

Deloitte.

Family Business Review

Kasım 2021



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

İçindekiler

4

Yüzyıllık Marka Olmak

Ali Çiçekli, Deloitte Türkiye, Denetim Hizmetleri Lideri

6

Y ve Z kuşaklarının aile şirketleri için artan önemi

Cem Sezgin, Deloitte Türkiye, İnsan Yönetimi Hizmetleri, Ortak

8

Türk Ticaret Kanunu uyarınca sermaye kaybı ve teknik iflas durumu

Lerzan Nalbatoğlu, DL Avukatlık Bürosu, Ortak

10

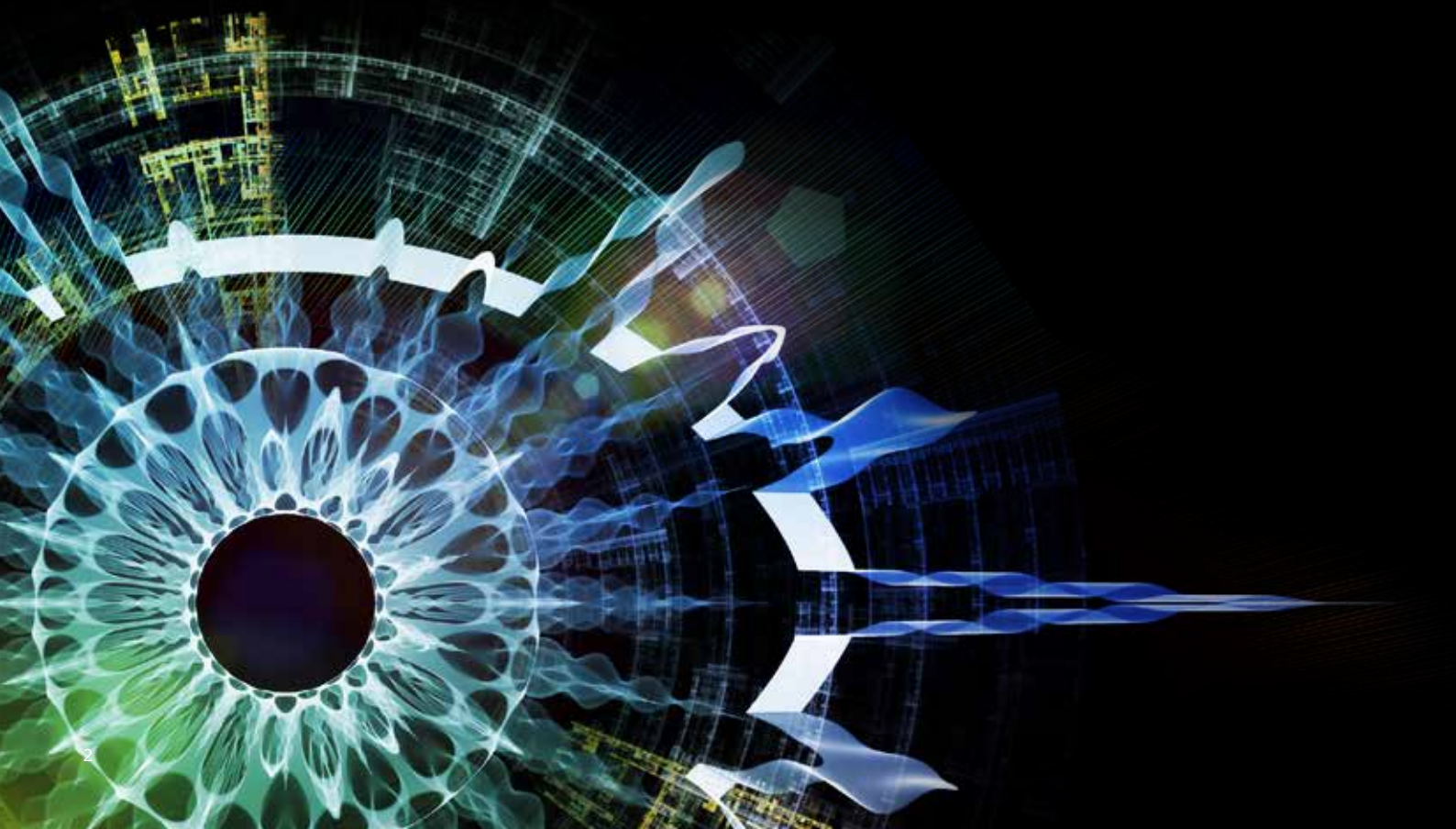
Taşınmazlar ile amortismanına tabi diğer iktisadi kıymetlerin yeniden değerlemesi

Kürşat Temel, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Müdür

14

ÇSY konularının Kurumsal Risk Yönetimi'ndeki yeri

Buket Tilki, Deloitte Türkiye, Risk Yönetimi, Müdür Yardımcısı



Önsöz

Aile Şirketleri Bültenimizin bu yılki son sayısına hoş geldiniz.

Deloitte Private uzmanları olarak, aile şirketleri gündemine ilişkin hazırlamış olduğumuz ve farklı konu başlıklarını ele aldığımız yeni sayımızı keyifle okumanızı diliyoruz. Bu sayımızda, yine birbirinden değerli içerikte ve güncel konulara yönelik değerlendirmelerimizle karşınızdayız.

Sizleri yakın zamanda yayımladığımız “Yüzyıllık Marka Olmak” araştırmasının içeriğine özet olarak yer verdiğimiz bir bölümle karşılıyoruz. Sonrasında, iş hayatının içerisinde artık üst kademelerde yönetici olarak yer alan yeni kuşakların ve aile üyelerinin rolleri, sorumlulukları ve görev devir teslimleri içeriğinde bu konunun uzmanlarından Sayın Cem Sezgin’in kaleme aldığı “Y ve Z kuşaklarının aile şirketleri için artan önemi” başlıklı yazısıyla devam ediyoruz.

Yayınımızın devamında DL Hukuk Bürosu’ndan Sayın Lerzan Nalbantoğlu, “Türk Ticaret Kanunu uyarınca sermaye kaybı ve teknik iflas durumu” yazısıyla, bu durumdaki şirketlerce alınması gereken önlemleri ve tedbirleri özetliyor. Vergi Hizmetleri Müdürlerimizden Sayın Kürşat Temel de, taşınmazlar ile amortismanla tabi diğer iktisadi kıymetlerin yeniden değerlemesi konusuyla ilgili güncel uygulamaları örneklerle aktarıyor. Zengin bir içerikte oluşturulan yazının konuyla ilgili birçok soru işaretini ortadan kaldıracağını düşünüyoruz.

Son olarak, Risk Ekibimizde Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Sayın Buket Tilki, son dönemlerde özellikle herkesin gündemine giren hem Çevre, Sosyal ve Yönetişim hem de Kurumsal Risk Yönetimi konularına birlikte dokunan “ÇSY konularının Kurumsal Risk Yönetimindeki yeri” yazısıyla bizi aydınlatıyor. Dünyadaki yaklaşımlara da dokunan yazısının ilginizi çekeceğinizi düşünüyorum.

Bu sayımızda yer verdiğimiz konuların sizler ve şirketleriniz için faydalı olacağını ve ufuk açacağını umuyoruz. Deloitte Private uzmanlarımıza sormak istediğiniz konularla ilgili olarak bizimle her zaman iletişime geçebilirsiniz. Yeni sayımızı keyifle okumanızı umut eder, sağlıklı, huzurlu günler dileriz.



Murat Günaydin

Deloitte Türkiye
Aile Şirketleri Lideri
Risk Danışmanlığı, Direktör

Yüzyıllık Marka Olmak



Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye
Denetim Hizmetleri Lideri

Deloitte olarak Akbank, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU ve Yüzyıllık Markalar Derneği ile yürüttüğümüz 'Yüzyıllık Marka Olmak' araştırmamız tamamlandı. Türkiye'deki köklü 32 markayı kapsayan araştırma, asırlık marka olmanın sırlarına ışık tutuyor.

"Yüzyıllık marka olmak nasıl mümkün?" sorusuna yanıt veren araştırma, markaların kuruluş ve logo hikayelerinden dijital dönüşüme bakış açılarına kadar yüzyılı aşan yönetim süreçlerindeki dönüm noktalarını ortaya koyuyor. Türkiye'deki köklü 32 markanın son kuşak temsilcileri ve üst yöneticileri, uzun ömürlerinin sırrını anlatırken ağırlıklı olarak 'itibar yönetimi, sahici, şeffaf ve samimi olmak' üzerinde duruyor.

Araştırma, marka kavramının, köklü markalar nezdinde nasıl geliştiğini göstermesinin yanı sıra günümüz ile gelecek arasında önemli bir köprü de kuruyor. Çalışmaya katılan markaların %80'ini aile şirketleri oluşturuyor ve bu şirketler ağırlıklı olarak 4'üncü ve 5'inci nesil tarafından temsil ediliyor. 32 markanın son kuşak temsilcileri ve üst düzey yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerde "marka" kavramının en çok itibar ile ilişkilendirildiğini, itibar ve güven ilişkisine dikkat çekilerek güven ilişkisinin tüm paydaşlar nezdinde önemli olduğunun vurgulandığını gördük.

Yaptığımız bu çalışmada amacımız, köklü firmalarımızın neyi doğru yaparak nesiller boyu devam eden bir başarıya ulaştıklarını ortaya koymaktı. Günümüzde sürdürülebilirlik yükselen bir kavram. Aile şirketlerinin sağlıklı ve uzun ömürlü organizasyonlar hâline gelmesinin en önemli faktörlerinden biri başarılı markalaşma ve bu markayı korumak. Özellikle ülkemiz ekonomisinin yüzde 90'ından fazlasını oluşturan aile şirketlerinin başarılarının arkasındaki nedenleri ortaya koyan "Yüzyıllık Marka Olmak" araştırmasının kalıcı olmak isteyen tüm şirketler için bir yol gösterici olacağına inanıyorum.

Araştırmanın tamamına [buradan](#) ulaşabilirsiniz. Keyifli okumalar dilerim.



İşte araştırmaya katılan Türkiye'nin yüzyıllık markaları:

- Ali Muhiddin Hacı Bekir
- Apikoğlu
- Apraham
- Arkas Holding
- Beyaz Fırın
- Bilol Tekstil
- Cemilzade
- Çift Geyik Karaca
- Davut Selim
- Deriş
- Elit Çikolata
- Emgen Optik
- Eyüp Sabri Tuncer
- Hafız Mustafa 1864
- Hamamcioğlu Müesseseleri
- İlançılık Reklam Ajansı
- Karaköy Güllüoğlu
- Kifidis
- Komili
- Konyalı Lokantası
- KOSKA Helvacısı, Mahir Gıda
- KOSKA Helva, Merter Gıda
- Mecit Çetinkaya
- Meyer Objects
- Pandeli Lokantası
- Petek Saraciye
- Saffet Abdullah Güllaçları
- 1920 Sultanahmet Köftecisi
- Splendid Palas
- Tevfik Aydın Saat
- Vakıf Taşdelen
- Vefa Bozacısı



Y ve Z kuşaklarının aile şirketleri için artan önemi



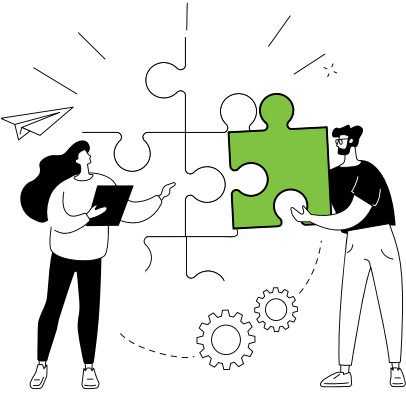
Cem Sezgin

Deloitte Türkiye
İnsan Yönetimi Hizmetleri, Ortak

Bugün Türkiye'deki aile şirketlerinin geleceğini değerlendirirken ele almamız gereken en kritik konuların başında hiç şüphe yok ki "Kuşakların Etkisi" geliyor. Zira hem şirketlerin toplam işgücü kompozisyonunda, hem de şirketlerdeki yetki ve sorumluluk dağılımlarında özellikle Y ve Z kuşaklarının ağırlıkları, dolayısıyla etkileri gittikçe artıyor. 2021 itibarıyla, dünyadaki toplam işgücünün yaklaşık %60'ını bu iki kuşak oluşturuyor. Ayrıca ailenin Y kuşağı üyelerinin aile şirketi içerisinde hızla yönetsel pozisyonları önceki nesillerden devraldıklarına, ailenin Z kuşağı üyelerinin ise aile şirketlerinde görev almaya başladıklarına şahit oluyoruz. Bu makalemden, farklı kuşakları ve bu kuşakların şirketlerde uyum içerisinde çalışmasının önemini ele alacağım.

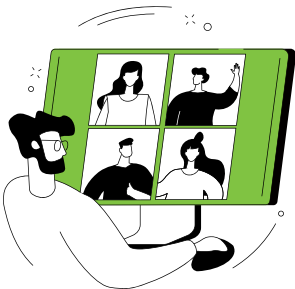
Peki aslında son derece doğal olan bu dönüşüm, bizler için niçin bu kadar önemli? Bu soruya yanıt vermeden önce, ülkemizdeki aile şirketlerinin genel yapısını kısaca analiz etmemizde fayda var. Birçok köklü ve belirli bir ölçüğe ulaşmış Türk aile şirketi özellikle "Bebek Patlaması" ve "X" kuşakları, kısmen de geç dönem "Sessiz Kuşak" tarafından temelleri atılmış şirketler. Şu anda 4, hatta sayıları fazla olmasa da bazı kurumlarda 5 farklı kuşak bir arada çalışıyor. Bu çeşitlilik, birçok avantaj ve dezavantajı bir arada getiriyor. Öncelikle her kuşak, kendinden önceki ve sonraki kuşaklarla bakış açıları, değerler, beceriler, yaşam stilleri, öncelikler gibi temel noktalarda ayrışıyor. Hatta bu ayrışmaların insanlık tarihi ile yaşıt olduğunu ifade etsek, bu iddialı bir söylem olmaz. Öte yandan hem özel, hem de profesyonel hayatımızda farklı kuşaklara mensup bireyler olarak; diğer kuşaklardan sayısız insanla bir araya geliyoruz. Temel ve bazen derinleşen farklılıklarımıza rağmen, hep birlikte aynı şirkette ortak amaç ve hedefler için mücadele veriyoruz. İşte bu noktada deneyim, uzmanlık veya teknik donanımımızdan ziyade, iletişim, uyum, empati gibi alanlardaki becerimiz iş arkadaşlarımızla kurduğumuz ilişkilerdeki başarımızın anahtarı haline geliyor.





X Kuşağı: Görece daha sorunsuz bir devir-teslim

Uzun bir süredir hem sayıları, hem kurum içerisindeki pozisyonları açısından X kuşağı iş dünyasına damgasını vuran kuşak. Bu kuşağın ilginç bir özelliği, kendilerinden önceki kuşaklarla (özellikle Bebek Patlaması Kuşağı) olan farklılıklarına rağmen, sinerji noktalarını daha fazla ön plana çıkarmalarıydı. Eğitim, genel refah seviyesi, teknolojiye yakınlık gibi hayati birçok konuda büyüklerine göre bariz avantajlıydılar ve bu avantajların oluşmasında önceki kuşakların yaptıkları fedakarlıklara ve çabalara karşı duyarlıydılar. Bu sayede oluşan saygı, minnet, güven, takdir gibi duygular; akademik donanımları çok daha güçlü ve dünyaya bakışları bambaşka olan X Kuşağının, bir önceki kuşakla olan farklılıklarını kısmen tolere edebilmelerini sağladı. Bunun sonucunda zaman zaman çatışan, ama zaman zaman gayet güzel bir biçimde birbirlerini bütünleyen iki kuşak çıktı. Neredeyse simbiyotik bir uyumu çağrıştıran bu ilginç sinerjiyi besleyen bir diğer faktör ise, Bebek Patlaması Kuşağının bazı tipik özelliklerinin, çağın şartlarına uyum sağlamış şekilde X Kuşağında da yer almasıydı. Başarıya açlık ve iş disiplini bunlardan ilk akla gelenler.



Y Kuşağı: Yıkma ve yeniden yapmak bir arada

Y kuşağının iş hayatına dahil olması ile birlikte ise, alışıldık çatışmaların ötesinde, adeta bir kırılma yaşandı. Bunun sebebi, bu kuşağın gözlerini, beraber çalışacakları önceki iki kuşağın yaşadığı gezegenden son derece radikal bir şekilde ayrışan bir dünyaya açmalarıydı. İnsanlık için değişim kalıcı; ancak jeopolitik ezberleri bozan bir küreselleşme, önceki dönemlerle kıyaslanmayacak bir teknolojik devrim ve derin sosyolojik etkileri beraberinde getiren bireyselleşme gibi olgular kuşakların manevi DNA'larında büyük izler bıraktılar. Bunun sonucu olarak da Y kuşağı ile önceki kuşaklar arasındaki uyum; yukarıda anlattığımdan daha düşük seviyede kaldı. Tabii ki zaman içerisinde, daha fazla birlikte çalışarak ve deneyimleyerek bu uyumun dozunu arttırdılar ancak yaşanan patinajlar, yeri geldi kurumlara büyük zararlar da verdi. Yine de bu resmi sadece dezavantaj perspektifinden değerlendirmemeliyiz. Y kuşağının getirdiği yeni yaklaşımlar, liberal düşünce tarzı, dijital doku ile uyumlu zihin yapısı, sorgulayıcı stil ve tüm bunlardan tetiklenen tartışmalar, daha büyük başarıları nasıl ulaşacakları konusunda alternatifler arayan şirket yönetimlerine büyük bir zenginlik sundu. Yaratıcılık ön plana çıktı. Önümüzdeki 10 sene içerisinde, Y-kuşağı iş hayatını gittikçe daha fazla domine edecek.

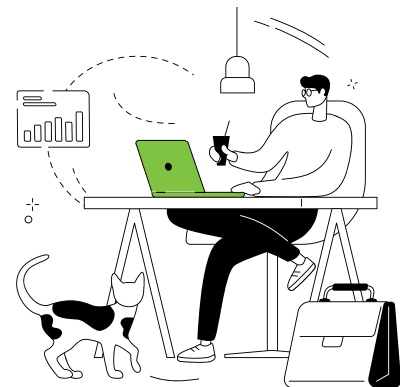
Z Kuşağı: Bambaşka bir sınav

Gelelim Z Kuşağına... Bu kuşağın iş dünyasına dahil olması son birkaç senede hız kazandı. Bu nedenle diğer kuşaklardan farklılaştıkları noktaları bilsek de; kurumsal düzlemde Z kuşağının diğer kuşaklarla nasıl ve ne düzeyde bir uyum yakaladıklarına dair gözlemlerimiz sınırlı. Bunlar üzerinden köşeli değerlendirmeler yapmak, önyargılara sebep olabilir. Üstelik pandeminin hüküm sürdüğü olağanüstü bir dönemde... Bununla birlikte; şirketlerde X ve Bebek Patlaması kuşaklarına mensup yöneticilerin sıkça düştükleri bir tuzak; Y ve Z kuşaklarını sanki aynıymış gibi düşünmeleri. Oysa her ikisi arasında epey keskin farklılıklar var.

Nitekim Deloitte tarafından dünya çapında gerçekleştirilen "2021 Y ve Z Kuşakları Araştırması" bu farklılıkları net bir şekilde ortaya koyuyor. Sadece bir örnek vermek gerekirse "Şirketlerin başarısı açısından çalışanların sahip olması gereken en önemli özellikler nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlarda, Y Kuşağı katılımcılar; Z Kuşağındakilerle karşılaştırıldığında "empati, uzmanlık, yaratıcılık, uyum, esneklik" gibi noktaları biraz daha ön plana çıkarırken; Z Kuşağı katılımcılar "eleştirel düşünme, merak, büyüme odaklı düşünce yapısı, statükoya başkaldırma, kapsayıcılık" gibi konulara Y Kuşağına kıyasla daha fazla eğilimliler. "Teknolojiye meraklı olma" ise her iki kuşağın da aynı düzeyde önemseydiği ve ön plana çıkardıkları bir özellik olarak dikkat çekiyor. Demek ki teknoloji ve dijital dönüşüm, iş hayatında bu iki kuşak arasında bir köprü olma potansiyeli taşıyor.

Aile içine döndüğümüzde...

Kuşakların kurumdaki konumlanması ve kuşaklar arası uyum, aile şirketlerinin birer işveren kimliğiyle işgüçlerine olan etkileri açısından ele alabilecekleri bir konu olduğu kadar; aile dinamikleri açısından da mutlaka göz önünde bulundurmaları gereken bir realite. Daha net bir ifade ile; farklı kuşaklardan aile üyelerinin aile şirketleri içerisinde hangi rolleri, ne zaman, nasıl alacakları; birlikte çalışırken nerelerde zorlanacakları ve bunları ne şekilde aşacakları sürdürülebilir bir iş ve huzurlu bir aile için olmazsa olmaz... Bu ise ancak kuşakları iyi tanıyarak, anlayarak ve elbette ki bazı aksiyonları erken alarak mümkün. İlerideki makalelerimde bu konuya daha fazla değinmek üzere, şimdilik hoşçakalın...!



Türk Ticaret Kanunu uyarınca sermaye kaybı ve teknik iflas durumu



Lerzan Nalbatoğlu
DL Avukatlık Bürosu, Ortak

Şirketlerin finansal durumlarının hangi hallerde sermaye kaybı ve/veya teknik iflas olarak değerlendirileceği hususu ve söz konusu durumlara ilişkin alınması gereken önlemler 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("**TTK**") 376. maddesi altında düzenlenmiştir. İlgili maddede ayrıca borca batıklık haline ve bu halde alınması gereken tedbirlere ilişkin de düzenlemeler de yer almaktadır.

Bu hususta TTK tahtında yapılan düzenlemelere ilave olarak, ilgili maddenin uygulanmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemek üzere 15 Eylül 2018 tarihli ve 30536 sayılı Resmi Gazete'de 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununun 376'ncı Maddesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ ("**Tebliğ**") yayımlanmış ve yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir.

TTK'nın ilgili maddesi altında şirketin (i) son yıllık bilançosundan, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının yarısının zarar sebebiyle karşılıksız kaldığının anlaşılması hali ile, (ii) son yıllık bilançoya göre, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının üçte ikisinin zarar sebebiyle karşılıksız kaldığının anlaşılması hali ayrı ayrı düzenlenmiş ve bu iki finansal durum için alınması gereken önlemler de farklılaştırılmıştır.

Buna göre bir şirketin son yıllık bilançosundan, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının yarısının zarar sebebiyle karşılıksız kaldığının anlaşılması halinde, şirketin yönetim kuruluna ivedilikle genel kurulu toplantıya çağırma ve bu genel kurula duruma uygun gördüğü iyileştirici önlemleri sunma ödevi yüklenmiştir.

Bu kapsamda, sermaye kaybı olarak adlandırılan bu finansal durum ile karşılaşan şirketlerin yönetim kurullarının, vakit kaybetmeksizin genel kurullarını toplantıya davet etmesi ve söz konusu toplantıda şirketi sermaye kaybından kurtarmaya elverişli iyileştirici önlemleri değerlendirmeye sunması gerekmektedir.

Yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanan genel kurul toplantısında, yönetim kurulu tarafından şirketin son bilançosunu sunulması ve şirketin finansal durumunun açıkça ve her pay sahibi tarafından anlaşılabilir şekilde anlatılması ya da bu minvalde bir raporun hazırlanmış olması gerekmektedir.

TTK'nın gerekçesinde

- sermaye kaybına ilişkin iyileştirici önlemlere örnek olarak sermaye artırımı,
- bazı üretim birimlerinin veya bölümlerin kapatılması ya da küçültülmesi,
- iştiraklerin satışı,
- pazarlama sisteminin değiştirilmesi

sayılmış olmakla birlikte, Tebliğ'de bu örnekler genişletilerek sermayenin tamamlanması da söz konusu iyileştirici önlem önerileri arasına eklenmiştir. Kuşkusuz ki, iyileştirici önlemler bu sayılanlar ile sınırlı olmadığı gibi genel kurul tarafından yönetim kurulu tarafından sunulmuş önerilerden başkaca önlemin alınmasına karar verilmesi de mümkündür.

Son yıllık bilanço'ya göre, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının üçte ikisinin zarar sebebiyle karşılıksız kalması hali ise uygulamada "teknik iflas" olarak anılan finansal durumdur. Tereddütte mahal vermemek adına, teknik iflastan bahsedilebilmesi için zararın, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının üçte ikisine eşit veya bu tutardan çok olması gerekmektedir. TTK uyarınca, bu halde de yönetim kurulu tarafından genel kurulun derhâl toplantıya çağırılması gerekmekte olup, genel kurul tarafından kayıp sonrası kalan sermaye ile yetinilmesi ya da sermayenin tamamlanmasına karar verilmemesi halinde şirket kendiliğinden sona erecektir.

TTK'nın gerekçesinde teknik iflas halinde toplantıya çağrılan genel kurul tarafından alınabilecek önlemler sermayenin üçte biri ile yetinilmesi, yani zararın şirket bünyesinden atılabilmesi için sermaye azaltımı yapılması ya da pay sahipleri tarafından sermayenin tamamlanması olarak belirtilmiştir.

TTK gerekçesinde tamamlama ile kastedilenin,

- azaltılan sermaye kadar veya ondan fazla sermaye artırımı yapılması veya
- bilanço açıklarının pay sahiplerinin tamamı ya da bir kısmı tarafından kapatılması veya
- bazı alacaklıların alacaklarının silmesinin

olduğu belirtilmiştir.

Tamamlamaya ilişkin olarak Tebliğ'de ise, sermayenin tamamlanması kararı alınması halinde her pay sahibinin zarar sebebiyle karşılıksız kalan tutarı kapatacak miktarda parayı vermekle yükümlü olduğu ve her pay sahibinin, payı oranında tamamlamaya katılabileceği ve verdiği miktarı geri alamayacağı açıklığa kavuşturulmuştur. Bahse konu sermayenin tamamlanması yükümlülüğünün karşılıksız olduğu ve pay sahibi tarafından şirkete sermaye konulması veya borç verilmesi niteliğinde değerlendirilemeyeceği belirtilmiştir. Benzer şekilde, tamamlama kapsamında yapılan ödemelerin, şirket tarafından sonraki yıllarda yapılacak sermaye artırımlarında mahsup edilecek bir avans olarak nitelendirilemeyeceği de Tebliğ'de belirtilmektedir.

Kanun yapma tekniği tarafından zaman zaman eleştirilmekle beraber, Tebliğ ile teknik iflas durumuna ilişkin ilave düzenlemeler getirilmiştir. Bu düzenlemeler ışığında, teknik iflas halinde iyileştirici çözüm olarak sermaye azaltımının kabul edilmesi durumunda şirketlerin, sermaye ve kanuni yedek akçeler toplamının en az yarısının özvarlık içerisinde korunması şartıyla, sermayelerini asgari sermaye tutarına kadar indirebileceği düzenlenmiştir. Örneğin, teknik iflasta bulunan bir anonim şirketin, teknik iflastan kurtulabilmek için, sermaye ve kanuni yedek akçeler toplamının en az yarısının özvarlık içerisinde korunması şartıyla, sermayesini TTK'da anonim şirketler için öngörülmüş asgari sermaye olan 50.000 TL'ye kadar indirmesi mümkün olacaktır. Tebliğ ile ayrıca sermayenin zarar kadar zaltılması ile birlikte eş zamanlı olarak şirket tarafından belirlenecek tutarda artırılabilmesi, ya da sermayenin zarar sonucu azaltılması yoluna gidilmeden sermaye artırımına (tescil edilecek sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının en az yarısının özvarlık içerisinde korunmasını sağlayacak tutarın sermaye artırımının tescilinden önce ödenmesi şartıyla) veya son olarak da eşanlı olarak sermayenin artırılarak azaltılmasına karar verilebileceği düzenlenmiştir. Ancak son halde tescil edilecek sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının en az yarısının özvarlık içinde korunması zorunludur.

Son olarak Tebliğ'de 2020 yılı sonunda son değişiklikler akabinde, şirketlerin 1 Ocak 2023 tarihine kadar, sermaye kaybı veya borca batık olma durumuna ilişkin yapılan hesaplamalarda,

- henüz ifa edilmemiş yabancı para cinsi yükümlülüklerden doğan kur farkı zararlarının tamamı ile
- 2020 ve 2021 yıllarında tahakkuk eden kiralamalardan kaynaklanan giderler,
- amortismanlar ve personel giderlerinin toplamının yarısı dikkate alınmayabileceği hususunun düzenlenmiş olduğunun belirtilmesi gerekir.

Taşınmazlar ile amortismanına tabi diğer iktisadi kıymetlerin yeniden değerlendirilmesi



Kürşat Temel

Deloitte Türkiye
Vergi Hizmetleri, Müdür

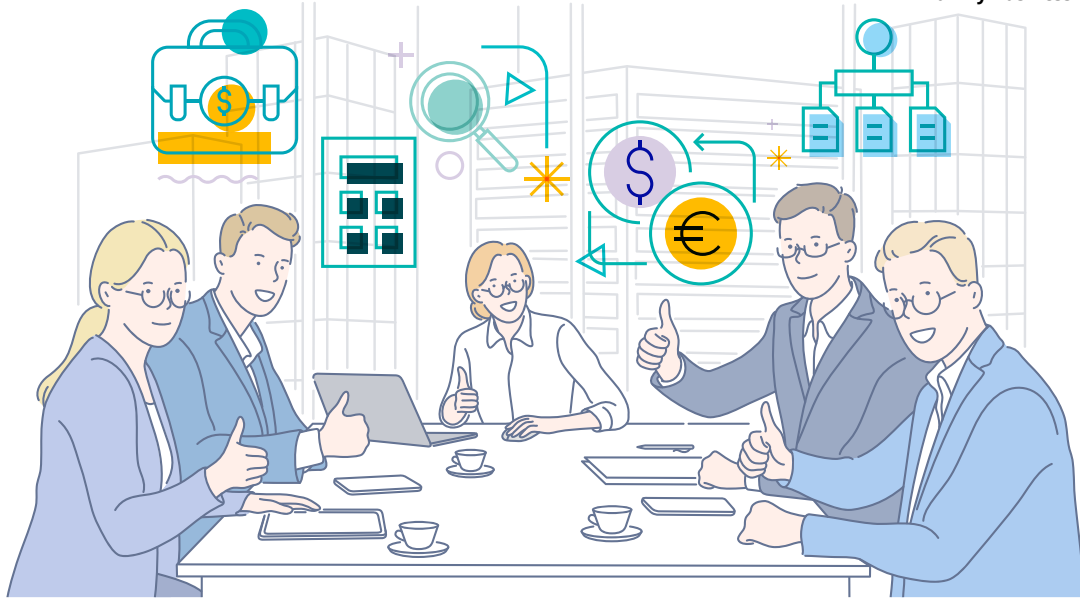
7326 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Kanun'un 11 inci maddesi ile 530 Sıra No'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliğine göre aktife kayıtlı taşınmazlar ile amortismanına tabi diğer iktisadi kıymetlerin yeniden değerlendirilmesi 31.12.2021 tarihine kadar yapılması şartı ile mümkün hale gelmiştir.

- **Düzenlemeden Kimler Faydalanabilecek & Kimler Faydalanamayacak?**

Tam mükellefiyete tabi ve bilanço esasına göre defter tutan kolektif, adi komandit ve adi şirketler de dâhil olmak üzere ferdi işletme sahibi gelir vergisi mükellefleri ile kurumlar vergisi mükellefleri bilançolarına kayıtlı iktisadi kıymetlerini, Kanunda yazılı istisnalar dışında yeniden değerlendirme hakkına sahip bulunmaktadır.

Buna karşılık aşağıda yer alan mükellefler düzenlemeden faydalanamayacaktır.

- A. Dar mükellefiyet esasında vergilendirilen mükellefler.
- B. İşletme hesabı (zirai işletme hesabı dâhil) esasına göre defter tutan mükellefler.
- C. Serbest meslek kazanç defteri tutan serbest meslek erbabı mükellefler.
- D. Finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mükellefler.
- E. Sigorta ve reasürans şirketleri.
- F. Emeklilik şirketleri ve emeklilik yatırım fonları.
- G. Münhasıran sürekli olarak işlenmiş altın, gümüş alım-satımı ve imali ile işigal eden mükellefler.
- H. 213 sayılı Kanunun 215 inci maddesi uyarınca kendilerine, kayıtlarını Türk para birimi dışında başka bir para birimiyle tutmalarına izin verilen mükellefler.
- I. Merkezi yurt dışında bulunan yükümlünün şube, acente, temsilci ve ticari vekilleri ile benzeri bağlı birimleri Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından talep edildiğinde müşterileri tarafından gerçekleştirilen işlemlerin gerçek faydalanıcı bilgisini Başkanlığa bildirmek zorundadır.



• Hangi Kıymetler Yeniden Değerlemeye Tabidir?

09.06.2021 tarihi itibarıyla aktifte kayıtlı bulunan iktisadi kıymetler yeniden değerlemeye tabidir. Yeniden değerlemeye tabi olabilecek taşınmazların amortismanına tabi iktisadi kıymet mahiyetinde olması zorunluluğu olmadığından boş arazi ve arsalar da yine yeniden değerlemeye tabidir.

Uygulama kapsamına emtia niteliğindeki kıymetler dahil değildir.

• Hangi Tutarlar Yeniden Değerlemeye Tabidir?

İktisadi kıymetlerin ve varsa birikmiş amortismanların 9 Haziran 2021 tarihi itibarıyla yasal defter kayıtlarında yer alan değerleri üzerinden yeniden değerlendirme yapılacaktır.

• Önceki Yıllarda Eksik Ayrılan Amortisman Giderinin Bulunması Durumu

Amortismanına tabi iktisadi kıymetlerden yeniden değerlemeye tabi tutulacaklar olanlar için herhangi bir yılda eksik ayrılmış veya hiç ayrılmamış amortisman gideri olsa dahi yeniden değerlemeye esas alınacak değer, bu amortismanlar tam olarak ayrılmış varsayılarak belirlenecektir.

• Yeniden Değerleme Yapılabilecek Süre

Düzenlemeden yararlanılabilmek için 31/12/2021 tarihine kadar yeniden değerlendirme işleminin yapılması ve değer artışına ilişkin verginin de yeniden değerlendirme işleminin yapıldığı tarihi izleyen ayın son günü akşamına kadar beyan edilip, üç eşit taksitte (ilk taksiti beyanname verme süresi içinde, izleyen taksitler sırasıyla beyanname verme süresini takip eden ikinci ve dördüncü ayda olmak üzere) ödenmesi zorunludur.

• Yeniden Değerleme Oranı

Daha önce yeniden değerlendirme yapılmamış iktisadi kıymetlere ilişkin yeniden değerlendirme işleminde, yeniden değerlendirme oranı olarak, 213 sayılı Kanunun mükerrer 298 inci maddesine göre enflasyon düzeltmesine tabi tutulan;

- En son bilançoda yer alan iktisadi kıymetler ve bunların amortismanları için, 213 sayılı Kanunun geçici 31 inci maddesine 7326 sayılı Kanunla eklenen yedinci fıkranın yürürlüğe girdiği 9/6/2021 tarihinden bir önceki ay olan 2021 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE değerinin (666,79), söz konusu bilançonun ait olduğu tarihi (*) takip eden aya (2005 yılı Ocak ayına) ilişkin Yİ-ÜFE değerine (114,83) bölünmesi ile bulunan oranın $(666,79/114,83=5,80675)$,

- En son bilanço tarihinden sonra iktisap edilen iktisadi kıymetler ve bunların amortismanları için, 2021 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE değerinin (666,79), iktisadi kıymetin iktisap edildiği ayı izleyen aya ilişkin Yİ-ÜFE değerine bölünmesi ile bulunan oranın

Daha önce yeniden değerlendirme yapılmış taşınmazlara ilişkin yeniden değerlendirme işleminde, yeniden değerlendirme oranı olarak, 2021 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE değerinin (666,79), 2018 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE değerine (354,85) bölünmesi ile bulunan oranının $(666,79/354,85=1,87907)$

(*) 213 sayılı Kanunun mükerrer 298 inci maddesi uyarınca hesap dönemi takvim yılı olan mükellefler için son olarak 2004 takvim yılı itibarıyla enflasyon düzeltmesi yapılmıştır. Bu durumda, Kanunun geçici 31 inci maddesi kapsamında ilk defa yeniden değerlendirme yapacak hesap dönemi takvim yılı olan mükellefler için 31/12/2004 tarihli bilançolarında yer alan iktisadi kıymetler ve bunların amortismanlarının düzeltilmesinde dikkate alınacak yeniden değerlendirme oranı, 2021 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE değerinin (666,79), 31/12/2004 tarihli bilançoysu takip eden ay olan 2005 yılı Ocak ayına ilişkin Yİ-ÜFE değerine (114,83) bölünmesi ile bulunan katsayı olacaktır $(666,79/114,83=5,80675)$. Hazine ve Maliye Bakanlığınca özel hesap dönemi tayin edilen mükellefler açısından ilgili tarihlerin esas alınması suretiyle yeniden değerlendirme oranının hesaplanacağı tabiidir.

Yeniden değerlendirme oranının uygulanmasında önemli iki nokta ise aşağıda yer almaktadır.

- Yeniden değerlemeye tabi tutulan iktisadi kıymetlere ait birikmiş amortismanlar da söz konusu iktisadi kıymetlere uygulanan katsayı ile yeniden değerlemeye tabi tutulacaktır.
- En son enflasyon düzeltmesi yapılan bilanço tarihinden sonra inşa edilerek aktifleştirilen binaların yeniden değerlemeye tabi tutulmasında, mükelleflerce bina maliyet bedeline dâhil edilen arsa payı bedeli ile diğer maliyet unsurları ayrıştırılmak sureti ile yeniden değerlendirme sonrası tutar hesaplanır. Buna göre, bu binaların yeniden değerlendirme sonrası değerlerinin hesaplanmasında, arsa payı için arsanın iktisap tarihine (arsa enflasyon düzeltmesi yapılmış en son bilanço tarihinden önce iktisap edilmiş ise enflasyon düzeltmesi yapılmış son bilanço tarihine) göre bulunacak yeniden değerlendirme oranı, diğer maliyet unsurları için ise binanın aktifleştirildiği tarihe göre bulunacak yeniden değerlendirme oranı dikkate alınacaktır. Bu binaların amortismanında kullanılacak yeniden değerlendirme oranı ise, binanın aktifleştirildiği tarihe göre bulunacaktır. Söz konusu binaların aktifleştirilmesinden sonra 213 sayılı Kanunun 272 inci maddesi uyarınca bina maliyet bedeline eklenen giderler ile 163 ve 334 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği uyarınca maliyet bedeline dâhil edilen kredi faizleri ve kur farkları için ise bu maddenin sekizinci fıkrasında belirtilen şekilde yeniden değerlendirme sonrası tutarların hesaplanacağı tabidir.

• Maliyet Bedeline İntikal Ettirilen Giderler İle Maliyet Bedeline Dahil Edilen Kredi Faizleri Ve Kur Farklarının Durumu

Maliyet bedeline intikal ettirilen giderler ile bedeline dahil edilen kredi faizleri ve kur farkları da yeniden değerlendirme kapsamına dahildir.

Taşınmaz maliyet bedeline sonradan ilave bir maliyet veya kredi faizi ile kur farkı eklenmiş ise yeniden değerlendirme oranı söz konusu bu ilave maliyetler için asıl kıymetin iktisap tarihi yerine her bir maliyet unsurunun aktive giriş tarihi ayrıştırılarak hesaplanacaktır.

• Yeniden Değerleme Oranı Belirlemede Finansal Kiralama Yoluyla Edinilen Taşınmazlar İçin İktisap Tarihi Olarak Hangi Tarih Esas Alınacak?

Finansal kiralama yoluyla iktisap edilen ve mülkiyeti devredilmiş olan taşınmazlara ait yeniden değerlendirme oranının belirlenmesinde iktisap tarihi olarak, kiracının kullanma hakkını aktifleştirdiği tarih esas alınacaktır.

• Değer Artışının Vergilendirilmesi

Yapılan yeniden değerlendirme neticesinde hesaplanan değer artışı tutarı üzerinden %2 oranında hesaplanan vergi, yeniden değerlendirme işleminin yapıldığı tarihi izleyen ayın son günü akşamına kadar gelir veya kurumlar vergisi yönünden bağlı olunan vergi dairesine beyan edilip, üç eşit taksitte (ilk taksiti beyanname verme süresi içinde, izleyen taksitler sırasıyla beyanname verme süresini takip eden ikinci ve dördüncü ayda olmak üzere) ödenmesi gerekmektedir. Beyan edilen tutarın tamamının ilk taksit ödeme süresi içerisinde ödenebilmesi mümkün olduğu gibi, ikinci ve üçüncü taksitlerin toplamının ikinci taksit ödeme süresi içerisinde ödenebilmesi de mümkündür.

• Yeniden Değerleme Uygulaması

Örnek 1: Tam mükellefiyet esasında vergilendirilen (A) A.Ş.'nin 9/6/2021 tarihi itibarıyla yasal defter kayıtlarında maliyet bedeli 100.000.000 TL ve birikmiş amortismanı 60.500.000 TL olan ve 1991 yılından itibaren aktifinde yer alan binanın 2021 yılı Temmuz ayında bu Tebliğ kapsamında yeniden değerlemeye tabi tutulması halinde, yeniden değerlemeye ilişkin hesaplamalar aşağıdaki şekilde olacaktır. Mükellef daha önce 2018 yılında 213 sayılı Kanunun geçici 31 inci maddesi uygulamasından yararlanmamıştır.

Yeniden Değerleme Oranı: $666,79/114,83$ (7326 sayılı Kanunla eklenen yedinci fıkranın yürürlüğe girdiği 9/6/2021 tarihinden bir önceki ay olan 2021 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE/ kıymetin iktisap tarihinin 31.12.2004 tarihi öncesine ait olması nedeni ile 31.12.2004 tarihini takip eden aya 2005 yılı Ocak ayına ilişkin Yİ-ÜFE)=5,80675

Yeniden Değerlenmiş Taşınmaz= $100.000.000 \times 5,80675=580.675.000$

Yeniden Değerlenmiş Birikmiş

Amortisman= $60.500.000 \times 5,80675=351.308.375$

Yeniden değerlendirme sonrası net defter değeri= $580.675.000-351.308.375=229.366.625$

Yeniden değerlendirme öncesi net defter değeri= $100.000.000-60.500.000=39.500.000$

Değer Artış Tutarı= $229.366.625-39.500.000=189.866.625$

Ödenecek Vergi= $189.866.625 \times \%2 = 3.797.332,50$

3.797.332,50 TL verginin kurumlar vergisi yönünden bağlı olunan vergi dairesine yeniden değerlendirme işleminin yapıldığı tarihi izleyen ayın son günü (31/8/2021) akşamına kadar beyan edilip aynı sürede ilk taksiti (1.265.777,50 TL), 31/10/2021 tarihine kadar (bu tarih dâhil) ikinci taksiti ve 31/12/2021 tarihine kadar da (bu tarih dâhil) üçüncü taksiti ödenecektir.



Faydalı ömür süresi tamamlanmamış amortismanı tabi iktisadi kıymetlerin yeniden değerlendirme sonrasında bulunan değerleri üzerinden amortisman ayrılmaya devam edilecektir.

İlgili muhasebe kayıtları ise aşağıdaki gibi olacaktır;

../07/2021		Borç	Alacak
252 Binalar		480.675.000,00	
	257 Birikmiş Amortisman		290.808.375,00
	522 MDV Yeniden Değerleme Artışları		189.866.625,00
../08/2021		Borç	Alacak
770 Genel Yönetim Gideri (KKEG)		3.797.332,50	
	360 Ödenecek Vergi ve Fonlar		3.797.332,50
../08/2021		Borç	Alacak
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar		1.265.777,50	
	102 Bankalar		1.265.777,50

Örnek 2: Örnek 1 de yer alan bilgiler dahilinde Mükellef daha önce 2018 yılında 213 sayılı Kanunun geçici 31 inci maddesi uygulamasından yararlanmış olsa idi. Yeniden Değerleme Oranı: 666,79/354,85 (7326 sayılı Kanunla eklenen yedinci fıkranın yürürlüğe girdiği 9/6/2021 tarihinden bir önceki ay olan 2021 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE/ Daha önce yeniden değerlendirme yapılmış taşınmazlara ilişkin yeniden değerlendirme işleminde, yeniden değerlendirme oranı olarak, 2021 yılı Mayıs ayına ilişkin Yİ-ÜFE)=1,87907

Yeniden Değerlenmiş Taşınmaz=
100.000.000 X 1,87907=187.907.000
Yeniden Değerlenmiş Birikmiş Amortisman= 60.500.000 X 1,87907=113.683.735

Yeniden değerlendirme sonrası net defter değeri= 187.907.000-113.683.735=
74.223.265

Yeniden değerlendirme öncesi net defter değeri= 100.000.000-60.500.000=
39.500.000

Değer Artış Tutarı= 74.223.265-
39.500.000=34.723.265

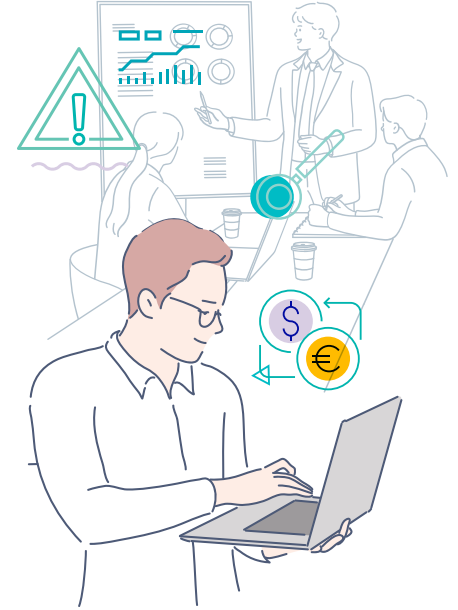
Ödenecek Vergi= 34.723.265 X %2 =
694.465,30

Beyan, ödeme, muhasebe kayıtları ve amortisman gideri uygulaması esasları Örnek 1 ile aynı olacaktır.

• Özel Fon Hesabının Kullanımı

Değer Artış tutarının Örnek 1 de gösterildiği gibi pasifte özel bir fon hesabına kaydedilmesi gerekmektedir. Pasifte özel bir fon hesabında gösterilen değer artışı tutarının, mükellefler tarafından istenildiğinde sermayeye ilave edilmesi mümkün bulunmaktadır. Ancak, söz konusu fonun sermayeye ilave edilme dışında herhangi bir şekilde başka bir hesaba nakledilen veya işletmeden çekilen kısmı, bu işlemin yapıldığı dönem kazancı ile ilişkilendirilmeksizin bu dönemde gelir veya kurumlar vergisine tabi tutulacaktır.

Tasfiye halinde de bu kapsamda işlem tesis edilir. Ancak, 193 sayılı Kanunun 81 inci maddesinde sayılan devir ve tür değiştirme halleri ile 5520 sayılı Kanuna göre yapılan devir ve bölünme hallerinde, fon hesabında yer alan tutarlar işletmeden çekilmiş veya başka bir hesaba nakledilmiş sayılmaz. Söz konusu fon hesabının tamamen veya kısmen devrolunduğu kurumlar için de ilk paragraftaki hükümleri geçerlidir.



• Yeniden Değerlemeye Tabi Tutulmuş Kıymetin Satışı

Yeniden değerlemeye tabi tutulan kıymetlerin satılması veya herhangi bir şekilde elden çıkarılması halinde, pasifte özel fon hesabında gösterilen değer artışı tutarları, satış kazancına dâhil edilmeyecek ve bu durumda fon hesabı kayıtlarda kalmaya devam edecektir.

• Kayıtlarda Gösterim

Yeniden değerlendirilen iktisadi kıymetlerin envanter defterine yapılacak kayıtlarının aşağıda belirtilen kapsamda yapılması gerekmektedir.

1. İktisadi kıymetin cinsi.
2. Aktife giriş tarihi.
3. Amortisman oranı.
4. 9/6/2021 tarihi itibarıyla aktife kayıtlı değeri.
5. 9/6/2021 tarihi itibarıyla birikmiş amortisman tutarı (ayrılmış sayılanlar dâhil edilir).
6. Yeniden değerlemeden önceki net bilanço aktif değeri.
7. Yeniden değerlendirme oranı.
8. İktisadi kıymetlerin yeniden değerlendirme sonrası bulunacak değeri.
9. Birikmiş amortismanların yeniden değerlendirme sonraki değeri.
10. Yeniden değerlendirme sonraki net bilanço aktif değeri.
11. Değer artışı

ÇSY konularının kurumsal risk yönetimi'ndeki yeri



Buket Tilki
Deloitte Türkiye
Risk Yönetimi, Müdür Yardımcısı

Profesyonel hayatın içerisinde sürdürülebilirlik konuları ele alınırken üzerinde anlaşılmış kesin bir tanımdan bahsedemeyiz. Bununla beraber bu konuların çevresel, sosyal ve yönetsel yönden ele alınması veya finansal olmayan raporlama konuları olarak ifade edilmesi yaygın olan iki kullanımdır. Bu yönüyle bu iki tanım her ne kadar birbirinin alternatifi olarak kullanılabilir olsa da, “çevresel (environmental), sosyal (social) ve yönetim (governance) (ÇSY)” ifadesi hem yatırımcılar arasında en çok kullanılan olması yönüyle, hem de uzun vadede finansal getiri sağlayan kriterlerin en kapsayıcısı olması sebebiyle daha çok tercih edilen kullanımdır. Öte yandan ÇSY konuları; şirketlerin kendi iş modellerine, etkileşimde olduğu iç ve dış etmenlere, ürün ve hizmet yelpazesine, misyonuna, vizyonuna ve değerlerine göre doğal olarak farklılaşabilir.

Çevre, sosyal ve yönetim konularının ele alınması oluşunun herhangi bir şirket için yeni olduğu söylenemez. Özellikle yönetim konuları ve dolayısıyla riskleri yıllardır şirketler, hükümetler ve yatırımcılar tarafından göz önüne alınıyor. Fakat özellikle son on yılda çevresel ve sosyal konulardaki gelişmelerin üssel olarak artması, bu konuların çok daha sistematik bir biçimde takibini, ortaya çıkan risklerin de daha odaklı bir şekilde yönetilmesini gerektiriyor.

Dünya Ekonomik Forumu'nun Ocak 2021'de yayımladığı "**Küresel Risk Raporu**"na göre çevresel riskler üç yıl üst üste olmak üzere bu yıl da GRPS'i (Global Risks Perception Survey) domine etmeye devam etmekte. Rapora göre gelecek on yıl için hem olasılığı hem de etkisi en yüksek riskler listesinde çevresel konular ağırlıkta, en olası 10 risk sıralamasındaki ilk 5 riskten 4'ü çevresel risklerden oluşuyor. Aşırı hava olayları alarm veren seviyede seyretmeye devam ediyor. Çevre ve çevreyle bağlantılı olarak iklim krizi başta olmak üzere sürdürülebilirlik konusundaki risklerin önümüzdeki yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde gündemin üst sıralarında yer almaya devam etmesi bekleniyor.

Covid-19 salgını ÇSY unsurlarının önemine bambaşka bir boyut kazandırdı. Salgınla beraber iş dünyasının öncelikleri değişti, tüketici davranışları yeniden şekillendi, insan sermayesinin önemi arttı. İklim krizinin ve çevresel felaketlerin benzer salgınları tetiklemesi ihtimali sürdürülebilirlik konusundaki tercihleri ön plana çıkardı. **Refinitive verilerine göre** 2020 yılında sürdürülebilir tahvillerin büyüklüğü 2019 yılına kıyasla 3 kat büyüklüğe ulaştı.

Bir zamanlar "black swan" olarak değerlendirilen çevresel, sosyal ve yönetsel konularla ilgili riskler, bugün çok daha olağan olmakla beraber, etkileri çok hızlı ve çok ciddi bir şekilde hissediliyor. Bu etkilerin pazar fiyatları, rekabet, itibar ve tüketici/müşteri talepleri üzerindeki etkilerinin de yadsınamaz oluşu, ÇSY konularının kurumsal risklerle ne kadar iç içe olduğunun ve beraber değerlendirilmesinin öneminin en büyük kanıtıdır. Bugünkü koşullarda ÇSY risklerinin algısına ve kurumsal risklerle olan bağlantısına biraz eğilmek gerekirse:

- Impact investing, yani etki yatırımı önemli bir bağlantı noktası. Yani hem finansal bir getiri beklentisi olan hem de çevreye ve/veya topluma pozitif bir etkisi olan yatırımlar. Etki yatırımının yaygınlaşmasının şirketlerin ESG konularına olan yaklaşımındaki en büyük belirleyici olduğunu söylemek yanlış olmaz. Yatırımların misyonunun değişmiş olması, şirketleri bu konularla alakalı yalnızca pazarlama amaçlı konumlanmaktan fazlasını yapmaya yönlendirdi.

- Sürdürülebilirlik konularına yönelik gelişen hassasiyet ve eğitim düzeyinin artmasıyla müşteri beklentileri de oldukça değişti. Artık, tüketiciler satın aldıkları ürünlerin, yararlandıkları hizmetin çevreye ve/veya topluma olan etkisini bilmek istiyorlar. Dolayısıyla bu konuda hassasiyet gösteren, etkili aksiyonlar alan ve şeffaf bir şekilde kamuoyunu bildiren şirketler tercih sebebi oluyor ve öne çıkıyor.
- ÇSY konularındaki başarısızlık, şirketler için ciddi bir itibar riskini de beraberinde getiriyor. Bir önceki maddeye ilaveten, sosyal normların da epey değiştiğini belirtmek gerek. Bundan belki de otuz-kırk yıl önce çocuk işçi konusu var olmakla beraber henüz bir gündem değildi. Fakat artık çocuk işçi çalıştıran tekstil firmalarının herhangi büyük bir markaya üretim yapabilme gibi bir olasılığı yok.
- Son olarak değişen raporlama sistematüğinden de bahsetmek gerek. Yine bundan yaklaşık on yıl önce şirketler, genellikle çevreye olan etkilerine ve sorumluluklarına yönelik raporlama yapmaya zorlanırken, bugün çevresel ve toplumsal sorunlar kurumsal riskleri şekillendiren önemli girdiler hâline girdi. Dolayısıyla bu konuları ele almadan strateji oluşturmak pek mümkün değil.

Görüldüğü gibi, ÇSY konuları ile kurumsal risklerin birbiri üzerindeki etkisi, ÇSY risklerinin kurumsal risk yönetimi süreci kapsamında değerlendirilmesini de beraber getiriyor. Sadece buradaki ilişkiyi ve söz konusu ÇSY konularının nasıl konumlandırılabilirliğinin iyi anlaşılması gerek.

Bu bağlantıyı kurabilmek için öncelikle kurumsal risk yönetimi yapısının bir şirkette nereye oturduğuna bakmak lazım. Şirketler, hedeflerini gerçekleştirmek için belli bir dönem için bir yol haritası yani bir strateji oluştururlar. Söz konusu stratejinin hayata geçmesi yolunda, strateji üzerinde etkili olabilecek olası risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi süreci de kurumsal risk yönetimi olarak ele alınır.

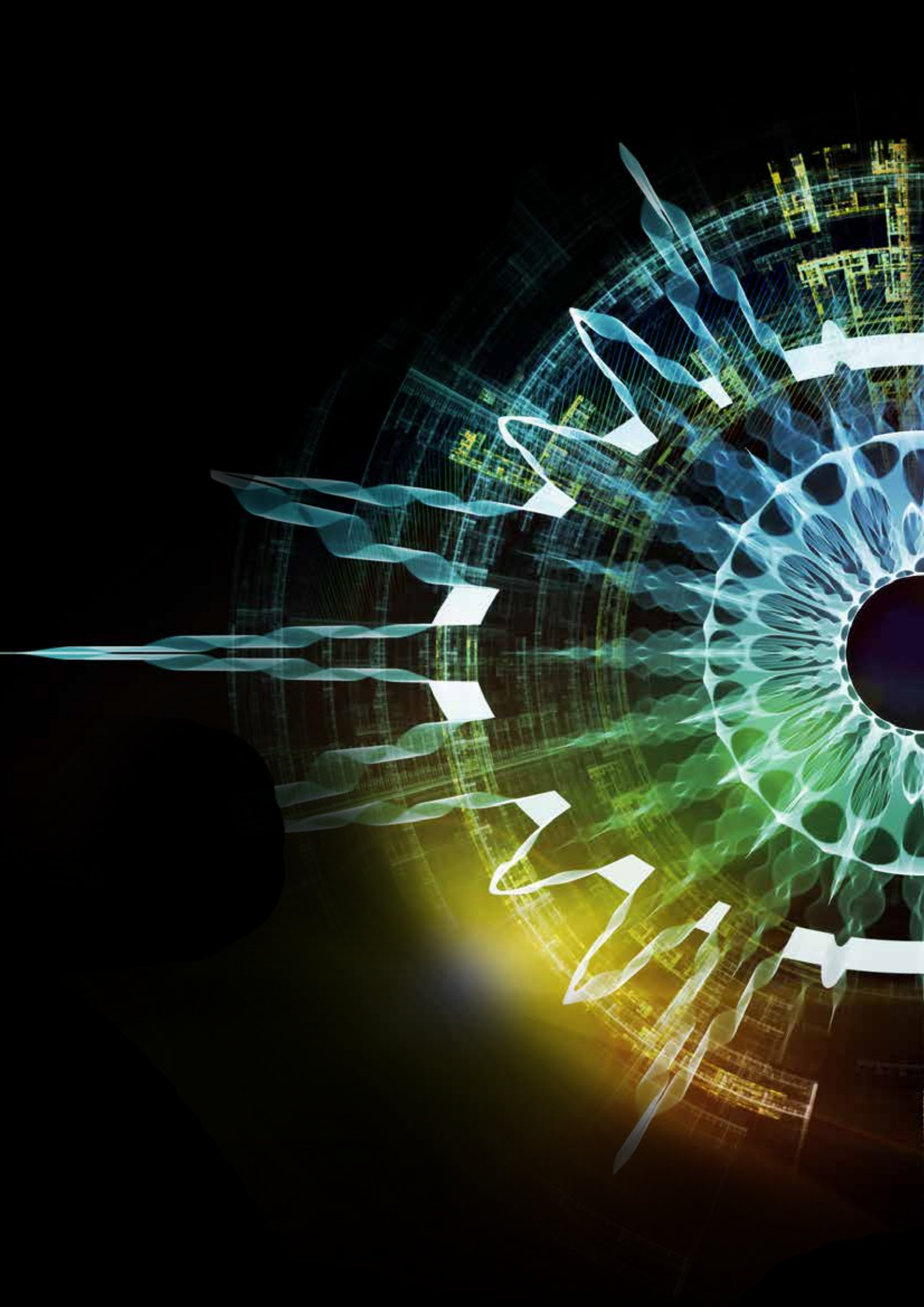
Fakat bugün geldiğimiz noktada bir şirketin, belirli seviyede bir yatırımcıya çekici gelebilmesi için ÇSY konularının yönetime tam olarak entegre olması gerekiyor. Bu nedenle de öncelikle ÇSY uygulamalarının oluşturulmasına ihtiyaç var. Fakat araştırmalara göre şirketlerin en çok zorlandığı noktalardan biri, en başta da söylediğimiz gibi sürecin başı: Yani ÇSY kapsamının anlaşılması ve bir yapı oluşturulması. Peki bu aşamada neden tıkanmalar yaşanıyor? Bunun başlıca birkaç sebebi şöyle sıralanabilir:

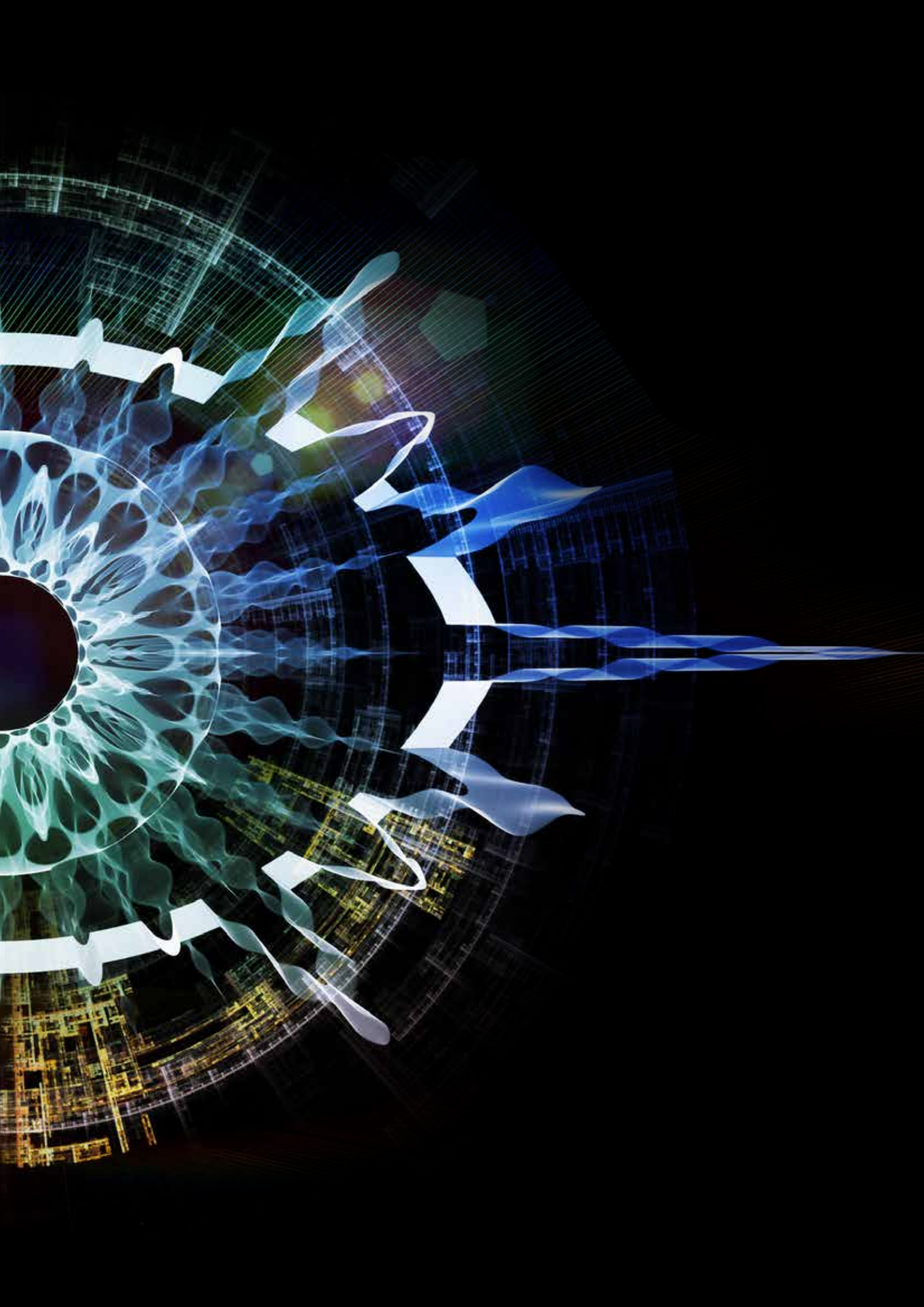
- Bazı şirketlerde sürdürülebilirlik konusundaki bilgi ve farkındalık seviyesi hâlâ yeterli düzeyde değil. Bu da sürdürülebilirlik risklerinin yakalanabilmesi önünde en büyük engel.
- Sürdürülebilirlik riskleri genellikle sayısallaştırılması / ölçülmesi zor olan riskler.

- Sürdürülebilirlik özelinde yapılan değerlendirmeler, riskleri tespit etmekte olduğu kadar fırsatları yakalamakta da önemli bir araç. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, kurumsal risk yönetimi çerçevesinde tanımlanmayan, kurumsal risk yönetimiyle konuşturulmayan bir başlık olarak kaldığında, hâliyle söz konusu fırsatlardan mahrum kalınıyor. Bu nedenle sürdürülebilirlik birimleri ile kurumsal risk yönetimi arasındaki işbirliğinin güçlü olması önemli. Bu duruma en iyi örneklerden biri önde gelen biyoecezacılık şirketlerinden AstraZeneca olabilir. AstraZeneca, iki yıl önce, sağlık, çevre, uyumluluk ve sürdürülebilirlik başlıklarını "Global Sürdürülebilirlik" adı altında tek bir ekipte toplamaya karar verdi ve böylelikle geleneksel risk yönetimi anlayışından bir nevi taahhütlerin yönetimi anlayışına geçmek istediklerini ifade etti. Bu kararın şirketin inovasyon yönetim kadrosu tarafından tetiklenmiş olması ise ayrıca ilgi çekici ve sevindirici.

Öte yandan BSR'in "**Redefining Sustainable Business: Management for a Rapidly Changing World**" raporunda da altını çizdiği gibi dayanıklı stratejiler; iklim değişikliği, doğal kaynakların azalması gibi şirket için maddi öneme sahip sürdürülebilirlik risklerinin de etkin şekilde dahil edildiği bir kurumsal risk yönetimi yaklaşımı gerektirir. Bu sayede, kurumsal risk yönetimi bakış açısıyla yapılan sürdürülebilirlik değerlendirmeleri sonuçları, şirketlerin anlayacağı bir dille ifade edilmiş olur. Bu yaklaşım, şirket içerisindeki sürdürülebilirlik algısının yaygınlaşması ve bu konuların yönetim seviyesindeki karar vericilerin de dahil olmasıyla şekillenmesi adına ayrıca önemlidir.







Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Maslak No1
34485
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:17 No:27-28
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 03

İzmir Ofis

Novus Tower
Şehit Polis Fethi Sekin
Cad. No:4 Kat:21
Ofis: 241-242-243
Bayraklı, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah.
Akademi Cad.
C Blok K:6 D:24
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Güneş Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mah.
Türk Kuşu Cad. Bina No:1
B Blok Ofis:704-705-706
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitte



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 330.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya [Facebook](#), [LinkedIn](#) ya da [Twitter](#) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2021. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.