target costing approaches from the perspective of lean thinking and implementing improvements accordingly. The contribution of the study is the application of kaizen and target costing processes, which are generally applied in the manufacturing sector, to the service sector.

Anahtar Kelimeler

Kara Taşımacılığı • Yalın Düşünce • Kaizen Maliyetleme • Hedef Maliyetleme



Atıf | Citation: Haybarlık, M. & Aslan, S. (2025). Evaluation of international road transportation costs with regars to kaizen and target costing methods. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi-Journal of Accounting Institute*, (73), 1-15. <https://doi.org/10.26650/MED.1649459>

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. ©

© 2025. Haybarlık, M. & Aslan, S.

Sorumlu Yazar | Corresponding author: Muhammet Haybarlık mhaybarlik@hotmail.com



Jel Kodları M21, M41**Keywords** Road Transportation • Lean • Kaizen Costing • Target Costing**Jel Codes** M21, M41

Extended Summary

In today's world, where globalisation has increased competition, cost management has become important in the transportation sector as well as in every other sector. Effective cost management will improve the company's profitability and create a competitive advantage for the company in the market.

Lean thinking, originally developed in the manufacturing industry, has gained traction across various sectors, including services. Its fundamental principle is to eliminate all forms of waste (non-value-adding activities), thereby creating more value for the customer with fewer resources. Lean thinking and its tools help identify waste points in operational processes, optimise workflows, and improve the organisation's financial situation.

Road transportation is considered a critical sector due to its importance in the global supply chain. Additionally, logistics is also an important sector in Turkey due to its strategic location, the country being surrounded by seas on three sides and its developed port infrastructure.

Lower costs allow for more competitive pricing, thus increasing customer satisfaction and overall revenue. This study focuses on identifying the application of Lean Costing techniques in international road transportation, optimising financial resources, and increasing operational efficiency. The research findings suggest that lean costing methods significantly improve cost efficiency and resource optimisation in road transportation.

Distribution of expenses incurred on a trip basis in the sector, fuel expenses have the largest share and constitute more than 50% of the total trip cost. Driver salaries and benefits, highway tolls, and vehicle maintenance costs are other major cost variables. To manage costs effectively, correctly determining and reporting expense classes is of primary importance for companies. In this way, business efficiency and company profitability will also be positively affected. In a competitive market, cost advantage strengthens a company's position and ensures sustainability. Companies can expand their market share and sustain long-term competitiveness by optimising costs.

The lean production system in the transportation sector is one strategy that businesses can use to overcome cost and transportation-related challenges and enhance their competitiveness like the manufacturing sector. Kaizen helps companies identify wasteful practices and implement gradual process improvements. By applying Kaizen's continuous improvement approach, businesses can reduce costs while maintaining service quality and customer satisfaction. Target costing encourages ongoing improvement, ensuring continuous cost optimisation and operational excellence. This approach not only cuts costs but also strengthens business resilience efficiency.

Various cost elements directly affect the profitability of businesses engaged in transportation companies. The type of goods to be transported is the main factor determining transportation costs and is crucial in planning logistics processes. For example, while maritime transportation is cost-effective, it requires longer delivery times, whereas air transportation, although faster, is more expensive. Therefore, logistics planning and transportation methods are closely related to the type of goods being transported.

The high operational costs in the transportation sector necessitated tracking costs on a per-trip basis. By tracking waste points before costs occur, businesses gain a cost advantage. This will enable them to prevent high investment costs by achieving increased efficiency.

Lean Thinking and its cost management tools, notably Kaizen and Target Costing, offer powerful solutions to the challenges faced by road transportation companies in a highly competitive and cost-sensitive environment. These methods provide a structured approach to waste elimination, cost optimisation, and continuous improvement. As the international road transportation sector continues to grow and evolve, businesses that adopt lean principles will be better equipped to maintain operational efficiency, financial sustainability, and long-term strategic advantage. The integration of lean cost management techniques into the transportation sector not only improves profitability

but also fosters a culture of continuous improvement and innovation, laying the groundwork for future growth and resilience.

The research findings show that the company gained an advantage in travel costs by correctly determining the correct routing and fuel purchase countries, and increased productivity thanks to the target cost approach and vehicle driver planning.

Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Maliyetlerinin Kaizen ve Hedef Maliyetleme Yöntemlerine Göre Değerlendirilmesi

Sanayi devrimi ve küreselleşme süreciyle birlikte dünyada ürünlerin dolaşım miktarı ve hızı artmış, buna bağlı olarak lojistiğin önemi ekonomik tüm birimler tarafından fazlasıyla fark edilmeye başlanmıştır. Lojistik sektörünün öneminin anlaşılması teknolojinin de gelişmesi ile aynı doğrultuda hareket etmiştir. Zaman içerisinde başta maliyet odaklı olmak üzere farklı lojistik modelleri gelişmeye başlamış, 20. yy. ikinci yarısından sonra tek modelli taşıma modelinden iki ve çok modelli taşıma modellerine geçilmiştir. Bu gelişmeler lojistik faaliyetlerinde verimliliğin artmasını sağladığı kadar maliyetlerin de düşmesini mümkün kılmıştır.

Günümüzde lojistik kavramına yönelik birçok tanım yapılmış olmakla birlikte, en temel ve geniş anlamda tanım "müşterilerin gereksinimlerinin hizmetler de dahil olmak üzere tüm ürün ve bilgi akışının üretimden tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde taşınması, depolanması ve bunlar için gerekli prosedürlerin planlanıp uygulanarak denetlenmesi" şeklinde Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi tarafından yapılmıştır (Çanakçıoğlu, 2019a, s. 192).

Lojistik, tedarik zinciri sisteminin en önemli halkalarından biri konumundadır. Nihai tüketicinin eline geçen her tür malın içerisinde lojistiğin mutlak bir payı bulunmakta, iyi bir lojistik planlaması ve lojistik maliyetlerin sıkı ve bilimsel veriler çerçevesinde yönetilmesi lojistik firmalarının verimliliğini arttırdığı gibi ülke ekonomilerine de büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca nihai tüketicilerin ürünleri daha düşük fiyat ile temin etmelerini de mümkün kılmaktadır.

Günümüzde lojistik kavramı; tanımdan anlaşıldığı üzere birçok faaliyetin birleşiminden oluşsa da en temel olarak ilk akla gelen nakliye ve taşımacılık faaliyetleridir. Taşımacılık faaliyetlerinin kendi içerisindeki sınıflandırması ise yük ve yolcu, kara, hava ve deniz, ulusal ve uluslararası olmak üzere farklı kombinasyonlar içermektedir. En temelde ise bir yükün hangi modelde taşınacağına, taşımaya konu olan yükün cinsi ve/veya bedeli belirlemektedir.

Lojistikte ilk devrim 19. yüzyılın ikinci yarısı ile 20. yüzyıla kadar uzanan bir süreyi kapsamaktadır. Bu dönemde motorlu taşıma araçlarının kullanımı artmış, bunun sonucu olarak lojistik terimi daha kapsamlı bir kullanım alanı kazanmıştır (Yılmaz & Duman, 2019, s. 192-193).

Döviz kazandırıcı hizmet niteliği ile yüzde yüz hizmet ihracatı yapan uluslararası kara taşımacılığı bir ülke ekonomisi için büyük bir önem arz etmektedir. Uluslararası bir taşımacılık faaliyetinin ulusal bir firma tarafından yapılması, bir yandan hizmet ihracatının gerçekleşmesini, bir yandan da hizmet ithalatının önlenmesini sağlamaktadır. Bu sebeple uluslararası parkurlarda yapılan taşımacılık hizmetleri ülkeler nezdinde stratejik sektörler arasında değerlendirilmekte, sektörün gelişim hızı ve rakip ülkelere verilen imtiyazlar titizlikle irdelenmektedir. Ayrıca sektör, birçok ülkede kamu tarafından çeşitli teşvikler ile desteklenmektedir. Bu nedenle günümüzde lojistik altyapısı zayıf olan ülkelerin uluslararası ticarete rekabet gücünü artırarak ekonomik açıdan güçlü bir konuma ulaşması oldukça zorlaşmaktadır (Pelit, 2023, s. 47-48).

Artan rekabet şartları, tüm işletmeleri olduğu gibi taşımacılık firmalarını da etkilemekte ve tüm süreçlerinde iyileştirme yapmaya zorlamaktadır. Özellikle üretim işletmeleri yalın üretim felsefesi ile üretim süreçlerinde iyileştirme ve buna bağlı olarak israfı önlemeyi temel amaç olarak benimsemektedir. Başta yönetim olmak üzere işletmenin tüm fonksiyonları da giderek daha fazla yalın üretim anlayışı doğrultusunda hareket etmeye başlamaktadır. Yalın muhasebe de işletmenin yalın düşünce yapısının bir parçası içerisinde yer almaktadır.

Kaizen maliyetleme sistemi 1970'li yıllarda ortaya atılmış yalın muhasebe içerisinde yer alan bir düşünce yapısıdır. Özünde yalın üretim sisteminde olduğu gibi israfı ortadan kaldırarak maliyetlerin düşmesini sağlamak bulunmaktadır. Hedef maliyetleme yöntemi de kaizen maliyetleme sistemi gibi geleneksel maliyet yöntemlerine karşı geliştirilmiş bir maliyet yöntemi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel amacı, üretim aşamasına geçilmeden maliyetlerin tespit edilerek gerekli iyileştirmelerin önceden gerçekleştirilmesini sağlamaya yöneliktir.

Genellikle üretim işletmeleri için kullanılan kaizen maliyetleme ve hedef maliyetleme yöntemlerindeki yalın üretim felsefesinin, hizmet işletmelerinde de kullanılması önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe de üretim işletmelerinde olduğu gibi, hizmet üretimi aşamasında oluşan gereksiz maliyetlerin tespit edilerek önüne geçilmesi, etkin maliyet yönetiminin kurulması gerekmektedir.

Yapılan literatür taraması neticesinde, yalın üretim yaklaşımı bağlamında kaizen ve hedef maliyetleme sistemleri üzerine yapılan çalışmaların genellikle üretim işletmeleri nezdinde gerçekleştirildiği tespit edilmiş, ancak hizmet sektörü nezdinde gerçekleştirilmiş çalışmaların oldukça yetersiz düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Literatür Taraması

Yalın düşünce kavramı ilk defa literatüre Daniel Jones ve Jim Womack tarafından kazandırılmıştır (Yükselen, 2023). Womack ve Jones (1998) yalın düşüncenin en temel olarak sistem içerisindeki israfın, değer yaratmayan fakat kaynak harcayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasını amaçlamak üzerine kurgulanmış bir düşünce sistemi olduğunu ileri sürmüştür. Yapılan literatür taraması çerçevesinde, yalın üretim sistemi araçlarından olan kaizen maliyetleme ve hedef maliyetleme yöntemlerinin benimsenmesinin, birçok sektörde maliyet avantajı sağlayıp israfı önleyeceğine ilişkin tespitler yapıldığı gözlenmektedir.

Hedef maliyetleme ve kaizen maliyetleme yöntemlerini ele alan Türk (1999) çalışmasında, bu iki tekniğin maliyetlerde sağladığı avantajları vurgulamış ve bu yöntemlerin geleneksel maliyetleme yöntemlerine göre üstün yönleri hakkında genel bir değerlendirme yapmıştır. Türk (2001) bir başka çalışmasında, geleneksel bütçeleme teknikleri yerine yeni bir yaklaşım olarak kaizen felsefesi ile bütçeleme yaklaşımı üzerine değerlendirmeler yapmıştır. Çalışmada Kaizen felsefesinin temeli olan sürekli iyileştirme yaklaşımı ile maliyetlerin azaltılması ve işletme performansının artırılması konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir. Benzer şekilde Yükçü (2000) de, hedef maliyetleme ve kaizen maliyetleme yöntemlerini benimseyen işletmelerin rakiplerine göre kazandıkları rekabet avantajını ve bu yöntemler ile küresel pazarda elde ettikleri maliyet avantajlarını değerlendirmiştir. Çalışmada otomobil üreten bir fabrika ile ilgili olarak maliyet düşürme tekniğini kapsayan bir örnek çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede çalışma yapan Aksoylu ve Dursun (2001) da, hedef maliyetleme yönteminin rekabetçi pazar koşullarında işletmelere sağladığı stratejik avantajları ele almışlardır. Çalışmada geleneksel ürün tasarımı yerine rekabetçilik ön plana çıkarılmış ve tüketici odaklı üretim süreci ile maliyet-fiyat denklemi konusu incelenmiştir. Çalışmada ayrıca hedef maliyetleme yönteminin maliyet kontrol aracı olmasının yanı sıra müşteri odaklı bir maliyet yönetim aracı olduğu üzerine saptamalar yapılmıştır. Benzer şekilde çalışmalarında hedef maliyetleme yöntemini derinlemesine inceleyen Bahşi ve Can (2001) da, hedef maliyetleme yönteminin pazara dayalı bir maliyet belirleme stratejisi

sunduğunu ve ürünün tasarım sürecinden üretim sürecinin son aşamasına kadar bütüncül bir yaklaşım ile maliyet yönetimi sağladığını vurgulamıştır. Alkan (2001) çalışmasında işletmelerin elde edecekleri başarılarında maliyet yönetiminin önemini vurgulamış, devamlı olarak talebin değişkenlik gösterdiği günümüz ekonomisinde rekabet avantajı sağlamak amacıyla geleneksel maliyetleme yöntemlerinden yenilikçi maliyet yönetimi yaklaşımlarına geçilmesinin önemini açıklamıştır. Çalışmada ayrıca hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme ve faaliyet tabanlı maliyetleme gibi yenilikçi maliyet yönetimlerinin orman işletmelerinde uygulanabilirliği irdelenmiştir. Kaizen maliyetleme sisteminin dinamik yapısı ile işletmenin maliyet yönetiminde sağladığı avantajları inceleyen bir başka çalışma da Altınbay (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yalın düşünce sisteminin üretim süreçlerine katkı sağladığı ve israfı önlediği belirtilmiştir.

Konuyu maliyet ve yönetim muhasebesi stratejileri açısından ele alan Fiume (2002) çalışmasında, yalın muhasebenin geleneksel maliyet muhasebesine kıyasla işletmelere sağladığı avantajları ele almıştır. Çalışmada ayrıca, geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerinin seri üretim sistemlerinde yetersiz kaldığı, yalın muhasebenin daha doğru ve etkin maliyet yönetimi sağlamak için yeniden yapılandırılması gerektiği üzerine vurgu yapılmıştır. Benzer şekilde Feil ve diğerleri (2004) hedef maliyetleme yaklaşımının Japonya'daki tarihsel gelişimini ele aldığı çalışmasında kaizen felsefesinin diğer gelişmiş ülke ekonomilerine nasıl uyarlandığını açıklamıştır. Çanakçıoğlu (2019b) da çalışmasında, yalın düşünce sisteminin Japonya'daki tarihsel sürecini incelemiş, israf türleri (muda, muri, mura) ve israfın önüne geçmek için kullanılan araçlar hakkında detaylı bilgiler vermiştir. Benzer şekilde Brunet ve New (2003) de Japon firmalarında uygulanan kaizen felsefesinin işletmelerin operasyonel verimliliklerini artırmada nasıl işe yaradığını ve kaizen felsefesinin organizasyonel hedeflerle nasıl bütünleştiğini ortaya koymuştur. Çalışmada, kaizen'in sürekli iyileştirme sürecinin iş gücüne katkısı, hedef maliyet belirleme sistemleri ve organizasyon içindeki kontrol süreçleriyle ilişkisi irdelenmiştir. Konuyu muhasebe stratejisi açısından ele alan bir başka çalışma da Maskell ve Kennedy (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yalın muhasebe ve geleneksel muhasebe sistemleri karşılaştırılmış, yalın felsefesi ile hareket eden işletmelerin etkin karar alma, maliyet avantajı sağlama ve üretim süreçlerini iyileştirme üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Benzer şekilde Demir (2008) de çalışmasında yönetim muhasebesinin küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabetçi pazar dinamikleri karşısındaki dönüşümü üzerine önemli tespitler yapmış, yeni yönetim muhasebesi teknikleri çerçevesinde yalın muhasebeye yer vermiştir. Aslan ve Karavaizoğlu (2009) da çalışmalarında lojistik yönetim süreci ile lojistik maliyetler arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmada, lojistik maliyetlerinin yönetimi ve maliyetlerin kontrol ve rekabetçi bir şekilde takibi için faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımının işletmelere sağladığı avantajlar vurgulanmıştır.

Öte yandan Haque ve James-Moore (2004) çalışmaları ile yalın düşünce felsefesinin yeni ürün geliştirme süreçlerine katkısını incelemiştir. Çalışmada James P. Womack ve Daniel T. Jones tarafından belirlenen beş yalın prensibinin ürün geliştirme süreçlerinde israfı azaltmak, değer akışını optimize etmek ve müşteri odaklı yaklaşımın işletme kültürüne entegresini sağlamak açısından önemini saptamışlardır. Benzer şekilde Modarress ve diğerleri (2005) çalışmalarında yalın üretim felsefesi ile hareket eden işletmelerde kaizen maliyet sisteminin sürekli maliyetlerde düşüş sağlamasının yanı sıra üretim süreçlerini iyileştirdiğini de vurgulamışlardır. Çalışmada, Boeing firmasının iç donanım sorumluluk merkezi bölümü üzerine bir maliyet araştırması gerçekleştirilmiştir. Granja ve diğerleri (2005) da inşaat sektörü üzerinde yaptıkları çalışmalarında, hedef ve kaizen maliyetlendirmeyi birleştirmenin düşük ancak yine de karlı bir fiyatla müşteriye değer sağlayacağını vurgulamıştır. Kutlu ve Başar (2006); uluslararası parkurda yapılan taşımalara ait maliyet kalemlerini ve Türkiye'nin ihracatını uluslararası taşımacılık bağlamında incelemiştir. Yalın organizasyon ve yalın düşüncüyü oluşturan ilkeleri inceleyen Akyüz ve Çetin (2009) de, yalın organizasyonu oluşturan ilkelerin otomotiv yan sanayinde uygulanmasına yönelik ankete dayalı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Lamani ve diğerleri (2020) da benzer şekilde kaizen yöntemi ile yalın uygulama sayesinde üretkenliği arttırmanın ve

maliyetleri düşürmenin önemini yaptıkları üretim montaj hattı çalışmaları ile ispatlamışlardır. Çalışmada ortam düzenlemesi optimizasyonu sayesinde iki insan gücünden tasarruf edildiği, verimin % 98 oranında arttığı, ürün teslim süresinin %29,6 oranında azaldığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırma yapan Tamim ve diğerleri (2023) çimento endüstrisine yönelik çalışmalarında kaizen yönteminin ürün kalitesini arttırma, maliyetleri düşürme ve hatta ürün talebini belirlemede etkili olduğunu saptamışlar, bu nedenle işletmelerde sürekli iyileştirmeye önem verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Mobilya üretim sektöründe kaizen maliyetleme sistemi üzerine çalışma yapan Hacıhasanoğlu (2014) da çalışmasında kaizen maliyetleme sisteminin uygulamasından sonra üretim miktarında % 29'luk bir artış sağlandığını tespit etmiştir.

Al Smadi (2009) de çalışmasında Kaizen stratejisinin organizasyonların rekabet gücünü arttırmadaki rolünü ve felsefenin benimsenmesine yönelik karşılaşılan zorlukları ve fırsatları incelemiştir. Yazar çalışmasında Kaizen'in organizasyonel etkinliği artırmada önemli bir araç olduğunu vurgulamış ve firmaların uygun bir iyileştirme kültürü oluşturmada bu yöntemin sürdürülebilir başarı elde etmesinin zorluklarına değinmiştir. Buna karşılık Balcı (2011) da çalışmasında, yalın düşünce felsefesinin, muhasebe üzerindeki etkisini incelemiş ve firmaların yalın dönüşüm sürecinde muhasebenin geleneksel yapısını değiştirmemesi halinde karşılaşılabilecek zorlukları ele almıştır. Sani ve Allahverdizadeh (2012) de çalışmalarında modern maliyet yöntemleri olan kaizen ve hedef maliyet yaklaşımlarının aşamalarını, avantajlarını ve uygulama adımlarını incelemiştir.

Literatür taramasında kaizen ve hedef maliyetlemenin etkilerinin farklı ülkelerde ve farklı sektörler üzerinde araştırıldığı gözlenmiştir. Bokor (2010) alışmasında, Polonya'da karayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmelerin maliyet yapılarını karşılaştırmış ve maliyet optimizasyonuna yönelik stratejik öneriler sunmuştur. Benzer şekilde Jacyna ve Wasiak (2015) da karayolu taşımacılığı ile araç ilişkisini ve bunun sonucu olarak maliyet yapısını incelemiştir. Çalışmada, Avrupa emisyon standartlarına göre Polonya'da oluşan taşımacılık maliyetlerini detaylı bir şekilde incelenmiştir. Villarreal ve diğerleri (2016) çalışmalarında yalın lojistik felsefesi ile israfın nasıl önlenebildiğini Meksika merkezli bir firmanın taşıma faaliyetlerinde yapılan iyileştirmeler çerçevesinde incelemişlerdir. Biadacz (2024)), da benzer bir çalışmayı Polonya'da faaliyet gösteren KOBİ'ler için gerçekleştirmiştir. Çalışmada kaizen maliyetlendirmenin ne ölçüde etkili olduğu anket yöntemi ile araştırılmıştır. Araştırma sonucunda KOBİ'lerin bu tür yenilikçi çözümlerin sağlayacağı avantajlar konusunda daha fazla bilgilendirilmelerine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Alkababji (2023) Güney Filistin'de faaliyet gösteren endüstriyel şirketlerde hedef maliyetlendirme ve kaizen maliyetlendirme yöntemlerinin uygulanmasının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme üzerindeki etkisini incelemiştir. Önceki çalışmalar hedef maliyetleme veya kaizen maliyetleme tekniklerini ayrı ayrı incelerken, bu çalışma sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bu iki yöntemin entegrasyonunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde ALShanti ve diğerleri (2025) yalın muhasebe araçlarının Ürdün'deki endüstriyel şirketler üzerindeki rekabet avantajı etkisini incelemişlerdir. Çalışmada yalın muhasebe araçları olarak hedef maliyetleme ve kaizen maliyetleme yöntemlerinin 32 şirket üzerindeki etkisi çevrimiçi anket gerçekleştirilerek ölçümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda yalın muhasebe araçları ile rekabet avantajı arasında güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Yalın Maliyet Yaklaşımı Çerçevesinde Kaizen Maliyetleme ve Hedef Maliyetleme Yöntemleri

Lojistik sektöründekiler de dahil olmak üzere hizmet işletmeleri son yıllarda dünya ekonomisinde oldukça önemli bir paya sahip bulunmaktadır. Lojistik şirketlerinin temel özelliklerinden biri operasyonlarının karmaşıklığı ve hizmetlerinin uygun maliyetlendirilmesinin belirlenmesindeki zorluktur. Lojistik

alanında genel gider maliyetinin oranı yüksektir ve bu maliyetlerin farklı hizmetlere doğru dağıtılması rekabetçi fiyatlandırma açısından kritik öneme sahiptir.

İşletmeler arasında fiyat rekabetinin düşük olması durumunda, kaliteden ödün vermeden ürün veya hizmet maliyetlerinin düşürülmesi ile kâr marjının yükseltilmesi mümkündür (Aslan, 2008, s. 522-523). Asli hedefi yüksek kar elde etmek olan işletmelerde, bu hedefin gerçekleştirilmesi için maliyetlerin düzenli olarak ölçülmesi, akabinde gereksiz maliyetlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yalın düşünce sistemi; müşterinin tercihleri doğrultusunda değer katan unsurları tespit etmek, değer katmayan unsurları sistematik bir şekilde iyileştirerek yok etmek ve müşteri bakış açısından mükemmelliğe ulaşılmasını sağlamak için çaba gösteren düşünce sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Yükselen, 2023).

Kaizen Japoncada kai (değişim) ve zen (iyi) sözcüklerinin birleşmesi ile oluşmakla birlikte özünde kısaca iyileştirmeyi ifade eden bir terimdir (İmai, 1994, s. 3). Bu kavram ilk defa Masaaki İmai tarafından 1984 yılında Toyota şirketinde etkinlik ve rekabet gücünü artırma felsefesi ile kullanılmıştır. Kaizen düşünce felsefesi Japonya'da en önemli kavramların başında gelmekte olup Japonya'nın dünya ekonomisindeki başarısını etkileyen en temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Kaizen sistemi ile büyük dönüşümler yerine sürekli iyileştirmeler hedeflenmektedir (Singh & Singh, 2015, s. 76-77).

Kaizen düşünce sisteminde yer alan iyileştirme yaklaşımı, kaizen ve yenilik olarak ikiye ayrılmaktadır. Kaizen mevcut durumun devamlı takip edilmesi sonucu yapılan küçük iyileştirmeleri ifade ederken, yenilik yeni teknoloji, ARGE çalışması sonucu yapılan büyük iyileştirme veya yeni yatırım sonucu oluşan büyük değişimler anlamını taşımaktadır (İmai, 1994, s. 4). Kaizen maliyetleme sistemini temel olarak, ürünün tüm süreçleri boyunca maliyetlerin düşürülmesini hedefleyen bir maliyet yöntemi olarak tanımlanabilmektedir (Yükçü, 2000, s. 31-32). Aslında kaizen maliyetleme sistemi, tasarım ve geliştirme aşamasındaki iyileştirmelerin aksine, üretim aşamasındaki maliyetlerin sürekli bir şekilde iyileştirmelerine odaklanmaktadır (Modarress ve diğerleri, 2005, s. 1753).

Kaizen mevcut maliyetlerin iyileştirilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Eğer karlılık yeterli bir seviyede değil veya gerçekleşen karda bir düşüş trendi söz konusu ise ve beklenen karın hedefin altına inme eğilimi gözlenmekte ise kaizen maliyet sistemi efektif olarak etkili olmaktadır (Altuğ, 2014, s. 215). Kaizen maliyetleme sistemi; sürekli iyileştirme ile tüm ürün yaşam eğrisi boyunca verimsiz geçen sürelerin azaltılması, katma değeri olmayan süreçlerin tespiti ve gerekli önemler dahilinde sürecin tekrar kurgulanması ve çıktının hatasız ve müşteri odaklı olarak sonlanması konusunda çaba gösteren bir yöntemdir (Bozdemir & Orhan, 2011, s. 466).

Öte yandan hedef maliyetleme kavramı ise 1980'li yıllarda Japon bilim adamları tarafından literatüre dahil edilmiş bir başka maliyet yönetimi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın etkin olarak kullanılması Almanya'da 1990'lı yıllarda başlamış olsa da Alman bilim insanları tarafından düşüncenin ilk kullanımı 1920'lerde Ford arabalarının ve 1930'larda ise Volkswagen arabalarının geliştirilmesi sürecinde gerçekleşmiştir (Bahşi & Can, 2001, s. 49-50).

Şirketlerin hedef maliyet yöntemini takip etmesi, rekabet avantajı elde etmede önemli bir role sahiptir. Bu yöntem ile, rakip şirketlerdeki pazarın ve rekabetçi ürünlerin incelenmesi, bu ürünler için hedef satış fiyatının ve hedef kar marjının belirlemesi yoluyla ürün bazında rekabet gücü kazanılması mümkün olmaktadır (AL-Mashkoor & AL-Maliki, 2024, s. 7552).

Daha iyi maliyetlendirme kararlarına ulaşmak için faaliyet tabanlı maliyetlendirme, hedef maliyetlendirme, kaizen maliyetlendirme ve süreç modelleme gibi çeşitli maliyetlendirme stratejilerini birleştiren genel bir çerçeve önerilmektedir (Baykasoğlu & Kaplanoğlu, 2006, s. 13-18). Ayrıca, şirketlerin müşteri çekmek, ürün veya hizmeti geliştirmek ve değişen bir işgücü piyasasında sürekliliklerini sağlamalarına yardımcı olmak için yönetim muhasebesinin stratejik yöntemlerinden hedef ve kaizen maliyetleme yöntem-

lerinin aynı anda ve birbirini tamamlayıcı olarak ele alınması gerektiği de ileri sürülmektedir (Alkababji, 2023, s. 372).

Uygulama

Çalışmanın bu kısmında uluslararası çapta karayolu taşımacılık faaliyeti yürüten bir şirketin faaliyet giderleri yalın maliyet yaklaşımı perspektifinden yeniden hesaplanmakta, böylece kaizen ve hedef maliyetleme yöntemlerinin uygulanması ile israfın ne kadar azalacağı ortaya konulmaktadır.

Karayolu Taşımacılığı Faaliyetine Genel Bakış

Taşımacılık faaliyetlerini beş başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; karayolu, havayolu, denizyolu, demiryolu ve boru hattı taşımacılıklarıdır.

Tablo 1

Taşıma Türlerinin Karşılaştırmalı Maliyet Yapıları ve Özellikleri

Türü	Kamu/Özel Statüsü	Maliyet Yapısı	Özelliği
Karayolu	Kamu	%10-%15 Sabit	* Her tür mal taşımacılığına uygun
	Özel	%85-%90 Değişken	* Kapıdan kapıya hizmet
		Yüksek Birim Maliyet	* Geniş coğrafyaya hizmet edebilme
Denizyolu	Kamu	%15-%25 Sabit	* Dökme yüklerin en düşük birim maliyet ile taşınması
	Özel	%75-%85 Değişken	* Yükleme ve boşaltma için yüksek teknoloji gerekliliği
		En Düşük Birim Maliyet	
Demiryolu	Kamu	%50-%60 Sabit	* Uzun mesafeli taşımacılık
		%40-%50 Değişken	* Geniş ve kapsamlı yedek parça hizmeti
		Düşük Birim Maliyet	
Havayolu	Kamu	%20-%25 Sabit	* Sigortalı hizmet
	Özel	%75-%80 Değişken	* Daha az elleçleme gerekliliği
		Yüksek Birim Maliyet	* Yüksek lojistik maliyetler
Boru Hattı	Kamu	%85-%95 Sabit	* Sıvı ve gazların düşük maliyet ile taşınması
		%5-%15 Değişken	* Yüksek güvenli taşıma
		Çok Düşük Birim Maliyet	* Fiyat esnekliği

Karayolu taşımacılığı diğer taşımacılık türlerine göre en düşük yatırım maliyeti ile gerçekleştirilebilen taşıma türüdür. Karayolu taşımacılığının iki önemli unsuru sürücü ve kamyon ya da kamyonettir. Bu iki unsurun gerçekleşmesinden sonra, taşıma yapılacak ülke veya ülkelerin regülasyonları da yerine getirildiğinde yük taşıma faaliyetine başlanabilmektedir.

Karayolu taşımacılığının en büyük özelliği taşımacılığın, başlangıç noktasından teslim noktasına kadar kesintisiz bir şekilde geçekleştirebilmesini ifade eden “unimodal taşımacılık” modeline imkan vermesidir. Bu özellik diğer taşıma modlarına göre karayolu taşımacılığını avantajlı konuma getirmektedir.

Karayolu taşımacılığı faaliyetinin en önemli avantajları arasında; farklı taşıma gereksinimleri ve değişen planlar için esnek bir yapıya sahip olması, diğer taşıma modları ile karşılaştırıldığında yükleme ve boşaltma işlemlerinin kolay olması, gerek bekleme süresinin, gerekse kısa ve orta mesafeler için taşıma sürelerinin kısa olması, ulusal ya da uluslararası tüm maliyetlerin daha düşük olması bulunmaktadır (Grant, 2012, s. 61).

Ancak kara yolu taşımacılığının dezavantajları arasında; taşıma hacminin sınırlı olması, hava koşullarının olumsuz etkilerine maruz kalınması, trafik sıkışıklığından etkilenilmesi, tehlikeli malların taşınmasına ilişkin

kısıtlamaların bulunması ve yakıt kullanımı kaynaklı (emisyonlardan kaynaklanan) olumsuz çevresel etkilere neden olması yer almaktadır (Grant, 2012, s. 61).

Öte yandan Türkiye, coğrafi konumu itibarıyla Avrupa ve Asya kıtalarını birbirine bağlayan stratejik bir ülke olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda Avrupa ile Ortadoğu arasında geçiş noktası olması nedeniyle hem ikili taşımalarda hem de transit taşıma açısından büyük bir öneme sahiptir. Stratejik konumu, ülkenin üç tarafının denizlerle çevrili olması ve liman altyapısının gelişmiş olmasıyla günümüz konjonktüründe giderek daha önemli olmaktadır.

Türkiye'nin limanları, uluslararası taşımacılıkta önemli bir rol oynamak üzere tasarlanmıştır. Bu limanlar, kombine taşımacılığa olanak sağlayan modern altyapı imkanları ile donatılmıştır. Bu durum, farklı taşıma yöntemleri entegre edilerek kara, deniz ve demiryolu taşımacılığının etkili bir şekilde entegrasyonunu mümkün olmaktadır.

Türkiye'nin lojistik altyapısı, ülkenin sadece bölgesel değil aynı zamanda küresel bir lojistik üs olma potansiyelini de içinde barındırmaktadır. Ülkenin lojistik altyapısının yetkinliği uluslararası ticaretin düzenli ve sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Avrupa'nın Ortadoğu ve Asya ülkelerine olan ihracatı her geçen gün artmaktadır. Aynı şekilde Türkiye'nin de Avrupa başta olmak üzere ihracatı her geçen yıl artmaktadır. Bu artışlar, uluslararası yük taşımacılığı talebinin önemli ölçüde artmasına neden olmaktadır.

Kaizen ve Hedef Maliyetleme Yöntemlerinin Bir Hizmet Sektörü Olarak Karayolu Taşımacılık Maliyetlerine Uygulanması

Karlılığı artırma nihai hedefi çerçevesinde, maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için gider sınıflarının doğru bir şekilde belirlenmesi ve raporlanması birinci dereceden önem arz etmektedir. Uluslararası karayolu taşımacılığı, yakıt maliyetleri, araç bakım giderleri, otoyol geçiş ücretleri, vergiler, sigorta ve gümrük ücretleri, araç ilk yatırım ve yenilemesi ile oluşan amortisman giderleri gibi çeşitli giderleri içeren karmaşık bir maliyet yapısına sahiptir.

Müşteri taleplerinin maliyetleri arttırmadan sürdürülebilir bir şekilde karşılanmasını sağlamak ve yenilikçi teknolojileri kullanarak sanayi ve ticaretteki bu gelişimi desteklemek taşımacılık maliyetleri için oldukça önemli bir husustur (Winkelhaus & Grosse, 2020, s. 1).

Yalın üretim sistemi, işletmelerin maliyet ve taşıma fiyatı odaklı zorlukların üstesinden gelmeleri, hem de rekabet güçlerini artırmaları için tercih edebilecekleri stratejilerden biridir. Yalın düşünce yaklaşımına dayanan bu sistem, verimlilik ve kaliteyi artırmanın yanı sıra israfı ortadan kaldırmayı hedefleyen bir stratejidir (Uluç, 2022, s. 22).

Kara taşımacılığında oluşan maliyetlerin daha iyi analiz edilebilmesi için öncelikle sefer üzerinde oluşan hizmet üretim maliyetlerinin tespit edilmesi önemlidir.

Sefer Bazlı Oluşan Hizmet Üretim Maliyetleri

Karayolu taşımacılığında sefer bazlı oluşan değişken nitelikli giderler bulunmaktadır. Bu giderler hizmet üretim maliyetinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Sektörde sefer bazlı oluşan giderlerin dağılımına bakıldığında en büyük payı akaryakıt giderlerinin aldığı ve bu giderlerin sefer maliyetinin yüzde %50'sinden fazlasını oluşturduğu tespit edilmektedir.

Motorin giderlerinden sonra sefer giderleri incelendiğinde; ardiye, geçiş belgesi, gümrük, harcırah, kantar, otoyol, park, Ro-Ro, sigorta, teminat, yurtdışı & yurtiçi tamir bakım giderleri olmak üzere 12 ana gider kaleminden oluştuğu görülmektedir.

Sefer maliyetlerinin hesaplanmasında Türkiye-Rusya/Ukrayna güzergahında çalışan bir firmanın 3 farklı sürücüyü ait toplam 26 sefer incelenmiştir. İncelemeye konu olan 3 sürücü bir yıl içerisinde toplam 31 sefer gerçekleştirmiş bu seferlerin içerisinde rastgele seçilen 26 sefer incelemeye konu olmuştur.

Firmanın gerçekleştirdiği seferlerin süre ve mesafe dağılımları incelendiğinde, seferler arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar rota, mevsimsel koşullar, dönemsel dış ticaret hareketliliklerinden kaynaklanmaktadır.

Sefer süreleri genellikle 45 gün ile 20 gün arasında değişirken, sefer uzunlukları ise 3000 km ile 10.000 km arasında değişmektedir. Seferlerin taşıma modlarının dağılımına bakıldığında;

15 sefer karayolu ile (hem ihracat hem ithalat taşıması karayolu ile),

11 sefer multimodal (gemi ve karayolu),

1 sefer (hem ihracat hem ithalat taşıması Ro-Ro ile),

2 sefer (ihracat taşıması karayolu, ithalat taşıması Ro-Ro ile),

8 sefer (ithalat taşıması karayolu, ihracat taşıması Ro-Ro ile) gerçekleşmiştir. Seferlerin ortalama süresi 29,77 gün, ortalama uzunluğu 6.729 kilometredir.

26 seferin ortalama yakıt tüketimi %37 (100 km de 37 litre yakıt tüketimi) olarak gerçekleşmiştir. Yakıt tüketiminde farklılıkların oluşması mevsimsel etkiler, tonaj, sürücü deneyimi ve araç marka ve modeline göre değişkenlik göstermektedir. Bu seferlerde ortalama 2.382 litre yakıt tüketimi olmuştur.

Seferin tamamının karayolu ile gerçekleştiği bir durumda seferler maliyetlerinin %53,28'ini akaryakıt giderleri oluşturmaktadır. Kalan %46,72'lik gider yüzdesel olarak dağıtıldığında en büyük gider kalemi ortalama %57,10 ile sürücü harcırahı giderleridir. Gümrük giderleri %24,21, otoyol giderleri ise %9,32 olarak gerçekleşmiştir.

Kaizen ve Hedef Maliyetleme Yöntemleri ile Maliyet Tasarrufu

İşletme, Kaizen felsefesinin gerekliliği olan sürekli geliştirme ile israf noktalarını tespit ederek iyileştirme süreçlerini uygulaması durumunda, maliyet avantajı elde edebilecektir. İncelenen seferlerden görüldüğü üzere kara taşımacılığında sefer üzerinde oluşan en büyük maliyet kalemi akaryakıt gideridir.

İncelenen 29 seferden yola çıkarak benzer nitelikte başka bir işletmenin Avrupa seferi incelenmiş ve mevcut 29 seferin ortalaması ile kıyaslanarak israf noktaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sefer Türkiye Gaziantep – Almanya Köln - Türkiye İstanbul arasında gerçekleşmiş olup toplam 7.005 kilometrede tamamlamıştır. Seferde ortalama yakıt tüketimi, görece olarak daha iyi hava şartlarına sahip bir rotada gerçekleşmiş olmasına rağmen, incelen diğer 29 sefere benzer olarak %37 olarak gerçekleşmiştir. Toplam 2495 litre yakıt tüketiminin olduğu sefer, tek sürücü ile 26 günde tamamlamıştır.

Sefer boyunca araç rota olarak Türkiye - Bulgaristan - Romanya- Macaristan – Avusturya – Almanya rotasını takip etmiş aynı rotayı takip ederek dönüş seferini tamamlamıştır. Araç deposunun yaklaşık 1000 litre olduğu dikkate alındığında aracın en az 3 noktada akaryakıt alması gerekmektedir. Ayrıca akaryakıt temin edilen ülkelerin KDV iade anlaşması olan ülkeler ve olmayan ülkeler şeklinde iki kategoride değerlendirilmedi gerekmektedir. İşletme; akaryakıt planlamasında aracın geçtiği ülkelerdeki istasyonlardan Türkiye'de KDV'li olarak herhangi bir istasyondan, çıkış sınır kapısında ise vergiden muaf yakıt satışı yapan istasyondan olmak üzere değişik varyasyonlarda akaryakıt temin edebilmektedir.

Burada işletmenin Kaizen'in devamlı iyileştirme felsefesi nezdinde yakıt fiyatlarını, ülkelerin yakıt üzerinden aldıkları vergileri, ikili anlaşmalar kapsamındaki iade alınabilecek KDV süreçlerinde izlenen politika ve maliyetleri dinamik bir şekilde takip etmesi gerekmektedir. Ayrıca bazı şirketler uluslararası düzeyde akaryakıt satışı yapabilmekte ve kontratlı alımlarda iskontolu olarak özel fiyat vermektedir.

Kaizen felsefesindeki yenilik ve sürekli geliştirmeyi hem beyaz yakalı çalışanların hem de mavi yakalı çalışanların benimsemesi gerekmektedir. Bu vakada beyaz yaka çalışan olarak işletme bünyesinde bulunan Tır İşletme biriminin iyi bir planlama yapması sayesinde yakıt için ödenen bedel üzerinden tasarruf etmek mümkün olabilirken, mavi yakalı sürücünün aracını daha verimli bir şekilde kullanması ile de akaryakıt tüketiminden tasarruf sağlanması mümkündür.

Beş ülkenin akaryakıt verileri analiz edildiğinde akaryakıt alımlarının sürücüye bırakılmadan şirket tır işletme birimi tarafından detaylı bir analiz sonucu planlandığı bir durumda %15'lik bir maliyet tasarrufu gerçekleşebilmektedir. Sürücünün alacağı ileri sürüş eğitimleri ile aracını fabrika verilerine uygun bir şekilde kullanması durumunda ise akaryakıt tüketim oranını %33 değerine getirmesi mümkündür.

Akaryakıt gideri üzerinden bu iki yeniliğin ve israfın tespiti ile işletmenin akaryakıt gideri üzerinden tasarruf değeri %24 olacaktır. Seferde harcanan giderlerin tamamı dikkate alındığında, işletmenin bu sefer için toplam giderlerinin yüzde %53'lük kısmını akaryakıt giderlerinin oluşturduğu dikkate alındığında, toplam sefer maliyetindeki tasarrufun %12,89 olarak gerçekleşeceği öngörülmektedir.

Tablo 2

Kaizen Öncesi ve Sonrası Sefer Maliyetlerinin Karşılaştırması

	Kaizen Öncesi	Kaizen Sonrası	Tasarruf Oranı
Akaryakıt Ödenen Tutar	100 birim	85 birim	15%
Toplam Tüketilen Akaryakıt Miktarı	2495 litre	2225 litre	11%
100 Kilometrede Akaryakıt Tüketim Oranı	37%	33%	
Toplam Akaryakıt Maliyeti	249500 br.lt.	189148 br.lt.	24%
Toplam Sefer Maliyeti İçinde Akaryakıt Payı	53,28%	40,39%	24%
Diğer Sefer Giderleri	46,72%	46,72%	0%
Toplam Sefer Maliyeti	100,00%	87,11%	12,89%

İşletmenin aynı güzergahta 1.000 seferlik bir iş için hedef fiyata ulaşmaya çalıştığı bir durumda akaryakıt giderleri üzerinden elde edeceği %12,89 oranındaki bir tasarruf yeterli olmayacaktır. İşletmenin hedef fiyatı yakalayabilmesi için hedef fiyattan yola çıkarak hedef maliyete ulaşmaya çalışması gerekmektedir.

$$\text{Birim Hedef Maliyet} = \text{Birim Satış Fiyatı} - \text{Birim Hedeflenen Kar} \quad (1)$$

$$\text{Toplam Hedef Maliyet} = \text{Toplam Satış Geliri} - \text{Toplam Hedeflenen Kar} \quad (2)$$

İşletmenin bu ortamda 1.000 sefer için maliyet tasarrufu yanı sıra verimlilik artışı yakalayarak seferlerini tamamlaması gerekmektedir. Burada işletmenin verimlilik artışı yakalayabilmesine olanak sağlayacak yapı sefer süresini kısaltarak sefer üzerine gelen sabit maliyetlerden tasarruf etmeye çalışması olacaktır.

İşletmenin 26 günlük sefer süresini çift sürücü çalıştırarak azaltmayı planlaması gerekmektedir. Yapılacak planlamanın kapsamı Avrupa Birliği'nin 561/2006 sayılı Yönetmeliği, Türkiye'deki Karayolu Taşıma Yönetmeliği ve Uluslararası Kara Taşımacılığına İlişkin AETR Sözleşmesi hükümlerine göre yapılması gerekmektedir.

AETR Sözleşmesi hükümlerine göre uyulması gereken sürüş ve dinleme sürelerinin en temel düzeyde genel hatları aşağıdaki gibidir.

Günlük Sürüş Süresi Kuralı

- Maksimum 9 saat sürüş yapılabilir.
- Haftada en fazla 2 kez bu süre 10 saate çıkarılabilir.

Haftalık Sürüş Süresi Kuralı

- Bir hafta içinde en fazla 56 saat araç kullanılabilir.

- İki hafta içinde toplam 90 saati geçemez.

Günlük Dinlenme Süresi Kuralı

- Günlük dinlenme süresi en az 11 saat olmalıdır.
- 24 saat içinde en az 9 saat kesintisiz dinlenme süresi olmalıdır, bu süre haftada en fazla 3 kez yapılabilir.

Araç Kullanırken Verilmesi Gereken Zorunlu Molalar

- 4 saat 30 dakika araç kullandıktan sonra en az 45 dakika mola verilmelidir.
- Bu mola kesintisiz 45 dakika olabileceği gibi 15+30 dakika olarak bölünebilir (ilk mola en az 15 dakika, ikinci mola en az 30 dakika olmalı).

Haftalık Dinlenme Süresi Kuralı

- İki hafta üst üste en az bir kez 45 saatlik tam dinlenme yapılmalıdır.
- Kısaltılmış haftalık dinlenme (en az 24 saat) olmalıdır, eksik kalan süreler 3 hafta içerisinde telafi edilmelidir.

Sürücünün 26 günlük sefer süresinin sürüş süreleri incelendiğinde sürücünün AETR hükümleri kapsamında yaklaşık 14 gün araç kullandığı, geriye kalan 12 günlük sürenin ise sınır kapılarında, yükleme ve boşaltma noktalarındaki beklemler ve AETR kapsamındaki dinlenme sürelerinden oluştuğu görülmektedir.

Buna karşılık işletmenin çift sürücü ile çalışması durumu, aynı bekleme süreleri dahilinde sefer süresini 7 gün kısaltarak seferin 21 günde tamamlanmasını mümkün kılacaktır. Bu durumda bir araçta verimlilik artışı %26 düzeyinde olacaktır. İşletme böylece yılda bir araç ile yapılacak 13 sefer sayısını 17 sefere çıkartabilecektir.

İşletmenin çift sürücü ile çalışmasından kaynaklı sefer maliyetlerindeki artış ise %26,68 olarak gerçekleşmektedir. Çift sürücü istihdam edilerek elde edilen verimlilik artışı, sefer üzerine gelen ikinci sürücünün maliyet yükünü ortadan kaldırmaktadır.

Bunun yanı sıra verimlilik artışı kaynaklı sabit maliyetler 13 sefere değil 17 sefere dağılacaktır. Ayrıca işletmenin her yıl bir araç için 4 sefer üzerinden verimlilik artışı olacaktır. Özetle işletmenin 1.000 adet seferi 6 ayda tamamlaması için 154 araç yatırımı yerine 118 araç yatırımı yapması yeterli olacaktır. Görüldüğü gibi sefer maliyetlerinde artış olmasına karşılık sabit maliyetlerinde düşüş olmaktadır.

Tablo 3

Hedef Maliyetleme Öncesi ve Sonrası Sefer Maliyetlerinin Karşılaştırması

		Hedef Öncesi	Maliyetleme Çalışması	Hedef Sonrası
6 Ayda Toplam Hedef Sefer	Aylık Hedeflenen Sefer	Araç Sayısı	Araç Sayısı	
1000	167	154	118	
				Sefer Maliyetlerinde %26,68 Artış
				Sabit Maliyetlerde Verimlilik Artışı
				Kadar Tasarruf
				36 Araçlık Yatırım Maliyet Tasarrufu

Sonuç

Küreselleşme, her pazar ve sektörde olduğu gibi taşımacılık sektöründe de yoğun bir rekabet ortamının oluşmasına sebep olmaktadır. Oluşan bu rekabet ortamı maliyet yönetiminin önemini bir kat daha artırmış, işletmelerin maliyet yönetim stratejilerine daha fazla önem vermesini zorunlu hale getirmiştir.

Taşımacılık sektöründeki yüksek operasyonel giderler, maliyetlerin sefer bazlı olarak takip edilmesi gerekliliğini zorunlu kılmıştır. Sıkı bir maliyet takibi ile giderler oluşmadan israf noktalarının tespit edilebilmesi, sektördeki maliyet avantajını elde etmeye imkân sağlayacaktır. Bu durum işletmelerin verimlilik artışı yakalayabilmeleri ile yüksek yatırım maliyetlerinin önüne geçmeleri mümkün olacaktır.

Bu çalışmada, uluslararası karayolu taşımacılığı faaliyetinde bulunan bir işletmenin yalın düşünce felsefesinin iki aracı olan Kaizen ile hedef maliyetleme yaklaşımları ile sefer maliyetlerinde yaratacağı olumlu etkiler incelenmiş, işletmenin bu iki felsefe ile sağlayabileceği verimlilik artışı ve maliyet tasarrufları işletmenin gerçek verileri kullanılarak hesaplanmıştır.

Araştırma bulgularında işletmenin doğru rotalama ve akaryakıt alım ülkelerini doğru tespit edebilmesi ile sefer maliyetlerinde avantaj sağladığı, hedef maliyet yaklaşımı ile de araç sürücü planlaması sayesinde verimlilik artışı yakaladığı görülmektedir.

Sonuç olarak, yalın düşünce felsefesi çerçevesinde Kaizen ve hedef maliyetleme araçlarının efektif olarak uygulanması, sadece taşımacılık maliyetlerinin düşmesi ile sınırlı kalmayacak; aynı zamanda taşımacılık süreçlerinin daha etkin yönetilmesine, buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinin artmasına ve işletmelerin sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine de olanak sağlayacaktır.



Hakem Değerlendirmesi Yazar Katkısı

Dış bağımsız.

Çalışma Konsepti/Tasarım- M.H., S.A.; Veri Toplama- M.H., S.A.; Veri Analizi/Yorumlama- M.H., S.A. ; Yazı Taslağı- M.H., S.A.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi- M.H., S.A.; Son Onay ve Sorumluluk- M.H., S.A.

Çıkar Çatışması Finansal Destek

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer Review Author Contributions

Externally peer-reviewed.

Conception/Design of Study- M.H., S.A.; Data Acquisition- M.H., S.A.; Data Analysis/Interpretation- M.H., S.A.; Drafting Manuscript- M.H., S.A.; Critical Revision of Manuscript- M.H., S.A.; Final Approval and Accountability- M.H., S.A.

Conflict of Interest Grant Support

The author has no conflict of interest to declare.

The author declared that this study has received no financial support.

Yazar Bilgileri Author Details

Muhammet Haybarlık

¹ Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye

0000-0003-0870-9025

mhaybarlik@hotmail.com

Sinan Aslan

² Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi Muhasebe Finansman Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye

0000-0002-4245-142x

Kaynakça | References

- Aksoylu, S., & Dursun, Y. (2001). Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 357-371. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/erusosbilder/issue/23744/252933>
- Akyüz, N. Ç., & Çetin, C. (2009). Yalın Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(32), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.14783/maruoneri.696074>
- Al Smadi, S. (2009). Kaizen Strategy and The Drive For Competitiveness: Challenges and Opportunities. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(3), 203-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/10595420910962070>
- AL-Mashkoor, I. A., & AL-Maliki, H. R. L. (2024). The Effect of Target Cost in Sustainability Support. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 7550-7558. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3637>



- Alkababji, M. W. (2023). The Impact of Applying The Target Cost and Continuous Improvement (Kaizen) on Achieving The Sustainable Competitive Advantage of Palestinian Industrial Companies. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 372-387. <https://doi.org/https://10.1108/JBSED-11-2022-0121>
- Alkan, H. (2001). İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar (Ormancılık Açısından Bir Değerlendirme). *Turkish Journal of Forestry*, 2(1), 177-192. <https://doi.org/https://doi.org/10.18182/tjf.74930>
- ALShanti, A. M., Al-Refae, K. M. A., & Jebreel, M. (2025). Lean Accounting Tools and Competitive Advantage in Jordanian Industrial Companies. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2447414>
- Altınbay, A. (2006). Kaizen Maliyetleme Sistemi: Dinamik Bir Maliyet Yönetimi Sistemi [Araştırma Makaleleri]. 8, 103-121. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibfd/issue/1633/20488>
- Altuğ, A. M. (2014). *Yalın Üretim Çevresinde Maliyet Yönetimi*. Türkmen Kitapevi.
- Aslan, S. (2008). Kalite Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Entegrasyonu. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 521-534. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3742>
- Aslan, S., & Karavaizoğlu, S. N. (2009). Maliyet Tabanlı Lojistik Yönetimi. *Öneri Dergisi*, 8(32), 61-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.14783/maruoneri.696121>
- Bahşi, C. G., & Can, A. V. (2001). Hedef Maliyetleme. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 4, 47-64. Erişim Adresi: <https://www.turmob.org.tr/ekutuphane/download/ea5b2773-095a-402d-b3db-7edba2c63d8e>
- Balcı, B. R. (2011). Yalın Düşünce ve Muhasebe. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 39-58. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/53266>
- Baykasoğlu, A., & Kaplanoğlu, V. (2006). Developing a Service Costing System and an Application For Logistics Companies. *International Journal of Agile Manufacturing*, 9(2). Erişim Adresi: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33846255061&origin=inward&txGid=a7c4c11654774490b5dba9fdcd3920fe>
- Biadacz, R. (2024). Application of Kaizen and Kaizen Costing in SMEs. *Production Engineering Archives*, 30. <https://doi.org/https://10.30657/pea.2024.30.2>
- Bokor, Z. (2010). Cost Drivers in Transport and Logistics. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*, 38(1), 13-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.3311/pp.tr.2010-1.03>
- Bozdemir, E., & Orhan, M. S. (2011). Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yönteminin Rolü ve Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 463-480. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32291b>
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: An Empirical Study. *International journal of operations & production management*, 23(12), 1426-1446. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Çanakçıoğlu, M. (2019a). Lojistik Süreçlerde Sorumluluk Muhasebesi. *Ekev Akademi Dergisi*(ICOAEF Özel Sayı), 189-208. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4260682>
- Çanakçıoğlu, M. (2019b). Yalın Düşünce Felsefesinde İsrafla Mücadele Araçları. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(3), 270-282. Erişim Adresi: <https://socialsciencesresearchjournal.com/index.php/ssrj/article/view/533/489>
- Demir, V. (2008). Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler. *Muhasebe ve Denetime Bakış*(26), 51-70. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1869511>
- Feil, P., Yook, K.-H., & Kim, I.-W. (2004). Japanese Target Costing: A Historical Perspective. *International Journal of Strategic Cost Management*, 11(1), 10-19. Erişim Adresi: https://www.uakron.edu/cba/docs/ins-cen/igb/scm/TCHistory_formatted.pdf
- Fiume, O. (2002). Lean Accounting and Finance: Cash Flow Will Tell the Tale. *Target*, 18, 6-14. Erişim Adresi: https://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/02-18-4-Lean_Accounting.pdf
- Granja, A. D., Picchi, F. A., & Robert, G. T. (2005). Target and Kaizen Costing in Construction. 13th International Group for Lean Construction Conference: Proceedings,
- Grant, D. B. (2012). *Logistics Management*. Pearson Education.
- Hacıhasanoğlu, T. (2014). Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yöntemi ve Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 47-63. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69477>
- Haque, B., & James-Moore, M. (2004). Applying Lean Thinking To New Product Introduction. *Journal of Engineering design*, 15(1), 1-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0954482031000150125>
- İmai, M. (1994). *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. ONK Ajans.
- Jacyna, M., & Wasiak, M. (2015). Costs of Road Transport Depending on The Type of Vehicles. *Combustion Engines*, 54. Erişim Adresi: https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-9d146473-9492-4d79-b21e-1fc371b121d6/c/jacyna_wasiak_costs_ce_3_2015.pdf

- Kutlu, E., & Başar, B. (2006). İhracatta Taşıma ve Taşıma Maliyetleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(31), 102-111. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/426038>
- Lamani, E., Ahmad, A., & Ahmad, M. B. (2020). Lean Manufacturing Implementation to Reduce Waste on Weighing Scale Assembly Line. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(1), 40-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/0781.22020>
- Langford, J. W. (1995). *Logistics: Principles and Applications*. McGraw-Hill.
- Maskell, B. H., & Kennedy, F. A. (2007). Why Do We Need Lean Accounting and How Does It Work? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 18(3), 59-73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jcaf.20293>
- Modarress, B., Ansari, A., & Lockwood, D. (2005). Kaizen Costing For Lean Manufacturing: A Case Study. *International Journal of Production Research*, 43(9), 1751-1760. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207540500034174>
- Pelit, İ. (2023). Türkiye'nin Lojistik Performans Endeksinin İncelenmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 9(1), 37-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.20979/ueyd.1185216>
- Sani, A. A., & Allahverdiyadeh, M. (2012). Target and Kaizen Costing. *International Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 6(2), 171-177. <https://doi.org/doi.org/10.5281/zenodo.1076484>
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous Improvement Philosophy–Literature Review and Directions. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>
- Tamim, S. A., Mahmood, F. A., & Anssari, M. A. A. (2023). The Possibility of Using Kaizen Method (Continuous Improvement) to Improve Quality and Reduce Costs: An Application Research on Kufa Cement Factory. *Journal of Modern Project Management*, 11(1), 24-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.19255/JMPM03103>
- Türk, Z. (1999). Geleceğin maliyetlerinin kontrolünde yeni bir yaklaşım: hedef ve kaizen maliyetleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 199-214. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211494>
- Türk, Z. (2001). Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2). Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/29930>
- Uluç, S. M. (2022). Yalın Muhasebe Konusunda Türkiye'de Yapılan Araştırmalara Yönelik Bir Değerlendirme. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 20, 20-38. <https://doi.org/https://doi.org/10.51293/socrates.314>
- Villarreal, B., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2016). Lean Road Transportation – A Systematic Method for The Improvement of Road Transport Operations. *Production Planning & Control*, 27(11), 865-877. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1152405>
- Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. (2020). Logistics 4.0: a Systematic Review Towards a New Logistics System. *International Journal of Production Research*, 58(1), 18-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1998). *Yalın Düşünce* (O. Yamak, Trans.). Optimist Yayın Grubu.
- Yılmaz, Ü., & Duman, B. (2019). Lojistik 4.0 Kavramına Genel Bir Bakış: Geçmişten Bugüne Gelişim ve Değişimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 186-200. <https://doi.org/https://doi.org/10.33905/bseusbed.465962>
- Yükçü, S. (2000). Maliyet Düşürmede Sistemik Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 1, 23-42. Erişim Adresi: <https://www.turmob.org.tr/ekutuphane/download/ace04c8f-6d8f-4145-b165-e3c1c91a262d>
- Yükselen, C. (2023). *Yalın Düşünce ve Beş Temel İlkesi*. Erişim Adresi: <https://yalindanisman.com/yalin-dusunce-bes-temel-ilke> [Erişim Tarihi: 22.01.2023]



Muhasebe Enstitüsü Dergisi

Journal of Accounting Institute

Araştırma Makalesi | Research Article

🔓 Açık Erişim | Open Access

Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan İşletmelerde Yeni Kiracı Muhasebesi Modeli: KOBİ'ler için UFRS, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme



New Lessee Accounting Model in Non-Publicly Accountable Entities: An Assessment from the perspective of IFRS for SMEs, United Kingdom, Australia, New Zealand, and Türkiye

Can Öztürk¹

¹ Çankaya Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye

Öz

Finansal raporlama için finansal ve faaliyet kiralaması işlemlerinin muhasebeleştirilmesi halihazırda kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunan işletmelerde UFRS 16 ve ASC 842 standartları tarafından düzenlenmekte ve bu işlemler kiracı açısından yeni kiracı muhasebesi modeline göre bilançoya yansıtılmaktadır. Ancak, durum kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunmayan işletmeler için genel olarak böyle değildir. Finansal kiralama işlemleri bilançoda yer alırken, faaliyet kiralaması işlemleri hala bilanço dışındadır. Bu nedenle, finansal tablolarda gerçeğe uygun sunum, şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik zarar görmektedir. Bu çerçevede, bu makalede, faaliyet kiralaması ve finansal kiralama işlemlerinin aktifleştirilmesi konusu kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunmayan kiracı işletmeler açısından ele alınarak KOBİ'ler için UFRS ile Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere ve Türkiye'deki gelişmeler UFRS 16 ile karşılaştırmalı olarak incelenmiş olup Türkiye için önerilerde bulunulmuştur.

Abstract

For financial reporting, the recognition of finance and operating lease transactions is regulated by the standards of IFRS 16 and ASC 842 for publicly accountable entities, and these transactions are reflected in the balance sheet using the new lessee accounting model. However, this is usually not the case for non-publicly accountable entities. While finance leases are on the balance sheet, operating leases are still off the balance sheet. Therefore, the faithful representation, transparency and comparability of financial statements suffer. In this context, in this article, the issue of capitalisation of operating and finance lease transactions is discussed in terms of non-publicly accountable lessee entities by examining the developments in IFRS for SMEs, Australia, New Zealand, United Kingdom, and Turkey in comparison with IFRS 16 and proposals have been made for the case of Turkey.

Anahtar Kelimeler

Yeni Kiracı Muhasebesi Modeli • Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan İşletmeler • KOBİ'ler için UFRS • İngiltere • Avustralya • Yeni Zelanda • Türkiye

Jel Kodları

M41, M48

Keywords

New Lessee Accounting Model • Non-Publicly Accountable Entities • IFRS for SMEs • United Kingdom • Australia • New Zealand • Turkey

Jel Codes

M41, M48



Atıf | Citation: Öztürk, C. (2025). New Lessee Accounting Model in Non-Publicly Accountable Entities: An Assessment from the perspective of IFRS for SMEs, United Kingdom, Australia, New Zealand, and Türkiye. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi-Journal of Accounting Institute*, (73), 16-44. <https://doi.org/10.26650/MED.1707871>

© This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

© 2025. Öztürk, C.

✉ Sorumlu Yazar | Corresponding author: Can Öztürk cozturk@cankaya.edu.tr



Extended Summary

The first standard on accounting for leases was published in 1976 by the United States (US) Financial Accounting Standards Board (FASB) under the name of SFAS 13 (ASC 840) Accounting for Leases, and in parallel with this standard, the International Accounting Standards Board (IASB) prepared the IAS 17 Leases standard in 1994. Both standards classified leases as finance leases and operating leases, and in essence, while the assets and liabilities related to finance leases were reflected in the lessee's balance sheet, it was preferred to exclude the assets and liabilities related to operating leases from the balance sheet and disclose them in footnotes. The exclusion of operating leases from the balance sheet has both damaged the comparability between the balance sheets of the lessee companies and allowed these companies to define their leases as operating leases to make their liabilities appear as if they were low. This has led to the reporting of understated assets and liabilities and has damaged the principle of fair presentation in the balance sheet.

In order to reflect the operating lease transactions of the lessee on the balance sheet as it is in the finance lease transactions (new lease accounting model) and present the financial situation of an entity in a true, transparent and comparable manner, IFRS 16 and ASC 842, which replaced IAS 17 and ASC 840, were published despite all the lobbying activities encountered as a result of the joint work of IASB and FASB and were regulated from the perspective of publicly accountable entities. Thus, such entities have started to reflect the right-of-use assets and liabilities from all lease transactions, with some exceptions, on the balance sheet.

In this context, by reflecting all lease transactions of the lessee on the balance sheet of publicly accountable entities applying IFRS or US GAAP as a financial reporting framework, fair presentation, transparency, and comparability have been provided and the debt/equity balance of these entities has become directly traceable. On the other hand, in non-publicly accountable entities, the lessee's capitalisation of all lease transactions in a manner similar to IFRS 16 is, as far as is known, in force in Australia and New Zealand and will be in force in the United Kingdom starting from the year 2026. This issue is still being negotiated on the IFRS for SMEs. Therefore, this article differs from other studies on this topic because it discusses the need to reflect all lease transactions on the balance sheet for the sake of fair presentation, comparability and transparency for non-publicly accountable lessee entities.

In terms of international financial reporting standard for small- and medium-sized entities (IFRS for SMEs), the third edition of IFRS for SMEs, following its second comprehensive review, has been recently published in 2025. Opinions related to the second comprehensive review indicate that there is a strong consensus to align the section 20 leases of the standard with IFRS 16. However, it is expected to be realised in the next comprehensive review of the standard because the post implementation review of IFRS 16 has been in progress since 2024. In this context, the experience of the UK is expected to be a pathfinder for the case of IFRS for SMEs.

In the UK, the main accounting standard for non-publicly accountable entities is FRS 102, and its section 20 regulates the recognition of lease transactions in the lessee and lessor context. It has been recently updated to reflect the effect of IFRS 16's lessee accounting with some simplifications. In terms of simplifications, (1) it draws the framework of items that cannot be considered as assets of low value rather than forwards the preparers of financial information to make judgmental analysis as it is in the case of IFRS 16 for the purpose of determining the assets of low value; and (2) it provides three options of discount rates rather than two as it is in the case of IFRS 16 to calculate the present value of lease liabilities at the commencement date of lease. The essential discount rate is the "interest rate implicit in the lease". If this rate cannot be determined easily, the "lessee's alternative borrowing rate" or the "lessee's obtainable borrowing rate" is preferred. Different from IFRS 16, the "lessee's obtainable borrowing rate" belongs to FRS 102 to simplify the accounting practice.

In Australia or New Zealand, non-publicly accountable entities adopt the Australian or New Zealand equivalent of IFRS 16 with some simplifications in the disclosures of IFRS 16. In Australia, disclosures of IFRS 16 have been redeveloped considering section 20 of the IFRS for SMEs to reflect the effect of internationalisation versus some disclosures of IFRS 16 have been eliminated in the case of New Zealand.

In Turkey, accounting standards for non-publicly accountable entities are regulated by the Financial Reporting Standard for Large and Medium Sized Entities (FRS for LMEs) and the Financial Reporting Standard for Small and Micro Sized Entities (FRS for SMEs). Both standards have a section on the recognition and presentation of lease transactions. In this context, the lease transactions of the lessee are currently classified as operating leases and

finance leases. In this regard, finance leases are on the balance sheet versus operating leases are off the balance sheet. Therefore, the lease sections of these standards reflect the effect of the former standard IAS 17 and the Turkish Financial Lease, Factoring and Financing Companies Law No. 6361.

Considering the practices of the UK, Australia and New Zealand in terms of capitalisation of lease transactions of the lessee, this article proposes what can be done for the case of Turkey regarding FRS for LMEs and FRS for SMEs to establish a fair, transparent and comparable presentation on the lessee's balance sheet.

Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan İşletmelerde Yeni Kiracı Muhasebesi Modeli: KOBİ'ler için UFRS, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme

Kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi konusundaki ilk standart 1976 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB) tarafından SFAS 13 (ASC 840) Kiralama İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi (Accounting for Leases) adı ile yayınlanmıştır. Bu standarda paralel olarak, 1994 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını (UFRS) hazırlayan Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) ise UMS 17 Kiralama İşlemleri standardını düzenlemiştir (Morales-Díaz ve Zamora-Ramírez, 2018a, s. 63). Her iki standart kiralama işlemlerini finansal kiralama ve faaliyet kiralaması olmak üzere iki sınıfa ayırmış olup özleri itibarıyla finansal kiralama işlemlerine ilişkin varlık ve yükümlülükler kiracının bilançosuna yansıtılırken faaliyet kiralaması işlemlerine ilişkin varlık ve yükümlülükler bilanço dışı bırakılarak bunların dipnotlarda açıklanması tercih edilmiştir (Morales-Díaz ve Zamora-Ramírez, 2018a, s. 64). Faaliyet kiralaması işlemlerinin bilanço dışı bırakılması hem kiracı işletmelerin bilançoları arasında karşılaştırılabilirliğe zarar vermiş hem de bu işletmelerin yükümlülüklerini sanki azmış gibi göstermek adına kiralama işlemlerini faaliyet kiralaması olarak tanımlamalarına olanak sağlamıştır. Bu durum, varlıkların ve yükümlülüklerin olduğundan az raporlanmasına neden olmuş ve bilançoda gerçeğe uygun sunum ilkesi zedelenmiştir.

Kiracının faaliyet kiralaması işlemlerini finansal kiralama işlemlerinde olduğu gibi bilançoya yansıttığı yeni kiracı muhasebesi modelini içeren ve UMS 17 ile ASC 840'ın yerini alan UFRS 16 ve ASC 842 standartları IASB ve FASB'in ortak çalışması sonucunda karşılaşılan tüm lobcilik faaliyetlerine rağmen yayınlanmış olup (Morales-Díaz ve Zamora-Ramírez, 2018a, s. 65-66) bu konudaki düzenleme kamuya hesap verme yükümlülüğü (KHVY) bulunan işletmeler cephesinden yapılabilmektedir. Böylece, işletmelerin bazı istisnalar haricinde tüm kiralama işlemlerinden kullanım hakkı varlıkları ve yükümlülükleri bilançoya yansıtılabilmiş ve kiracı işletmenin finansal durumunun gerçeğe uygun, şeffaf ve karşılaştırılabilir bir şekilde sunulmasını sağlayacak bir adım atılmıştır.

Bu standartlar ortak bir çalışmanın ürünü olsa da her iki standart arasında benzer ve farklı yönler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

(1) UFRS 16'da kiracının kiralama işlemlerini aktifleştirmesi için kiralamanın bir finansal veya faaliyet kiralaması işlemi olup olmadığını tespit etmesi gerekmekte kiralama işlemine ait varlıklar bilançonun aktifine "kullanım hakkı varlıkları (right-of-use assets)" olarak, yükümlülükler ise pasifine kiralama yükümlülükleri (lease liabilities) olarak yansıtılmaktadır (IASB, 2024). Buna karşılık; ASC 842'de kiracının kiralama işlemlerini öncelikle sınıflandırması gerekmektedir (EY, 2022, s. 131-132). Aşağıdaki kriterlerden birini sağlayan bir kiralama işlemi kiracı için bir finansal kiralama işlemidir. Bu kriterlerden biri sağlanmıyorsa o işlem bir faaliyet kiralamasıdır.

(a) Kiralama, dayanak varlığın mülkiyetini kiralama süresinin sonunda kiracıya devreder (*transfer of ownership*), (b) Kiralama, kiracıya, kullanacağından makul ölçüde emin olduğu dayanak varlığı satın alma opsiyonu verir (*purchase option reasonably certain to be exercised?*), (c) Kiralama süresi, dayanak varlığın kalan ekonomik ömrünün büyük bir kısmı içindir (*Lease term = major part of economic life?*), (d) Kira ödemelerinin toplamının bugünkü değeri ve kiracı tarafından garanti edilen ve halihazırda kira ödemelerine yansıtılmamış herhangi bir artı değer, dayanak varlığın gerçeğe uygun değerinin tamamına eşittir veya önemli ölçüde bundan fazladır (*Present value (lease payments + any residual value guaranteed by lessee) ≥ substantially all of fair value?*) ve (e) Dayanak varlık, kiralama süresinin sonunda kiraya veren için alternatif bir kullanımının beklenmeyeceği kadar uzmanlaşmış bir varlık yapısına (*specialized asset*) sahiptir.

Sınıflandırmaya istinaden kiralama işlemleri ASC 842'de bilançoda aktifleştirilirken aktifte "finansal kiralama kullanım hakkı varlıkları" ile "faaliyet kiralaması kullanım hakkı varlıkları" hesaplarına, pasifte ise "finansal kiralama yükümlülükleri" ile "faaliyet kiralaması yükümlülükleri" hesaplarına ayrı ayrı yansıtılır (EY, 2022, s. 222).

(2) UFRS 16'da ilk muhasebeleştirmede kiracı, kiralamanın fiilen başladığı tarihte kullanım hakkı varlığını maliyeti üzerinden ölçer (UFRS 16.23). Kullanım hakkı varlığının maliyeti; (a) Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarından, (b) Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden, alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutardan, (c) Kiracı tarafından katlanılan tüm başlangıçtaki doğrudan maliyetlerden ve (d) Dayanak varlığın sökülmesi ve taşınmasıyla, yerleştirildiği alanın restore edilmesiyle ya da dayanak varlığın kiralamanın hüküm ve koşullarının gerektirdiği duruma getirilmesi için restore edilmesiyle ilgili olarak kiracı tarafından katlanılacak tahmini maliyetlerden oluşmaktadır (UFRS 16.24). Bu hüküm, tüm kiralama işlemleri için ASC 842'de de benzerdir (EY, 2022, s. 149 ve 170).

UFRS 16'da kira yükümlülüğünü kiracı ilk muhasebeleştirmede, kiralamanın fiilen başladığı tarihte, kira yükümlülüğünü o tarihte ödenmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçer (UFRS 16.26). Bu tutar, aynı zamanda kullanım hakkı varlığının maliyetine dahildir. Kiralamanın fiilen başladığı tarihte, kira yükümlülüğünün ölçümüne dâhil edilen kira ödemeleri, dayanak varlığın kiralama süresi boyunca kullanım hakkı için yapılacak ve kiralamanın fiilen başladığı tarihte ödenmemiş olan (a) Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle bulunan tutar, (b) İlk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan, bir endeks veya orana bağlı değişken kira ödemeleri, (c) Kalıntı değer taahhütleri kapsamında kiracı tarafından ödenmesi beklenen tutarlar, (d) Kiracının satın alma opsiyonunu kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kullanım fiyatı ve (e) Kiralama süresinin kiracının kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri gibi ödemelerden oluşmakta olup (UFRS 16.27), bu hüküm tüm kiralama işlemleri için ASC 842'de de benzerdir (EY, 2022, s. 81).

(3) UFRS 16'da sonraki ölçümde kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra, kiracı, özellikli durumlar dışında, kullanım hakkı varlığını maliyet yöntemini uygulayarak ölçer (UFRS 16.29). Kullanım hakkı varlığı (a) Birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve (b) kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş olarak izlenir (UFRS 16.30). Amortisman eşit tutarlı olarak ayrılır (UFRS 16.31). Buna karşılık; kira yükümlülüğü sonraki ölçümde hesaplanırken kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra kiracı, (a) Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır, (b) Defter değerini, yapılan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve (c) Defter değerini, tüm yeniden değerlendirmeleri ve kiralamada yapılan değişiklikleri yansıtacak şekilde ya da revize edilmiş özü itibarıyla sabit kira ödemelerini yansıtacak şekilde yeniden ölçer (UFRS 16.36). UFRS 16'nın sonraki ölçüm hükümleri ASC 842'de sadece finansal kiralama işlemleri için geçerlidir (EY, 2022, s. 146).

Buna karşın, ASC 842'de faaliyet kiralaması işlemlerinin sonraki ölçümünde amortisman hesaplama şekli UFRS 16'dakinden farklıdır (Arzova ve Şahin, 2020, s. 69-71). ASC 842'de faiz ödemeleri ile kira ödemeleri arasındaki fark alınarak eşit tutarlı olmayan bir amortisman tutarı hem kullanım hakkı varlığının birikmiş amortismanına hem de gelir tablosuna yansıtılmakta olup bu durum kiracının faaliyet sonuçlarını UFRS 16'nın faaliyet sonuçlarından farklı kılmaktadır.

(4) UFRS 16'da kiracının “kısa vadeli kiralamalar” ile “dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamaları” bilanço'ya yansıtması seçimsel bir muhasebe politikası olarak sunulmuştur (UFRS 16.5). “Kısa vade” vadesi bir yıla kadar olan kiralamalara, “düşük değerli varlıklar” ise UFRS 16'nın Karar Gerekçeleri'nde belirtilen 5.000 ABD dolarının altındaki tutarlara işaret etmektedir (Morales-Díaz ve Zamora-Ramírez, 2018a, s. 70-71). Buna karşın, ASC 842'de sadece “kısa vadeli kiralama” işlemlerinin aktifleştirilmeyerek doğrudan gider yazılmasına izin verilmiştir (EY, 2022, s. 147).

(5) UFRS 16'da kira ödemelerinin bugünkü değerinin hesaplanmasında “kiralamadaki zımnî faiz oranı (interest rate implicit in the lease)”¹ kullanılmakta olup bu oranın kolaylıkla belirlenememesi durumunda, “kiracının alternatif borçlanma faiz oranının (lessee's incremental borrowing rate)”² kullanılmasına izin verilmiştir (UFRS 16.26). Bu oranlar, ASC 842'de de geçerlidir (EY, 2022, s. 110). Ancak, ASC 842'de bunlara ilaveten KHVY bulunmayan ABD işletmelerinin “risksiz iskonto oranını (risk-free discount rate)” kullanmasında izin verilmiştir (EY, 2022, s. 110). Bu oran, ABD'deki hazine bonosu veya devlet tahvili faiz oranıdır.

Bu çerçevede, KHVY bulunan ve finansal raporlama çerçevesi olarak UFRS'yi veya US GAAP'ı uygulayan kiracı işletmelerin tüm kiralama işlemlerini bilanço'ya yansıtması ile gerçeğe uygun sunum, şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik sağlanmış olup işletmelerin borç/öz kaynak dengesi doğrudan izlenebilir hale gelmiştir. Buna karşın, KHVY bulunmayan kiracı işletmelerin tüm kiralama işlemlerini UFRS 16'ya benzer bir şekilde aktifleştirmesi, bilindiği kadarıyla, Avustralya ve Yeni Zelanda'da yürürlükte (AASB, 2024; NZASB, 2024). İngiltere'de ise 2026 yılında yürürlüğe girecektir (FRC, 2024, s. 16). Bu konu, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler için Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (KOBİ'ler için UFRS) cephesinde ise halen müzakere edilmektedir (IASB, 2025b). Dolayısıyla, bu makale KHVY bulunmayan kiracı işletmelerin gerçeğe uygun sunum, karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık adına tüm kiralama işlemlerini bilanço'ya yansıtması ihtiyacını tartışan bir çalışma olması bakımından özgündür.

Bu çerçevede bu makalenin amacı, kiracının tüm kiralama işlemlerinin bilanço'ya yansıtılması yaklaşımını yani yeni kiracı muhasebesi modelini KHVY bulunmayan işletmelerde finansal raporlamanın iyileştirilmesi açısından KOBİ'ler için UFRS, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Türkiye cephesinden karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele almak ve bu konuda Türkiye için önerilerde bulunmaktır.

Makale, 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kiralama işlemlerinin aktifleştirilmesi konusu dönemlere ayrılarak konu ile ilgili bir literatür incelemesine yer verilmiştir. İkinci bölümde kiralama işlemlerinin aktifleştirilmesi konusunun KHVY bulunmayan işletmeler açısından nasıl bir yaklaşımla incelendiğine ilişkin olarak makalenin örnekleme ve yöntemi belirlenmiştir. Üçüncü bölümde, kiracının yeni kiracı muhasebesi modeline göre kiralama işlemlerini aktifleştirmesi KHVY bulunmayan işletmeler açısından KOBİ'ler için UFRS, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Türkiye açısından değerlendirilmiş olup Türkiye için önerilerde bulunulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise genel bir değerlendirme yapılmış ve yeni araştırma konuları önerilmiştir.

¹(a) Kira ödemeleri ve (b) taahhüt edilmemiş kalıntı değer bugünkü değerini, (i) dayanak varlığın gerçeğe uygun değeri ile (ii) kiraya verene ait her türlü başlangıçtaki doğrudan maliyetlerin toplamına eşitleyen faiz oranıdır (IASB, 2024).

²Kiracının benzer bir ekonomik ortamda, kullanım hakkı varlığıyla benzer değerdeki bir varlığı elde etmek için gerekli olan fonları, benzer bir dönem ve benzer güvence ile borç alması halinde ödemek zorunda olduğu faiz oranıdır (IASB, 2024).

Literatür İncelemesi

Kiracının kiralama işlemlerinin aktifleştirilmesi ve bunun finansal tablolar üzerindeki etkisi ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu makalenin literatürü; (a) kiralama işlemlerinin önemli ölçüde aktifleştirilmediği dönem, (b) kiralama işlemlerinin kısmen aktifleştirildiği dönem ve (c) kiralama işlemlerinin aktifleştirildiği dönem olmak üzere üç alt başlıkta oluşturulmuştur.

Kiralama İşlemlerinin Önemli Ölçüde Aktifleştirilmediği Dönem

Kiralama işlemlerinin aktifleştirilmediği dönem ABD'de ASC 840 standardının yürürlükte olduğu ve dolayısıyla sadece finansal kiralama işlemlerinin aktifleştirildiği ancak birçok ülkede ise kiralama işlemlerinin bilançoya hiçbir şekilde yansıtılmadığı bir dönemi işaret etmektedir. Bu bağlamda, Choi ve Bavishi (1983) tarafından yapılan çalışma finansal kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesine ilişkin olarak bu dönemdeki fotoğrafı açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, ABD'nin yanı sıra Kanada ve Meksika'da uzun vadeli finansal kiralama işlemlerinin bilançoya yansıtıldığı ancak Brezilya, İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika, Hollanda, İsviçre, İrlanda, Avusturya, İsveç, Danimarka, Finlandiya, Norveç, İtalya, İspanya, Japonya, Avustralya, Malezya, Hindistan, Kore ve Güney Afrika gibi ülkelerde kiralama işlemlerinin bilanço dışı bırakıldığı belirtilmiştir.

Aynı dönemde finansal kiralama işlemlerini aktifleştirmeyen ancak Choi ve Bavishi (1983) tarafından yapılan çalışmada yer almayan bir diğer ülke ise Türkiye'dir (Cooke ve Çürük, 1996). Türkiye'de kiralama işlemleri ilk defa finansal kiralama işlemleri cephesinden 10.06.1985 tarihli ve 3226 Sayılı Finansal Kiralama Kanununa göre düzenlenmiş olup kiralaayan ve kiracılar bu işlemleri ödeme esasına göre gelir veya gider olarak kaydetmiştir (Cömert, 2003). Dolayısıyla, bu kiralamalar faaliyet kiralaması gibi muhasebeleştirilmiştir (Akdoğan, 1999).

Finansal kiralama işlemlerinin bilançoya yansıtılmamasının finansal tablo analizine olumsuz etkisi ise bu döneme ilişkin bir başka boyuttur. Bu durumu Türkiye açısından ele alan Marşap (2009) tarafından yapılan çalışmada kiracının finansal kiralama işlemlerine ilişkin varlık ve yükümlülükleri bilançoya yansıtılmamasının etkisi likidite, mali yapı, kârlılık, duran varlık ve maddi duran varlık devir hızı oranları açısından değerlendirilmiştir. Finansal kiralama işlemlerine ilişkin varlık ve yükümlülüklerin bilançoya yansıtılmamasının oranları olması gerekenden az veya fazla gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Kiralama İşlemlerinin Kısmen Aktifleştirildiği Dönem

Bu dönem, ASC 840'ın ABD'de uygulaması devam ederken IASB tarafından hazırlanan UMS 17'nin 1982'de yayınlanıp 1984'te yürürlüğe girdiği dönemdir (Choi ve Bavishi, 1983). UMS 17, ASC 840'ta olduğu gibi finansal kiralama işlemlerine ait varlık ve yükümlülüklerin bilançoya yansıtılmasını zorunlu kılan bir standart olarak hazırlanmıştır. Dolayısıyla, ülkeler bireysel olarak hazırlanan bu standardı esas alarak kendi yerel uygulamalarını bu standarda yakınsamak üzere çalışmalar yapmıştır. Bu dönemde Avustralya, Yeni Zelanda ve İngiltere gibi ülkelerin ASC 840'tan Hollanda, Belçika, Hırvatistan, Estonya, Litvanya, Slovenya, Macaristan ve Çekya'nın UMS 17'den etkilendiği görülmüştür (Beattie vd., 1998; Branswijck vd., 2011; Galié ve Funarié, 2008).

Aynı dönemde Türkiye'de ise finansal kiralama işlemlerinin bilançoya yansıtılmasına yönelik olarak çalışmalar yapılmıştır. Türkiye'de halihazırda yürürlükte olan 6361 no'lu Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu 21.11.2012 tarihinde kabul edilmiş ve finansal kiralama tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2012). Kanun bir kiralama işleminin hangi koşullardan birinin sağlanması durumunda finansal kiralama işlemi olabileceğini belirlemiştir. Bu koşullar şunlardır (Madde 3): (a) kiralaayan tarafından finansman sağlamaya yönelik olarak bir malın mülkiyetinin kira süresi sonunda kiracıya devredilmesi; (b) kiracıya kira süresi sonunda malın rayiç bedelinden düşük bir bedelle satın alma hakkı tanınması; (c) kiralama süresinin

malın ekonomik ömrünün % 80'inden daha büyük bir bölümünü kapsamaması veya (d) finansal kiralama sözleşmesine göre yapılacak kira ödemelerinin bugünkü değerlerinin toplamının malın rayiç bedelinin %90'ından daha büyük bir değeri oluşturması. Bu koşullar oluşturulurken, ABD'nin SFAS 13 standardında bir kiralamanın finansal kiralama işlemi olarak kabul edilebilmesi için gereken kriterlerden esinlenildiği görülmüştür.

Eski kiralama standartları UMS 17 ile ASC 840'ın yürürlükte olduğu bu dönemde finansal kiralama işlemleri aktifleştirilirken faaliyet kiralaması işlemlerinin aktifleştirilmemesinin finansal tablolar ve oranlar üzerindeki olumsuz etkisi Bennett ve Bradbury (2003), Duke vd. (2009), Durocher (2008), Fitó vd. (2013), Fülbier vd. (2008), Imhoff ve Lipe (1991;1997), Mulford ve Gram (2007) gibi birçok yazar tarafından kaleme alınmıştır.

Kiralama İşlemlerinin Bütünüyle Aktifleştirildiği Dönem

Kiralama işlemlerinin kiracı tarafından UFRS 16'ya göre muhasebeleştirilmesi konusunda yazılmış birçok makale bulunmaktadır. Bu çalışmalar, genellikle, kiralama işlemlerinin UFRS 16'ya göre yevmiye defterine nasıl kaydedileceğine odaklanmıştır: Marşap ve Yanık (2018), Aslan (2018), Hazır (2018), Demirci ve Kıvraklar (2018), Çelik ve Alagöz (2022).

Marşap ve Yanık (2018) ile Hazır (2018) tarafından yapılan çalışmalarda kiralama işlemlerinin UFRS 16'ya göre yevmiye defterine kaydedilmesi işlemleri kiracı ve kiraya veren cephelerinden anlatılmıştır. Buna karşın, Aslan (2018) tarafından yapılan çalışmada sadece faaliyet kiralaması işlemlerinin kiracı tarafından yevmiye defterine kaydedilmesi değerlendirilmiş olup UMS 17'ye göre hazırlanan faiz vergi ve amortisman öncesi kar (EBITDA) ile UFRS 16'ya göre EBITDA tutarı karşılaştırılmıştır. Demirci ve Kıvraklar (2018) ise kiralama işlemlerinin yevmiye defterine kaydedilmesi işlemlerini kiracı ve kiraya veren açılarından Vergi Usul Kanunu, UMS 17, UFRS 16 ve Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) ile karşılaştırmalı olarak ele almış olup Demirkol vd. (2023) ise aynı konuyu UFRS 16, BOBİ FRS ve Küçük ve Mikro Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (KÜMİ FRS) açısından incelemiştir. Çelik ve Alagöz (2022) tarafından yapılan çalışmada UFRS 16'ya göre kiralama işlemleri kiracı açısından yevmiye defterine kaydedilirken bunun EBITDA, bilanço, kar veya zarar tablosu ve nakit akış tablosu üzerindeki etkisi bir örnek uygulama ile gösterilmiştir. Aslan (2018) ile Çelik ve Alagöz (2022) tarafından hem UMS 17'ye göre hemde UFRS 16'ya göre yapılan EBITDA hesapları karşılaştırıldığında UFRS 16'ya göre EBITDA'nın UMS 17'ye göre EBITDA'dan büyük olduğu görülmüş olup bu iki çalışma birbirini desteklemektedir.

Muhasebeleştirilmenin yanı sıra UFRS 16'nın kiracı işletmelerin finansal durumuna ve performansına etkisini yani işletmelerin likidite, mali yapı ve karlılık oranlarına etkisini sektörel veya ülkesel bazda inceleyen makalelerden bazıları da şunlardır: Öztürk (2016;2022), Sarı vd. (2016), Öztürk ve Serçemeli (2016), Acar vd. (2017), Aktaş vd. (2017), Joubert vd. (2017), Akbulut (2018), Morales-Díaz ve Zamora-Ramírez (2018b), Zamora-Ramírez ve Morales-Díaz (2018), Iwanowicz (2018), Krawczak ve Dyląg (2018), Parlak ve Akdoğan (2019), Akdoğan ve Erhan (2020), Alagöz ve Zaif (2020), Gökten ve Kurnaz (2020), Özdoğan ve Uygun (2020), Sarı ve Güngör (2020), Güdelci (2021), Ergün ve Türel (2022), Koç (2022), Białek-Jaworska vd. (2022), Pamukçu ve İbiş (2022) ile Rompotis ve Balios (2023). Bu çerçevede, söz konusu çalışmalar, sektörel veya ülkesel bazda aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

Hava taşımacılığı sektörü: UFRS 16'nın hava taşımacılığı sektörü şirketlerinin finansal oranlarına etkisi üzerine yapılan çalışmalardan bazıları Öztürk (2016;2022), Öztürk ve Serçemeli (2016), Aktaş vd. (2017), Joubert vd. (2017) ile Gökten ve Kurnaz (2020) tarafından yapılan çalışmalardan oluşmaktadır.

Telekomünikasyon sektörü: UFRS 16'nın telekomünikasyon sektörü şirketlerinin finansal oranları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalardan bazıları Akbulut (2018) ve Joubert vd. (2017)'ye aittir.

Perakendecilik sektörü: UFRS 16'nın perakendecilik sektörü şirketlerinin finansal oranları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalardan bazıları Sarı vd. (2016), Aktaş vd. (2017), Akdoğan ve Erhan (2020), Alagöz ve Zaif (2020) ve Güdelci (2021) tarafından kaleme alınmıştır.

Avrupa'daki şirketler üzerindeki etkisi: UFRS 16'nın Avrupa'da hisse senetleri borsada işlem gören ve 19 farklı sektörde faaliyet gösteren 646 şirketin finansal oranları üzerindeki etkisi Morales-Díaz ve Zamora-Ramírez (2018b) tarafından incelenmiştir.

İspanya'daki şirketler üzerindeki etkisi: UFRS 16'nın hisse senetleri İspanya Borsası'nda işlem gören 14 farklı sektörden toplam 101 şirketin finansal oranları üzerindeki etkisi üzerine bulgular Zamora-Ramírez ve Morales-Díaz (2018) tarafından hazırlanmıştır.

Polonya ve Yunanistan'daki şirketler üzerindeki etkisi: UFRS 16'nın hisse senetleri Varşova Borsasında işlem gören şirketlerin finansal oranları üzerindeki etkisi Iwanowicz (2018), Krawczak ve Dyląg (2018) ve Białek-Jaworska vd. (2022) tarafından, UFRS 16'nın Yunanistan Borsasında işlem gören 79 şirketin finansal oranları üzerindeki etkisi Rompotis ve Balios (2023) tarafından yayınlanmıştır.

Türkiye'deki şirketler üzerindeki etkisi: UFRS 16'nın Türkiye'de hisse senetleri Borsa İstanbul (BİST) BİST 100'de işlem gören ve perakende, taşımacılık, telekomünikasyon ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren 30 şirketin finansal oranları üzerindeki etkisi Acar vd. (2017) tarafından, UFRS 16'nın BİST'te işlem gören 12 imalat sektörü şirketinin oranları üzerindeki olası etkisi Parlak ve Akdoğan (2019) tarafından, UFRS 16'nın BIST 100'de işlem gören 63 üretim şirketinin finansal oranları üzerindeki etkisi Sarı ve Güngör (2020) tarafından, UFRS 16'nın hisse senetleri BİST'te işlem gören ve 9 farklı sektörde faaliyet gösteren 72 şirketin finansal oranları üzerindeki etkisi Özdoğan ve Uygun (2020) tarafından, UFRS 16'nın hisse senetleri BİST'te işlem gören ve standardı karşılaştırmalı olarak geriye dönük uygulayan 44 işletme üzerindeki etkisi Ergün ve Türel (2022) tarafından, UFRS 16'nın hisse senetleri Türkiye'de farklı sektörlerde işlem gören şirketlerin finansal oranları üzerindeki etkisi Koç (2022) tarafından ve de UFRS 16'nın hisse senetleri Türkiye'de 12 farklı sektörde işlem gören toplam 147 şirketin finansal oranları üzerindeki etkisi ise Pamukçu ve İbiş (2022) tarafından kaleme alınmıştır.

Bunlarla birlikte UFRS 16 ile ASC 842'nin kiracının her türlü kiralama işlemlerini aktifleştirmekle birlikte ASC 842'nin faaliyet kiralamalarında amortisman hesabının yarattığı farklılığın faaliyet sonuçlarına etkisi Arzova ve Şahin (2020) tarafından analiz edilmiş ve bunun karşılaştırılabilirliğe zarar verdiği dile getirilmiştir.

Görüldüğü üzere literatürde kiracının kiralama işlemlerini aktifleştirmesi ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, aktifleştirme ile ilgili olarak Arzova ve Şahin (2021) tarafından yapılan çalışma ise bu makalenin ortaya çıkış noktasıdır. Bu çalışmada, Türkiye'de Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına (TFRS)'ye göre raporlama yapan KHVY bulunan kiracı işletmeler TFRS 16 ile tüm kiralama işlemlerini aktifleştirirken, bağımsız denetime tabi olup KHVY bulunmayan ve TFRS'yi uygulamayı tercih etmeyen kiracı işletmelerin BOBİ FRS'deki Bölüm 15'i uygularken faaliyet kiralaması işlemlerini bilanço dışı bıraktığı belirtilmiş ve bu durumun aynı sektörde faaliyet gösteren TFRS ve BOBİ FRS uygulayan işletmelerin bilançoları arasında karşılaştırılabilirliğe ve şeffaflığa zarar verdiği vurgulanmıştır. Bu durum halihazırda KÜMİ FRS uygulayan işletmeler içinde geçerlidir (KGK, 2022).

Makalenin Örnekleme ve Yöntemi

Bu bölümde makalenin örnekleminin nasıl belirlendiği ve belirlenen örnekleme dair bulguların elde edilmesinde hangi araştırma yönteminin kullanıldığına değinilmiştir.

Makalenin Örnekleme

Bu makalede, incelenen örneklemin tespit edilebilmesi amacıyla öncelikle dünya uygulamalarında UFRS 16'daki yeni kiracı muhasebesi modelini KHVY bulunmayan işletmeleri için aynen veya benzer bir şekilde benimseyerek uygulayan veya uygulayacak olan ülkelerin olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan araştırmada UFRS 16'daki yeni kiracı muhasebesi modelinin halihazırda Avustralya ve Yeni Zelanda'daki KHVY bulunmayan işletmelerde uygulanmakta olduğu tespit edilmiştir. Bu ülkelerdeki uygulamada, UFRS 16 ile muhasebeleştirmeye, ölçüme ve sunuma ilişkin muhasebe politikaları açısından aynı olan ancak dipnot açıklamaları açısından yapılan sadeleştirme nedeniyle UFRS 16'dan farklılaşan bir standardın uygulanmakta olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu iki ülke incelenmek üzere örnekleme dahil edilmiştir.

Avustralya ve Yeni Zelanda uygulamalarının ardından İngiltere'deki KHVY bulunmayan işletmeler tarafından uygulanan FRS 102'de ikinci gözden geçirme (İGG) dönemi içerisinde revizyona gidildiği görülmüştür. FRS 102 Bölüm 20 Kiralama İşlemleri kapsamında UFRS 16'daki yeni kiracı muhasebesi modelinin basitleştirilerek KHVY bulunmayan işletmeler için İngiltere'de de benimseneceğine dair taslak metnin (FRED 82) Aralık 2022'de kesinleşen metnin ise (FRS 102) Ekim 2024'te yayınlandığı tespit edilerek İngiltere örnekleme dahil edilmiştir (FRC, 2022;2024).

UFRS 16'daki yeni kiracı muhasebesi modelini uygulayan veya uygulayacak olan başka bir ülkeye hali hazırda erişilememiştir. Bu çerçevede, bu üç ülkede finansal raporlama özetle aşağıdaki şekilde düzenlenmektedir.

Avustralya: Avustralya'da finansal raporlama, AASB 1053 standardı ile iki kademeli olarak düzenlenmiştir (AASB, 2021a): KHVY bulunan işletmelerin tam set UFRS ile uyumlu Avustralya Muhasebe Standartlarını (AAS) uygulaması gerekmektedir; buna karşılık KHVY bulunmayan işletmeler ise daha önceleri Finansal Tablo Açıklamaları Azaltılmış AAS'leri (A-IFRS with Reduced Disclosure Requirements) uygularken Haziran 2021'den itibaren Finansal Tablo Açıklamaları Sadeleştirilmiş AAS'leri (A-IFRS with Simplified Disclosures) uygulamaktadır (Öztürk, 2015; AASB, 2021b). Finansal Tablo Açıklamaları Sadeleştirilmiş AAS'lerde tam set UFRS'den gelen muhasebeleştirmeye, sunuma ve ölçüme ilişkin muhasebe politikaları korunmuş ancak finansal tablo açıklamalarına KHVY bulunmayan işletmeler cephesinden "uluslararası finansal raporlama ile uyumlu" bir boyut kazandırmak amacıyla finansal tablo açıklamaları önemli ölçüde KOBİ'ler için UFRS'deki açıklamalara dayandırılmıştır (AASB, 2022, s. 73). Bu amaç doğrultusunda, AASB 1060 Genel Amaçlı Finansal Tablolar – Sadeleştirilmiş Finansal Tablo Açıklamaları (General Purpose Financial Statements – Simplified Disclosures) standardı hazırlanmıştır.

Yeni Zelanda: Yeni Zelanda'da finansal raporlama, iki kademeli olarak düzenlenmiştir (XRB, 2024): KHVY bulunan işletmeler, tam set UFRS ile uyumlu Yeni Zelanda UFRS'lerini (NZ IFRS) uygulamaktadır; buna karşılık KHVY bulunmayan işletmeler ise Finansal Tablo Açıklamaları Azaltılmış Yeni Zelanda UFRS'lerine (NZ IFRS with Reduced Disclosure Requirements) göre raporlama yapmaktadır (NZASB, 2024, s. 5).

İngiltere: İngiltere'de finansal raporlama, genel olarak dört kademeli şekilde düzenlenmiştir (Collis vd., 2017, s. 3-4): KHVY olan işletmeler tam set UFRS'yi uygulamaktadır; buna karşılık KHVY bulunmayan büyük ve orta boy işletmeler FRS 102'yi, küçük işletmeler FRS 102 içinde düzenlenen Bölüm 1A hükümleri ile beraber FRS 102'yi ve mikro boy işletmeler FRS 105'i uygulamaktadır.

Diğer taraftan, IASB ise bir düzenleyici otorite olarak KHVY bulunan işletmelerce uygulanan tam set UFRS'yi, ve KHVY bulunmayan işletmelerce uygulanan KOBİ'ler için UFRS'yi hazırlamaktadır. KOBİ'ler için UFRS, IASB'ye göre dünyada 86 ülkede zorunludur veya isteğe bağlıdır. KOBİ standardının taslak üçüncü sürümü ikinci kapsamlı gözden geçirme (İKGG) neticesinde Eylül 2022'de, alınan görüşler neticesinde tamamlanan üçüncü sürümü ise Şubat 2025'te yayınlamıştır (IASB, 2022a; 2025a). KOBİ standardında Bölüm

20 Kiralama İşlemleri, UFRS 16'daki yeni kiracı muhasebesi modelini henüz yansıtmamaktadır ancak bunu yansıtmaya aday bir bölüm olarak gözükmektedir; çünkü, standardın taslağına gelen görüşler dikkate değerdir. IASB'ye böyle bir dönüşüm için gelen talep ve görüşlerin değerlendirilmesi açısından KOBİ'ler için UFRS örnekleme dahil edilmiştir.

Son olarak örnekleme dahil edilen ülke olan Türkiye'deki finansal raporlamada ise bağımsız denetime tabi olup KHVY bulunan işletmeler tam set UFRS ile uyumlu TFRS'leri, bağımsız denetime tabi olup KHVY bulunmayan ve TFRS'yi uygulamayı tercih etmeyen işletmeler BOBİ FRS'yi ve bağımsız denetime tabi olmayıp KHVY bulunmayan işletmeler ise KÜMİ FRS'yi uygulamaktadır (Cavlak ve Ataman, 2023). Türkiye, bu makalenin örnekleme daha önce 2.3'te değinilen Arzova ve Şahin (2021) tarafından yapılan çalışmadaki haklı eleştiriden yola çıkılarak dahil edilmiştir. Bu nedenle, kiralama işlemlerinin KHVY bulunmayan işletmeler tarafından muhasebeleştirilmesine dair bir durum tespiti Türkiye açısından yapılmış, UFRS 16'daki yeni kiracı muhasebesi modeline dönülmesine ilişkin öneriler sunulmuş ve düzenleyici otorite olan Kamu Gözetim Kurumu (KGK)'na bu konuda yardımcı olunulması amaçlanmıştır.

Makalenin Yöntemi

Makalede kurulan örneklem çerçevesinde makalenin genelinde kiracıya ait muhasebe politikaları çerçevesinde karşılaştırmalı bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşım doğrultusunda standartlara ait taslak ve kesin metinler üzerinden kıyaslamalı bir içerik analizi yapılmıştır.

(1) Avustralya'nın kiralama standardı AASB 16'da yer verilen sunuma, ölçüme ve muhasebeleştirmeye ilişkin kiracı muhasebe politikaları UFRS 16'daki kiracı muhasebe politikaları ile birlikte değerlendirilmiştir. AASB 1060'ta yeni kiracı muhasebesi modeline göre yapılması beklenen dipnot açıklamalarının KOBİ'ler için UFRS (2015) Bölüm 20 dipnot açıklamalarından nasıl uyarlandığı analiz edilmiştir.

(2) Yeni Zelanda'nın kiralama standardı NZ UFRS 16'da yer verilen sunuma, ölçüme ve muhasebeleştirmeye ilişkin kiracı muhasebe politikaları UFRS 16'daki kiracı muhasebe politikaları ile birlikte değerlendirilmiştir. UFRS 16'da kiracıdan yapması talep edilen dipnot açıklamalarının hangilerinin KHVY bulunmayan işletmeler açısından NZ UFRS 16'da istenmediği değerlendirilmiştir.

(3) İngiltere'de FRS 102'de yer alan Bölüm 20'nin Eylül 2024 sürümü kiracı hükümleri bu standartta yeni kiracı muhasebesi modelinin benimsenmesine yönelik olarak atılan ilk adımı yansıtan standardın FRED 82 taslağı ve UFRS 16 ile kıyaslanmıştır.

(4) KOBİ'ler için UFRS'de yer alan Bölüm 20'nin 2025 sürümüne ait kiracı hükümleri bu standartta yeni kiracı muhasebesi modelinin benimsenmesine yönelik bir adım atılıp atılmadığının tespiti amacıyla 2022 yılı taslak metni dahil standardın önceki sürümleriyle ve UMS 17 ile karşılaştırılmıştır. Meslek örgütlerinin önerileri, karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

(5) Türkiye'de BOBİ FRS ve KÜMİ FRS'de düzenlenen kiralama işlemlerine ait muhasebe politikalarının kiracı boyutu UMS 17 ve UFRS 16 ile kıyaslanmıştır.

KHVY Bulunmayan İşletmelerde Yeni Kiracı Muhasebesi Modelinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, örneklemi oluşturan ulusal ve uluslararası finansal raporlama düzenlemeleri yeni kiracı muhasebesi modeli açısından değerlendirilmiştir.

KOBİ'ler için UFRS'de Bölüm 20'nin Kiracı Açısından Değerlendirilmesi

KOBİ standardı Bölüm 20 hükümleri, standardın önceki sürümleri, İKGG taslağı ve üçüncü sürümü ile birlikte incelendiğinde kiracının kiralama işlemlerine ilişkin muhasebe politikalarında UFRS 16 ile uyum

açısından henüz bir değişiklik yapılmamıştır (IASB, 2009, s. 110-117; 2015, s. 113-120; 2022a, s. 193-200; 2025a). Dolayısıyla, halen kiracının finansal kiralama işlemleri aktifleştirilmekte; buna karşın, faaliyet kiralaması işlemleri doğrudan gelir tablosunda gider olarak raporlanmaktadır (20.9 ve 20.15). İKGG sürecinde UFRS 16 ile uyumun tesis edilmemiş olmasında standardın Karar Gereçekçeleri'nde aşağıdaki hususlar yer almıştır (IASB, 2022b, s. 52-57):

(a) İKGG sürecinin başlangıcında konu ile ilgilenen taraflardan Bölüm 20 ile UFRS 16'nın uyumu açısından (1) mümkün olan sadeleştirmelerle birlikte Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu kılınması, (2) finansal kiralama ile ilgili muhasebe politikalarının tüm kiralama işlemlerini kapsayacak şekilde yapılandırılarak Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu kılınması ve (3) Bölüm 20'deki muhasebeleştirme ve ölçüm hükümlerinde değişiklik yapılmadan faaliyet kiralamalarına ilişkin açıklamaların iyileştirilmesi olmak üzere ortaya üç yaklaşım gelmiştir.

(b) Kurul, ikinci yaklaşımı birinci yaklaşımın bir alt dalı olması sebebiyle, üçüncü yaklaşımı ise faaliyet kiralamalarını bilançoya yansıtmadan bu kiralamalara ilişkin dipnot açıklamalarında yapılacak bir iyileştirme- nin yanıtıcı olacağı nedeniyle reddetmiştir.

(c) Birinci yaklaşımda talep edilen sadeleştirmelerin ise KOBİ'lerin varlık ve yükümlülüklerinin gerçeğe uygun sunumunu olumsuz yönde etkileyebileceği vurgulanmıştır.

Bu çerçevede, KOBİ'ler için önemli bir finansman unsuru olduğuna kanaat getirilmiş olmakla birlikte paydaşlar arasında kiralama işlemleri açısından ne yönde ilerlenmesi gerektiği yönünde bir mutabakata varılamamıştır. Tüm kiralama işlemlerinin aktifleştirilmesinin karşılaştırılabilirliği sağlayacağına, finansal raporlamanın kalitesini arttıracığına, aksi taktirde bir sonraki gözden geçirmeye kadar KOBİ'ler için önem arz eden bir konuda tam set UFRS'den farklılığın süreceğine dair görüşler ifade edilmiştir. Fayda ve maliyet dengesi göz önünde bulundurularak UFRS 16 uygulamalarının gözlemlenmesine karar verilmiş ve bu bölümde bir güncelleme yapılmadan İKGG taslağı görüşe açılmıştır. Bölüm 20 ile ilgili olarak görüş verecek taraflardan aşağıdaki hususları cevaplandırması talep edilmiştir (IASB, 2022a, s. 29):

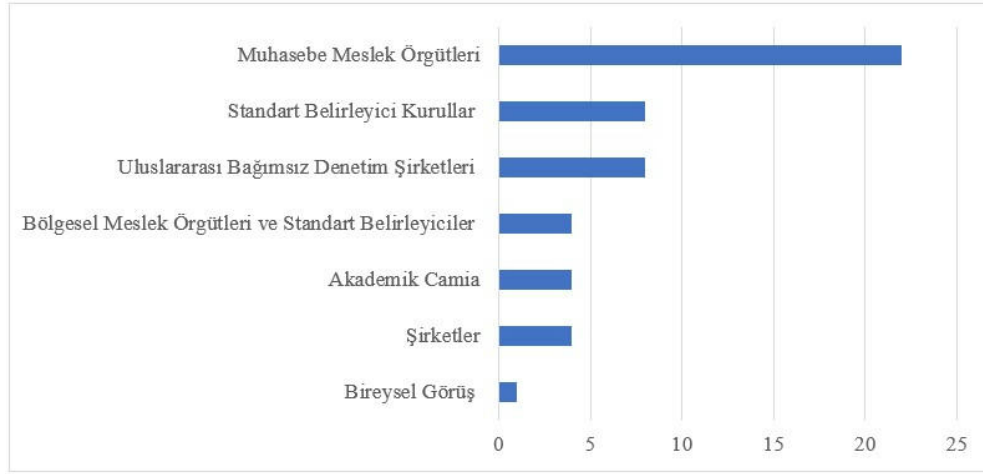
(1) KOBİ standardının İKGG taslağı itibarıyla Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesi noktasında (i) finansal tabloları hazırlayanların maruz kalabileceği uygulama maliyetleri; (ii) finansal tablo kullanıcılarının bilgi mevcut olmadığında katlanabilecekleri maliyetler; ve (iii) kiracının dayanak varlığı kullanma hakkının (ve kiracının kira ödemelerini yapma yükümlülüğünün) bilançoda muhasebeleştirilmesiyle finansal raporlamada gerçekleştirilebilecek iyileştirme çerçevesinde Bölüm 20'de yapılacak güncellemenin KOBİ'lere finansal tablo kullanıcılarına sağlanan faydayla orantısız bir iş yükü getirip getirmeyeceğinin değerlendirilmesi yani fayda-maliyet analizinin yapılması.

(2) KOBİ standardının İKGG taslağı itibarıyla Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesi noktasında Bölüm 20'de iskonto oranının belirlenmesi ve kiralama yükümlülüğünün sonradan ölçülmesi (yeniden değerlendirme) gibi hususlarda olası basitleştirmelerin getirilmesi ile raporlanan bilginin sağlayacağı fayda azaltılmadan değiştirilmiş ve UFRS 16 ile uyumlu bir Bölüm 20'nin uygulanma hükümlerinin basitleştirilmesi ve böylece uygulama maliyetinin düşürülmesi hususlarının değerlendirilmesi.

IASB'ye bu hususların cevaplanmasına ilişkin olarak Şekil 1'deki paydaşlardan 51 görüş bildirilmiştir.³ Yapılan analiz sonucunda Bölüm 20 ile ilgili olarak paydaşların %43'ünün muhasebe meslek örgütlerinden, her biri %16 oranında olmak üzere (a) standart belirleyici kurullardan ve (b) uluslararası bağımsız denetim şirketlerinden ve her biri %8 oranında olmak üzere bölgesel meslek örgütleri ve standart belirleyici kurullardan, akademik camia ve bazı şirketlerden oluştuğu tespit edilmiştir.

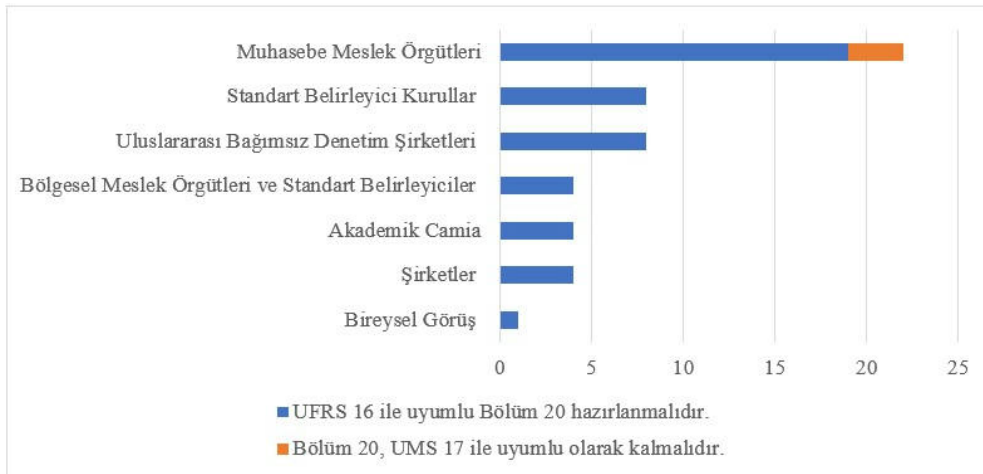
³IASB'ye gelen görüşler, yazar tarafından derlenmiş ve bulguya dönüştürülmüştür.

Gelen görüşlere erişmek için bakınız: <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/2019-comprehensive-review-of-the-ifrs-for-smes-standard/exposure-draft-and-comment-letters/#view-the-comment-letters>

Şekil 1*Bölüm 20'ye Gelen Görüşlere İlişkin Örneklem Dağılımı*

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Paydaşların Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesine taraftar olup olmadıkları hususu ise Şekil 2'de değerlendirilmiştir. Buna göre paydaşların %94'ü gerçeğe uygun sunumun sağlanması açısından Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesinden yanadır. Ancak, UFRS 16'da sunulan yeni kiracı muhasebesi modelinin doğrudan alınarak KOBİ standardına yansıtılması yerine KOBİ standardının maliyet ve fayda ilkelerinin esas alınması ve yeni kiracı muhasebesi modelindeki bazı unsurların sadeleştirilerek Bölüm 20 metnine yansıtılması önerilmiştir. Dolayısıyla, sadeleştirme yapılsa bile ana hedef tüm kiralama işlemlerinin aktifleştirilmesi olduğundan özellikle kiralamanın yoğun olarak görüldüğü sektörlerde karşılaştırılabilirliğin sağlanması açısından KHVY bulunmayan işletmelerin finansal raporlarında da bu tür bir düzenlemeye gidilmesi gelen görüşlerde genel kabul görmüştür.

Şekil 2*Bölüm 20'nin UFRS 16 ile Uyumlu Kılınması Görüşü*

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Paydaşlar, Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesine genel bir kabul beyan etmiş olmakla birlikte standardın bu konu ile ilgili olarak ne zaman gözden geçirilmesi gerektiği konusuna gelen görüşler üzerinde bir çeşitlilik söz konusudur (Şekil 3):

(a) Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesinde zamanlama olarak UFRS 16'nın uygulama sonrası gözden geçirme (post-implementation review) sonuçlarının beklenmesi %42 oranıyla ilk sırada gelmiştir.

Bu oranın ortaya çıkmasında bölgesel aktörler dışındaki tüm kesimlerin tercihi belirleyici olmuştur. UFRS 16'nın uygulamasındaki sorun ve zorlukların dikkate alınarak Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu kılınması önerilmiştir.

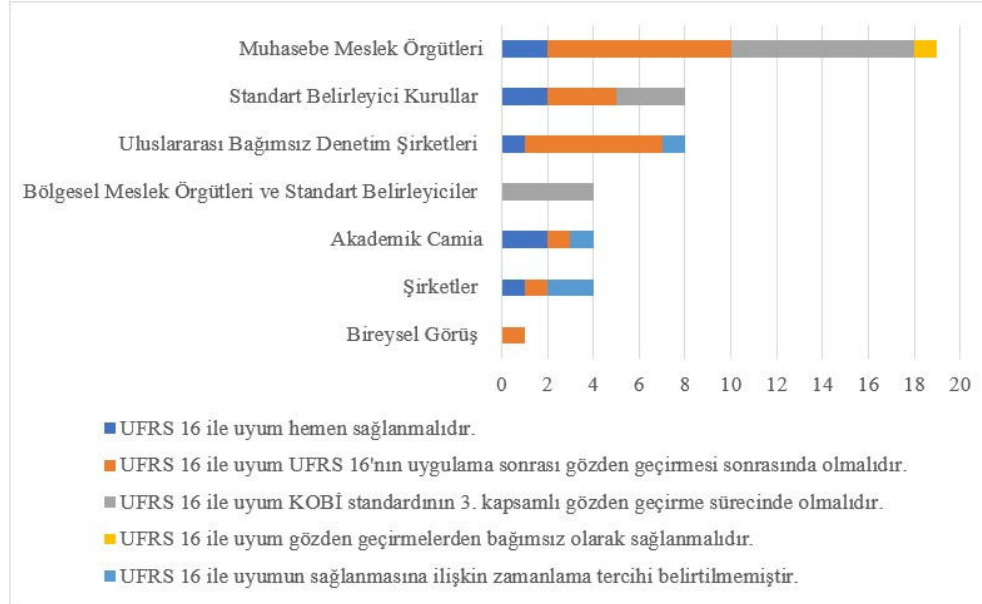
(b) Buna karşın, Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesi için KOBİ standardının üçüncü kapsamlı gözden geçirmesinin (ÜKGG) beklenmesi ise %31 oranıyla ikinci sıradadır. Bu oranın ortaya çıkmasında muhasebe meslek örgütleri, standart belirleyici kurullar ve bölgesel aktörler belirleyici olmuştur. İKGG neticesinde Bölüm 2 Kavramlar ve Genel İlkeler, Bölüm 12 Gerçeğe Uygun Değerin Ölçümü, Bölüm 23 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat ve Bölüm 19 İş Birleşmeleri kapsamında yapılan köklü değişikliklerin öğrenilmesi ve uygulanmasının yanında Bölüm 20'de yapılacak bir değişikliğin zorlayıcı olacağı öngörüsüyle Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesinin standardın ÜKGG'sine bırakılması önerilmiştir.

(c) Bunlarla birlikte Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesi işleminin ivedilikle yapılması bir başka deyişle sürmekte olan İKGG'ye dahil edilmesi ise %17 oranıyla üçüncü sıradadır. Bu oranın ortaya çıkmasında bireysel görüş ve bölgesel aktörler dışındaki tüm kesimlerin tercihi belirleyici olmuştur. Buradaki amaç; KHVY bulunmayan işletmelerdeki finansal raporlamada yeni kiracı muhasebesi modeline yapılacak sadeleştirmelerle birlikte hemen geçerek faaliyet kiralamasından kaynaklanan yükümlülükleri de bilançoya yansıtarak işletmenin gerçek borçluluğunu ilgili taraflara doğrudan sunmak ve karşılaştırılabilir finansal tabloları bir an önce tesis etmektir.

(d) Bir muhasebe meslek örgütü tarafından da Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesinin ivedilikle mümkün olmaması durumunda (a) ve (b)'de ifade edilen süreçlerin beklenmemesi ve sadece Bölüm 20'ye odaklanan bir güncellemenin planlanması önerilmiştir.

Şekil 3

Bölüm 20'nin UFRS 16 ile Uyumlu Kılınmasının Zamanlaması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu çerçevede, Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesine ilişkin olarak görüş bildiren paydaşların görüşlerinden elde edilen çıkarımlar ise aşağıdaki gibidir:

(1) Uluslararası denetim şirketleri dışındaki görüş bildiren paydaşlar arasında Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesinin fayda ve maliyet analizi çerçevesinde değerlendirilmesini savunan taraflar vardır. Buna karşın; UMS 17'de benimsenen kiralama işlemlerine dair muhasebe politikasının gerçeğe uygun sunum ilkesini dikkate almaması nedeniyle yanlış olduğunu belirterek uyumun sağlanmasında fayda ve maliyet

analizine odaklanmanın UFRS 16 ile sağlanmak istenen gerçeğe uygun sunum ilkesini önemsizleştirdiğini vurgulayan bir görüş de bulunmaktadır.

(2) Paydaşlardan bazıları Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu hale getirilmesinin standardın uygulandığı ülkelerde ve sektörlerde aynı fayda ve maliyetlere neden olmayabileceğini ve her bir vakanın ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

(3) Paydaşlardan bazıları, Bölüm 20 ve UFRS 16 standartları birbiri ile uyumlu kılınmadığı sürece muhasebe politikalarında ve raporlamada çeşitliliğin görülmesi yerine çeşitliliğe son verilerek karşılaştırılabilirliğin sağlanmasını savunmaktadır.

(4) Paydaşların ortak görüşü bu uyumlu hale getirme işleminin KHVY bulunmayan işletmeler açısından muhasebeleştirme sürecini etkileyen unsurlar üzerinden mutlaka sadeleştirme ile yapılmasının gerektiğidir. UFRS 16'nın uygulanması sürecindeki deneyimlerine dayanarak sadeleştirme yapılmasını önerdikleri unsurları açıkça ifade eden Suudi Muhasebe Meslek Örgütü "Saudi Organisation for Chartered and Professional Accountants (SOCPA)" ile İngiltere ve Galler Muhasebe Meslek Örgütü "The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)" tarafından yapılan önermeler aşağıdaki gibidir (SOCPA, 2023; ICAEW, 2023):

(1) SOCPA, dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalarda düşük değer belirlenmesi belirli bir değeri temsil ettiğine vurgu yaparak bu değer standardın metninde UFRS 16'nın Karar Gerekliliklerinde olduğu gibi 5.000 ABD doları gibi doğrudan parasal bir tutar olarak ifade edilmek yerine işletmenin aktif toplamının veya kullanım hakkı varlıkları toplamının belirli bir oranı neticesinde ortaya çıkacak bir parasal tutar olarak ifade edilmesini önermiştir. Dolayısıyla; hazırlanacak bir standartta doğrudan bir parasal tutar ifade etmek yerine standardın uygulandığı tüm ülkelerde geçerli olabilecek bir oranın tespit edilerek düşük değer kavramının genel geçer bir göstergeye dayandırılması hedeflenmiştir (SOCPA, 2023).

Buna karşılık, aynı hususla ilgili olarak ICAEW cephesinde ise kiracının kiralama işlemlerini aktifleştirirken dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalardaki 5.000 ABD doları eşliğinin örneğin 50.000 ABD dolarına yükseltilecek aktifleştirme muafiyeti eşliğinin yükseltilmesi ve böylece aktifleştirilecek kiralama işlemlerinin sayısının azaltılması önerilmiştir (ICAEW, 2023). Bunun yanı sıra, dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalardan bağımsız olarak ICAEW'nun aktifleştirilecek kiralama işlemlerinin sayısının azaltılmasına yönelik bir başka önerisi ise "kiralanan gayrimenkuller" gibi sadece belirli bir kiralanan varlık grubunun bilançoya yansıtılmasıdır. Ayrıca, ICAEW'ya göre yeni kiracı muhasebesi modeli sadece belirli büyüklükteki şirketler için de uygulanabilir. Örneğin; İngiltere'de yeni kiracı muhasebesi modeline ilişkin uygulamadan FRS 105'i uygulayan mikro boy işletmelerin muaf tutulması önerilmiştir (ICAEW, 2023). Tüm bu kısıtlar, yeni kiracı muhasebesi ile gerçeğe uygun sunumu tesis ederken modelin getireceği iş yükünü KOBİ'ler açısından azaltmaya yöneliktir.

Bu çerçevede, SOCPA ve ICAEW'nun görüşleri doğrudan örtüşmese de dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalardaki "düşük değer" kavramı farklı açılardan ele alınmıştır.

(2) SOCPA, kiralama borçlarının ilk muhasebeleştirmede bugünkü değere indirgenmesinde kullanılan iskonto oranı olarak "kiralamadaki zımnî faiz oranının" kolaylıkla tespit edilememesi durumunda ABD'nin uygulamasında yer alan "risksiz iskonto oranının" kullanılmasını önermiştir (SOCPA, 2023). Bununla birlikte, "kiralamadaki zımnî faiz oranı" kolaylıkla tespit edilse bile işletmenin tüm kiralama işlemleri için doğrudan "risksiz iskonto oranını" kullanması da bir başka seçenek olarak sunulmuştur.

SOCPA'nın önerisi ile benzer şekilde, ICAEW, İngiltere'de "kiralamadaki zımnî faiz oranının" kolaylıkla tespit edilememesi durumunda İngiliz Hazine ve Maliye Bakanlığının iskonto oranının başka daha uygun bir iskonto oranı gösterilmediği sürece doğrudan "alternatif borçlanma faiz oranı" olarak kullanıldığını belirtmiştir (ICAEW, 2023). Haliyle bu oran da risksiz faiz oranına işaret etmektedir.

Bu çerçevede, SOCPA ve ICAEW'nun iskonto oranının KHVY bulunmayan işletmeler açısından kolay bir şekilde tespit edilebilmesine ilişkin önerileri örtüşmektedir.

(3) Kiralama süresinin tespit edilmesi noktasında UFRS 16'da işletme, aşağıda belirtilen her iki süreyide dikkate alarak kiralama süresini, iptal edilemez kiralama süresi olarak belirlemektedir (UFRS 16.18):

(a) Kiracının kiralamayı uzatma hakkı veren bir opsiyonu kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kapsadığı süre ve

(b) Kiracının kiralamayı sonlandırma hakkı veren bir opsiyonu kullanmayacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kapsadığı süre.

Kiralama süresinin belirlenmesi açısından işletme, kiracının kiralamayı uzatma hakkı veren opsiyonu kullanacağından veya kiralamayı sonlandırma hakkı veren opsiyonu kullanmayacağından makul ölçüde emin olup olmadığını değerlendirirken kiracı için ekonomik teşvik oluşturan ilgili tüm durum ve şartları dikkate almaktadır. Bu bağlamda, önemli ölçüde yargıda bulunulması gerekmektedir (UFRS 16.18 ve 16.19). Yargıda bulunmaya ışık tutacak göstergeler, standardın Uygulama Rehberinde sunulmuştur (UFRS 16.B37-B40). Bu noktada, SOCPA, hazırlanacak bir Bölüm 20'de böyle bir yargıda bulunma işleminden kaçınarak sadeleştirme yapmak açısından UFRS 16'nın Uygulama Rehberindeki göstergelerin kuralla dayalı bir yaklaşımla yeniden düzenlenmesini ve şartların sağlanıp sağlanmadığına dair bir kontrol listesine dönüştürülmesini önermiştir (SOCPA, 2023). ICAEW'da bu konuyu sadeleştirme yapılması gereken bir konu olarak belirtmiş olup (ICAEW, 2023) SOCPA ve ICAEW'nun görüşleri paralellik göstermektedir.

(4) Kiralama yükümlülüğünün yeniden değerlendirilmesi durumunda kira yükümlülüğüne ait revize edilmiş kira ödemeleri revize edilmiş bir iskonto oranı üzerinden indirgenerek yeniden ölçülmektedir (UFRS 16.40). Kiralama süresinin kalan kısmı için revize edilmiş iskonto oranı olarak, kolaylıkla belirlenebilmesi durumunda "kiralamadaki zımnî faiz oranı" kullanılmaktadır. Ancak, bu oranın kolaylıkla belirlenememesi durumunda ise kiracının yeniden değerlendirmenin yapıldığı tarihteki "alternatif borçlanma faiz oranı" esas alınmaktadır (UFRS 16.41). Bu bağlamda, SOCPA, hazırlanacak bir Bölüm 20'de sadeleştirme açısından "revize edilmiş iskonto oranının" tespit edilememesi durumunda ilk muhasebeleştirmede kullanılan iskonto oranının (originally determined discount rate) kullanılmasını önermiştir (SOCPA, 2023). Aynı doğrultuda, ICAEW'da "revize edilmiş iskonto oranı" yerine "değişmeyen (sabit) bir iskonto oranının (unchanged discount rate)" kullanımından yanadır (ICAEW, 2023). Bu çerçevede, SOCPA ve ICAEW'nun görüşleri örtüşmektedir.

Bu çerçevede, KOBİ standardında İKGG devam ederken paydaşların görüşlerinin dikkate alındığı UFRS 16 ile uyumlu yeni bir Bölüm 20'nin hazırlanması beklenmiş olmakla birlikte standardın Şubat 2025'te yayınlanan üçüncü sürümünde Bölüm 20 hükümleri önceki UMS 17 standardı ile uyumlu olarak kalmıştır (IASB, 2025b). Dolayısıyla bu standardı uygulayan işletmeler bir süre daha sadece finansal kiralama işlemlerini bilançonun aktifine ve pasifine yansıtacak olup faaliyet kiralamalarını gider yazacaktır (IASB, 2025a). Bu noktada UFRS 16'nın uygulaması ile ilgili olarak Haziran 2024'te başlayan ve halihazırda devam eden ilk uygulama sonrası gözden geçirme (post-implementation review) kapsamında işletmelerin tecrübelerinin dikkate alınması ve bu bölümün ÜKKG'ye bırakılması kararlaştırılmıştır (IASB, 2025b).

İngiltere FRS 102 Standardında Bölüm 20'nin Kiracı Açısından Değerlendirilmesi

İngiltere'de FRS 102'nin İGG'si kapsamında FRED 82 taslak metni ile yapılması planlanan değişikliklerinden biri Bölüm 20'nin UFRS 16 ile uyumlu yeni kiracı muhasebesi modeline dönüştürülmesi olmuştur (FRC, 2022). Dönüşüm sürecinde UFRS 16 ile uyum sağlanırken bazı muhasebe politikalarında sadeleştirme yapılması önerilmiş olup UFRS 16 ile uyumlu Bölüm 20, FRS 102'nin Eylül 2024 sürümüne yansıtılmıştır (FRC, 2024). Bu yeni Bölüm 20'nin kiracıya ilişkin temel muhasebe politikaları, hem UFRS 16 hükümleri ile bağlantı kurularak hem de taslağı FRED 82'deki hükümlerle karşılaştırmalı olarak aşağıda incelenmiştir:

(1) Kiracı cephesinde tüm kiralama işlemlerinin bilançoya yansıtılabilmesi için, kiralamanın fiilen başladığı tarihte kiracının finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bununla ilgili bir kira yükümlülüğü tanımlaması gerekmektedir (UFRS 16.22; FRS 102.20.45). FRS 102'deki bu husus, UFRS 16 ile uyumludur.

(2) Kiracı, kiralamanın fiilen başladığı tarihte kullanım hakkı varlığını maliyet bedeli üzerinden ölçerken, kiracının aynı zamanda, kira yükümlülüğünü de o tarihte ödenmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçmesi gerekir (UFRS 16.26; UFRS 16.23; FRS 102.20.46; FRS 102.20.49). FRS 102'deki bu husus, UFRS 16 ile uyumludur.

(3) Kullanım hakkı varlığının maliyet bedeli izleyen kalemleri kapsamaktadır: (a) Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarı, (b) Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden, alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar, (c) Kiracı tarafından katlanılan tüm başlangıçtaki doğrudan maliyetler ve (d) Dayanak varlığın sökülmesi ve taşınmasıyla, yerleştirildiği alanın restore edilmesiyle ya da dayanak varlığın kiralamanın hüküm ve koşullarının gerektirdiği duruma getirilmesi için restore edilmesiyle ilgili olarak kiracı tarafından katlanılacak olan ancak stok üretimi için katlanılan maliyetler dışındaki tahmini maliyetler (UFRS 16.24; FRS 102.20.47). Söz konusu bu içerik FRS 102'de UFRS 16 ile paraleldir.

(4) Kiralamanın fiilen başladığı tarihte, kira yükümlülüğünün ölçümüne dâhil edilen kira ödemeleri, dayanak varlığın kiralama süresi boyunca kullanım hakkı için yapılacak ve kiralamanın fiilen başladığı tarihte ödenmemiş olan izleyen kalemlerden oluşmaktadır: (a) Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle bulunan tutar, (b) İlk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan, bir endeks veya orana bağlı değişken kira ödemeleri, (c) Kalıntı değer taahhütleri kapsamında kiracı tarafından ödenmesi beklenen tutarlar, (d) Kiracının satın alma opsiyonunu kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kullanım fiyatı ve (e) Kiralama süresinin kiracının kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri. (UFRS 16.27; FRS 102.20.51). Söz konusu bu içerik FRS 102'de UFRS 16 ile paraleldir.

(5) Kullanım hakkı varlıklarının bilançoya yansıtılması noktasında UFRS 16'da sağlanan bazı istisnalar bulunmaktadır. Bunlardan biri, kısa vadeli kiralamalar diğeri ise dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalardır (UFRS 16.5). Bu tür kiralama işlemlerinin aktifleştirilme zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu tür kiralamaları aktifleştirmeyen bir işletme, bu kiralamalarla ilişkili kira ödemelerini, kiralama süresi boyunca doğrusal olarak ya da başka bir sistematik esasa göre gider olarak kar veya zarar tablosuna yansıtmaktadır. Söz konusu istisna ve bunu düzenleyen muhasebe politikası, FRS 102 kapsamında da yer almıştır (FRS 102.20.5; FRS 102.20.6).

Kısa vadeli kiralamalardan kasıt, vadesi bir yıla kadar olan kiralamalardır. Ancak, hangi varlığın düşük değerli olduğu konusunun değerlendirilmesi muhakeme yapmayı gerektirmektedir. UFRS 16'ya göre bir dayanak varlık, ancak izleyen durumlarda düşük değerli olabilir: (a) Kiracının, dayanak varlığın kullanımından tek başına veya kullanıma hazır diğer kaynaklarla birlikte fayda sağlayabilmesi ve (b) Dayanak varlığın büyük ölçüde başka varlıklara bağlı olmaması veya büyük ölçüde başka varlıklarla ilişkili olmaması (UFRS 16.B5; FRS 102.20.10). Ancak, her ne kadar FRS 102'de de yer verilen bu iki husus çerçevesinde somut olarak varlığın düşük değerli olduğuna kanaat getirmek zorlayıcıdır. UFRS 16'da düşük değerli dayanak varlıklara çeşitli örneklerde verilmiş olup tablet ve kişisel bilgisayarlar, ofis mobilyalarının küçük unsurları ve telefonlar bu kapsamda sayılmıştır (UFRS 16.B8). Ayrıca, UFRS 16'nın Karar Gerekçelerinde 5.000 Amerikan doları altı düşük değer olarak ifade edilmiştir. Bu göreceli bir değerdir.

UFRS 16'daki muhakemede bulunmanın aksine FRS 102'de dayanak varlığın düşük değerli bir varlık olması hususu somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Öncelikle taslak FRED 82'de hangi kalemlerin düşük değerli varlıklar olarak kabul edileceği ve hangi kalemlerin düşük değerli varlıklar olarak kabul edilmeyeceği düzenlenmiştir

(FRC, 2022). Düşük değerli olarak kabul edilen varlıklar şunlardır (FRED 82.20.11): (a) tablet bilgisayarlar, (b) kişisel bilgisayarlar, (c) evde kullanılan yazıcılar ve fotokopi makineleri, (d) cep telefonları, (e) masa telefonları, (f) televizyonlar, (g) küçük mobilya parçaları ve (h) taşınabilir elektrikli aletler. Ancak, FRED 82'den FRS 102'ye dönüşüm süresinde finansal tablo hazırlayıcılarına kolaylık sağlamak amacıyla düşük değerli varlıkları örnekleyen bu madde kaldırılarak bu hususun ucu açık bırakılmış olup kısıt hangi varlıkların hiçbir koşulda düşük değerli varlık olarak kabul edilmeyeceği açısından belirlenmiştir (FRC, 2024). Bu çerçevede, hiçbir koşulda düşük değerli olarak sınıflandırılmayacak varlıklar şunlardır (FRED 82.20.12; FRS 102.20.11): (a) arabalar, minibüsler, otobüsler, yolcu otobüsleri, tramvaylar, kamyonlar ve tırlar, (b) vinçler, ekskavatörler, yükleyiciler ve buldozerler, (c) teleskopik yükleyiciler ve forkliftler, (d) traktörler, biçerdöverler ve ilgili ataşmanlar, (e) tekneler ve gemiler, (f) demiryolu araçları, (g) uçaklar ve uçak motorları, (h) arazi ve binalar ve (i) üretim hattı ekipmanları.

(6) UFRS 16'da kiracı kira yükümlülüğünün ilk muhasebeleştirmede bugünkü değerini hesaplamak için iskonto oranı olarak "kiralamadaki zımnî faiz oranını" kullanır (IFRS 16.26). Eğer bu oran kolaylıkla belirlenemiyorsa, kiracı, "kiracının alternatif borçlanma faiz oranını" kullanır (IFRS 16.26).

Buna karşın, FRED 82'ye göre UFRS 16'da olduğu gibi kiracı kira yükümlülüğünün ilk muhasebeleştirmede bugünkü değerini hesaplamak için iskonto oranı olarak "kiralamadaki zımnî faiz oranını" kullanır (FRED 82.20.52). Bu oranın kolaylıkla belirlenememesi durumunda, UFRS 16'dan farklı olarak kiracı "kiracının alternatif borçlanma faiz oranını" veya "kiracının elde edebileceği borçlanma oranını (lessee's obtainable borrowing rate)"⁴ kullanır. Oran tespitinde kolaylaştırıcılık adına "kiracının elde edebileceği borçlanma oranı", "kiracının alternatif borçlanma faiz oranının" bir alternatifi olarak sunulmuştur (FRED 82.B20.8). Eğer olağanüstü bir durumda "kiracının alternatif borçlanma faiz oranı" veya "kiracının elde edebileceği borçlanma oranı" belirlenemiyorsa işletme bugünkü değeri devlet tahvili oranı (gilt rate) ile hesaplar denilmiştir (FRC, 2022). Ancak, FRED 82'den FRS 102'ye dönüşüm sürecinde bu üç kademeli yaklaşım iskonto oranının tespitinde yeterli bulunmuş, devlet tahvili oranı dördüncü bir seçenek olmaktan çıkarılmıştır (FRS 102.20.49) (FRC, 2024).

(7) UFRS 16'da kiralama sözleşmelerinin bileşenlerine ayrılması noktasında bir kolaylaştırıcı muhasebe politikası mevcuttur. Bu politikaya göre kiracı kiralama niteliği taşımayan bileşenleri kiralama bileşenlerinden ayırmamayı, bunun yerine her bir kiralama bileşenini ve onunla ilişkili kiralama niteliği taşımayan bileşenleri tek bir kiralama bileşeni olarak muhasebeleştirmeyi tercih edebilir (UFRS 16.15). Buna karşın, FRED 82'de ise bu hususta iki kolaylaştırıcı muhasebe politikası önerilmiştir. Bunlardan biri, UFRS 16'daki ile aynıdır. Bu kolaylaştırma ile bağlantılı olarak sunulan bir diğer kolaylaştırma ise bir kira sözleşmesi olan veya kira sözleşmesi içeren bir sözleşme için toplam bedelin en az yarısı tek bir kira bileşenine tahsis edildiğinde, kiracının, kira bazında, kira bileşenlerini birbirinden ayırmamayı ve bunun yerine tüm kira bileşenlerini tek bir kira bileşeni olarak muhasebeleştirmeyi seçebileceği belirtilmiştir. Bu çerçevede, ilk kolaylaştırma kriterinin yerine getirilmesi için ikinci kolaylaştırma kriterindeki yüzde 50 kısıtının sağlanması beklenmektedir. FRED 82'den FRS 102'ye dönüşüm sürecinde ikinci kolaylaştırma kriteri kaldırılarak UFRS 16 ile uyumlu bir yapı sağlanmıştır (FRS 102.20.33).

(8) UFRS 16'ya göre kiralama süresi kiralamanın fiilen başladığı tarihte başlar ve kiraya verenin kiracıya sağladığı tüm bedelsiz kiralama sürelerini kapsamaktadır (UFRS 16.B36). FRS 102 bu hükümle uyumludur (FRS 102.20.37). Kiracı, kira süresini izleyen kalemlerin toplamı olarak belirler (FRS 102.20.38): (a) bir kiranın iptal edilemeyen süresi, (b) kiracının bu seçeneği kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda kirayı uzatma seçeneğiyle kapsanan süreler ve (c) kiracının bu seçeneği kullanmayacağından makul ölçüde emin

⁴Bir kiracının, kira yükümlülüğünün ölçümüne dahil edilecek, kira ödemelerinin toplam iskonto edilmemiş değerine benzer bir tutarı benzer bir süre boyunca ödünç almak için ödemesi gereken faiz oranı (FRC, 2024, s. 362).

olması durumunda kirayı sonlandırma seçeneğiyle kapsanan süreler. Kira süresinin nasıl belirlendiği konusu UFRS 16 ile paralel olup UFRS 16'da Uygulama Rehberinde geçmektedir. FRS 102'de ise formüle edilerek daha açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Buna ek olarak UFRS 16'da yer alan ancak FRED 82'de yer verilmeyen bir kiralama opsiyonunun makul ölçüde kesin olarak kullanılıp kullanılmayacağını değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken faktörlere FRED 82'den FRS 102'ye dönüşüm sürecinde yer verilmiştir (FRS 102.20.41): (a) piyasa koşullarıyla karşılaştırılmak suretiyle sözleşmesel hüküm ve koşullar, (b) opsiyon kullanılabilir hale geldiğinde önemli ekonomik fayda sağlaması beklenen önemli özel maliyetler, (c) kiralamanın sona ermesiyle ilgili maliyetler, (d) dayanak varlığın kiracının faaliyetleri açısından önemi ve (e) opsiyonun kullanımının şarta bağlı olması. Tüm bu faktörler, UFRS 16 ile benzer niteliktedir.

(9) Gerek UFRS 16'da gerekse FRS 102'de kullanım hakkı varlıklarının ilk muhasebeleştirilmeden sonra maliyet modeline göre ölçülmesi esastır (UFRS 16.29, FRS 102.20.55). Ancak, yatırım amaçlı gayrimenkul tanımını karşılayan kullanım hakkı varlıklarında gerçeğe uygun değerle ölçülen diğer yatırım amaçlı gayrimenkuller gibi gerçeğe uygun değerle değerlendirilir (UFRS 16.34; FRS 102.20.60). Buna ek olarak, yeniden değerlendirme modeline göre izlenen maddi duran varlıklarla ilintili kullanım hakkı varlıklarında yeniden değerlendirme modeline göre izlenebilir (UFRS 16.35, FRS 102.20.61). Tüm bu hususlar, UFRS 16 ile uyumludur.

(10) UFRS 16'dakine paralel olarak FRS 102'de de kiracı maliyet yöntemini uygularken, kullanım hakkı varlığını (a) birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve (b) kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş maliyeti üzerinden ölçer (UFRS 16.30; FRS 102.20.56).

(11) UFRS 16'dakine paralel olarak FRS 102'de kiracı kira yükümlülüğünü şu şekilde ölçer (UFRS 16.36; FRS 102.20.62): (a) Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır, (b) Defter değerini, yapılan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve (c) Defter değerini, tüm yeniden değerlendirmeleri ve kiralama yapılan değişiklikleri yansıtacak şekilde ya da revize edilmiş özü itibarıyla sabit kira ödemelerini yansıtacak şekilde yeniden ölçer.

(12) UFRS 16'ya göre kiralama süresinde bir değişiklik olması durumunda veya dayanak varlığı satın alma opsiyonuna ilişkin olarak yapılan değerlendirmede değişiklik olması durumunda kiracı kira yükümlülüğünü yeniden ölçer. Bu durumda kiracı tarafından revize edilmiş kira ödemeleri revize edilmiş bir iskonto oranı ile tekrar belirlenir (UFRS 16.40). FRS 102, UFRS 16 ile bu konuda aynı doğrultudadır (FRS 102.20.66). Revize edilmiş iskonto oranı olarak UFRS 16'da "kiralamadaki zımnî faiz oranı" veya bu oran kolaylıkla belirlenemiyorsa, "kiracının alternatif borçlanma faiz oranını" kullanılır (FRS 16.41). Buna karşın, FRS 102'de revize iskonto oranı olarak "kiralamadaki zımnî faiz oranı" veya bu oran kolaylıkla belirlenememesi durumunda, UFRS 16'dan farklı olarak "kiracının alternatif borçlanma faiz oranı veya "kiracının elde edebileceği borçlanma oranı kullanılır (FRS 102.20.67).

(13) UFRS 16'da olduğu gibi FRS 102 kapsamında da kullanım hakkı varlıkları bilançoda ayrı bir kalem olarak sunulabilir veya kullanım hakkı varlıkları ilişkili oldukları diğer varlıklarla birlikte sunulabilir (UFRS 16.47; FRS 102.20.74). Aynı şekilde kira yükümlülükleri bilançoda ayrı bir kalem olarak sunulabilir veya başka yükümlülüklerin içine dahil edilebilir (UFRS 16.47; FRS 102.20.74).

(14) UFRS 16 ve FRS 102'de yatırım amaçlı gayrimenkul statüsündeki kullanım hakkı varlıkları bilançoda yatırım amaçlı gayrimenkuller kapsamında gösterilir (UFRS 16.48; FRS 102.20.75).

(15) UFRS 16'nın ilk uygulamasında finansal tablo hazırlayıcılarına iki seçenek sunulmuştur. Bunlardan biri cari yıl finansal tablolarına UFRS 16'yı uygularken önceki yıldada UFRS 16 uygulanmış gibi önceki yılı düzelterek karşılaştırmalı finansal tablolar sunmak amacıyla kullanılan geriye dönük uygulama (full-retrospective method) yaklaşımıdır (UFRS 16.C5). Diğer yaklaşım ise standardın ilk kez uygulandığı tarihte finansal tablolara alınan ilk uygulamanın kümülatif etkisini dikkate alarak, önceki yıl finansal tablolarını

düzeltilmeden yapılan geriye dönük uygulamadır (modified retrospective method). Bu bağlamda, FRS 102'de finansal tablo hazırlayıcılarına Bölüm 20'yi ilk uygulamalarında sadece ilk uygulamanın kümülatif etkisini dikkate alarak, önceki yıl finansal tablolarını düzeltilmeden yapılan geriye dönük uygulama seçeneği tanınmıştır (FRS 102.1.47).

(16) FRS 102 Bölüm 20 düzenlenirken UFRS 16'nın kiracı dipnot açıklamaları da dikkate alınmıştır. Buna göre Tablo 1'de UFRS 16 kiracı dipnotları ile FRS 102 Bölüm 20 orta ve büyük boy işletmeler için kiracı dipnotları FRS 102 sütununda, küçük işletmeler için kiracı dipnotları ise FRS 102 1A sütununda karşılaştırılmıştır.

Esasen Bölüm 20 dipnotları içerik olarak UFRS 16 ile oldukça örtüşmekle birlikte dipnotların içeriğinde ve sunumunda farklılaşma da söz konusudur.

UFRS 16'da kiracıdan açıklaması zorunlu olarak istenen dipnot açıklamaları FRS 102'de orta ve büyük işletmelerden de önemli ölçüde talep edilmektedir. Küçük işletmelerden ise çok daha az sayıda dipnot açıklaması istenmektedir. Talep edilmeyen dipnotlar Tablo 1'de "taralı alan" olarak gösterilmiştir. Dipnot açıklamalarının işletme büyüklüklerine göre belirlenmesinde İngiltere'nin Avrupa Birliği üyesi olduğu dönemde tabi olduğu AB'nin KHVY bulunmayan işletmelerde finansal raporlamayı düzenleyen 2013/EU/34 direktifinin "önce küçüğü düşün" yaklaşımı bir kısıt olarak belirleyici olmuştur (FRC, 2024, s. 425).

UFRS 16'da olmayan ancak FRS 102'de yer verilen dipnotlardan biri, kiracının hangi iskonto oranını kullandığıdır. Sadece iskonto oranı bilgisi talep edilmemekte aynı zamanda kullanılan iskonto oranlarının tür olarak farklılaşması durumunda toplam kira yükümlülükleri içerisinde her bir iskonto oranının payının açıklanması istenmektedir (FRS 102.20.77). Zira bu dipnot sayesinde kiracının zımnî faiz oranının tespit edilemediği ile diğer alternatif faiz oranlarına ne derece başvurulduğuna dair bir değerlendirme yapmak mümkün olacaktır.

UFRS 16 kapsamındaki dipnotlarda kullanım hakkı varlıklarıyla ilgili olarak ayrı ayrı talep edilen bilgilerin FRS 102'de bütüncül bir yaklaşımla tek bir dipnotta talep edildiği görülmüştür (FRS 102.20.81). Bu noktada, standartta benzer nitelikteki varlık kalemleri için genel geçer bir formatta dipnot açıklamaları yapılmasına özen gösterildiği tespit edilmiştir. Bunlar izleyen kalemleri içermektedir: (a) raporlama döneminin başında ve sonunda brüt defter değeri ve birikmiş amortisman (birikmiş değer düşüklüğü zararlarıyla birlikte) ve (b) raporlama döneminin başında ve sonunda defter değerinin ayrı ayrı gösterildiği bir mutabakat. Bu mutabakatta (i) kullanım hakkı varlıklarına yapılan ilaveler, (ii) kullanım hakkı varlıklarından elden çıkarmalar, (iii) işletme birleşmeleri yoluyla edinimler, (iv) yeniden değerlemeler, (v) Bölüm 27 uyarınca kar veya zararda muhasebeleştirilen veya iptal edilen değer düşüklüğü zararları, (vi) amortisman ve (vii) diğer değişiklikler. Sadeleştirme kapsamında bu mutabakatın önceki dönemler için sunulması şartı getirilmemiştir (FRS 102.20.81).

Avustralya AASB 16 ile Yeni Zelanda NZ UFRS 16 Standartlarının Kiracı Açısından Değerlendirilmesi

KHVY bulunmayan kiracı işletmelerin kiralama işlemlerinin muhasebeleştirme, ölçüm ve sunum esasları Avustralya'da AASB 16 (AASB, 2024), Yeni Zelanda'da ise NZ UFRS 16 (NZASB, 2016) standartları ile düzenlenmiş olup her iki standartta kiracının muhasebeleştirme, ölçüm ve sunum esasları açısından UFRS 16 ile tam uyumludur.

Gerek AASB 16'da gerekse NZ UFRS 16'da FRS 102'de olduğu gibi düşük değerli varlıklara ilişkin olarak hangi varlıkların kesinlikle düşük değerli olamayacağına ilişkin olarak kolaylaştırıcı bir çerçeve çizen ayrıntılı bir açıklama yoktur. Kiralama işlemlerinin bugünkü değerinin hesaplanmasında kullanılan iskonto oranının tespit edilmesinde UFRS 16'nın belirlediği "kiracının zımnî faiz oranı" ve bu oran kolaylıkla belirlenemiyorsa

“kiracının alternatif borçlanma faiz oranı” dışında FRS 102’de olduğu gibi bir başka kolaylaştırıcı faiz oranı standartların metnine yansıtılmamıştır.

Avustralya’da ve Yeni Zelanda’da yeni kiracı muhasebesi modeli KHVY bulunmayan işletmelerde ilgili standartların dipnotlarında yapılan sadeleştirme ile birlikte UFRS 16’da olduğu gibi aynen uygulanmaktadır. Bu bağlamda, Avustralya’daki uygulamada AASB 16 standardının dipnotlarında doğrudan sadeleştirmeye gidilmemiş olup kiracı işletmeler AASB 1060’ta düzenlenen dipnot açıklamalarını yerine getirmektedirler. Kiracılar tarafından yapılacak dipnot açıklamaları, KOBİ’ler için UFRS (2015) Bölüm 20’deki dipnotların UFRS 16 ile etkileşimi ile oluşturulmuştur (Tablo 2) (IASB, 2015; 2024).

Diğer taraftan, Yeni Zelanda’daki kiracı işletmeler ise doğrudan NZ UFRS 16’daki dipnotları kullanmakta ve bu dipnotları azaltılmış şekilde uygulamaktadır (Tablo 3). Ancak, Yeni Zelanda uygulamasında dipnot açıklamalarında yapılan sadeleştirme oldukça sınırlıdır. Sadece iki dipnot açıklamasına muafiyet getirilmiştir.

Tablo 1

Kiracı Dipnotlarının FRS 102 Bölüm 20 Açısından UFRS 16 ile Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

UFRS 16 Dipnotları	FRS 102	FRS 102 – Section 1A
53 Kiracı, raporlama dönemine ilişkin aşağıdaki tutarları açıklar:	20.80 Kiracı, kiralama işlemlerine ilişkin olarak aşağıdaki-leri açıklar:	20.81 Kiracı, kullanım hakkı varlıklarına ilişkin olarak aşağıdakileri açıklar:
(a) Dayanak varlık sınıfı itibarıyla kullanım hakkı varlıklarına ilişkin amortisman tutarı,	20.81✓	20.81✓
(b) Kira yükümlülüklerine ilişkin faiz gideri,	20.80✓	
(c) Muafiyet uygulanarak muhasebeleştirilen kısa vadeli kiralamalara ilişkin gider.	20.80✓	
(d) Muafiyet uygulanarak muhasebeleştirilen düşük değerli kiralamalara ilişkin gider.	20.80✓	
(e) Kira yükümlülüklerinin ölçümüne dâhil edilmeyen değişken kira ödemeleriyle ilgili gider	20.80✓	
(f) Kullanım hakkı varlıklarının alt kiralamalarından elde edilen gelir	20.80✓	
(g) Kiralamalara ilişkin toplam nakit çıkışı,	20.80✓	
(h) Kullanım hakkı varlıklarına yapılan ilaveler,	20.81✓	20.81✓
(i) Satış ve yeniden kiralama işlemlerinden kaynaklanan kazanç veya kayıplar		
(j) Kullanım hakkı varlıklarının dayanak varlık sınıfı itibarıyla raporlama döneminin sonundaki defter değeri	20.81✓	20.81✓
54 Kiracı, başka bir biçimin daha uygun olduğu durumlar dışında, yukarıda belirtilen açıklamaları tablo biçiminde sunar. Madde 53’te açıklanan tutarlar, kiracının raporlama dönemi boyunca başka bir varlığın defter değerine dâhil etmiş olduğu maliyetleri içerir.		
55 Kiracı, raporlama döneminin sonunda taahhüt ettiği kısa vadeli kiralama portföyü ile 53(c) paragrafı uygulanarak açıklanan kısa vadeli kiralama giderinin ilişkili olduğu kısa vadeli kiralama portföyünün benzer olmaması durumunda, muafiyet kapsamında muhasebeleştirilen kısa vadeli kiralamalara ilişkin kira taahhütlerinin tutarını açıklar.		
56 Kullanım hakkı varlıklarının yatırım amaçlı gayrimenkul tanımını karşılaması durumunda kiracı, UMS 40’ta yer alan açıklama hükümlerini uygular. Bu durumda, kiracının söz konusu kullanım hakkı varlıkları için 53(a), (f), (h) veya (j)’deki açıklamaları yapması gerekli değildir.	20.83✓	

UFRS 16 Dipnotları	FRS 102	FRS 102 – Section 1A
57 Kullanım hakkı varlıklarını UMS 16'yı uygulayarak yeniden değerleyerek ölçmesi durumunda kiracı, söz konusu varlıkları için UMS 16'nın yeniden değerlendirme ile ilgili bilgilerini açıklar.	20.85✓	
58 Kiracı, kira yükümlülüklerinin vade analizini, diğer finansal yükümlülüklerin vade analizinden ayrı olarak UFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar standardını uygulayarak açıklar.		
59 Açıklanması istenen ilave bilgiler: (a) Kiracının kiralama faaliyetlerinin niteliği, (b) Kira yükümlülüklerinin ölçümüne yansıtılmayan ancak kiracının maruz kalması muhtemel olan gelecekteki nakit çıkışları. Bu durum, aşağıdakilerden kaynaklanan riskleri kapsar: (i) Değişken kira ödemeleri, (ii) Uzatma ve sonlandırma opsiyonları, (iii) Kalıntı değer taahhütleri ve (iv) Kiracının taahhüt ettiği ancak henüz başlamayan kiralamalar, (c) Kiralamaların öngördüğü sınırlamalar ya da taahhütler ve (d) Satış ve geri kiralama işlemleri.	20.77✓	
60 Muafiyet kapsamında kısa vadeli kiralama veya düşük değerli kiralamanın muhasebeleştirilmesi durumunda kiracı, bu hususu açıklar.	20.82✓	İzleyen dönemlerin her biri için kısa vadeli ve düşük değerli kiralamalara ilişkin kira taahhütlerinin raporlama dönemi sonu itibarıyla tutarı: (i) Bir yıldan kısa, (ii) Bir yıldan uzun beş yıldan kısa ve (iii) Beş yıldan uzun.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2

Kiracı Dipnotlarının KOBİ'ler için UFRS Bölüm 20 (2015) Dipnotundan AASB 1060 Dipnotuna Dönüşümü

KOBİ'ler için UFRS (2015)	AASB 1060	Değerlendirme
20.13 Kiracı, finansal kiralama işlemine ilişkin olarak aşağıdakileri açıklar:	144 Kiracı, kiralama işlemlerine ilişkin olarak aşağıdakileri açıklar:	UFRS 16.53 dikkate alınarak uyarlanmıştır.
(a) Kiralama konusu her bir varlık sınıfı için raporlama dönemi sonundaki net defter değeri.	(a) Kullanım hakkı varlıklarının dayanak varlık sınıfı itibarıyla raporlama döneminin sonundaki defter değeri.	UFRS 16.53(j) dikkate alınarak uyarlanmıştır.
(b) Aşağıdaki dönemlerin her biri için gelecekteki asgari kiralama ödemelerinin raporlama dönemi sonu itibarıyla toplamı: (i) Bir yıldan kısa, (ii) Bir yıldan uzun beş yıldan kısa ve (iii) Beş yıldan uzun.	(b) KOBİ'ler için UFRS'den aynen benimsenmiştir.	UFRS 16.58'deki kira yükümlülüklerinin vade analizinin UFRS 7 uyarınca yapılması hükmü yerine KOBİ standardındaki sadeleştirilmiş vade analizi tercih edilmiştir.
(c) Kiracının önemli kiralama anlaşmalarına ilişkin olarak, örneğin koşullu kira, yenileme veya satın alma opsiyonları, fiyat ayarlama (eskalasyon) hükümleri, alt kiralamalar ve kiralama anlaşmaları ile getirilen kısıtlamalara ilişkin bilgiler de dâhil olmak üzere genel bir açıklama.	(c) Kiracının önemli kiralama anlaşmalarına ilişkin olarak, örneğin değişken kira ödemeleri, uzatma ve sonlandırma opsiyonları, kalıntı değer taahhütleri, alt kiralamalar ve kiralama anlaşmaları ile getirilen kısıtlamalara ilişkin bilgiler de dâhil olmak üzere genel bir açıklama.	UFRS 16.59 dikkate alınarak uyarlanmıştır.

KOBİ'ler için UFRS (2015)	AASB 1060	Değerlendirme
20.14 Ek olarak, Bölüm 17, 18, 27 ve 34 uyarınca varlıklar hakkındaki açıklamalara ilişkin esaslar, kiracılar tarafından, finansal kiralama kapsamında kiralınmış olan varlıklar için uygulanır.	145 Ek olarak, kiracının dayanak varlık sınıfı itibarıyla kullanım hakkı varlıklarına yapılan ilavelerin, amortisman tutarının ve de kullanım hakkı varlıklarının yeniden değerlendirme modeli ile izlenmesi durumunda (a) yeniden değerlendirme tarihinin, (b) değerlemeyi bağımsız bir değerlendirme uzmanının yapıp yapmadığının, (c) gerçeğe uygun değerin tespitinde kullanılan yöntemler ve önemli varsayımlar ile (d) yeniden değerlendirme yedeğinin açıklanması	UFRS 16.53(a), 16.53(h), 16.57 hükümleri esas alınarak uyarlanmıştır.
20.16 Kiracı, faaliyet kiralaması işlemine ilişkin olarak aşağıdakileri açıklar:	146 Kiracı, AASB 16'da verilen muafiyet nedeniyle kısa vadeli kiralamalar ve dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalardan kullanım hakkı elde tutulan varlıklarda muhasebeleştirilmeyenlerine ilişkin olarak aşağıdaki açıklamaları yapar.	Kiracı cephesinde kiralama işlemlerinin tek bir çatı altında toplanması nedeniyle KOBİ standardındaki 20.16 dipnotu AASB 1060'ta muafiyet verilerek bilanço'ya yansıtılmayan ve gider yazılan kısa vadeli kiralamalar ve dayanak varlığın düşük değerli olduğu kiralamalara ilişkin dipnotlara dönüştürülmüştür.
(a) Aşağıdaki dönemlerin her biri için, iptal edilebilir olmayan faaliyet kiralamaları çerçevesinde ödenecek gelecekteki asgari kira ödemelerinin toplamı: (i) Bir yıldan kısa; (ii) Bir yıldan uzun beş yıldan kısa; (iii) Beş yıldan uzun.	(a) Raporlama döneminin sonunda taahhüt ettiği kısa vadeli kiralama portföyü ile muafiyet uygulanarak açıklanan kısa vadeli kiralama giderinin ilişkili olduğu kısa vadeli kiralama portföyünün benzer olmaması durumunda, muafiyet kapsamında muhasebeleştirilen kısa vadeli kiralamalara ilişkin kira taahhütlerinin tutarı	UFRS 16.55 dipnot açıklaması AASB 1060'a yansıtılmıştır.
(b) Gider olarak muhasebeleştirilen kiralama ödemeleri.	(b) Gider olarak muhasebeleştirilen kiralama ödemeleri.	UFRS 16.53(c) ve 16.53(d)'de açıklanan muafiyet yoluyla raporlanan kısa vadeli kiralamalara ilişkin giderler + düşük değerli kiralamalara ilişkin gider bu kalemdedir.
(c) Kiracının önemli kiralama anlaşmalarına ilişkin olarak, örneğin koşullu kira, yenileme veya satın alma opsiyonları, fiyat ayarlama (eskalasyon) hükümleri, alt kiralamalar ve kiralama anlaşmaları ile getirilen kısıtlamalara ilişkin bilgiler de dâhil olmak üzere genel bir açıklama.	İptal edilmiştir.	Kiracı cephesinde kiralama işlemlerinin tek bir çatı toplanması nedeniyle iptal edilmiştir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3**Kiracı Dipnotlarının NZ UFRS 16 Dipnotlarından Finansal Tablo Açıklamaları Azaltılmış NZ UFRS 16 Dipnotuna Dönüşümü**

NZ UFRS 16 Dipnotları	Finansal Tablo Açıklamaları Azaltılmış NZ UFRS 16
53 Kiracı, raporlama dönemine ilişkin aşağıdaki tutarları açıklar:	53 Kiracı, raporlama dönemine ilişkin aşağıdaki tutarları açıklar:
(a) Dayanak varlık sınıfı itibarıyla kullanım hakkı varlıklarına ilişkin amortisman tutarı,	✓
(b) Kira yükümlülüklerine ilişkin faiz gideri,	✓
(c) Muafiyet uygulanarak muhasebeleştirilen kısa vadeli kiralamalara ilişkin gider.	✓
(d) Muafiyet uygulanarak muhasebeleştirilen düşük değerli kiralamalara ilişkin gider.	✓
(e) Kira yükümlülüklerinin ölçümüne dâhil edilmeyen değişken kira ödemeleriyle ilgili gider,	✓
(f) Kullanım hakkı varlıklarının alt kiralamalarından elde edilen gelir,	✓
(g) Kiralamalara ilişkin toplam nakit çıkışı,	✓
(h) Kullanım hakkı varlıklarına yapılan ilaveler,	✓
(i) Satış ve yeniden kiralama işlemlerinden kaynaklanan kazanç veya kayıplar	✓
(j) Kullanım hakkı varlıklarının dayanak varlık sınıfı itibarıyla raporlama döneminin sonundaki defter değeri.	✓
54 Kiracı, başka bir biçimin daha uygun olduğu durumlar dışında, yukarıda belirtilen açıklamaları tablo biçiminde sunar. Açıklanan tutarlar, kiracının raporlama dönemi boyunca başka bir varlığın defter değerine dâhil etmiş olduğu maliyetleri içerir.	*KHVY bulunmayan işletmelerin bu dipnotu uygulamasına muafiyet getirilmiştir.
55 Kiracı, raporlama döneminin sonunda taahhüt ettiği kısa vadeli kiralama portföyü ile 53(c) paragrafı uygulanarak açıklanan kısa vadeli kiralama giderinin ilişkili olduğu kısa vadeli kiralama portföyünün benzer olmaması durumunda, muafiyet kapsamında muhasebeleştirilen kısa vadeli kiralamalara ilişkin kira taahhütlerinin tutarını açıklar.	✓
56 Kullanım hakkı varlıklarının yatırım amaçlı gayrimenkul tanımını karşılaması durumunda kiracı, AASB 140'ta yer alan açıklama hükümlerini uygular. Bu durumda, kiracının söz konusu kullanım hakkı varlıkları için 53(a), (f), (h) veya (j)'deki açıklamaları yapması gerekli değildir.	✓
57 Kullanım hakkı varlıklarını NZ UFRS 16'yı uygulayarak yeniden değerleyerek ölçmesi durumunda kiracı, söz konusu varlıkları için NZ UFRS 16'nın yeniden değerlendirme ile ilgili bilgilerini açıklar.	✓
58 Kiracı, kira yükümlülüklerinin vade analizini, diğer finansal yükümlülüklerin vade analizinden ayrı olarak NZ UFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar standardını uygulayarak açıklar.	*KHVY bulunmayan işletmelerin bu dipnotu uygulamasına muafiyet getirilmiştir.
59 Açıklanması istenen ilave bilgiler:	✓
(a) Kiracının kiralama faaliyetlerinin niteliği, (b) Kira yükümlülüklerinin ölçümüne yansıtılmayan ancak kiracının maruz kalması muhtemel olan gelecekteki nakit çıkışları. Bu durum, aşağıdakilerden kaynaklanan riskleri kapsar: (i) Değişken kira ödemeleri, (ii) Uzatma ve sonlandırma opsiyonları, (iii) Kalıntı değer taahhütleri ve (iv) Kiracının taahhüt ettiği ancak henüz başlamayan kiralamalar,	
(c) Kiralamaların öngördüğü sınırlamalar ya da taahhütler ve (d) Satış ve geri kiralama işlemleri.	
60 Muafiyet kapsamında kısa vadeli kiralama veya düşük değerli kiralamanın muhasebeleştirilmesi durumunda kiracı, bu hususu açıklar.	✓

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye'deki BOBİ FRS ve KÜMİ FRS'nin Kiracı Açısından Değerlendirilmesi

Türkiye'de KHVY bulunmayan işletmelerin kiralama işlemlerinin muhasebeleştirme, ölçüm, sunum ve açıklama esasları BOBİ FRS'de Bölüm 15 ve KÜMİ FRS'de Bölüm 13 kapsamında düzenlenmiştir (KGK, 2021;2022). Her iki bölümde KOBİ'ler için UFRS'deki Bölüm 20 hükümleri ile Türkiye'deki 6361 no'lu Finansal Kiralama, Faktoring, Finansman ve Tasarruf Finansman Şirketleri Kanununda yapılan finansal kiralama tanımında belirtilen bir kiralamanın finansal kiralama olması için gereken şartlara dayanmakta olup bu bölümler halihazırda eski UMS 17'yi esas alan kiracı muhasebesine göre hazırlanmıştır. Dolayısıyla, kiracının bilançosunda kiralamaya ilişkin yükümlülükler üzerinde gerçeğe uygun sunum ve şeffaflık ilkesi henüz tesis edilememiştir. KOBİ'ler için UFRS (2025)'te sürdüğü gibi kiralama işlemlerine ilişkin finansal kiralama ve faaliyet kiralaması sınıflandırması devam etmekte olup istisnalar dışındaki tüm kiralamalar UFRS 16'da olduğu gibi bilançoya yansımamaktadır.

İngiltere, Avustralya ve Yeni Zelanda uygulamaları dikkate alındığında gerçeğe uygun sunum ve şeffaflık ilkelerinin sağlanması bakımından kiracı açısından kiralama işlemlerinin bilançoya girmesi büyük- lüklerine bakılmaksızın tüm işletmeleri ilgilendiren bir konudur. Böyle bir düzenlemenin Türkiye'de de sadeleştirmeler yoluyla yapılabileceği görüşüyle bu çalışmada Türkiye için sunulabilecek öneriler şu şekildedir:

(1) BOBİ FRS ve KÜMİ FRS'de finansal kiralama kavramı tanımlanmış ve 6361 sayılı kanunda geçen kriterlerle benzer şekilde bir kiralamanın finansal kiralama olması için izleyen kriterlerden birinin sağlanması istenmiştir (BOBİ FRS 15.11; KÜMİ FRS 13.9): (a) Varlığın sahipliğinin kira süresi sonunda kiracıya devredilecek olması, (b) Kiracıya, sözleşmeye konu varlığı, hakkın kullanılacağı tarihteki gerçeğe uygun değerinden daha düşük bir bedelle satın alma hakkı tanınması ve kiralama sözleşmesinin başlangıcında bu hakkın kullanılma olasılığının yüksek olması, (c) Kiralama süresinin varlığın ekonomik ömrünün %80'inden daha büyük bir bölümünü kapsamaması, (ç) Kiralama sözleşmesinin başlangıcı itibarıyla kira ödemelerinin bugünkü değerinin varlığın gerçeğe uygun değerinin %90'ından daha büyük bir değeri oluşturması, ve (d) Kiralanan varlığın, üzerinde büyük değişiklikler yapılmadığı sürece, sadece kiracı tarafından kullanılacak özel bir yapıda olması.

Yeni kiracı muhasebesi modelinin benimsenmesi durumunda kiracının kiralama işlemini bilançoya alması için kiralamanın finansal kiralama olup olmadığının tespitine gerek kalmayacak olup düşük değerli varlıklara ilişkin kiralamalar ve kısa vadeli kiralamalar dışındaki kiralamalar doğrudan bilanço yansıyacaktır.

(2) KOBİ'ler için UFRS'nin İKGG sürecindeki sadeleştirme önerileri ile İngiltere'nin FRS 102 için hazırladığı UFRS 16 ile uyumlu Bölüm 20 dikkatle incelenerek Türkiye'de yeni kiracı muhasebesi modelini yansıtan BOBİ FRS ve KÜMİ FRS Bölümlerinin kaleme alınması KGK tarafından değerlendirilmeli ve desteklenmelidir. Burada önemli olan muhasebe politikalarında sadeleştirme yaparken gerçeğe uygun sunumu azami seviyede tesis edebilmektir.

(3) BOBİ FRS ve KÜMİ FRS Bölümleri kiracı cephesinden kaleme alınırken dipnot açıklamalarında diğer ülke uygulamalarındaki sadeleştirme yaklaşımı dikkate alınabileceği gibi Türkiye'nin AB'ye uyum kapsamında tabi olduğu ve BOBİ FRS ile KÜMİ FRS hazırlanırken dikkate aldığı EU/2013/34 direktifindeki "önce küçüğü düşün" yaklaşımı sürdürülmelidir (Öztürk, 2017).

(4) 1992 yılında yayınlanan mevcut Tekdüzen Hesap Planında (THP) 11 no'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği aracılığıyla 2003 yılında yapılan değişiklikle finansal kiralama işlemlerinde kiracı konumunda olan işletmeler için 301/401 Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar hesapları ile 302/402 Ertelenmiş Finansal Kiralama Borçlanma Maliyetleri (-) hesapları açılmıştır (Resmi Gazete, 2003; Akdoğan ve Sevilengül, 2007). Finansal kiralamaya dayanak oluşturan varlıkların kullanım haklarını izlemek üzere THP'de boş olan

265 kodunun Finansal Kiralama Hakları hesabı olarak kullanılması Atakan ve Gökbulut (2006) tarafından önerilmiştir. Diğer taraftan, finansal kiralamaya dayanak oluşturan varlıkların kullanım haklarının ilgili oldukları varlık sınıfının içine dahil edilmesi de finansal raporlama açısından mümkündür (Cengiz, 2017, s. 48). Örneğin; kullanım hakkı bir taşıta aitse bunun 254 Taşıtlar hesabının içine yansıtılmasında geçerlidir. Bu çerçevede, tüm kiralamaların finansal tablolara yansıtılması durumunda bu hesaplar hem faaliyet kiralamalarını hem de finansal kiralamaları içerecek hesaplara dönüştürülebilir.

Diğer taraftan, KGK tarafından yayınlanan Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu Örnek Hesap Planında ise kiracılar için 303/403 Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler ile 308/408 Ertelenmiş Borçlanma Maliyetleri (-) hesapları düzenlenmiştir (KGK, 2024a). Bu hesapların açıklamasında sadece finansal kiralama işlemleri için kullanılabileceğine dair bir ifade bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu hesaplar TFRS'yi uygulayan işletmelerde hem finansal kiralama hemde faaliyet kiralaması işlemlerine hizmet ederken BOBİ FRS'yi uygulayan işletmelerde sadece finansal kiralama işlemleri için kullanılabilmektedir. Bu hesap planında kullanım hakkı varlıklarına ilişkin özel bir hesaba rastlanmamıştır. Zira, UFRS 16 ile uyumlu olarak kiralamaya konu varlıkları ilgili oldukları varlık sınıfının içine dahil etmek mümkündür (KGK, 2024b). Arzova ve Şahin (2021) tarafından yapılan çalışmada söz konusu hesap planına göre çözülen örnek uygulama bu tespiti doğrulamaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye'de KHVY bulunmayan işletmeler tarafından yeni kiracı muhasebesi modeli benimsendiği taktirde uygulamada bir sorunla karşılaşılması beklenmemektedir. Hesap planı esasen hazırdır. Sadece BOBİ FRS, KÜMİ FRS ve diğer ilgili mevzuatta kiracıya ait muhasebe politikalarının güncellenmesi gerekmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu makalede, öncelikle KHVY bulunan işletmelerde düzenlenen bilançoya yansıtılan finansal kiralama işlemlerinin yanı sıra bilanço dışı bırakılan faaliyet kiralaması işlemlerinin de bilançoya yansıtılması konusu IASB ve FASB açısından ele alınmıştır.

Kiralama işlemlerinin kiracı açısından bilançoya yansıtılması sadece KHVY bulunan işletmeleri değil KHVY bulunmayan işletmeleri de ilgilendirmektedir. Bu bağlamda, finansal raporlamanın amacı kiralamaya ilişkin yükümlülüklerin bütüncül bir yaklaşımla bilançoya yansıtılmasıdır. Böylece, gerçeğe uygun sunum ve şeffaflık sağlanmış olacaktır.

Bununla birlikte, UFRS ve US GAAP çerçevesinde KHVY bulunan işletmeler yeni kiracı muhasebesi modelini uygularken KHVY bulunmayan işletmeler bunu henüz uygulamadığından bilançolar arasında karşılaştırılabilirlik zarar görmüştür. Bunun doğal sonucu olarak raporlamada da çeşitlilik oluşmuştur.

Dolayısıyla, çeşitliliğe son verilmesi, karşılaştırılabilirliğin sağlanması, gerçeğe uygun sunumun ve şeffaflığın tesisi için ülkelerin standart düzenleyicileri KHVY bulunmayan işletmelerin kullandıkları raporlama standartlarının kiralama işlemleri bölümünü kiracı cephesinden yeniden ele almaya ve yeni kiracı muhasebesi modelini yansıtmaya başlamışlardır.

Bu bağlamda, KOBİ'ler için UFRS, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Türkiye'de KHVY bulunmayan işletmelerde kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi kiracı açısından yeni kiracı muhasebesi modeli çerçevesinde değerlendirilmiştir.

KOBİ standardı gelen görüş ve talepler doğrultusunda sonraki gözden geçirmede yeni kiracı muhasebesi modeline göre güncellenmeye aday bir standart olarak gözükmektedir. İngiltere'de 2026 yılında uygulanmaya başlayacak olan yeni kiracı muhasebesi modeliyle elde edilecek deneyimlerin hem KOBİ standardına hem de bu konuda düzenleme yapmayı düşünen ülkelere örnek teşkil etmesi beklenmektedir.

Bu arada, UFRS 16'nın sürmekte olan ilk uygulama sonrası gözden geçirme sonuçları ise KHVY bulunmayan işletmelere yönelik olarak geleceğin şekillenmesinde bir kısıt olarak gösterilebilir. Zira, bu işletmeler açısından gerçeğe uygun sunum, şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik karşısında fayda ve maliyet analizi durmaktadır. Yeni kiracı muhasebesi modeli, bu işletmeler açısından maliyete yenik düşmemelidir.

Türkiye'de ise BOBİ FRS ve KÜMİ FRS'de düzenlenen kiralama işlemlerinin kiracı boyutuyla yeni kiracı muhasebesi modeline göre düzenlenmesi dikkatle değerlendirilmelidir. Düzenleme yapılarak gerçeğe uygun sunum, şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik sağlanmalıdır. Maliyetin düşürülmesi açısından özellikle kiralamada kullanılan faiz oranının tespitinde sadeleştirmeye yönelik bir yaklaşım tercih edilmelidir.

Bu çerçevede, izleyen çalışmalarda yeni kiracı muhasebesi modelinin benimsendiği veya yakında benimseneceği başka ülke uygulamaları olup olmadığı araştırılmalı ve bu çalışmada değinilmeyen ancak katma değer yaratacak başka bakış açılarının olup olmadığı incelenmelidir. Böyle bir çalışma, KHVY bulunmayan işletmelerde yeni kiracı muhasebesi modelinin benimsenmesinde ortaya konacak muhasebe politikalarında optimalin yakalanabilmesine yardımcı olur.



Hakem Değerlendirmesi	Dış bağımsız.
Çıkar Çatışması	Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.
Finansal Destek	Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer Review	Externally peer-reviewed.
Conflict of Interest	The author has no conflict of interest to declare.
Grant Support	The author declared that this study has received no financial support.

Yazar Bilgileri	Can Öztürk
Author Details	¹ Çankaya Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye
	 0000-0003-1587-4707  cozturk@cankaya.edu.tr

Kaynakça | References

- Acar, M., Temiz, H., & Aktaş, R. (2017). UMS 17 Kiralama işlemleri standardından UFRS 16'ya geçişin finansal tablolar üzerinde etkisi: Borsa İstanbul örneği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(3), 592-623.
- Akbulut, D. H. (2018). Faaliyet kiralaması işlemlerinin aktifleştirilmesinin finansal tablolara ve finansal oranlara etkisi üzerine bir telekomünikasyon şirketinin vak'a incelemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (78), 17-36.
- Akdoğan, N. (1999). Finansal Kiralama İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesinde IAS 17 no'lu Standart Hükümleri ile Türkiye Uygulamasının Karşılaştırılması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1(1).
- Akdoğan, N., & Sevilengül, O. (2007). *Türkiye muhasebe standartları ile uyumlu tekdüzen muhasebe sistemi uygulaması*. Ankara: Gazi kitabevi.
- Akdoğan, N., & Erhan, D. U. (2020). TFRS 16 kiralamar standardının finansal tablolar üzerine etkisi ve perakendecilik sektörü üzerine bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(1), 164-191.
- Aktaş, R., Karğın, S., & Arıcı, N. D. (2017). Yeni kiralamar standardı UFRS 16'nın getirdiği yenilikler ve işletmelerin finansal tablolarına ve finansal oranlarına olası etkilerinin değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 858-881.
- Alagöz, M., & Zaif, F. (2020). Kiralama işlemlerinde kullanılan raporlama esaslarının işletme finansal yapısı ve karlılığı üzerine etkileri: Perakende sektörü örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(3), 235-256.
- Arzova, S. B., & Şahin, B. Ş. (2020). Kiralama işlemlerinin IFRS 16 ve ASC 842 standartlarına göre finansal tablolar üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Journal of Research in Business*, 5(1), 56-73.
- Arzova, S. B., & Şahin, B. Ş. (2021). Kiralama işlemlerinin kiracı tarafından KGK yeni hesap planına göre raporlanmasının TFRS 16 ve BOBİ FRS bölüm 15 kapsamında incelenmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 14(1), 419-449.



- Aslan, Ü. (2018). UFRS 16 kiralama standardı kapsamında faaliyet kiralamasının kiracı işletme tarafından muhasebeleştirilmesi ve raporlanması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (77), 55-68.
- Atakan, T., & Gökbülüt, İ. (2006). Türkiye'de yapılan finansal kiralama işlemlerine ilişkin eski ve yeni düzenlemelerin muhasebe açısından karşılaştırmalı incelenmesi ve uygulamaya yönelik örneklenmesi. *Mali Çözüm Dergisi*, 78(2), 58-79.
- Australian Accounting Standards Board (AASB). (2021a). AASB 1053 application of tiers of Australian accounting standards. Erişim adresi: https://www.aasb.gov.au/admin/file/content105/c9/AASB1053_06-10_COMPmar21_07-21.pdf
- Australian Accounting Standards Board (AASB). (2021b). AASB 1060 General Purpose Financial Statements –Simplified Disclosures for For-Profit and Not-for-Profit Tier 2 Entities. Erişim adresi: https://www.aasb.gov.au/admin/file/content105/c9/AASB1060_03-20_COMPmar21_07-21.pdf
- Australian Accounting Standards Board (AASB). (2022). Basis for Conclusions for AASB 1060 General Purpose Financial Statements – Simplified Disclosures for For-Profit and Not-for-Profit Tier 2 Entities. Erişim adresi: https://standards.aasb.gov.au/sites/default/files/2022-08/AASB1060_03-20_BC_AASB1060.pdf
- Australian Accounting Standards Board (AASB). (2024). AASB 16 Leases. Erişim adresi: https://www.aasb.gov.au/admin/file/content105/c9/AASB16_02-16_COMPnov22_01-24.pdf
- Beattie, V., Edwards, K., & Goodacre, A. (1998). The impact of constructive operating lease capitalisation on key accounting ratios. *Accounting and Business Research*, 28(4), 233-254.
- Bennett, B. K., & Bradbury, M. E. (2003). Capitalizing non-cancellable operating leases. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 14(2), 101-114.
- Białek-Jaworska, A., Dobroszek, J., & Szatkowska, P. (2022). Does the IFRS 16 affect the key ratios of listed companies? Evidence from Poland. *International Journal of Management and Economics*, 58(3), 299-315.
- Branswijck, D., Longueville, S., & Everaert, P. (2011). The financial impact of the proposed amendments to IAS 17: evidence from Belgium and the Netherlands. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 10(2), 275-294.
- Cavlak, H., & Ataman, B. (2023). Türkiye'deki finansal raporlama standartlarının son parçası KÜMİ FRS (küçük ve mikro işletmeler için finansal raporlama standardı): Genel değerlendirme ve BOBİ FRS, TFRS ile karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 225-260.
- Cengiz, S. (2017). Finansal kiralama işlemlerinin mevzuat boyutu ve muhasebe uygulamaları: TMS 17 ve VUK kapsamında incelenmesi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 6(11), 43-56.
- Choi, F. D., & Bavishi, V. B. (1983). International accounting standards: Issues needing attention. Consolidation and accounting for inflation, leases are among international practices that vary. *Journal of Accountancy* (pre-1986), 155(000003), 62.
- Collis, J., Jarvis, R., & Skerratt, L. (2017). The role and current status of IFRS in the completion of national accounting rules–evidence from the UK. *Accounting in Europe*, 14(1-2), 235-247.
- Cooke, T. E., & Çürük, T. (1996). Accounting in Turkey with reference to the particular problems of lease transactions. *European Accounting Review*, 5(2), 339-359.
- Cömert, N. (2003). Son düzenlemelere göre finansal kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi. *Mali Çözüm Dergisi*, 64(1-12).
- Çelik, Ö. E., & Alagöz, A. (2022). TFRS 16 kiralama standardı kapsamında kiralama işlemlerinin kiracı açısından muhasebeleştirilmesi ve raporlanması. *İşletme Akademisi Dergisi*, 3(2), 105-125.
- Demirci, Ş. D., & Kıvraklar, M. K. (2018). Ulusal ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde finansal kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(10. Yıl özel sayısı), 508-531.
- Demirkoç, Ö. F., İkvân, A., Velioğlu, H. (2023). KÜMİ FRS, BOBİ FRS (2021 sürümü), TFRS 16 standartlarının kiralama işlemleri özelinde karşılaştırılması ve muhasebeleştirme uygulamaları. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 7(2), 334-359.
- Duke, J. C., Hsieh, S. J., & Su, Y. (2009). Operating and synthetic leases: Exploiting financial benefits in the post-Enron era. *Advances in Accounting*, 25(1), 28-39.
- Durocher, S. (2008). Canadian evidence on the constructive capitalization of operating leases. *Accounting Perspectives*, 7(3), 227-256.
- Ergün, İ., & Türel, A. (2022). UFRS 16 kiralama standardının işletmelerin finansal tabloları ve temel finansal oranlarına etkisi: BİST'te bir araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 21(65), 137-156.
- Earns & Young (EY) (2022). A comprehensive guide: Lease accounting accounting standards codification 842, leases. August 2022 Erişim adresi: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/assurance/accountinglink/ey-frd00195-171us-08-30-2022_.pdf?download
- External Reporting Board (XRB). (2024). New Zealand accounting standards framework. Erişim adresi: <https://www.xrb.govt.nz/dmsdocument/2541/>

- Financial Reporting Council (FRC). (2022). FRED 82 Draft amendments to FRS 102 The Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland and other FRSs - Periodic Review. Erişim adresi: https://media.frc.org.uk/documents/FRED_82_Redacted.pdf
- Financial Reporting Council (FRC). (2024). FRS 102 The Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland (September 2024). Erişim adresi: https://www.frc.org.uk/documents/7668/FRS_102_September_2024_tmKYWO6.pdf
- Fitó, M.A., Moya, S., & Orgaz, N. (2013). Considering the effects of operating lease capitalization on key financial ratios. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 42(159), 341-369.
- Fülbier, U.R., Silva, J.L., & Pferdehirt, H.M. (2008). Impact of lease capitalization on financial ratios of listed german companies. *Schmalenbach Business Review*, 60(April), 122-145.
- Galić, K. P., & Funarić, M. R. (2008). Development of leasing in transitional economies. In *Conference Proceedings: International Conference Of The Faculty Of Economics Sarajevo (ICES)*.
- Gökten, S., & Kurnaz, G. A. (2020). UFRS 16 kiralama standardının kiracının finansal tabloları üzerine etkileri: Seçilmiş hava yolu işletmelerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1848-1860.
- Güdelci, E. N. (2021). The effect of TFRS 16 leases standard on financial indicators of turkish retailer companies. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 355-372.
- Hazır, Ç. A. (2018). Kiralama işlemlerinin TFRS 16'ya göre muhasebeleştirilmesi ve ölçülmesi. *Mali Cözüm Dergisi*, 28, 85-122.
- Imhoff, E.A., & Lipe, R.C. (1991). Operating leases: Impact of constructive capitalization. *Accounting Horizons*, 5(1), 51-63.
- Imhoff, E.A., & Lipe, R.C. (1997). Operating leases: Income effects of constructive capitalization. *Accounting Horizons*, 11(2), 12-32.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW). (2023). Comment letter: Third Edition of the IFRS for SMEs Accounting Standard. Erişim adresi: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/2019-comprehensive-review-of-the-ifrs-for-smes-standard/exposure-draft-and-comment-letters/i/icaew-26bb90d9-abda-4791-83ad-f6f703e83b5b/icaew-rep-18-23-exposure-draft-third-edition-of-the-ifrs-for-smes-accounting-standard-representation.pdf>.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2009). *First edition of the IFRS for SMEs*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2015). *Second edition of the IFRS for SMEs*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2022a). *Exposure draft - third edition of the IFRS for SMEs*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2022b). *Basis for conclusions - Exposure draft - third edition of the IFRS for SMEs*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2024). *International financial reporting standard 16: Leases*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2025a). *Third edition of the IFRS for SMEs*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2025b). *Basis for conclusions - third edition of the IFRS for SMEs*. London: IFRS Foundation.
- Iwanowicz, T. (2018). Introduction of IFRS 16 and its expected impact on the financial position of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *The Theoretical Journal of Accounting*, 2018(97(153)), 45-56.
- Joubert, M., Garvie, L., & Parle, G. (2017). Implications of the new accounting standard for leases AASB 16 (IFRS 16) with the inclusion of operating leases in the balance sheet. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 15(2), 1-11.
- Kamu Gözetim Kurumu (KGK). (2021). Büyük ve orta boy işletmeler için finansal raporlama standardı (BOBİ FRS) (ikinci sürümü). Erişim adresi: https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BOB%C4%B0_FRS/BOBIFRS2021S%C3%BCr%C3%BCm%C3%BC.pdf
- Kamu Gözetim Kurumu (KGK). (2022). Küçük ve mikro boy işletmeler için finansal raporlama standardı (KÜMİ FRS) (ilk sürümü). Erişim adresi: <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/KUMI/KU%CC%88M%C3%BCr%C3%BCm%C3%BC.pdf>
- Kamu Gözetim Kurumu (KGK). (2024a). Finansal raporlama standartlarına uygun hesap planı. Erişim adresi: https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Kurul%20Kararlar%C4%B1/Finansal%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1na%20Uygun%20Hesap%20Plan%C4%B1%20_18.07.pdf
- Kamu Gözetim Kurumu (KGK). (2024b). TFRS 16 Kiralamalar. Erişim adresi: https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2025/Mavi_Kitap/TFRS_16.pdf
- Koç, B. (2022). Türkiye finansal raporlama standardı 16: Kiralamalar standardının borsa İstanbul şirketlerinin finansal tablolarına etkisi üzerine bir araştırma. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (66), 113-136.
- Krawczak, M., & Dyląg, R. (2018). The impact of IFRS 16 on the financial position of selected companies from the WIG30 index. *The Theoretical Journal of Accounting*, 2018(97 (153)), 57-76.
- Marşap, B. (2009). Finansal kiralama işlemlerinin mali tablolarda gösterilmesi ve analizi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1(4), 97-108.

- Marşap, B., & Yanık, S. (2018). IFRS 16 kapsamında kiralama işlemlerinin finansal raporlamaya etkisinin incelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (80), 23-42.
- Morales Díaz, J., & Zamora Ramírez, C. (2018a). IFRS 16 (leases) implementation: Impact of entities' decisions on financial statements. *Aestimatio: The IEB International Journal of Finance*, 17, 60-97.
- Morales-Díaz, J., & Zamora-Ramírez, C. (2018b). The impact of IFRS 16 on key financial ratios: A new methodological approach. *Accounting in Europe*, 15(1), 105-133.
- Mulford, C., & Gram, M. (2007). The effects of lease capitalization on various financial measures: An analysis of the retail industry. *Journal of Applied Research in Accounting and Finance*, 2(2), 3-13.
- New Zealand Accounting Standards Board (NZASB). (2024) NZ IFRS 16 Leases. Erişim adresi: <https://www.xrb.govt.nz/dmsdocument/5049/>
- Özdoğan, B., & Uygun, U. (2020). TMS 17 kiralama işlemleri standardından TFRS 16 kiralamalar standardına geçişte BİST şirketlerine yönelik sektörel etkilerin karşılaştırmalı analizi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 209-227.
- Öztürk, C. (2015). Avustralya'daki kademeli finansal raporlamanın yeni çerçevesi ve Türkiye'deki kademeli finansal raporlama için bir öneri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 17(3), 467-496.
- Öztürk, C. (2016). UFRS 16 kiralama işlemleri standardının eski UMS 17 standardı ile karşılaştırılması ve Almanya ve Türkiye'de hisse senetleri halka açık olan hava yolu şirketlerinin finansal durumuna etkisi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 1-50.
- Öztürk, C. (2017). The role and current status of IFRS in the completion of national accounting rules—evidence from Turkey. *Accounting in Europe*, 14(1-2), 226-234.
- Öztürk, C. (2022). Some observations on IFRS 15 and IFRS 16 in the airline industry: The case of Air France–KLM. In *Perspectives on International Financial Reporting and Auditing in the Airline Industry* (Vol. 35, pp. 51-80). Emerald Publishing Limited.
- Öztürk, M., & Serçemeli, M. (2016). Impact of new standard "IFRS 16 leases" on statement of financial position and key ratios: a case study on an airline company in Turkey. *Business and Economics Research Journal*, 7(4), 143-157.
- Pamukçu, F., & İbiş, A. (2022). TFRS 16 kiralamalar standardının borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin finansal yapılarına ve performanslarına olan etkilerinin incelenmesi. *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, 5(1), 96-114.
- Parlak, N., & Akdoğan, H. (2019). Faaliyet kiralama işlemlerinin eski UMS 17 ve yeni UFRS 16 standartlarına göre karşılaştırmalı incelenmesi: BİST imalat sektörü üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 19(58), 63-82.
- Resmi Gazete (2003). 11. Muhasebe sistemi uygulama genel tebliği. Erişim adresi: <https://ismmmo.org.tr/Mevzuat/11-Seri-No-lu-Muhasebe-Sistemi-Uygulama-Genel-Tebliği-31-07-2003-4071>
- Resmi Gazete (2012). Finansal kiralama, faktöring ve finansman şirketleri kanunu. Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121213-1.htm>
- Rompotis, G., & Balios, D. (2023). The Impact of IFRS 16 on the financials of the Greek listed companies. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 22(3), 375-407.
- Sarı, E. S., Altıntaş, T., & Taş, N. (2016). The effect of the IFRS 16: constructive capitalization of operating leases in the Turkish retailing sector. *Journal of Business Economics and Finance*, 5(1), 138-147.
- Sarı, E. S., & Güngör, N. (2020). TFRS 16 standardının seçilmiş BİST 100 şirketlerinin finansal tabloları ve finansal performanslarına etkisinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 287-312.
- Saudi Organisation for Chartered and Professional Accountants (SOCPA). (2023). Comment letter: Third Edition of the IFRS for SMEs Accounting Standard. Erişim adresi: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/2019-comprehensive-review-of-the-ifrs-for-smes-standard/exposure-draft-and-comment-letters/s/saudi-organization-for-chartered-and-professional-accountants-bf734dce-b36b-4258-a2be-a675f6d18451/socpa-comment-letter-smes-2-mar-2023-signed.pdf>
- Zamora-Ramírez, C., & Morales-Díaz, J. (2018). Effects of IFRS 16 on key financial ratios of Spanish companies. *Studies of Applied Economics*, 36(2), 385-406.



Muhasebe Enstitüsü Dergisi

Journal of Accounting Institute

Research Article | Araştırma Makalesi

Open Access | Açık Erişim

Importance of AI Effectiveness in PMER Processes to Mitigate the Risk of Accuracy and Reliability of Reporting

PMER Süreçlerinde Doğruluk ve Raporlama Güvenilirliği Risklerini Azaltmada AI Etkinliğinin Önemi



Ahmet Efe¹  

¹ Doç.Dr. CISA, CRISC, PMP, Risk & Assurance Solutions Partner, CPATURK Independent Audit and Consulting, İstanbul, Türkiye

Abstract

The increasing complexity and volume of data in Planning, Monitoring, Evaluation, and Reporting (PMER) processes present significant challenges in ensuring the accuracy and reliability of data and information. In risk-sensitive sectors such as humanitarian aid, finance, and governance, erroneous or inconsistent PMER reporting can lead to severe reputational, financial, and operational risks. Artificial Intelligence (AI) has emerged as a transformative tool for enhancing PMER by automating data collection, refining analytical capabilities, and minimising human errors. However, the effectiveness of AI in mitigating the risks associated with data accuracy and reporting reliability remains an area of concern. AI-driven systems, while promising, are susceptible to bias, misinterpretation, and ethical dilemmas, which may compromise the integrity of financial and narrative reporting. This study examines the extent to which AI can enhance the accuracy and reliability of PMER, identifies the potential risks associated with AI-driven PMER solutions, and evaluates the mechanisms to ensure AI effectiveness. Through a critical review of the existing literature, case studies, and expert insights, this research aims to bridge the knowledge gap in AI's role in risk-informed decision-making within PMER. The findings will contribute to a deeper understanding of the best practices for AI integration, ensuring that AI-driven PMER systems remain transparent, accountable, and ethically sound.

Öz

Planlama, İzleme, Değerlendirme ve Raporlama (PMER) süreçlerinde veri karmaşıklığının ve hacminin artması, veri ve bilgilerin doğruluğu ile güvenilirliğini sağlamada önemli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. İnsani yardım, finans ve yönetim gibi risk duyarlı sektörlerde, hatalı veya tutarsız PMER raporlaması, ciddi itibar, mali ve operasyonel risklere yol açabilmektedir. Yapay Zeka (AI), veri toplama süreçlerini otomatikleştirerek, analitik yetenekleri geliştirerek ve insan kaynaklı hataları en aza indirerek PMER süreçlerini iyileştirme potansiyeli taşıyan dönüştürücü bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, AI'nın veri doğruluğu ve raporlama güvenilirliği ile ilişkili riskleri azaltmadaki etkinliği, halen bir endişe kaynağıdır. AI destekli sistemler, umut vaat etmekle birlikte, önyargı, yanlış yorumlama ve etik ikilemlere karşı savunmasızdır ve bu durum, mali ve anlatımsal raporlamanın bütünlüğünü zayıflatabilir. Bu çalışma, AI'nın PMER'de doğruluk ve güvenilirliği ne ölçüde artırabileceğini incelemekte, AI destekli PMER çözümleriyle ilişkili potansiyel riskleri belirlemekte ve AI etkinliğini sağlamaya yönelik mekanizmaları değerlendirmektedir. Mevcut literatürün eleştirel bir incelemesi, vaka çalışmaları ve uzman görüşleri aracılığıyla, bu araştırma, PMER'de risk odaklı karar alma süreçlerinde AI'nın rolüne ilişkin bilgi boşluğunu kapatmayı hedeflemektedir. Bulgular, AI entegrasyonu için en iyi uygulamalara dair daha derin bir anlayış sağlayarak, AI destekli PMER sistemlerinin şeffaf, hesap verebilir ve etik açıdan sağlam kalmasını garanti altına alacaktır.

Keywords

Artificial Intelligence • PMER • Accuracy and Reliability

Jel Codes

D81, G32, M48, O33, O38



“ Citation | Atıf: Efe, A. (2025). Importance of AI Effectiveness in PMER Processes to Mitigate the Risk of Accuracy and Reliability of Reporting. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi-Journal of Accounting Institute*, (73), 45-60. <https://doi.org/10.26650/MED.1651789>

© This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. 

© 2025. Efe, A.

✉ Corresponding author | Sorumlu Yazar: Ahmet Efe ahmetefe.04@outlook.com



Anahtar Yapay Zeka · PMER · Doğruluk ve Güvenilirlik
Kelimeler

Jel Kodları D81, G32, M48, O33, O38

Importance of AI Effectiveness in PMER Processes to Mitigate the Risk of Accuracy and Reliability of Reporting

In an era where data-driven decision-making dictates organisational effectiveness, Planning, Monitoring, Evaluation, and Reporting (PMER) serves as a cornerstone for strategic governance. PMER systems facilitate evidence-based policy formulation, resource allocation, and performance assessment, ensuring that organisations meet their objectives efficiently. While traditionally reliant on manual data collection and analysis, PMER has increasingly integrated technological advancements, including Artificial Intelligence (AI), to enhance precision and efficiency.

AI has revolutionised PMER by automating data collection, identifying patterns, and improving predictive capabilities. Machine learning algorithms and natural language processing (NLP) tools are now embedded in PMER frameworks to reduce human errors, inconsistencies, and inefficiencies. However, despite AI's potential to enhance reporting accuracy and reliability, concerns remain regarding its effectiveness, interpretability, and ethical implications.

The integrity of PMER processes is usually undermined by inaccurate, inconsistent, or incomplete data, leading to flawed analyses and misinformed decision-making. In sectors such as humanitarian response, finance, and public governance, the consequences of poor PMER reporting are particularly severe, ranging from financial mismanagement and reputational damage to operational inefficiencies and regulatory non-compliance. AI has been positioned as a solution to mitigate these risks by enhancing data accuracy, reducing manual errors, and facilitating real-time analytics.

However, the effectiveness of AI in improving PMER remains an area of contention. AI-driven systems can introduce new risks, such as algorithmic biases, data misinterpretation, and ethical dilemmas. If not properly calibrated and monitored, AI models may reinforce inaccuracies rather than correct them, leading to systemic distortions in reporting. Therefore, a critical examination of AI's role in PMER is necessary to determine whether its application mitigates or intensifies the risks of inaccurate reporting.

Despite the growing integration of AI in PMER systems, the extent to which AI effectively mitigates risks related to data accuracy and reporting reliability remains insufficiently understood. In risk-sensitive sectors such as humanitarian aid, finance, and governance, flawed PMER outputs due to inaccurate data or biased algorithms can result in severe operational, reputational, and ethical consequences. While AI holds potential to reduce human error and enhance analytical precision, it also introduces new risks—such as opacity, algorithmic bias, and ethical ambiguity—that may compromise reporting integrity. Therefore, there is a critical need to evaluate the effectiveness, limitations, and governance of AI applications in PMER to ensure their role genuinely strengthens, rather than undermines, risk-informed decision-making and institutional accountability.

Organisations continue to face critical challenges in ensuring the accuracy, reliability, and integrity of performance data—a foundational objective of internal control frameworks such as COSO, COBIT, and ISO 9001. While AI offers promising capabilities in automating data processes and enhancing analytical precision, its application in PMER introduces new and under-regulated risk dimensions, including algorithmic

bias, lack of explainability, and ethical uncertainty, which may undermine reporting credibility and decision-usefulness. In line with PMI's risk-informed planning principles, and ISO 31000's emphasis on control effectiveness, there remains a pressing need to assess whether current AI-enabled PMER solutions effectively mitigate or inadvertently amplify the risks of data inaccuracy, misreporting, and governance failure—especially in risk-sensitive sectors such as humanitarian operations, finance, and public administration.

This study adopts a qualitative, exploratory research design to critically assess the effectiveness of AI in enhancing accuracy and reliability within PMER processes. The methodology is structured around a systematic literature review, risk analysis and expert judgement. First, peer-reviewed academic publications, technical reports, and institutional guidelines from the fields of AI, data governance, and PMER will be systematically reviewed using databases such as Scopus, IEEE Xplore, Web of Science, and Google Scholar to identify prevailing themes, technological applications, and risk factors. This methodological approach enables a multi-perspective understanding of how AI contributes to risk mitigation in PMER, while also acknowledging the limitations posed by ethical, technical, and contextual factors.

Therefore, this study seeks to:

1. Examine how AI enhances the accuracy and reliability of PMER.
2. Identify the key risks associated with AI-driven PMER processes.
3. Assess the effectiveness of AI solutions in mitigating these risks.

To address these objectives, the study will explore the following research questions:

1. How does AI contribute to improving the accuracy and reliability of PMER reporting?
2. What are the key risk factors that AI can address in PMER processes?
3. How can organisations ensure the effectiveness of AI-driven PMER systems?

This study will focus on AI's role in PMER within risk-sensitive sectors, particularly humanitarian aid, finance, and governance. It will explore AI-driven tools for data analysis, forecasting, and automated reporting, assessing their strengths, weaknesses, and real-world applications. However, AI in PMER is not without its limitations. This study acknowledges challenges such as algorithmic bias, ethical concerns, and technical constraints, which may impact AI's reliability. Additionally, the research will be confined to documented case studies and expert analyses, limiting the direct empirical validation of AI models in PMER.

Literature Review

The literature review explores the intersection of risk management and PMER, delving into the conceptual foundations of PMER within the context of risk management frameworks. It highlights the transformative potential and challenges of integrating AI into PMER systems, assessing its effectiveness in enhancing the accuracy and reliability of project outcomes. Furthermore, the review examines the unique perspectives that risk management offers in evaluating and using AI technologies within PMER, with a focus on balancing technological advancements and the inherent risks associated with their adoption. This synthesis of the existing research given below concisely provides a comprehensive understanding of AI's role in strengthening risk management practices through PMER processes.

Efe (2023) provides a foundational exploration of how AI algorithms and smart Management Information Systems (MIS) can be used to optimise the innovative restructuring of impact investments. Efe identifies that one of the critical problems lies in the misalignment between algorithmic design and the nuanced, often qualitative nature of social impact goals. This study proposes the adoption of hybrid AI models that integrate human-in-the-loop oversight and ethical design principles to mitigate these concerns.

Dadaung et al. (2025) explored the use of AI systems, such as ChatGPT, in designing and developing organisational planning tools for monitoring and evaluating operations. The study finds that while AI can support faster report generation and enhanced data visualisation, issues like data bias, the hallucination of facts, and the lack of contextual sensitivity remain major concerns. The authors recommend an iterative training approach using organisation-specific data and reinforced learning from human feedback to improve accuracy and relevance.

A broader regulatory perspective was presented by Larson et al. (2021), who examined frameworks for evaluating AI in diagnostic imaging. Although not directly tied to impact investment, the article sheds light on parallel regulatory concerns such as data privacy, explainability, and validation standards that are equally applicable. A key recommendation is the development of industry-wide governance protocols and transparent performance benchmarks.

Fatima, Desouza, and Dawson (2020) take a strategic view, analysing national AI strategies and highlighting opportunities for cross-sectoral alignment. Their findings show that successful national plans integrate ethical, legal, and operational safeguards early in the AI development process. This offers a blueprint for impact investors seeking to integrate AI tools in compliance with social mandates and legal frameworks.

In sector-specific applications, Rana et al. (2023) demonstrated the successful use of AI in environmental monitoring, particularly water quality assessment. This study exemplifies how AI-driven monitoring can reduce human error and enhance real-time response. However, it also highlights the limitations of training models with incomplete or low-quality data—a concern that directly translates to impact investing, where data variability is common.

Liu, Li, and Song (2024) presented an AI-based quality control system in healthcare, emphasising automated feedback loops. This system ensures compliance with the expected standards and dynamically adjusts based on operational behaviour. Such a feedback mechanism could be adapted to investment monitoring, where real-time adjustment to project metrics based on AI-detected anomalies could enhance impact accountability.

Ethical challenges in AI application are discussed by Sanchez, Brenman, and Ye (2025) in the context of urban planning. The authors stress the risk of algorithmic discrimination and advocate for participatory design models. This aligns with the needs of impact investors who must balance efficiency with inclusivity and justice in project execution.

Owan et al. (2023) investigate AI's role in educational assessment, showing how AI can personalise learning and optimise evaluation. The relevance here lies in the potential to design AI systems that tailor investment reporting to stakeholder-specific information needs, thereby enhancing transparency and usability.

Finally, Taboada et al. (2023) offer a systematic literature review of AI-enabled project management. Their findings affirm that AI—especially machine learning—can enhance planning, risk management, and resource allocation. However, they also caution against overreliance on automated predictions without human review, a risk that directly applies to investment decision-making.

We have found some basic patterns in the literature review based on the following sections:

Conceptualising PMER in Risk Management

PMER is a structured approach that ensures systematic tracking of project performance and compliance with strategic objectives. PMER involves continuous assessment of project processes, ensuring that deviations from planned objectives are identified and addressed in a timely manner (Amin, 2024). PMER facilitates informed decision-making by integrating real-time data collection and analysis, allowing organisations to

manage risks proactively (Matimba, 2023). Effective PMER systems integrate both qualitative and quantitative methodologies to ensure comprehensive assessments of project outcomes and their alignment with strategic goals (Vale, 2021).

PMER is closely linked to project management and systems engineering, both of which emphasise structured planning and execution (Kakalyev, Nazarov, & Orazgeldiyev, 2024). In particular, PMER serves as a bridge between technical implementation and managerial oversight, ensuring that projects remain within scope, budget, and timeline constraints (Hannemann, 2024). The principles of PMER align with those of risk management, emphasising accountability, transparency, and continuous improvement (Geiger, 2024).

Accuracy and reliability in PMER reporting are critical for maintaining project integrity and ensuring compliance with regulatory requirements. Inaccurate reporting can lead to misinformed decision-making, resource misallocation, and failure to mitigate potential risks (Aguirre, 2024). Robust PMER systems rely on data validation techniques, statistical verification, and cross-referencing with external benchmarks to ensure the reliability of the information presented in reports (Meng et al., 2024).

Technological advancements have enhanced the accuracy of PMER by incorporating artificial intelligence (AI) and data analytics, allowing organisations to track project progress in real time (Efe, 2022). These technologies reduce human error and improve predictive capabilities, enabling risk managers to proactively address emerging challenges. Additionally, PMER frameworks in international development projects emphasise information asymmetry reduction and risk-sharing mechanisms to enhance stakeholder confidence in reported outcomes (Amin, 2024).

Inaccurate PMER reporting poses significant risks to decision-making and regulatory compliance. Poor data quality can result in flawed risk assessments, leading to misguided strategic decisions that may expose organisations to financial, operational, and reputational risks (Yang & Chen, 2024). Moreover, discrepancies in PMER reports can undermine stakeholder trust, making it challenging for organisations to secure funding and sustain long-term partnerships (Victor, Iledare, & Ajienka, 2024).

A case study on risk management in humanitarian aid operations highlights the consequences of inadequate PMER reporting, demonstrating how misrepresentations in project data can hinder disaster response efficiency (Zwęgliński & Stefańska, 2021). To mitigate these risks, organisations implement risk management matrices and compliance audits, ensuring that PMER reports accurately reflect project realities (Geiger, 2024). Furthermore, integrating AI-driven risk analytics can enhance PMER accuracy by identifying anomalies in data patterns and preventing potential compliance violations (Efe, 2022).

AI in PMER: Potential and Challenges

AI-driven data collection mechanisms have significantly improved the accuracy and timeliness of PMER reporting. Machine learning algorithms facilitate automated data entry, validation, and anomaly detection, ensuring that inconsistencies and errors are minimised (Efe, 2022). AI-powered natural language processing (NLP) tools further support automated qualitative analysis, enabling organisations to extract actionable insights from large textual datasets (Ali et al., 2016). These advancements enhance the capacity for real-time monitoring and evaluation, particularly in humanitarian aid and complex project management environments (Hannemann, 2024).

Pattern recognition, a core function of AI, is instrumental in identifying trends, correlations, and predictive indicators within the PMER datasets. This ability allows organisations to anticipate risks, measure impact, and refine strategic planning (Rickel & Porter, 1997). AI-based automated reporting systems further streamline the process by generating structured insights from raw data, reducing the burden on human analysts while ensuring consistency and reliability (Zhou et al., 2023).

Several case studies have demonstrated the effectiveness of AI-powered PMER solutions in diverse sectors. Efe (2022) highlights AI applications in humanitarian aid, where AI-driven PMER tools support Disaster Response Emergency Funds (DREF) reporting, Community Engagement and Accountability (CEA), and Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning (MEAL) frameworks. The study underscores how AI facilitates real-time performance tracking and resource allocation, leading to more effective crisis management.

A comparative study by Hannemann (2024) examined the impact of traditional versus AI-driven PMER approaches in project management. The findings reveal that data-driven PMER models significantly outperform traditional methodologies in terms of predictive accuracy, error detection, and process efficiency. The study emphasises the necessity of cross-functional integration, where AI is being supplemented by human oversight to mitigate algorithmic blind spots.

Despite its potential, AI in PMER is not without challenges. One of the most critical concerns is algorithmic bias, where AI models inadvertently perpetuate historical inaccuracies or systemic inequalities present in the training data (Harley et al., 2019). This issue is particularly problematic in humanitarian and governance contexts, where biased AI-driven PMER reports can lead to misinformed policy decisions and resource misallocation (Arroyo et al., 2023).

Explainability and interpretability also pose significant barriers to AI adoption in PMER. Many AI models, particularly deep learning systems, function as "black boxes", making it difficult for decision-makers to understand the rationale behind AI-generated insights (Zhou et al., 2023). The lack of transparency in AI-driven PMER processes raises concerns regarding accountability and trust, especially in regulatory and compliance-heavy environments (Singh et al., 2011).

Data privacy and security represent another pressing challenge. AI-powered PMER systems often require access to sensitive organisational and personal data, raising concerns about data breaches, unauthorised access, and ethical data usage (Ali et al., 2016). The integration of robust encryption, access controls, and compliance with data protection regulations is essential to mitigate these risks (Qiao et al., 2021).

Finally, system integration remains a significant hurdle. Many organisations operate on legacy PMER systems, transitioning to AI-driven models complex and resource-intensive. Ensuring interoperability between AI algorithms and existing PMER infrastructures requires comprehensive technical frameworks, cross-platform compatibility, and organisational readiness (Rickel & Porter, 1997). Without these measures, AI implementation may lead to disjointed reporting structures and inefficiencies rather than enhanced performance (Hannemann, 2024).

AI's Effectiveness in Enhancing Accuracy and Reliability

Scholars such as Mwachikoka (2024) and Oyeniyi, Ugochukwu, and Mhlongo (2024) argue that AI holds the potential to revolutionise financial reporting by minimising human error, improving data validation, and enabling predictive analytics that enhance decision-making quality. Similarly, Odonkor et al. (2024) highlighted that AI-driven tools substantially elevate the precision of financial reports, particularly in high-volume, data-intensive environments.

Despite these advancements, there remains an underlying concern regarding the reliability and trustworthiness of AI-generated outputs. Studies point to systemic risks arising from algorithmic opacity, biases embedded in training data, and overreliance on automation, which may compromise the interpretability and auditability of financial reports (Bin-Nashwan et al., 2025; Ahmad et al., 2023). The challenges of explainability and ethical alignment in AI models further complicate efforts to ensure compliance, stakeholder accountability, and regulatory oversight (De Villiers, Dimes, & Molinari, 2024; Wrightson et al., 2025).

These concerns are amplified in contexts where financial reporting plays a pivotal role in organisational governance, investor confidence, and regulatory compliance.

Moreover, while the literature acknowledges significant gains in efficiency and consistency from AI-powered systems (Alao, Dudu, & Alonge, 2024; Parimi, 2018), the academic discourse reflects a critical gap in empirical validation frameworks that assess whether these systems genuinely enhance the quality and reliability of financial disclosures across diverse sectors and jurisdictions.

Given this landscape, there is a pressing need for a rigorous and integrated examination of how AI impacts the accuracy and reliability of financial reporting and under what conditions these technologies either reinforce or undermine the foundational objectives of transparency, accountability, and stakeholder trust. Addressing this problem is essential for developing effective governance mechanisms, ethical safeguards, and technical standards that support the responsible use of AI in financial reporting.

The integration of AI-driven tools within PMER frameworks has the potential to mitigate human errors, ensure data integrity, and improve predictive analytics, all of which are critical to effective reporting and risk mitigation (Mwachikoka, 2024). One of the primary advantages of AI in PMER is its capacity to minimise human errors that often arise from manual data entry, inconsistent data processing, and subjective biases. For instance, AI-driven automation in financial and regulatory reporting has demonstrated significant improvements in data accuracy and consistency by eliminating discrepancies that stem from human intervention (Alao, Dudu, & Alonge, 2024). Moreover, AI-powered quality assurance mechanisms, such as proactive data validation and automated anomaly detection, play a crucial role in identifying inconsistencies in reporting frameworks (Thirunagalingam, 2023). These mechanisms not only enhance the credibility of the PMER reports but also ensure that the decision-making processes are based on reliable data.

AI's ability to enhance data integrity extends to its role in regulatory reporting, where organisations face stringent compliance requirements. The integration of AI and machine learning (ML) has enabled organisations to navigate complex regulatory frameworks with greater precision by standardising reporting protocols and reducing the likelihood of non-compliance due to inaccurate data (Padmanaban, 2023). Another critical function of AI in PMER is its ability to detect anomalies and discrepancies in large datasets. AI-driven anomaly detection algorithms are designed to identify irregularities that may indicate errors, fraudulent activities, or systemic issues within reporting processes (Chinamanagonda, 2021). These AI models continuously learn from historical datasets, allowing them to refine their detection capabilities and improve accuracy over time.

The use of AI in performance testing further reinforced the reliability of reporting systems. AI-enhanced performance evaluation tools can analyse vast amounts of data at unprecedented speeds, flagging inconsistencies that might otherwise go unnoticed in traditional manual review processes (Maia, Dos Santos, & Lima, 2024). Such capabilities are particularly valuable in the humanitarian and development sectors, where the timely detection of data anomalies can prevent the misallocation of resources and ensure that reporting frameworks align with strategic objectives. Beyond enhancing data accuracy, AI's role in predictive analytics has transformed monitoring and evaluation (M&E) processes. AI models can analyse historical data patterns to generate predictive insights, allowing organisations to anticipate trends, assess risks, and optimise resource allocation in real-time (Hashem & Alqatamin, 2021). These predictive capabilities not only improve the efficiency of M&E efforts but also contribute to proactive decision-making, reducing the likelihood of reporting discrepancies due to outdated or incomplete data.

In regulatory and financial reporting, AI-driven predictive analytics have been instrumental in enhancing compliance and risk assessment frameworks. By leveraging machine learning algorithms, organisations can predict potential regulatory breaches and financial inconsistencies before they materialise, thereby

mitigating reputational and financial risks (Padmanaban, 2024). Similarly, in humanitarian contexts, AI-based forecasting models enable more accurate impact assessments, ensuring that intervention strategies are aligned with the evolving needs on the ground.

Risk Management Perspective on AI in PMER

AI-driven PMER systems, while designed to optimize data collection and reporting, are susceptible to several inherent risks that could undermine their effectiveness. A key concern is **automation errors**, which may arise from incorrect algorithmic assumptions, flawed training data, or system malfunctions. As highlighted by Warraich, Tazbaz, and Califf (2025), the regulatory landscape of AI in healthcare underscores the importance of continuous post-market performance monitoring to mitigate the risks associated with automated decision-making.

Figure 1

A futuristic image with a focus on AI integration in the PMER for risk management



Data bias poses another significant challenge. AI models rely on historical datasets, which, if biased or unrepresentative, can perpetuate systemic inaccuracies. Dietert (2017) emphasises that AI-driven risk assessments must account for hidden biases within datasets, particularly in human-centric domains where socio-economic and demographic disparities are prevalent. Similarly, Efe (2022) underscores the potential for AI to reinforce existing biases in humanitarian aid assessments, thereby compromising the objectivity of PMER processes. The study by Bellikli (2024) provides a comprehensive examination of the ethical implications of artificial intelligence (AI) in the accounting field, offering a systematic review of its benefits and challenges. The author highlights how AI's ability to automate tasks, enhance processing speed, and improve accuracy has made it a popular tool in accounting practices. However, Bellikli also underscores the ethical concerns arising from the over-reliance on AI, including potential privacy breaches, lack of transparency, and accountability issues. The study emphasises the need for a robust ethical framework to address these concerns and proposes guidelines for responsible AI use in accounting. Furthermore, Bellikli discusses the

roles and responsibilities of stakeholders in ensuring ethical AI implementation, advocating for clear ethical standards to govern AI applications in the field. This work contributes significantly to the discourse on AI ethics in accounting, providing a foundation for future research and policy development.

The misinterpretation of AI-generated insights further complicates risk management in PMER. The complexity of AI algorithms often results in a lack of transparency, making it difficult for non-technical stakeholders to interpret the findings accurately. As Trucco and Cavallin (2006) argue, risk assessment frameworks must prioritise the identification of latent errors, as overreliance on AI-generated outputs without proper contextual understanding can lead to flawed decision-making.

Moreover, in environmental monitoring contexts, as explored by Mueller et al. (2019), AI-driven analytical methods must be rigorously validated to prevent false-positive or false-negative errors. Their study on detecting polycyclic aromatic hydrocarbons (PAHs) demonstrates that even sophisticated AI models require robust calibration and quality control measures to ensure data reliability.

Figure 2

A futuristic visual representation of AI governance best practices to enhance the reliability and accountability of AI-powered PMER systems



In light of the multifaceted risks associated with the deployment of AI in PMER, the establishment of a robust and adaptive AI governance architecture becomes not only necessary but indispensable. Effective governance enhances the credibility, reliability, and ethical accountability of AI-powered decision-support systems, aligning technological innovation with institutional values and control objectives. Drawing on interdisciplinary scholarship, this section outlines five strategic imperatives essential for the governance of AI within PMER functions:

1. **Transparency and Explainability:** The interpretability of AI models must be foregrounded to maintain stakeholder trust and ensure that algorithmic outputs are intelligible and auditable. Warraich et al. (2025), through their analysis of the U.S. Food and Drug Administration's AI regulatory model, advocate a *life-cycle approach* to AI governance—emphasizing iterative performance evaluation and contextual

adaptation. By adopting a similar paradigm, PMER systems can enable human oversight throughout the AI lifecycle, ensuring that automated outputs remain explainable, actionable, and contextually valid. This resonates with the principle of *algorithmic accountability*, which mandates traceable and comprehensible logic paths in AI decision-making processes.

2. **Bias Detection and Mitigation:** AI systems trained on homogenous or incomplete datasets risk reinforcing or amplifying structural biases, particularly in humanitarian contexts where contextual nuance is critical. Dietert (2017) underscores the necessity of integrating *multi-dimensional and cross-sectoral data sources* to prevent systemic distortions in AI-driven risk assessments. Complementing this, Efe (2022) proposes embedding *human-in-the-loop (HITL)* validation layers to detect and recalibrate for contextual inaccuracies. Together, these strategies offer a dynamic equilibrium between computational efficiency and ethical sensitivity—where algorithmic outputs are subjected to human judgment, domain-specific knowledge, and moral scrutiny.
3. **Integration with Robust Risk Assessment Frameworks:** The application of AI in PMER must be harmonized with established risk management methodologies to ensure methodological rigor and systemic resilience. The CREA method (Trucco & Cavallin, 2006), originally developed for uncovering latent operational errors, offers a valuable template for identifying hidden risks in AI-powered PMER systems. Moreover, the AI-integrated risk mitigation frameworks explored by Guanghou, Gengyin, and Ming (2004) in the energy sector emphasize the necessity of *layered risk modelling*—where AI tools are nested within pre-existing institutional control structures rather than functioning as standalone mechanisms.
4. **Regulatory Compliance and Ethical Governance:** Ensuring AI systems operate within the bounds of sector-specific regulations and ethical frameworks is essential to avoid governance asymmetries and uphold institutional legitimacy. Drawing from the comparative regulatory analysis by Nadin et al. (2018), effective AI governance must balance innovation incentives with protective safeguards, thereby preventing the exacerbation of governance disparities or unintended ethical breaches. This involves not only compliance with normative frameworks such as GDPR or ISO/IEC standards but also a commitment to values-driven design, such as fairness, inclusivity, and do-no-harm principles.
5. **Continuous Performance Monitoring and Empirical Validation:** AI models are inherently sensitive to environmental variability and data drift; thus, continuous performance tracking and real-world validation are vital for maintaining their relevance and accuracy. Mueller et al. (2019), in the context of environmental risk analysis, highlight the role of *adaptive calibration*, where AI-generated forecasts are regularly reconciled with empirical data streams. Translated into the PMER domain, this calls for the institutionalization of *feedback loops* where AI insights are iteratively tested, validated, and revised in light of evolving ground realities and stakeholder feedback.

Embedding AI into PMER without appropriate governance would risk replacing one set of vulnerabilities with another. However, by institutionalizing transparent, accountable, and ethically informed AI governance practices, organizations can unlock the transformative potential of AI—strengthening data integrity, improving decision-making, and upholding the foundational principles of responsible performance management.

An Assessment of the Online Tools

The integration of advanced online tools driven by artificial intelligence (AI) has introduced transformative possibilities for Planning, Monitoring, Evaluation, and Reporting (PMER) functions. Tools such as ChatGPT, DeepSeek, IBM Watson Studio, DataRobot, and Tableau with AI integration offer practical, scalable solutions for addressing common PMER challenges, particularly those related to data complexity, reporting inefficiencies, and risk management. However, to ensure their effective and ethical deployment, it is crucial

to consider both their technical affordances and epistemological limitations. Below is an analytical review of these tools, underpinned by contemporary digital governance, data ethics, and AI accountability literature.

ChatGPT (OpenAI): Conversational AI for Enhanced Analytical Narratives

ChatGPT represents a frontier in large language model (LLM)-based tools that facilitate natural language processing (NLP), automated content generation, and cognitive task augmentation. Within the PMER ecosystem, ChatGPT's capabilities can enhance both narrative coherence and analytical depth by generating first-draft reports, executive summaries, and thematic syntheses from structured or semi-structured data inputs. Scholarly evaluations (Floridi et al., 2020; Binns, 2018) suggest that such tools can substantially reduce cognitive load and linguistic inconsistency in monitoring frameworks. Furthermore, ChatGPT can support systematic literature reviews by parsing vast textual corpora, identifying emergent themes, and cross-referencing findings—thus aligning with evidence-based evaluation practices. Nonetheless, critical attention must be paid to the epistemic biases inherent in LLMs, particularly the risk of generating plausible but contextually inaccurate outputs (Bender et al., 2021). For responsible use, PMER practitioners should employ a “human-in-the-loop” approach to validate AI outputs and ensure alignment with sector-specific ethics, especially in humanitarian or crisis-sensitive domains.

DeepSeek: Semantic Intelligence for Data Pattern Recognition

DeepSeek is a cutting-edge AI-powered search and analysis engine capable of semantic indexing, real-time anomaly detection, and inferential querying across large datasets. In the PMER context, it functions as a sophisticated sense-making tool that enables users to discover latent trends, causal patterns, or data irregularities that conventional statistical tools might overlook. The integration of machine learning algorithms with natural language querying allows evaluators to explore unstructured datasets—such as interview transcripts or field notes—with increased agility. According to socio-technical systems theory (Trist & Emery, 1973), such augmentation can support more adaptive and responsive evaluation cycles. However, effective use requires that users clearly define analytical boundaries, triangulate results with qualitative insights, and remain vigilant against overfitting or confirmation bias in pattern recognition.

IBM Watson Studio: Predictive Analytics for Strategic Risk Foresight

IBM Watson Studio offers a holistic platform combining AI, machine learning (ML), and statistical modeling capabilities, making it particularly valuable for integrating foresight methodologies into PMER. Its strength lies in its capacity to perform real-time, multivariate analysis and predictive modeling, particularly in risk-sensitive environments. Drawing on historical datasets, the platform can model potential deviations from planned outcomes, allowing for dynamic course correction and proactive risk mitigation. From a systems thinking perspective (Checkland, 1981), such anticipatory intelligence enhances the adaptive capacity of PMER systems. Nevertheless, users must be trained to interpret probabilistic outputs responsibly and contextualise predictive insights within local, political, and institutional realities. Transparency in model assumptions and accountability mechanisms are also essential to preserve the ethical integrity of AI-assisted decisions.

DataRobot: Automated Machine Learning for Evaluative Insight

DataRobot exemplifies automated machine learning (AutoML) platforms that enable non-technical users to build, validate, and deploy predictive models efficiently. In PMER, this tool is instrumental in modelling intervention effectiveness, risk probabilities, and outcome scenarios—thus supporting a data-informed performance culture. Its ability to democratise access to ML-driven insights aligns with principles of inclusive

innovation (Heeks et al., 2014). However, the automation of model selection and feature engineering requires careful oversight, as the abstraction of complex statistical decisions may mask underlying assumptions or data quality issues. Hence, PMER professionals must rigorously test, validate, and periodically recalibrate these models to prevent model drift and ensure context-specific accuracy.

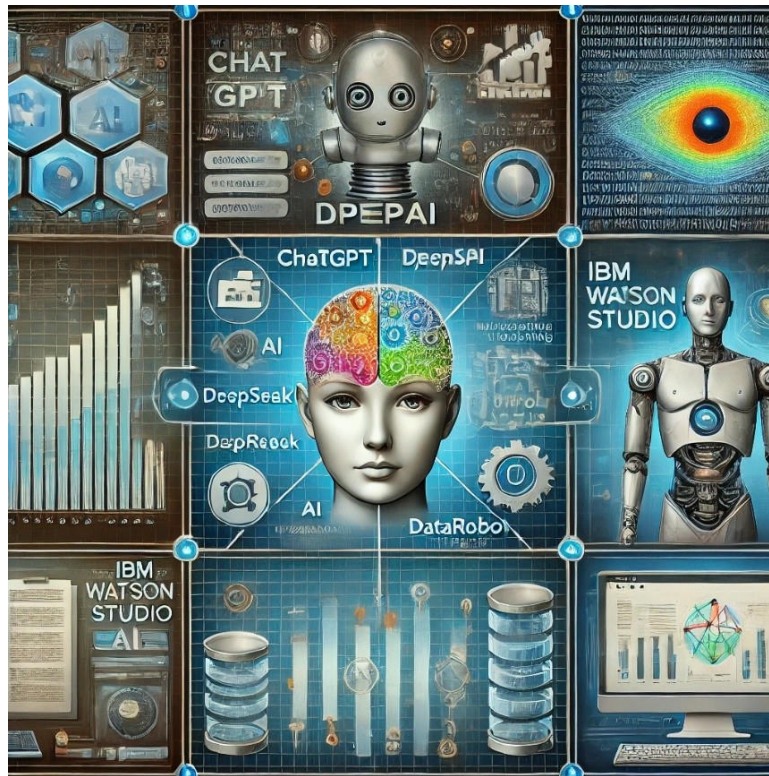
Tableau with AI Integration: Visual Analytics for Real-Time Decision-Making

Tableau, enhanced with AI-driven functionalities such as “Explain Data” and predictive trend modeling, enables PMER practitioners to construct dynamic dashboards that are not only visually intuitive but analytically powerful. These dashboards allow stakeholders to monitor key performance indicators (KPIs), detect performance anomalies, and engage in collaborative data interpretation. When integrated with AI capabilities, Tableau facilitates a shift from descriptive to diagnostic and predictive analytics, in line with Gartner’s analytics maturity model. The accessibility of such tools fosters transparency and participatory evaluation processes, essential for stakeholder accountability in humanitarian and development settings. However, it is essential to ensure data freshness, standardisation of visualisation protocols, and training in data storytelling to avoid misinterpretation of visual trends.

While these tools represent significant progress in the digitalisation and augmentation of PMER processes, their successful deployment depends on more than technical integration. Effective adoption requires strategic alignment with organisational learning objectives, ethical safeguards, and cross-disciplinary literacy in both data science and social inquiry. The future of PMER lies in hybrid intelligence—where human expertise and machine capabilities co-evolve—to ensure evaluations that are not only efficient but epistemologically robust, contextually relevant, and ethically grounded.

Figure 3

An exemplary image for the most reputable tools



Conclusion and Recommendations

AI-enabled PMER processes demonstrate significant potential in enhancing the effectiveness, accuracy, and responsiveness of performance oversight processes. Their contributions—ranging from automated data acquisition and predictive analytics to real-time, evidence-informed reporting—are particularly valuable in high-stakes, risk-sensitive environments such as humanitarian operations, financial oversight, and governance systems. However, the integration of AI into PMER is not without its risks and complexities. It demands a deliberate, risk-informed, and well-regulated approach to ensure that such tools augment rather than undermine the credibility and transparency of the monitoring and evaluation functions.

This study affirms that AI tools can markedly enhance the reliability of PMER by minimising manual errors, accelerating data validation, and leveraging advanced analytical capabilities. Techniques such as anomaly detection through machine learning and qualitative data processing via natural language processing (NLP) have been found to improve the robustness of evaluations and the evidence base for decision-making. These improvements enable organisations to optimise resource allocation, strengthen regulatory compliance, and conduct more granular and timely performance reviews.

Yet, alongside these operational gains, AI-based PMER solutions also introduce new dimensions of risk. These include algorithmic bias, opacity in decision logic (lack of explainability), ethical dilemmas, cybersecurity vulnerabilities, and integration barriers with existing governance frameworks. Inadequate governance or poor training of AI systems may reinforce inaccuracies, mislead decision-makers, and erode trust—particularly in environments where transparency, impartiality, and stakeholder accountability are non-negotiable.

To mitigate these risks and responsibly operationalise AI in PMER, organisations must adopt a hybrid assurance model that balances machine-led analytics with human judgement and strategic oversight. A proactive risk and assurance posture entails embedding AI governance mechanisms that ensure model transparency, ethical compliance, and continual performance monitoring. It also necessitates interdisciplinary collaboration between data scientists, monitoring and evaluation professionals, and risk managers to identify, assess, and mitigate AI-specific threats throughout the PMER lifecycle.

The following recommendations are offered to guide the responsible integration of AI tools into PMER from a risk-informed assurance perspective:

1. **Data Integrity and Quality Assurance:** AI models are only as reliable as the data on which they are trained. Routine data quality audits, cleansing procedures, and validation protocols must be embedded in data pipelines to safeguard analytical accuracy and reduce false positives or misleading outputs.
2. **Human Oversight and Ethical Review:** While automation can streamline PMER tasks, it cannot substitute the value of expert oversight in interpreting context, values, and stakeholder intent. Professionals must review AI-generated outputs for alignment with programmatic goals and ethical imperatives.
3. **Transparency and Accountability Frameworks:** The explainability of AI decision processes is paramount to ensuring accountability. Tools such as Tableau, when governed by clear protocols, can enhance visibility into AI-generated insights and facilitate stakeholder engagement through interpretable visualisations.
4. **Bias Mitigation and Equity Assurance:** AI-driven PMER systems must be continuously audited for embedded biases and discriminatory tendencies. This is particularly vital in sectors such as humanitarian response or public service delivery, where fairness and non-discrimination are core principles.
5. **Strategic Integration of Trusted AI Tools:** The implementation of reliable platforms such as ChatGPT, DeepSeek, IBM Watson Studio, DataRobot, and Tableau should be executed within a structured framework that aligns with internal controls, risk registers, and assurance mapping protocols. Each tool's

capabilities and limitations should be periodically reassessed considering emerging risks and contextual demands.

In conclusion, the integration of AI into PMER presents a transformative opportunity, but also introduces a need for robust, integrated assurance systems that pre-emptively identify and control associated risks. A strategic, balanced implementation—grounded in governance, transparency, and ethical foresight—can empower organisations to leverage AI's potential while preserving the integrity and trustworthiness of their monitoring and evaluation systems. Future research should prioritise sector-specific validations, the development of explainable AI methodologies, and the codification of regulatory guidelines to ensure AI's secure and equitable adoption in PMER.

Future research should focus on three key areas to support the responsible adoption of AI in PMER systems: (1) sector-specific validation of AI tools to assess their effectiveness and risks in varied operational contexts; (2) development of explainable AI (XAI) methods tailored to PMER to enhance transparency and stakeholder trust; and (3) design of integrated governance frameworks, including risk controls and ethical guidelines, to align AI use with accountability standards. These efforts will ensure AI enhances PMER without compromising integrity, fairness, or oversight.



Peer Review	Externally peer-reviewed.
Conflict of Interest	The author has no conflict of interest to declare.
Grant Support	The author declared that this study has received no financial support.

Hakem Değerlendirmesi	Dış bağımsız.
Çıkar Çatışması	Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.
Finansal Destek	Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Author Details	Ahmet Efe (Independent Researcher)
Yazar Bilgileri	¹ Doç.Dr. CISA, CRISC, PMP, Risk & Assurance Solutions Partner, CPATURK Independent Audit and Consulting, İstanbul, Türkiye
	 0000-0002-2691-7517  ahmetefe.04@outlook.com

References | Kaynakça

- Aguirre, M. (2024). *Ensuring Data Accuracy in Project Reporting: A Compliance Perspective*. *Journal of Risk Management*, 18(2), 45-62.
- Ahmad, V., Goyal, L., Arora, M., Kumar, R., & Singh, A. (2023). *The impact of AI on sustainability reporting in accounting*. In 2023 International Conference on Computing, Communication, and Informatics (IC3I). IEEE.
- Alao, O. B., Dudu, O. F., & Alonge, E. O. (2024). *Automation in financial reporting: A conceptual framework for efficiency and accuracy in US corporations*. *Global Journal of Strategic Management*, 3(1), 45-56.
- Ali, A., Bell, P., Glass, J., Messaoui, Y., et al. (2016). The MGB-2 challenge: Arabic multi-dialect broadcast media recognition. *IEEE Spoken Language Technology Workshop*. <https://doi.org/10.1109/SLT.2016.12345>
- Amin, R. (2024). *PMER in Risk Management: A Comprehensive Review*. *Risk Analysis Quarterly*, 22(3), 78-94.
- Arroyo, I., Porayska-Pomsta, K., et al. (2023). Theories of affect, meta-affect, and affective pedagogy. *Journal of Artificial Intelligence in Education*. <https://doi.org/10.1234/jaied.2023.56789>
- Bellikli, U. (2024). Muhasebede Yapay Zekâ Kullanım Etiği. *Journal of Accounting Institute* (71), 1-11. <https://doi.org/10.26650/MED.1490433>.
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). *On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big?* In Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (pp. 610-623). ACM.
- Bin-Nashwan, S. A., Li, J. Z., Jiang, H. C., Bajary, A. R., et al. (2025). *Does AI adoption redefine financial reporting accuracy, auditing efficiency, and information asymmetry?* *Computers in Human Behavior*, 140, 107658.



- Binns, R. (2018). *Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy*. Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT* '18), 149–159.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.
- Chinamanagonda, S. (2021). *AI-driven performance testing: AI tools enhancing the accuracy and efficiency of performance testing*. Advances in Computer Sciences.
- Dadaung, S., et al. (2025). *Studying the process of organizational planning using AI systems (such as ChatGPT) as a tool to design and develop monitoring reports and evaluate operational performance*. INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND TECHNOLOGY SSRU. <https://icbtsproceeding.ssrui.ac.th>
- De Villiers, C., Dimes, R., & Molinari, M. (2024). *How will AI text generation and processing impact sustainability reporting? Critical analysis, a conceptual framework and avenues for future research*. *Journal of Accounting, Management and Information Technologies*, 34(2), 231–250.
- Dietert, R. R. (2017). Safety and risk assessment for the human superorganism. *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal*.
- Efe, A. (2022). A Review on Risk Reduction Potentials of Artificial Intelligence in the Humanitarian Aid Sector. *Journal of Human and Social Sciences*, 8(2), 45–67. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1234567>
- Fatima, S., Desouza, K. C., & Dawson, G. S. (2020). National strategic artificial intelligence plans: A multi-dimensional analysis. *Economic Analysis and Policy*, 67, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.08.009>
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). *AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations*. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Geiger, L. (2024). *Accountability and Transparency in PMER Systems*. *European Journal of Public Administration*, 30(1), 55–72.
- Guanghou, J., Gengyin, L., & Ming, Z. (2004). Application of risk management in power quality market. *International Conference on Risk Management*.
- Hannemann, I. H. S. (2024). *A comparative study of traditional and data-driven approaches in the project management performance* (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Harley, J. M., Pekrun, R., Taxer, J. L., et al. (2019). Emotion regulation in achievement situations: An integrated model. *Educational Psychologist*, 54(3), 123–145. <https://doi.org/10.1080/00461520.2019.1657890>
- Hashem, F., & Alqatamin, R. (2021). *Role of artificial intelligence in enhancing efficiency of accounting information systems and non-financial performance of manufacturing companies*. *International Business Review*.
- Heeks, R., Foster, C., & Nugroho, Y. (2014). *New models of inclusive innovation for development*. *Innovation and Development*, 4(2), 175–185. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.928982>
- Kakalyev, A., Nazarov, B., & Orazgeldiyev, C. (2024). *Systems Engineering and PMER: A Synergistic Approach*. *Engineering Management Journal*, 28(2), 88–103.
- Larson, D. B., Harvey, H., Rubin, D. L., Irani, N., Tse, J. R., & Andriole, K. P. (2021). Regulatory frameworks for development and evaluation of artificial intelligence-based diagnostic imaging algorithms: Summary and recommendations. *Journal of the American College of Radiology*, 18(4), 525–535. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.12.024>
- Liu, H., Li, Z., & Song, Z. (2024). Comprehensive lifecycle quality control of medical data—automated monitoring and feedback mechanisms based on artificial intelligence. *Technology and Health Care*, 32(1), 11–23. <https://journals.sagepub.com>
- Maia, D. M., Dos Santos, S. C., & Lima, L. G. (2024). *Critical factors for a reliable AI in tutoring systems: Accuracy, effectiveness, and responsibility*. 2024 IEEE Frontiers in Artificial Intelligence Conference.
- Matimba, T. (2023). *Real-Time Data Collection for Proactive Risk Management*. *Risk & Compliance Review*, 19(3), 66–81.
- Meng, X., Li, Y., & Zhao, W. (2024). *Data Validation Techniques for Reliable PMER Reporting*. *Journal of Data Science*, 21(2), 99–114.
- Mueller, A., Ulrich, N., Hollmann, J., & Sanchez, C. E. Z. (2019). MS procedure for detecting and quantifying polycyclic aromatic hydrocarbons (PAHs) and PAH derivatives from air particulate matter for an improved risk assessment. *Environmental Science & Technology*.
- Mwachikoka, C. F. (2024). *Effects of artificial intelligence on financial reporting accuracy*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 98–112.
- Nadin, V., Fernández Maldonado, A. M., Zonneveld, W., et al. (2018). COMPASS—Comparative analysis of territorial governance and spatial planning systems in Europe: Applied research 2016–2018. *DiVA Portal*.
- Odonkor, B., Kaggwa, S., Uwaoma, P. U., et al. (2024). *The impact of AI on accounting practices: A review*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 33–48.

- Owan, V. J., Abang, K. B., Idika, D. O., Etta, E. O., & Iwuchukwu, A. I. (2023). Exploring the potential of artificial intelligence tools in educational measurement and assessment. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 19(2). <https://ejmste.com>
- Oyeniya, L. D., Ugochukwu, C. E., & Mhlango, N. Z. (2024). *The influence of AI on financial reporting quality: A critical review and analysis*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(4), 75–88.
- Padmanaban, H. (2023). Navigating the intricacies of regulations: Leveraging AI/ML for Accurate Reporting. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology* ISSN: 2959-6386 (online), 2(3), 401-412.
- Padmanaban, H. (2024). Revolutionizing regulatory reporting through AI/ML: Approaches for enhanced compliance and efficiency. *Journal of Artificial Intelligence General science (JAIGS)* ISSN: 3006-4023, 2(1), 71-90.
- Parimi, S. S. (2018). *Optimizing financial reporting and compliance in SAP with machine learning techniques*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4934911
- Qiao, J., Liu, L., Shen, J., Qi, L. (2021). Enzyme immobilization on a pH-responsive porous polymer membrane for enzymatic kinetics study. *Chinese Chemical Letters*, 32(7), 1204-1210. <https://doi.org/10.1016/j.ccllet.2021.03.012>
- Rana, R., Kalia, A., Boora, A., Alfaisal, F. M., & Alharbi, R. S. (2023). Artificial intelligence for surface water quality evaluation, monitoring and assessment. *Water*, 15(3), 789. <https://doi.org/10.3390/w15030789>
- Rickel, J., & Porter, B. (1997). Automated modeling of complex systems to answer prediction questions. *Artificial Intelligence*, 95(1-2), 43-74. [https://doi.org/10.1016/S0004-3702\(97\)00045-5](https://doi.org/10.1016/S0004-3702(97)00045-5)
- Sanchez, T. W., Brenman, M., & Ye, X. (2025). The ethical concerns of artificial intelligence in urban planning. *Journal of the American Planning Association*, 91(1), 12–23. <https://www.tandfonline.com>
- Singh, J. S., Abhilash, P. C., Singh, H. B., Singh, R. P., & Singh, D. P. (2011). Genetically engineered bacteria: An emerging tool for environmental remediation and future research perspectives. *Gene*, 475(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.gene.2011.01.009>
- Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & De Vass, T. (2023). Artificial intelligence-enabled project management: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 13(2), 1452. <https://doi.org/10.3390/app13021452>
- Thirunagalingam, A. (2023). *AI for proactive data quality assurance: Enhancing data integrity and reliability*. International Journal of Advances in Engineering Research.
- Trist, E., & Emery, F. (1973). *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciations of the Future in the Present*. Plenum Press.
- Trucco, P., & Cavallin, M. (2006). A quantitative approach to clinical risk assessment: The CREA method. *Safety Science*.
- Vale, P. (2021). *Qualitative and Quantitative Methods in PMER Systems*. Social Science Research Journal, 14(3), 58-74.
- Victor, S., Iledare, O., & Ajienka, E. (2024). *Stakeholder Trust and PMER Reporting in Nonprofit Organizations*. Nonprofit Management Journal, 25(1), 22-38.
- Warraich, H. J., Tazbaz, T., & Califf, R. M. (2025). FDA perspective on the regulation of artificial intelligence in health care and biomedicine. *JAMA*.
- Wrightson, J. G., Blazey, P., Moher, D., Khan, K. M., et al. (2025). *GPT for RCTs? Using AI to determine adherence to clinical trial reporting guidelines*. *BMJ Open*, 15(1), e098654.
- Yang, J., & Chen, L. (2024). *Risk Assessments and Decision-Making in PMER*. Asian Journal of Business and Risk, 17(2), 74-91.
- Zhou, Z., Ji, S., Wang, Y., Weng, Z., et al. (2023). TRMER: Transformer-Based End to End Printed Mathematical Expression Recognition. *International Joint Conference on Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.1109/IJCAI.2023.45678>
- Zwęgliński, P., & Stefańska, M. (2021). *Risk Management in Humanitarian Aid Operations: Lessons from PMER Failures*. Disaster Risk Journal, 11(4), 132-150.



Muhasebe Enstitüsü Dergisi

Journal of Accounting Institute

Araştırma Makalesi | Research Article

Açık Erişim | Open Access

Suistimal Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi: Örnek Olay Analizi

Evaluating the Effectiveness of Internal Control and Internal Audit Functions in Corruption Auditing: A Case Study



N. Gözde Bircan¹

¹ T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Öz

İç kontrol ve iç denetim fonksiyonları işletmelerde suistimal olaylarının önlenmesi veya ortaya çıkarılmasında önemli bir fonksiyona sahip iki ayrı sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme varlıklarının korunması, işletmenin finansal raporlamasının güvenilirliği ile ilgili yasa ve düzenlemelere uygunluğun sağlanması ve işletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması amacıyla işletme içerisinde tasarlanmış olan iç kontrollerin etkin çalışması halinde suistimal olayları henüz ortaya çıkmadan önlenebilmekte veya önemli ölçüde azaltılabilmektedir. Söz konusu iç kontrollerin etkili şekilde çalışabilmesi için iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendiren ve sistemdeki çeşitli eksiklikleri veya zayıflıkları sürekli gözetim mekanizması ile ortaya çıkaran bağımsız bir iç denetim fonksiyonuna ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışmada bir sigorta işletmesinde gerçekleşen suistimal olayı üzerinden iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkililiği değerlendirilmiş ve etkili bir suistimal risk yönetim süreci açısından sorun teşkil eden iç kontrol ve iç denetim eksiklikleri ortaya konulmuştur.

Abstract

Internal control and internal audit functions are two separate systems that have a significant function in preventing and detecting corruption cases in organisations. Corruption cases might be detected before occurred or prevented, considerably. In the case of internal controls designed with the aim of protecting its assets, ensuring reliability of financial reporting, compliance with related laws and regulations and effectiveness and efficiency of business operations work effectively inside of organisations, To make these internal controls work in an effective way, there should be an independent internal audit mechanism which evaluates the effectiveness and efficiency of internal control system and define various internal control weaknesses or deficiencies through continuous monitoring in organisations. In this study, the effectiveness of internal control and internal audit systems in an insurance company have been evaluated and internal control weaknesses and deficiencies have been revealed regarding an effective corruption risk management process.

Anahtar Kelimeler

İç kontrol • iç denetim • suistimal denetimi

Jel Kodları

M41, M42

Keywords

Internal control • internal audit • corruption audit

Jel Codes

M41, M42

Yazar Notu

Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalında Nezriye Gözde BİRCAN tarafından hazırlanmış olan “Suistimal Denetimi ve Sigorta Şirketlerinde Görülen Suistimal Vak’alarına Yönelik Bir Araştırma” adlı, 719562 numaralı doktora tezinin araştırma bölümünün ikinci kısmında yer verilen vak’a çalışmasından türetilmiştir.



Atıf | Citation: Bircan, N. G. (2025). Suistimal Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi: Örnek Olay Analizi. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi-Journal of Accounting Institute*, (73), 61-74. <https://doi.org/10.26650/MED.1701626>

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

© 2025. Bircan, N. G.

Sorumlu Yazar | Corresponding author: N. Gözde Bircan g.bircan@iku.edu.tr



Author Note This study is derived from the case study presented in the second part of the research section of the doctoral thesis titled "Fraud Auditing and a Study on Fraud Cases in Insurance Companies" (No. 719562), prepared by Nezriye Gözde BİRCAN at the Department of Accounting, Department of Business Administration, Institute of Social Sciences, Istanbul University.

Extended Summary

In today's world, corruption and abuse continue to pose a significant risk of all businesses. Therefore, combating corruption is one of the most important global problems that constitutes one of the main focal points of all businesses. One of the most effective ways to prevent corruption and abuse in organisations is to first establish and effectively operate internal controls such as establishing ethical standards, developing internal policies and procedures, establishing risk monitoring and assessment processes, and designing clear and strong laws. The next step is to monitor, audit, and evaluate the effectiveness of these internal controls within the organisation. At this point, internal control and internal audit systems appear as two important systems that have an important function in preventing or revealing corruption and abuse incidents in enterprises. In other words, internal control and audit are separate functions that have a significant function in preventing and detecting corruption cases in organisations. Although internal control and audit are two separate functions within the organisation, there is a close relationship between these two functions that mutually affect each other. Corruption cases might be detected before they occur or prevented, considerably in case of internal controls designed with the aim of protecting its assets, ensuring reliability of financial reporting, compliance with related laws and regulations and effectiveness and efficiency of business operations work effectively inside of organisations, On the other hand, to make these internal controls work in an effective way, there should be an independent internal audit mechanism which evaluates the effectiveness and efficiency of internal control system and define various internal control weaknesses or deficiencies through continuous monitoring in organisations.

This study aims to reveal internal control and internal audit weaknesses and deficiencies based on the evaluation of the effectiveness of the designed internal controls and internal audit system in an insurance company regarding an effective corruption risk management process. In the study, the theoretical information on the concepts of internal control and internal audit is first given, and then the literature review on the research topic is presented. Then, the role and importance of internal control and internal audit systems within the scope of corruption control are emphasised. In the last part of the study, the effectiveness of the internal control and internal audit systems is evaluated through a real case study, and the internal control and internal audit deficiencies that pose a problem for an effective corruption risk management process are identified, and necessary improvement suggestions are made.

As stated concretely in the case study, it has been observed that internal controls in the insurance company subject to the research are generally in the type of revealing internal controls, while preventive internal controls are missing. At the same time, it has been determined that there are significant deficiencies and weaknesses in the supervision and control of the internal controls in the insurance company. This situation has indicated that the employees, internal auditors and senior management of the insurance company are deficient in designing, implementing and auditing the internal controls that should be implemented or fail to implement these internal controls effectively.

The study contributes to the literature in terms of presenting the findings on internal control and internal audit weaknesses and deficiencies related to the research topic concretely through a real case study.

Suistimal Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi: Örnek Olay Analizi

Günümüz dünyasında suistimal ve suistimal içerikli hile olayları tüm işletmeler açısından önemli bir risk unsuru teşkil etmeye devam etmektedir. Bu yüzden suistimal ile mücadele konusu, tüm işletmelerin ana odak noktalarından birini oluşturan en önemli global problemlerden biridir. İşletmelerde suistimal problemini önlemenin en etkili yollarından biri öncelikle etik standartlar oluşturmak, işletme içi politikalar ve prosedürler ve geliştirmek, risk izleme ve değerlendirme süreçleri oluşturmak, açık ve güçlü yasalar

tasarlamak gibi iç kontrollerin oluşturulması ve etkin olarak işletilmesidir. Sonrasında ise söz konusu iç kontrollerin işletme içerisindeki etkinliğinin gözetimi, denetimi ve değerlendirilmesidir. Bu noktada iç kontrol ve iç denetim sistemleri işletmelerde suistimal olaylarının önlenmesi veya ortaya çıkarılmasında önemli bir fonksiyona sahip iki önemli sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme varlıklarının korunması, işletmenin finansal raporlamasının güvenilirliği ile ilgili yasa ve düzenlemelere uygunluğun sağlanması ve işletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması amacıyla işletme içerisinde tasarlanmış olan iç kontrollerin etkin çalışması halinde suistimal olayları henüz ortaya çıkmadan önlenilmekte veya önemli ölçüde azaltılabilmektedir. Söz konusu iç kontrollerin etkili şekilde çalışabilmesi için iç kontrol sisteminin etkililiğini değerlendiren ve sistemdeki çeşitli eksiklikleri veya zayıflıkları sürekli gözetim mekanizması ile ortaya çıkaran bağımsız bir iç denetim fonksiyonuna ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde birbiriyle etkileşim halinde çalışan, bütünleşik şekilde işletilen ve birbirini destekleyici şekilde tasarlanmış iç kontrol ve iç denetim sistemleri suistimal ile mücadele sürecine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Çalışmada ilk olarak iç kontrol ve iç denetim kavramlarıyla ilgili teorik bilgilere yer verilmiş ve ardından araştırma konusu ile ilgili literatür incelemesi sunulmuştur. Sonrasında iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin suistimal denetimi kapsamındaki rolü ve önemi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise gerçek bir örnek olay üzerinden iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkililiği değerlendirilmiş ve etkili bir suistimal risk yönetim süreci açısından sorun teşkil eden iç kontrol ve iç denetim eksiklikleri belirlenerek gerekli iyileştirme önerileri belirtilmiştir. Çalışma, araştırma konusu ile ilgili iç kontrol ve iç denetim zayıflıklarına ve eksikliklerine ilişkin bulguları gerçek bir olay üzerinden somut olarak ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlayıcı niteliktedir.

İç Kontrol ve İç Denetim Kavramları

Bilinen en yaygın tanımıyla iç kontrol; işletme varlıklarının korunması, işletmenin finansal bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması, işletme faaliyetlerinin ilgili kanunlara, yasal düzenlemelere uygunluğunun sağlanması ve işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamak amacıyla işletme içerisinde oluşturulan kontrollerin meydana getirdiği yapıyı ifade etmektedir. Tüm Dünya’da iç kontrol sistemlerinin tasarımına yön veren COSO tarafından 1992 yılında yapılan ve evrensel kabul edilen tanımda iç kontrol; *“genelde işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen; faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği ve ilgili yasalara ve düzenlemelere uygunluk amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreç”* olarak tanımlanmıştır (Cömert, 2016, s.7). Modern anlamda ve daha kısa tanımı ile iç kontrol; *“işletmelerin önceden belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşılması olasılığını arttırmak için işletme yönetimi tarafından geliştirilen bir faaliyettir”* (Pamukçu, 2019, s.12).

Tarihsel süreç içerisinde sürekli olarak gelişim gösteren iç kontroller günümüzde bilinen yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre farklı ülkelerde faaliyet gösteren küçük veya büyük ölçekli pek çok işletme organizasyon içerisinde kendi kontrol sistemini oluşturmak amacıyla iç kontrol fonksiyonlarını kendi organizasyon yapısına adapte etmiş durumdadır. Dolayısıyla iç kontrol fonksiyonları sadece büyük işletmeler tarafından değil küçük işletmeler tarafından da organizasyon içerisinde zorunlu bir uygulama olarak benimsenmektedir (Mohamed ve İbrahim, 2023, s.243).

İşletme içi kontroller bütününden oluşan iç kontrol fonksiyonu işletme içerisinde etkin veya etkin olmayan bir rol oynayabilmektedir. İç kontrollerin işletmelerin amaçlarına ulaşmasında etkin bir rol oynayabilmesi için belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir (Alajeli ve Wahhab, 2022, s.454). Bu noktada işletme içerisinde belirli amaçlara ulaşmak için tasarlanmış olan iç kontrollerin etkin çalışıp çalışmadığını

dolayısıyla iç kontrol sisteminin başarılı olup olmadığını değerlendiren ayrı bir fonksiyona ihtiyaç duyulmaktadır. Bu fonksiyon iç denetim olarak adlandırılmaktadır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) tanımına göre iç denetim; “*bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve ona değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir*” (IIA, 2019). IIA’nın tanımı doğrultusunda işletmelerin yönetim, kontrol ve risk yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve bu konuda sistemli bir yaklaşım geliştirmek iç denetimin görev kapsamı içerisinde yer almaktadır. Buna göre iç kontroller de işletmelerin yönetim, kontrol ve risk yönetim süreçlerinin bir parçası olduğu için iç kontrollerin etkinliğini değerlendirmek de iç denetimin bir görevidir. İç denetim, işletmelerin kurumsal yönetiminin önemli unsurlarından biridir. İşletme içerisindeki yönetsel kontrollerin izlenerek bu kontrollerdeki yetersizliklerin veya eksikliklerin tespit edilmesi, çeşitli iyileştirme önerilerinde bulunulması ve elde edilen sonuçların üst yönetime raporlanması iç denetimin önemli görevlerinden biridir (Karahana, 2022, s.1561).

Yukarıdaki açıklamalar incelendiğinde iç kontrol ve iç denetimin işletme içerisinde birbirinden farklı iki fonksiyon olduğu, ancak aynı zamanda bu iki fonksiyon arasında karşılıklı olarak birbirini etkileyen yakın bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İç denetim fonksiyonu temelde iç kontrollerin etkinliğini, verimliliğini ve başarısını değerlendirmektedir. Buna göre işletme içerisindeki iç kontrollerin istenildiği gibi çalışıp çalışmadığı iç denetim fonksiyonu tarafından değerlendirilmektedir. İç kontrol sisteminin sürekli olarak izlenmesi veya gözlemlenmesi, iç kontrol sistemindeki eksikliklerin veya zayıflıkların tespit edilmesi ve gerekli iyileştirmelerin sağlanması iç denetim fonksiyonu ile mümkün olabilmektedir. Başka bir deyişle işletme içerisinde tasarlanan iç kontrollerin etkinliğinin, verimliliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilebilmesi iç denetim fonksiyonuyla anlamlı hale gelmektedir (Koç, 2022, s.105). Bununla birlikte etkin çalışan iç kontrol sistemlerinin de iç denetim fonksiyonu üzerinde etkisi bulunmaktadır. İç denetim ve iç kontrol fonksiyonları arasındaki karşılıklı etkileşim doğrultusunda etkin bir şekilde çalışan iç denetim fonksiyonunun iç kontrol sistemlerinin etkinliğine katkı sağlayabileceği gibi iyi şekilde tasarlanmış bir iç kontrol sisteminin de iç denetimin işini kolaylaştırabileceği söylenebilir.

Literatür İncelemesi

Bu bölümde işletmelerde suistimal olaylarının önlenmesi, suistimal risklerinin azaltılması ve suistimal ile mücadele konusunu spesifik olarak iç kontrol ve/veya iç denetim perspektifi kapsamında ele alarak değerlendiren ulusal ve uluslararası akademik çalışmalar özetlenmiştir. Literatür incelemesi çalışmanın kapsam ve zaman kısıtlaması dikkate alınarak son on yıl ile sınırlandırılmıştır.

Mert (2023), sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir veri bilim işletmesinde gerçekleşen suistimal olayını iç denetim departmanı nezdinde vak’a çalışması yöntemi ile incelemiştir. Çalışmanın sonucunda iyi yapılandırılmış, üst yönetim tarafından desteklenen iç denetim departmanlarının işletmelerde suistimal-lerin ortaya çıkarılmasında olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Muhtar ve ark. (2023), iç kontrol fonksiyonu ve suistimal arasındaki ilişkiyi Endonezya yerel hükümet kuruluşları üzerinde uyguladığı ampirik bir araştırma ile incelemiştir. Araştırma sonuçları hem potansiyel suistimal olaylarının sayısında hem de suistimallerin yol açtığı finansal kayıpların toplam tutarında zayıf iç kontrol sistemlerinin olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir.

Karahana (2022), hilenin tespiti ve önlenmesi konusunu teorik olarak iç denetim perspektifinden değerlendirmiş ve çalışmada suistimal riski ile ilgili tüm departmanların iç denetim departmanlarının sorumluluğunda olan departmanlar olduğunu vurgulamıştır. Wang ve ark. (2022), 2010-2019 yılları arasında Çin Borsasına kayıtlı işletmeler üzerinde yaptığı araştırma ile iç kontrolün yönetsel suistimaller üzerindeki etkisini ve yöneticilerin karşılıklı el sıkışmaya dayalı politik ilişkilerinin iç kontrolün yönetsel suistimalleri

önleyici misyonu üzerindeki etkilerini ampirik olarak test etmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda iç kontrol fonksiyonunun yönetsel suistimaller üzerinde önemli derecede azaltıcı etkisinin olduğu, ancak karşılıklı el sıkışmaya dayalı söz konusu politik ilişkilerin iç kontrolün bu misyonunu zayıflattığı tespit edilmiştir.

Abdulwahhab ve ark. (2021), Irak hükümet kuruluşlarını analiz ettikleri çalışmalarında yer verdikleri ampirik araştırma kapsamında iyi bir hükümet sisteminin bulunmadığı, zayıf iç kontrol sistemlerine, düşük etkinlik ve verimlilikte iç denetim fonksiyonlarına sahip organizasyonlarda hile ve suistimal olaylarının artacağı sonucuna varmıştır. Gaduga (2021), Gana Ticaret ve Sanayi Bakanlığı üzerinde yaptığı örnek olay incelemesi ile iç denetimin işletmelerde suistimal ile mücadelede önemli bir role sahip olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada, iç denetçilerin yaptıkları çalışmaların o organizasyondaki denetim, raporlama çalışmalarını etkilemesi ve bağımsız denetçilerin çalışmalarının iç denetçilerin çalışmalarına bağlı olması sebebiyle organizasyon içerisinde iç denetçilerin suistimal ile mücadelede kritik bir önem taşıdığı vurgulanmıştır. Görmen (2021), suistimal riski yönetim sürecini spesifik olarak iç denetim perspektifinden değerlendirdiği çalışmada suistimal denetiminin iç denetimin dolayısıyla iç denetçilerin görev kapsamı içerisinde olduğunu belirtmiştir.

Nguyen ve ark. (2020), işletmelerdeki iç kontrol uygulamalarını suistimal önleyici birer sistem olarak değerlendirdikleri çalışmada yer vermiş oldukları ampirik bir araştırma ile işletmelerde iç kontrol sistemlerinin ve etik ilkelerin suistimalleri azaltmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Lin ve ark. (2018), önemli iç kontrol zayıflıkları ve suistimal karşıtı Amerikan federal yasalarına uyum (FCPA) arasındaki ilişkiyi regresyon analizi yöntemiyle incelemiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, organizasyonlar tarafından suistimal karşıtı yasalara uyum sağlanmasında dolayısıyla organizasyonlarda görülen suistimal olaylarının azaltılmasında etkin iç kontrol sistemlerinin önemini açığa çıkarmıştır.

Ivakhnenkov (2017), işletmelerde kurumsal yolsuzluk (suistimal) olaylarına karşı verilen savaşta iç denetçilerin rolünü bağımsız denetçilerle birlikte ele aldığı çalışmada yolsuzluk (suistimal) ile mücadele sürecinin iç denetçilerin ve bağımsız denetçilerin birlikte uyum içinde hareket etmesini gerektirdiğini ifade etmiştir.

Literatür incelemesi kapsamında yukarıda sunulan hem ulusal hem de uluslararası çalışmalar kapsamında yer verilen araştırmalar iç kontrol, iç denetim fonksiyonları ve suistimal denetim sürecinin başarısı arasında yakın bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca söz konusu çalışmalar suistimal ile mücadelede iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarının kritik önemini de açığa çıkarmıştır.

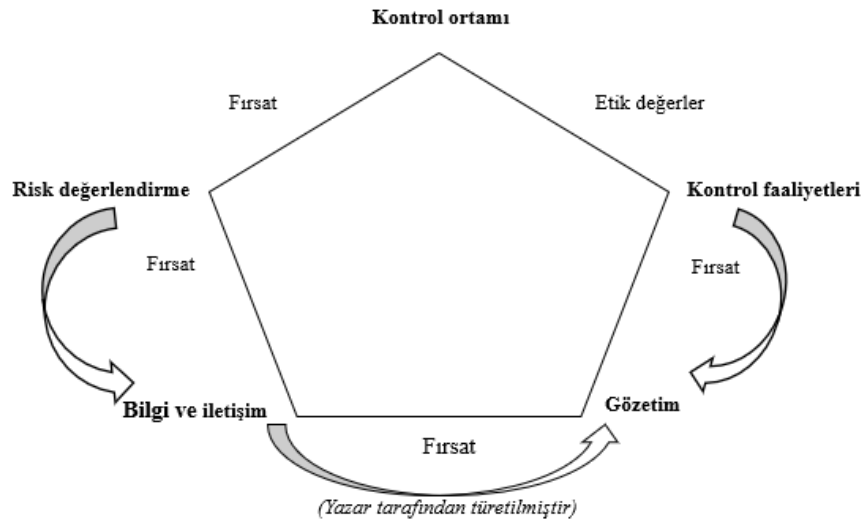
İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonlarının Suistimal Denetimindeki Rolü ve Önemi

Etik açıdan en geniş tanımıyla suistimal; belirli sosyal aktör ya da aktörlere haksız kazançlar veya avantajlar sağlayan ve belirli stratejik uygulamalar vasıtasıyla bu aktörler tarafından meşru hale getirilmeye çalışılan, toplumun çoğunluğu tarafından ise onaylanmayan faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir (Souza ve ark., 2019, s.4). Dolandırıcılık, yolsuzluk, rüşvet, kara para aklama faaliyetlerinin tamamı suistimal kavramının kapsamı içerisinde. Söz konusu faaliyetler işletmelere büyük zararlar vererek işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte içinde bulunduğumuz çağda işletmelerin karşı karşıya kaldığı suistimal olayları giderek artmakta ve yaygınlaşmaktadır. Suistimal olaylarının işletmeler için giderek daha da büyüyen bir tehdit oluşturduğu 21.yy dünyasında suistimallerin önlenmesi veya ortaya çıkarılması konusu pek çok departmanın olduğu gibi işletmelerin iç kontrol ve iç denetim departmanlarının karşı karşıya kaldığı yeni rol ve sorumluluklar arasında yer almaktadır. İç kontrol sistemi ve suistimal denetimi arasındaki temel ilişki ise 1992 yılında geliştirilmiş olan İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi olarak adlandırılan COSO modeline dayanmaktadır. COSO modelinin temel felsefesi suistimal olayları da dahil olmak üzere işletmelerde hile ile mücadele etme üzerine kuruludur. Buna göre COSO, hileye dolayısıyla suistimale de yol

açan faktörleri belirlemek ve işletmelerdeki suistimal olasılığını azaltacak rehberlik geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur (Lin ve ark., 2018, s.4.). Buna göre COSO modelindeki her bir bileşen, 2018 yılında Peltier-Rivest tarafından geliştirilen (Peltier-Rivest, 2018, s.553) ve suistimalin ortaya çıkış nedenlerini açıklamakta kullanılan suistimal üçgeni (baskı, fırsat ve etik değerler) ile Şekil-1’de gösterildiği gibi ilişkilendirilebilir.

Şekil 1

COSO Bileşenleri ve Suistimal Üçgeni İlişkisi



Yukarıda Şekil-1 incelendiğine COSO modelinin birleşenleri (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme) ve suistimal üçgeninin iki unsuru (fırsat ve etik değerler) arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre her bir bileşendeki zayıflık veya eksiklik, suistimalin meydana gelmesi için gereken fırsat ortamını yaratmaktadır. Diğer bir deyişle COSO modeli bileşenlerindeki bu eksiklik ve zayıflıklar, suistimalcinin işletme içerisindeki iç kontrolleri aşabilmesi için gereken uygunluk ortamını yaratmaktadır. COSO modelinin temel yapı taşı olan oluşturan kontrol ortamındaki eksiklik veya zayıflıklar ise diğer bileşenlerden farklı olarak suistimal için hem fırsat ortamı yaratmakta hem de etik değerlerde zayıflamaya yol açarak işletme çalışanlarını suistimale yönlendirebilmektedir. Nitekim zayıf iç kontrol ortamına sahip bir işletmenin çalışanlarının etik değerlere bağlılığı da aynı yönde zayıflayacak bu da suistimalin gerçekleşmesini kolaylaştırabilecektir.

İşletme içerisinde tasarlanan önemli kontrol sistemlerinden biri olan iç kontroller önleyici, ortaya çıkarıcı ve düzeltici nitelikte olabilmektedir. Bu kapsamda iç kontroller; işletme içerisinde meydana gelebilecek potansiyel suistimallerin önlenmesine, gerçekleşen suistimallerin ortaya çıkarılmasına, yanlış veya hatalı suistimal önleyici uygulamaların ise zamanında düzeltilmesine ve böylelikle işletme hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilmektedir. Daha kısa bir ifade ile işletme içerisindeki güçlü iç kontrol sistemleri hileli eylemlerin dolayısıyla suistimal olaylarının gerçekleşme olasılığını azaltmaktadır. Özellikle suistimal olaylarının hayata geçirilmesine yönelik bireyleri motive edici unsurlar, işletmelerin güçlü iç kontrol sistemlerine sahip olmaları halinde azaltılabilmektedir. Buna göre güçlü iç kontrol sistemlerinin suistimal denetimindeki rolü üç temel noktada aşağıdaki gibi özetlenebilir (Le ve ark., 2020, s.177):

- İlk olarak, güçlü bir iç kontrol sistemi, işletme içerisinde işletme tarafından benimsenen misyon, vizyon ve temel etik değerler tarafından çerçevelemiş açık ve tutarlı bir yönetim felsefesinin oluşturulmasını sağlar. Bu yönetim felsefesi ise işletme içerisinde genellikle dürüstlüğü ve çalışanların hileli dolayısıyla suistimale yönelik davranışlarda bulunmasını engelleyen uzun vadeli bir bakış açısını teşvik eder,

- İkinci olarak, iç kontrol sistemlerinin güçlü bir şekilde uygulanması genellikle tüm pozisyonlar için net iş tanımları ve süreçleri ile sonuçlanır ve bu da yönetim ve çalışanların aşırı yüklenmemesini sağlamaya yardımcı olur,
- Üçüncü olarak, işletme içerisinde tasarlanan güçlü bir iç kontrol sistemi ve etik davranış kuralları temelde çalışanları suistimale yönelik eylemlerden caydırmaya yöneliktir. İşletme içerisinde bu etik kuralların özellikle işletmeler tarafından yaygın uygulamalara dönüştürülmesi halinde suistimal yapan veya suistimal eylemine karışmaya meyilli bireyleri engelleyici bir nitelik kazanabilmektedir.

Suistimal denetiminde kritik bir role ve öneme sahip olan güçlü iç kontrollerin aksine işletme içerisinde zayıf bir iç kontrol sisteminin bulunması halinde ise söz konusu zayıflıklar suistimal olaylarının artmasına neden olacaktır. Özellikle işletmelerin iç kontrol sistemlerindeki önemli zayıflıklar işletme çalışanlarının veya yöneticilerinin ortaya çıkan kontrol boşluklarından faydalanarak COSO modelindeki uyum hedefini ihlal etmesine olanak tanımaktadır. Örneğin; etkin iç kontrolleri olmayan bir işletmenin çalışanlarının iş kazanmak veya ikramiye almak için yabancı bir devlet görevlisine rüşvet verebilme ya da işletme yönetiminin vergi kaçırma davranışında bulunma dolayısıyla suistimale sebep olabileceği artmaktadır (Lin ve ark., 2018, s.5.). Sonuç olarak iç kontrol sistemlerindeki önemli zayıflıklar; yönetsel zayıflıklara, operasyonel etkinsizliğe ve verimsizliğe, kötü bir finansal yönetime yol açarak bir bütün olarak suistimal denetimini sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Muhtar ve ark., 2023, s.6). Diğer bir deyişle iç kontroller, işletmelerin kurumsal yönetişimin bir parçası olarak özellikle yolsuzluk gibi suistimal olaylarının önlenmesinde önemli bir yönetim aracı olarak kullanılabilir (Wang ve ark., 2022, s.311). Bu doğrultuda işletmelerin iç kontrol sistemlerindeki zayıflıkların ve eksiklerin zamanında tespit edilerek önlenmesi başarılı bir suistimal denetim sürecinin oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Söz konusu önemli zayıflıkların ve eksiklerin tespiti ile önlenmesi ise ancak etkili bir iç denetim sistemi ile mümkün olabilecektir. Buna göre güçlü bir iç denetim sistemi bir yandan her bir COSO iç kontrol modeli bileşeninin kontrol edilmesini sağlar iken diğer yandan her bir denetim fonksiyonuna suistimal ile mücadele eylemlerinin değerlendirilmesi konusunu da dahil edebilecektir. IIA ve Deloitte Küresel İç Denetim Merkezi'ne göre iç denetim sisteminin suistimal denetimindeki rolleri aşağıdakilerden oluşmaktadır (Alina ve ark., 2018, s.568);

- Yolsuzluk ve rüşvet risklerini değerlendirmek için özel prosedürler içermek,
- Yolsuzluk planlarını değerlendirmek,
- İç kontrol ortamını değerlendirmek,
- Denetim tekniklerini değerlendirilen risklerle ilişkilendirmek,
- İşletmenin tüm uyum yapısını, yasal fonksiyonlarını ve iç denetim fonksiyonlarını değerlendirmek,
- İşletmenin hesapları ve faaliyetlerine ilişkin risk değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme kriterlerini belirlemek,
- Durum tespiti sisteminin etkinliğini değerlendirmek (politikalar ve prosedürler, iş sponsoru ortaklığı, durum tespiti için gereklilikler, risk sıralaması, kırmızı bayrakların belirlenmesi ve çözülmesi için protokoller, sözleşme sertifikasyonu, birleşme ve devralmalar),
- İşletme içi eğitimlerin sıklık, içerik ve yöntemlerini belirlemek,
- İşletme içi ihbar raporlama sistemlerinin etkinliğini değerlendirmek,
- İç denetim programlarının tespiti ve raporlanması için işletme içi süreçlerin izlenmesi ve gözden geçirilmesi,
- İşletme içi uygunsuzluklar için disiplin ve teşvik prosedürlerini değerlendirmek.

İç denetim sisteminin, suistimal denetimindeki rolü temelde iç denetim sistemlerinin riskle ilgili birinci sorumluluğuna işaret etmektedir. Buna göre iç denetimin riskle ilgili birinci sorumluluğu; bir işletmenin operasyonel ortamını potansiyel risk maruziyetleri açısından izlemek, tespit edilen risklerin etkisini değerlendirmek ve risk azaltma stratejilerinin yanı sıra tespit edilen riskleri en aza indirmek için atılması gereken adımlar hakkında tavsiyelerde bulunmaktır (Nyakumwa ve ark., 2023, s.99). Dünya genelinde tüm işletmeler için ciddi bir risk teşkil eden suistimal risklerinin değerlendirilmesi, önlemesi veya azaltılması da iç denetimin birincil risk sorumluluğunun kapsamı içerisinde yer almaktadır. Bu yüzden iç denetçilerin işletme içerisindeki iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin gözetimi ve denetimine ilişkin mevcut sorumluluklarının yanı sıra işletme içerisindeki suistimal açısından riskli noktaları belirlemek, suistimalleri önlemeye yönelik alternatif önlemler geliştirmek, işletme yönetimine bu konuda raporlar sunmak, görevi sırasında herhangi bir hile dolayısıyla suistimal faaliyetiyle karşı karşıya gelmesi halinde ise gerekli adli sürecin başlatılması için yönetimi bu durum hakkında bilgilendirmek gibi sorumlulukları da bulunmaktadır (Mert, 2023, s.729-730).

Örnek Olay Analizi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusunu oluşturan örnek olaya ilişkin genel bilgilere, araştırmanın tasarımı ve araştırmanın bulgu ile sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde suistimal denetiminde önemli bir rol oynayan iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkililiğinin örnek olay analizi yöntemi ile incelenmesi, zayıflıkların ve eksikliklerin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada yer verilen örnek olay, bir sigorta acentesinin çalışanı tarafından “dolambaç (twisting)” yöntemi ile gerçekleştirilen bir suistimal olayını içermektedir (Hymes ve Wells, 2013, s.8).

Araştırma kapsamındaki sigorta işletmesi Türkiye’de 2000’li yıllarda faaliyet göstermeye başlamış olan uluslararası bir sigorta işletmesidir. İşletmenin operasyonel faaliyet çeşitliliği oldukça geniştir ve temel faaliyet konuları hayat sigortaları, emeklilik sigortaları ve varlık yönetiminden oluşmaktadır. İşletmenin çalışan sayısı 20.000- 30.000 arasındadır. İşletmenin portföyünde yaklaşık 25 milyonun üzerinde sigorta müşterisi bulunmaktadır. Araştırma konusu örnek olayın meydana geldiği işletmede adı geçen kişiler, gizlilik esası dikkate alınarak; “Sigortalı Bayan A (suistimal mağduru sigortalı)”, “B Sigorta İşletmesi (suistimalin gerçekleştiği sigorta işletmesi)”, “C Acente İşletmesi (suistimali gerçekleştiren suistimalcinin çalıştığı acente)” ve “Bay D (suistimalci acente çalışanı)” şeklinde kodlanmıştır. Buna göre örnek olay metninin sunulmasında, örnek olayın analizinde ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde bu kodlamalar kullanılmış ve sembolik veriler paylaşılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmada örnek bir sigorta işletmesinde gerçekleşen suistimal olayı üzerinden iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi ve başarılı bir suistimal risk yönetim süreci açısından sorun teşkil eden iç kontrol ve iç denetim eksikliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında araştırmaya konu sigorta işletmesinde meydana gelen suistimal olayı detaylı şekilde gerçek veriler üzerinden analiz edilmiş ve elde edilen bulgular iç kontrol ve iç denetim perspektifinden değerlendirilmiştir. Araştırma ile suistimal denetiminde iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarının rolünün ve öneminin örnek bir olay üzerinden gösterilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışmada yer verilen araştırma konusu, tek bir örnek olay ile sınırlandırılmıştır. Buna göre araştırmanın analiz birimi tek bir olayı kapsamaktadır. Araştırmada örneklem büyüklüğü görece olarak küçük tutularak ve tek bir örnek olay üzerinde odaklanılarak gerçekleşen suistimal olayının iç kontrol ve iç denetim perspek-

tifinden detaylı olarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma birden fazla örnek olayı içermediği için elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı sonuçlar niteliğinde değildir. Bu durum çalışmanın kısıtlarından biri olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırmadaki örnek olayda sigorta işletmesinin alt bir birimi olan sigorta acentesi da suistimal olayına karışmış olduğu halde sigorta acentesinin kendi iç kontrol ve iç denetim sistemlerine yönelik bilgilere erişim sağlamadığı için bu veriler de araştırmaya dahil edilememiştir.

Araştırmanın hedef ana kitlesi sigortacılık sektörü olduğu için örnek olayın temin edildiği işletme sigorta işletmesidir. Çalışmada sigorta işletmelerinin esas alınmasının sebebi, suistimal denetimi kapsamında suistimal risk yönetim sürecine ilişkin eksiklik ve zayıflıkların, organizasyon içerisinde halihazırda aktif olarak var olan iç kontrol ve iç denetim sistemleri özelinde ortaya konulmak istenmesidir.

Araştırmanın temel veri kaynağı, telefon ve e-mail yolu ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Araştırmaya ilişkin görüşme yapılan işletme yöneticilerinin özellikle itibar, imaj, güven kaybı vb. gibi endişelerle organizasyon içerisinde gerçekleşen suistimal olaylarını yüz yüze yapılan görüşmelerle veya resmî belgelerle paylaşmak istememesi bu durumda etkili olmuştur. Bu kapsamda araştırma konusu işletmenin karşı karşıya kaldığı örnek olayı ve söz konusu örnek olayda suistimal risk yönetim süreci kapsamında uyguladığı yöntemleri ve adımları Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) esaslarına uygun olarak e-mail ve telefon görüşmesi yolu ile paylaşması istenmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Literatürde durum çalışması, örnek olay çalışması, vak'a çalışması, vak'a analizi vb. gibi farklı isimlerle anılan örnek olay incelemesi yöntemi temelde araştırma konusunu ilgilendiren örnek bir olaya veya olaylara ilişkin bilgi ve verilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Örnek olay incelemelerinde araştırma konusu olay ve olgular kendi ortamında incelenmekte ve araştırmacı söz konusu örnek olayı ve örnek olaydaki olguları detaylı bir şekilde açıklamaya ve yorumlamaya çalışmaktadır (Izgar, 2017, s.746). Bu araştırma kapsamında da araştırma konusunu oluşturan örnek sigorta işletmesinde gerçekleşen suistimal olayı aynı sigorta işletmesinin kendi iç kontrol ve iç denetim sistemi içerisinde o işletmeye özgü iç kontrol ve iç denetim dinamikleri dikkate alınarak detaylı şekilde incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenini suistimal denetimi, bağımsız değişkenlerini ise iç kontrol ve iç denetim sistemleri oluşturmaktadır.

Örnek olay inceleme yönteminin kullanıldığı araştırmalarda genel olarak bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durumu deseni olmak üzere dört farklı araştırma deseni kullanılabilir (Aytaçlı, 2012, s.7). Bu araştırma, tek bir birimin analiz edilmesini ifade eden bütüncül tek durum (olay) deseni üzerine tasarlanmıştır.

Örnek Olay

Bayan A, 2010 yılında birikim yapmak amacı ile B Sigorta İşletmesine ait bireysel emeklilik sigortası yaptırmıştır. Bayan A ilgili sigorta poliçesine ilişkin katkı payı ödemelerini, aylık olarak düzenli şekilde kendisine ait kredi kartı üzerinden otomatik ödeme talimatı ile yapmıştır. Bayan A, söz konusu bireysel emeklilik sistemi kapsamında kimlik, ikamet, iletişim ve ödeme bilgilerini B Sigorta İşletmesi ile paylaşmıştır. Bu bilgilerin tamamı eş zamanlı olarak B Sigorta İşletmesinin çalıştığı sigorta acentesi; C Acentesine de iletilmiştir. Bay D, kendisiyle iş gereği paylaşılan bu bilgileri kullanarak öncelikle Bayan A'nın imzasını taklit etmiş ve bireysel emeklilik sigorta poliçesine ait sigorta katkı payı ödemelerini dondurmuştur. Ardından aynı yöntem ile Bayan A'nın imzasını kullanarak Bayan A'nın bilgisi ve onayı dışında sigorta müşterisi Bayan A adına aylık 500 TL ödemeli ferdî kaza sigortası poliçesi yaptırmıştır. Bay D, yetkisiz şekilde gerçekleştirdiği işlemlerle ilgili olarak

sigorta müşterisi Bayan A'ya haber verilmesini önlemek ve yapmış olduğu suistimal eylemlerini gizlemek amacıyla Acentenin sigorta sistemine Bayan A adına sahte mail, ikamet ve iletişim bilgileri tanımlamıştır. Bu doğrultuda Bay D, sisteme sigorta müşterisi Bayan A'nın telefon numarası yerine de kendi telefon numarasını tanımlamıştır. Bay D'nin Bayan A adına bireysel emeklilik yerine ferdi kaza sigortası poliçesi yapmasındaki temel motive edici faktör ise bireysel emeklilik poliçesine kıyasla daha yüksek satış primi içeren ferdi kaza sigortası poliçesi üzerinden daha yüksek satış komisyonu elde etmek istemesi olmuştur.

Bay D tarafından yapılan suistimal, Bayan A'nın bireysel emeklilik poliçesine ait kredi kartı ödeme ekstrelerini incelemesi ve aylık olarak yaptığı 500 TL'lik katkı payı ödemelerinin bazı aylar için ilgili sigorta poliçesi ödemeleri arasında gözükmeyişini fark etmesi ile ortaya çıkmıştır. Durumu fark eden Bayan A, sigorta poliçesi ödemelerinde gözlemlediği bu sorunu B Sigorta İşletmesine bildirmiştir. B Sigorta İşletmesi konuya ilişkin başlattığı incelemenin ardından C Acentesini dava etmiş ve Acente ile iş akdini sonlandırmıştır. C Acentesi ise çalışanı olan Bay D hakkında yasal bir şikayette bulunmamış, ancak Bay D'nin işine son vermiştir.

Örnek Olayın Analizi ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırma konusu örnek olayda görülen suistimale ilişkin tespitlere yer verilmiştir. Buna göre sigorta işletmesinde meydana gelen suistimal olayı detaylı şekilde gerçek veriler üzerinden tespit edilmiş ve elde edilen sonuçlar iç kontrol ve iç denetim perspektifinden değerlendirilmiştir.

Örnek olayda tespit edilen suistimal türlerinin tanımlanmasında Uluslararası Hile İnceleyicileri Derneği (ACFE) tarafından belirlenmiş olan sigorta hileleri sınıflandırma sistemi esas alınmıştır. ACFE'nin sınıflandırmasına göre sigorta işletmelerinde görülen hileler, “sigorta işletmesine karşı düzenlenen hileler” ve “sigortalıya/ sigorta yararlanıcılarına karşı düzenlenen hileler” şeklinde iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma uyarınca ilk grubu oluşturan suistimaller; sahte sigorta uygulamaları, sahte sigorta tazminatı talepleri, sahte sigorta hak sahipleri yaratma ve sigorta yolsuzluklarını içermektedir. İkinci grubu oluşturan suistimaller ise sigorta ödemelerinin hileli şekilde reddedilmesi, sigortalıya ait ödemelerin çalınması, sigorta poliçelerinde sahtekârlık yapılması ve aldatıcı sigorta satış uygulamalarını içermektedir (Hymes ve Wells, 2013, s.8).

B Sigorta İşletmesinde 2010 yılında gerçekleşen bu suistimal, ACFE tarafından belirlenmiş olan sigorta hileleri sınıflandırmasına göre hem birinci hem de ikinci grup kapsamına girmektedir. Araştırma konusu örnek olayın birinci gruba ek olarak ikinci grup kapsamına da girmesinin nedeni, suistimalci kişinin (Bay D) dolaylı olarak B Sigorta İşletmesinin çalışanı olmasıdır. Gerçekleşen suistimal olayının kurbanı ise sigorta poliçesi yaptırmış olan Bayan A, yani sigorta müşterisidir. Buna ek olarak ilgili örnek olayda Bayan A ile birlikte B Sigorta İşletmesi de dolaylı olarak birlikte iş yaptığı acentenin çalışanı tarafından suistimale maruz kalmış olan kurban işletme konumundadır.

Sigorta müşterisine karşı gerçekleştirilen suistimal, ACFE sigorta hileleri sınıflandırmasına göre sigorta poliçesi sahtekârlıkları grubunda yer alan “üçüncü taraflarca yapılan sahtekârlıklar” kapsamına girmektedir. Üçüncü taraflarca sigortalının poliçesi üzerinde yapılan sahtekârlıklar; temelde sigorta kaynaklarının (prim, ücret ve ödemeler) sigorta işi ile ilgisi bulunan üçüncü taraflarca (acenteler, brokerlar, ekspertizler vb. gibi) amaç dışı farklı yerlerde kullanılmasına veya çeşitli sahte, yanlış ya da yanıltıcı bilgi, belge ve işlemlerle sigortalının aldatılmasını ifade etmektedir. Sigorta işletmesine karşı gerçekleştirilen suistimal ise sahte sigortalama uygulamaları grubunda yer alan “gerçeğe aykırı sigorta belgeleri” suistimalini temsil etmektedir. Nitekim örnek olayda Bay D, B Sigorta İşletmesinin sigorta müşterisi adına yetkisiz ve gerçek dışı şekilde ferdi kaza sigortası poliçesi belgeleri yaratmıştır.

Araştırmaya konu örnek olayda Bay D, B Sigorta İşletmesinin sigorta poliçesi müşterisi olan Bayan A'ya ait poliçe ödemelerini, yetkisiz olarak bir başka sigorta türünün poliçe ödemesine aktararak kendisine haksız şekilde daha yüksek tutarda sigorta satış komisyonu kazancı sağlamıştır. İlgili örnek olayda “dolambaç (twisting)” adlı suistimal yöntemi somut şekilde görülmektedir. Dolambaç yöntemi, satış baskısı altında olan sigorta satış temsilcisi tarafından sigortalıya ait mevcut eski sigorta poliçelerinin daha yüksek satış komisyonu kazanmak amacıyla yeni ve farklı sigorta poliçeleriyle değiştirildiği bir suistimal yöntemini ifade etmektedir.

Örnek olayda Bayan A'nın sigorta poliçesi ödemelerine ilişkin olarak kredi kartı ekstresinde fark ettiği anormallik, açık bir suistimal belirtisi oluşturmıştır. Diğer bir deyişle gerçekleşen suistimal, sigortalının bireysel emeklilik poliçesi için yapmış olduğu ödemelerin, kredi kartı ödemelerinde gözükmeyeceğini fark etmesi ve bu durumu B İşletmesine ihbar etmesi ile ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla gerçekleşen suistimal, sigorta müşterisinin kendisi tarafından yapılan ihbar yöntemi ile ortaya çıkarılmıştır. B Sigorta İşletmesi ilgili ihbar üzerine C Sigorta Acentesinden şüphelenmiş ve konu hakkında araştırma başlatmıştır.

Araştırmadaki örnek olayda Bay D'nin gerçekleştirdiği suistimleri, acentenin sigorta muhasebe sistemindeki arka plan ve çift faktörlü doğrulama iç kontrollerinin eksikliğinden faydalanarak gizlediği görülmektedir. Olaya ilişkin olarak sigorta işletmesi ile yapılan görüşmede sigorta işletmesinin ve çalıştığı acentenin muhasebe sistemi içerisinde herhangi bir arka plan kontrolü bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Buna göre sigorta işletmesi, sigorta müşterilerinin kendi adlarına bir sigorta poliçesi hazırlanması halinde kendilerine sistem üzerinden otomatik bildirim iletilmediğini, ancak bu olayda Bay D'nin bildirim yapılan sigortalı telefon numarası, e-posta adresi vb. bilgileri değiştirdiği için sigortalının kendi adına farklı amaçlarla hazırlanan poliçelerden haberdar olmadığını dolayısıyla Bay D'nin ilgili iç kontrolü atlattığını belirtmiştir. Sigorta işletmesi tarafından verilen bilgiler, işletmenin muhasebe sistemine yönelik oluşturulan iç kontrollerde ve iç kontrolleri denetleyici konumda bulunan iç denetim sisteminde bazı eksikliklerin ve zayıflıkların olduğunu göstermiştir.

Bilindiği üzere suistimal olayları genel olarak işletme içerisinde iç kontrollerin bulunmamasından değil aksine mevcut iç kontrollerin etkili olmamasından kaynaklanmaktadır. Buna göre suistimal olayları genelde iç kontrollerin bulunduğu sistemlerdeki iç kontrollerin pasif hale getirilmesi, aşılması ve zayıf iç denetim sistemleri tarafından bu durumun fark edilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Nitekim örnek olayda suistimalin görüldüğü işletme, faaliyet konusu gereğince zorunlu olarak işletme içerisinde gerekli iç kontrol sistemini tasarlamış ve uygulamış bir işletmedir. Buna rağmen örnek olayda işletmenin iç kontrol ve iç denetim sisteminde aşağıdaki temel kontrollerin ve uygulamaların eksik veya zayıf olduğu sonucuna varılabilir;

-Sistem içerisinde tıpkı sigorta müşterisi adına poliçe hazırlanması işleminde olduğu gibi sigorta müşterisine ait kimlik, iletişim ve ikamet bilgilerinin değiştirilmesi halinde hem sigorta yararlanıcısı olan sigorta müşterisine hem de sigorta işletmesine çift taraflı olarak bildirim yapan arka plan ve önleyici iç kontrol uygulamaları,

- Çift faktörlü kimlik doğrulamalarından oluşan ortaya çıkarıcı iç kontroller,

-İşletme çalışanlarına ait telefon, kimlik, mail ve ikamet bilgilerini mesaj, WhatsApp gibi uygulaması yazışmalarını arka planda depolayarak sistemdeki sigorta müşterilerine ait ilgili bilgilerle karşılaştıran ve eşleştiren önleyici iç kontrol uygulamaları,

- Sigorta müşterilerinin kimlik, adres ve iletişim gibi bilgileri üzerindeki çeşitli erişim kısıtlamaları sağlayan önleyici iç kontroller,

- Sigorta müşterilerinin bilgilerinin korunmasına yönelik şifreleme sistemlerinin oluşturulmasına yönelik önleyici iç kontroller,

-Sigorta işletmelerinin iş yaptığı aracı kurumların (acente, broker gibi) ana sigorta işletmesinin iç denetçileri tarafından yerinde denetimine, gözetimine ve izleme çalışmalarına yönelik iç denetim uygulamaları.

Sonuç

Tüm işletmelerde olduğu gibi sigorta işletmelerinde de iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkililiği, suistimal ile mücadele konusunda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sigorta işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim sistemleri ile suistimal riski arasında yakın bir ilişki vardır. Buna göre iç kontrol ve iç denetim sistemindeki önemli zayıflıklar ve eksikler, işletmelerde suistimal riskini artırarak bir bütün olarak suistimal ile mücadele sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Güçlü iç kontrol ve iç denetim sistemleri ise işletmelerde suistimal riskini azaltarak bir bütün olarak suistimal ile mücadele sürecine olumlu yönde önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca iyi bir şekilde tasarlanan, işletilen ve sürekli gözetimden geçirilen iç kontrol ve iç denetim sistemleri işletmelerde meydana gelebilecek potansiyel suistimallerin önlenmesine yardımcı olmakta ve gerçekleştirilen suistimallerin işletme içerisinde gizlenmesini de zorlaştırmaktadır.

İşletme içerisinde oluşturulan ve uygulamada sıklıkla kullanılan fiziksel varlık kontrolleri, etik kurallar, yazılı personel politikaları ve prosedürleri, çift faktör doğrulamaları, şifreleme sistemleri, güvenlik kameraları, hesap ve işlemlerin gözden geçirilmesine yönelik süreçler, bağımsız mutabakatlar, görevlerin ayrılığı ilkesi, ihbar veya etik hatları, dijital imza uygulamaları, çalışan geçmişinin işe alımdan önce incelenmesi prosedürü gibi pek çok iç kontrol aynı zamanda etkin birer suistimal önleme prosedürü niteliğinde olabilmektedir. Söz konusu iç kontrollerin suistimallerin önlenmesinde etkili bir yönetim aracına dönüşebilmesi için ise bu kontrollerin tasarlanmasından çok etkin şekilde işletilmesine ve gözetilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu doğrultuda tasarlanan iç kontrollerde meydana gelebilecek ve suistimal için fırsat yaratabilecek önemli eksiklik ve zayıflıkların iç denetim sistemi ile tespit edilmesi ve önlenmesi gerekmektedir. Nitekim dünyada en büyük uluslararası iç denetim meslek örgütü olan IIA tarafından *“bir iç denetim faaliyetinin, operasyonel açıdan suistimal belirtilerini tespit edebilme ve değerlendirebilme, suistimal plan ve senaryolarını anlayabilme, suistimal önlemeye yönelik iç kontrollerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirebilme yeteneğine sahip olması gerektiği”* ifade edilmektedir (IIA, 2019, s.2).

Bu çalışma kapsamında Türkiye’de 2000’li yıllarda faaliyet göstermeye başlamış olan uluslararası bir sigorta işletmesinde meydana gelen gerçek bir suistimal olayı üzerinden iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ilgili örnek olay vasıtası ile başarılı bir suistimal risk yönetim süreci açısından sorun teşkil eden iç kontrol ve iç denetim eksikliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örnek olayda tespit edilen suistimal türlerinin tanımlanmasında Uluslararası Hile İnceleyicileri Derneği (ACFE) tarafından belirlenmiş olan sigorta hileleri sınıflandırma sistemi esas alınmıştır. Araştırma kapsamında sigorta işletmesinde meydana gelen suistimal olayı detaylı şekilde gerçek veriler üzerinden tespit edilmiş ve elde edilen bulgular iç kontrol ve iç denetim perspektifi özelinde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümünde yer verilen örnek olayda somut olarak belirtildiği üzere araştırmaya konu sigorta işletmesinde iç kontrollerin genellikle ortaya çıkarıcı iç kontroller türünde olduğu, önleyici iç kontrollerin ise eksik olduğu görülmüştür. Aynı zamanda sigorta işletmesinde mevcut bulunan ortaya çıkarıcı iç kontrollerin de gözetimi ve denetiminde önemli eksikliklerin ve zayıflıkların bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırma konusu işletmenin çalışanlarının, iç denetçilerinin ve üst yönetiminin gerekli iç kontrolleri tasarlama, işletme ve denetleme aşamalarında eksiklerinin bulunduğunu veya söz konusu iç kontrolleri etkin şekilde uygulamakta başarısız olduğuna işaret etmektedir. Söz konusu bulgular, literatürdeki teorik bilgilerin gerçek bir örnek olay üzerinden somut olarak açığa çıkarılması açısından önemlidir. Araştırma bu yönüyle literatüre katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte araştırmada elde edilen sonuçlar, tek bir örnek olaya özgü sonuçları içerdiği için genellenebilir ve karşılaştırılabilir nitelikte değildir.



Hakem Değerlendirmesi	Dış bağımsız.
Çıkar Çatışması	Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.
Finansal Destek	Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer Review	Externally peer-reviewed.
Conflict of Interest	The author has no conflict of interest to declare.
Grant Support	The author declared that this study has received no financial support.

Yazar Bilgileri	N. Gözde Bircan (Dr. Öğr. Üyesi)
Author Details	[†] T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  0000-0002-0217-6339  g.bircan@iku.edu.tr

Kaynakça | References

- Abdulwahhab, M. T.A.D., Anmar, A.K.A. & Eman, J. A. (2021). Using governance mechanism to raise the efficiency of internal control performance to confront government corruption in Iraq: An empirical study. *Webology*, 18(2), 1278-1294 . <http://dx.doi.org/10.14704/WEB/V18I2/WEB18389>
- Alajeli, E. H. A.W. & Asaad, M. A. (2022). The effectiveness of internal control and audit in reducing the risks of the phenomenon of administrative and financial corruption in government service units. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 4(11), 451-473. Retrieved from: https://www.researchjournal.com/Makaleler/704696251_15.pdf
- Alina, C.M., Cerasela, S.E. & Andrea, T.R. (2018). The role of internal audit in fighting corruption. spataru (Ed.), Ovidius University Annals Economic Sciences Series, 566-569, Romania.
- Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/399478>
- Cömert, N. (2016). İşletmelerde iç kontrol ve denetim kavramlarının doğru kullanılması amacına yönelik kavramsal bir inceleme, *Marmara Business Review*, 1(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.23892/mbrev.2016124797>.
- Gaduga, G. (2021). The role of internal auditing in the fight against corruption: A case of the ministry of trade and Industry, Ghana. *The International Journal of Business & Management*, 9(5), 1-10. <http://dx.doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i5/BM2105-003>.
- Görmen, M. (2021). İç denetim bakışıyla suistimal riski yönetimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 92-103. <http://dx.doi.org/10.29131/uiibd.944336>
- Hymes, L. & Wells, J. T. (2013), *Insurance fraud casebook: paying a premium for crime (E-Book)*. John Wiley and Sons, Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Insurance+Fraud+Casebook%3A+Paying+a+Premium+for+Crime-p-9781118700877>
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2019). Retrieved from <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/Fraud%20and%20Internal%20Audit%20-%20PUBLISH%2017.05.2019.pdf>.
- Ivakhnenkov, S. (2017). Corporate corruption and functions of independent and internal auditors, *Scientific Papers NaUKMA Economics*, 2(1), 45-51. <http://dx.doi.org/10.18523/2519-4739212017119792>.
- Izgar, G. (2017). Araştırmaya dayalı öğrenme yaklaşımına ilişkin üniversite öğrencilerinin görüşleri: Örnek olay incelemesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Haziran, 741-764. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/358564>
- Karahan, A. (2022). Hilenin tespiti ve önlenmesi: İç denetim perspektifi. *Tarih Okulu Dergisi*, 15(58), 1554-1580. <http://dx.doi.org/10.29228/joh.57755>
- Koç, S. (2022). İşletmelerde iç denetim ve iç kontrol yapısı etkileşimi. *İşletme Dergisi*, 3(1), 105-120. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/isletme/issue/65926/1051199>
- Lee, N., Vu, L.T.P. & Nguyen, T.V. (2020). The use of internal control systems and codes of conduct as anti-corruption practices: Evidence from vietnamese firms. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 173-189. <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-09-2020-0338>
- Lin, Y.H., Cefaratti, M.A. & Huang, H.W. (2018). Internal control material weaknesses and foreign corrupt practices act violations. *Journal of Forensic Accounting Research*, 3(1), 80-104. <http://dx.doi.org/10.2308/jfar-52296>.
- Mert, İ. (2023), İç denetim departmanlarının bir işlevi olarak yolsuzluklara karşı önlemler ve sağlık sektöründe internet üzerinden bir denetim uygulaması. *Mali Çözüm*, 33(177), 717-746. Erişim adresi: <https://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/177malicozum/08.pdf>



- Mohamed, S. M. S. A. & İbrahim, F.B.G. (2023). The role of internal control in reducing financial corruption: Field study on farmers commercial bank. *Route Educational & Social Science Journal*, 10(1), 239-256. <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3334>.
- Muhtar, M., Winarna, J. & Sutaryo, S. (2023). Internal control weakness and corruption: Empricial evidence from indonesian local governments. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1-21. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1278>
- Nguyen, Thang V.- Vu, Lien T.P.- Le, Ngoc T.B. (2021). The use of internal control systems and codes of conduct as anti-corruption practices: Evidence from vietnamese firms, *Baltic Journal of Management*, 16(2), 173-189. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2020-0338>
- Nyakumwa, B., Wadesango, N., Sitsha, L. (2023). The impact of internal audit function on corporate governance: A case of NSSA, Zimbabwe (2018-2022). *Journal of Economic and Social Development*, 10(2), 97-105. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/ris/joeasd/0036.html>
- Pamukçu, A. (2019). *Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde iç kontrol ve iç denetim*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Peltier-Rivest, D. (2018). A model for preventing corruption. *Journal of Financial Crime*, 25(2), 545-561. <http://dx.doi.org/10.1108/JFC-11-2014-0048>
- Souza, A.L., Ryngelblum, A.L. & Rimoli, C.A. (2019). The internal audit and corruption: A logic on its own or the circumvention of prevailing logics? *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 17(3), 9-25. <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20190016>
- Wang, B., Li, Y., Xuan, W. & Wang, Y. (2022). Internal control, political connection, and executive corruption. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(2), 311-328. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2021.1952069>