

Deloitte.

Family Business Review

Aralık 2024



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

İçindekiler

4

Aile Ofisleri için En Önemli 10 Trend**Ece Koycu**, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Ortak**Ceren Savaşçı**, DL Avukatlık Bürosu, Müdür

8

Enflasyon Düzelmeye İşlemlerine Yönelik Güncel Gelişmeler**Selda Pakbeden**, Vergi Hizmetleri, Kıdemli Müdür

12

AG Anadolu Grubu Holding Denetim Koordinatör Yardımcısı Onur Eşin ile Röportaj**Kemal Çağrı Eryılmaz**, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Kıdemli Müdür**İpek Kar**, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Müdür

16

"Ama Üst Yönetim Böyle İstiyor": Aile Şirketlerinde Risk Yönetimi**Sena Bozkurt**, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Kıdemli Danışman

20

Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı: Aile Anayasası**Ceren Savaşçı**, DL Avukatlık Bürosu, Müdür**Öykü Su Sabancı**, DL Avukatlık Bürosu, Avukat

Önsöz

Değerli okuyucularımız,

2024 yılının son Aile Şirketleri Bülteniyle karşınızdayız. Yoğun geçen yıl sonu çalışmaları sırasında bir nefes molanızda size eşlik edebilmeyi çok isteriz.

Bu son sayımıza, Denetim ve Güvence Hizmetleri Ortağı Ece Koycu ve DL Avukatlık Bürosu Müdürü Ceren Savaşçı'nın ortaklaşa hazırladığı "Aile Ofisleri için En Önemli 10 Trend" yazımızla giriş yapıyoruz. Aile şirketlerinde giderek daha fazla görmeye başladığımız aile ofislerinin gündemlerinde olan önde gelen konuları bu yazımızda hep birlikte inceleme ve değerlendirme şansımız olacak.

Deloitte Türkiye Vergi Hizmetleri Kıdemli Müdürü Selda Pakbeden, ikinci yazımızda bir süredir hayatımızda olan ve hem bireyler hem de kurumlar olarak etkilerini hissettiğimiz enflasyon gerçeği çerçevesinde mükelleflerin dikkat etmesi gereken konulara "Enflasyon Düzelmeye İşlemlerine Yönelik Güncel Gelişmeler" yazısında değinecek.

Devamında bir röportajla karşınızdayız. Eski bir Deloitte'lu ve çalışma arkadaşımız olan AG Anadolu Grubu Holding Denetim Koordinatör Yardımcısı Sayın Onur Eşin'le Denetim ve Güvence Hizmetleri Kıdemli Müdürü Kemal Çağrı Eryılmaz ve Müdürü İpek Kar, yaptıkları söyleşiyi, ülkemizin bu güzide kurumundaki iç denetim yaklaşımlarına yönelik bilgileri edinerek sizlerle paylaşacaklar. Önde gelen uygulamaların, birçok kuruma örnek olabileceğini düşünüyoruz.

Sonraki yazımız yine Denetim ve Güvence Hizmetleri ekibimizden. Ekibimizin Kıdemli Danışmanlarından Sena Bozkurt, "'Ama Üst Yönetim Böyle İstiyor": Aile Şirketlerinde Risk Yönetimi" yazısıyla, kurumlar içerisinde risk yönetimine olan farklı bakış açılarının ve çözüm noktalarının üzerine odaklanacak. Riskin kurumlar için görmezden gelinemeyen bir gerçek olduğunu biliyoruz. Risklerle başa çıkmak için tek bir doğru da yok, bunun da farkındayız. Bu bakımdan farklı değerlendirmelerin ne kadar değerli olabileceğini de anlamamız gerekiyor.

Son yazımız ise DL Avukatlık Bürosu Müdürü Ceren Savaşçı ve Avukatı Öykü Su Sabancı ortaklaşa kaleme aldıkları "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı: Aile Anayasası" yazılarıyla bize bu stratejik araç hakkında bilgi verecekler. Aile şirketlerinde birçok konuyu ve yaklaşımı netleştiren önemli bir uygulamanın detaylarını öğrenebilmek adına çok değerli bir içeriğe sahip.

Deloitte Private uzmanlarımıza sormak istediğiniz konularla ilgili olarak bizimle her zaman iletişime geçebilirsiniz.

Tüm okuyucularımızın yeni yılını kutluyor; sağlık, başarı ve mutluluklar diliyorum.

**Murat Günaydin**

Deloitte Türkiye

Aile Şirketleri Hizmetleri Lideri

Denetim ve Güvence Hizmetleri Ortağı

Aile Ofisleri için En Önemli 10 Trend



Ece Koycu
Deloitte Türkiye
Denetim ve Güvence Hizmetleri
Ortak



Ceren Savaşçı
DL Avukatlık Bürosu
Müdür

Dünyada aile ofisleri, varlıklı ailelerin servetlerini yönetmek ve korumak amacıyla kurulan profesyonel yapılar olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Son yıllarda küresel zenginlik artışı ile yeni bir servet patlaması yaşandığı görülmekte, bu da dünya çapında aile ofislerinin son dönemdeki artışına katkı sağlamaktadır. Deloitte'un yayınlamış olduğu 'Defining the Family Office Landscape, 2024' Raporu'na göre, dünyada şu anda tahminen 8.030 tek aile ofisi bulunmakta olup bu sayı 2019'dan bu yana % 31 artmıştır. Aile Ofislerinin sayısının gelecek yıl % 12 oranında ve 2030 yılına kadar da %33 oranında artması beklenmektedir. Bu da yaklaşık 10 yıllık bir dönemde % 75'lik bir artış işaret etmektedir. Dolayısıyla, gelecek yıllarda, dünya çapında aile ofislerinin sayısının artmaya devam etmesi ve ailelerin servetlerini daha sağlıklı şekilde yönetmesini hedeflemesi nedeniyle bu yapılar daha da kurumsallaşmış bir yapıda faaliyet göstermeye ve daha profesyonel bir şekilde yönetilmeye başlayacaktır.

Aile Ofislerinin hukuki gerekliliklere uyum sağlaması önem arz ediyor

Diğer bir taraftan, bu yapıların oluşturulmasında, faaliyetlerinde ve yönetim süreçlerinde, ilgili ülkelerin hukuk sistemlerinin düzenlemeleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Aile ofislerinin kuruluşunda şirketler hukuku, yönetiminde ticaret ve iş hukuku, servet yönetiminde ise borçlar, vergi ve miras hukuku gibi farklı alanlar bir arada değerlendirilmelidir. Aile ofisleri sayısının gelecekteki artışı aynı zamanda farklı ülkelerdeki düzenleyici otoritelerin aile ofislerine yönelik oluşturduğu hukuki altyapının önemini de gündeme getirmektedir. Aile şirketlerinin sayısındaki artış, sadece finansal boyutta değil, aynı zamanda aile ofislerinin hukuki gerekliliklere uyum sağlayacak şekilde kurumsallaşmasını ve düzenleyici çerçevede faaliyet göstermesini de zorunlu kılmaktadır. Özellikle uluslararası faaliyet gösteren aile ofisleri, çoklu yargı bölgelerinde geçerli olacak yasal uyum stratejileri geliştirmek zorundadır. Bu kapsamda, farklı ülkelerdeki hukuki düzenlemelerin etkili bir şekilde analiz edilmesi ve uygulanması gerekli hale gelecektir.



Türkiye'deki aile sayısı ve ailelerin servetleri arttıkça aile ofisleri önem kazanıyor

Türkiye'de ise aile ofisleri, diğer ülkelere kıyasla daha yeni bir kavram olsa da, özellikle yüksek net değerli ailelerin servetinin arttığı bu dönemde önem kazanmış durumda. Türk hukuk sistemi içerisinde, aile ofislerinin kuruluşuna ilişkin düzenlemeler henüz sınırlı olmakla birlikte, aile şirketleri yönetimi bağlamında şirketler, ticaret ve vergi mevzuatı uygulamaları önem arz etmektedir. Aile ofislerinin kurumsallaşmasını destekleyen düzenlemelerin geliştirilmesi, bu alanda daha sağlam bir hukuki zeminin oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda, aile ofislerinin Türkiye'de de sağlam bir hukuki çerçeve içinde faaliyet göstermesi, uzun vadeli başarının anahtarlarından biri.

Türkiye'deki ailelerin servetleri arttıkça, profesyonel servet yönetimi ihtiyacı da artmakla birlikte, aile ofislerinin neye hizmet ettiğinin daha iyi anlaşılmasıyla ofislerin dünyadaki ile büyüme ile paralel seyir edecek şekilde servet koruma ve büyütme konusunda daha önemli bir rol üstlenmesi beklenmektedir.

Üstelik, ülkemizde halefiyet planlamasının aileler için gelecek dönemde öne çıkan konulardan biri olduğu göz önüne alındığında, servetin nesiller boyunca sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından da aile ofisleri dikkat çekici bir konumda olacaktır. Halefiyet planlaması, hukuki düzenlemelerle güvence altına alınması gereken bir süreçtir. Miras hukuku ve Türk Ticaret Kanunu kapsamında, aile ofislerinin ardıl liderlik ekipleri oluşturulurken hukuki altyapının sağlam bir şekilde kurgulanması gerekmektedir. Ayrıca, halefiyet planlamasındaki eksiklikler, aile içi anlaşmazlıklara yol açabileceği için, bu süreçlerin yasal bir çerçevede yönetilmesi gerekliliği kaçınılmazdır.

Aile ofisleri geleceğe nasıl hazırlanıyor?

"Deloitte Private'ın Aile Ofisi Öngörüler Serisi – Küresel Yayın, Aile Ofisleri İçin En Önemli 10 Trend – 2024", 2024 yılına ait en önemli 10 aile ofisi trendine derinlemesine bir bakış sunuyor ve dünyada aile ofislerinin artan sayısı ve önemi ile birlikte ofislerin yaşadığı risk yönetimi, işe alım ve profesyonelleşme, sürdürülebilirlik, halefiyet planlaması, dijital dönüşüm, siber risk gibi bu yılın önemli konularını ele alıyor.

Dünyada yaşanan tüm belirsizliklere rağmen büyümeye devam eden aile ofisleri resesyon korkularını, jeopolitik riskleri ve enflasyonu bu yılın en önemli üç riski olarak sıralıyor. Diğer bir taraftan, yatırım riskini yönetmek, aile ofislerinin bu yılki en önemli stratejik önceliği. Aile ofislerinin %61'i yeni yatırım fırsatları ararken, %53'ü portföylerini çeşitlendirmeyi hedefliyor ve %33'ü enflasyonla mücadele taktikleri uyguluyor.



Siber tehditlerle mücadele ve sürdürülebilir yatırım

Bu risklerin yanı sıra, siber tehditler ile mücadele etmek ve bunlara ilişkin stratejiler geliştirmeye başlamak ele alınması gereken en öncelikli ve önemli konulardan bir tanesi haline gelmiş durumda. Bu noktada, aile ofislerinin siber tehditlere karşı alacağı hukuki önlemler ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi yasal düzenlemelere uyum stratejileri büyük önem taşımaktadır. Ofislerin veri ihlallerine karşı hukuki sorumluluklarını azaltması için kapsamlı bir siber güvenlik politikası geliştirmesi ve bu politikayı uygulamaya koyması zorunludur. Aile ofislerinin %43'ü son 12-24 ay içinde bir siber saldırıya maruz kalırken, %25'i üç veya daha fazla saldırıya maruz kalmış durumda. Bununla birlikte, ofislerin neredeyse üçte birinin (%31) yürürlükte olan bir siber güvenlik stratejisi bulunmuyor. Tüm bu bulgular bize önlem almanın zamanın geldiğini söylüyor.

Avrupa'nın sürdürülebilir yatırıma yönelimi artıyor, Kuzey Amerika'da ise oran azalıyor. Aile ofislerinin %46'sı şu anda sürdürülebilir bir şekilde yatırım yapıyor. Avrupa'da benimseme oranı 2021'de %45'iken bugün %57'ye yükselmiş, Kuzey Amerika'da ise %34'ten %26'ya düşmüş durumda. Bu düşüşe rağmen, sürdürülebilirliğe olan ilginin yükselmesi bekleniyor.

Aile ofisleri büyüdükçe yeni ihtiyaçlar doğuyor

Öne çıkan önemli konulardan bir tanesi de, teknoloji. Aile ofislerinin nispeten küçük boyutları göz önüne alındığında, birçoğu daha büyük kurumların sahip olduğu gibi sofistike teknoloji çözümleri uygulamamış durumda ve bazıları bunlara ihtiyaç duymadıklarını söylemekte. Bununla birlikte, aile ofisi alanı geliştikçe ve büyüdükçe, yöneticiler yeni teknolojilere geçme ihtiyacının farkına varmış durumda, bununla paralel olarak yeni bir teknoloji stratejisi başlatmış durumda ya da bir strateji geliştirme sürecinde. Aile ofislerinin neredeyse yarısı bu yıl bir teknoloji stratejisi geliştirmeyi veya uygulamayı planlıyor. Bu, her beş kişiden birinin teknolojiye olan yatırım eksikliğini aile ofisi için büyük bir risk olarak tanımladığı bir dönemde gerçekleşiyor.

Bu bağlamda, dijitalleşme süreçlerinin hukuki çerçevede ele alınması, teknoloji ile ilgili sözleşmelerin ve gizlilik yükümlülüklerinin dikkatle hazırlanması önem arz ediyor. Ayrıca, kullanılan yazılım ve teknolojilerin fikri mülkiyet haklarına uygunluğu da hukuki bir gereklilik olarak öne çıkmakta.

Bu bulgulara ek olarak, her 10 aile ofisinden dördü bu yıl ek personel işe almak istiyor ve %28'i profesyonel (aile dışı) yetenekleri tercih ediyor, bu da artan profesyonelleşmenin bir işareti. Şu anda aile ofisi yöneticilerinin sadece %35'i aile çalışanı olmayan kişilerden oluşuyor; ancak, bu rakamın halefiyet planlaması sonrası %49'a yükselmesi bekleniyor.

Ortalama bir aile ofisi, 2 milyar Dolar değerinde varlık yönetiyor ve sadece 15 personel çalıştırıyor. Ancak, bunların neredeyse üçte biri (%34), bu yıl dış hizmet sağlayıcılarına daha fazla güvenmeyi ve daha fazla deneyim ve bilgi kazanmayı planlıyor.

Halefiyet Planlaması ve Yeni Neslin Eğitilmesi Kaçınılmaz

Diğer bir taraftan, her beş aileden ikisinin önümüzdeki 10 yıl içinde kuşak değişimine uğraması göz önüne alındığında, halefiyet planlaması ve yeni neslin eğitilmesi aileler için öncelik haline gelmesi kaçınılmaz. Aile ofislerinin yarısının liderlik ekibi için halefiyet / ardıl planlaması bulunmuyor. Halefiyet planlamasındaki eksiklikler yeni nesil ile ilgili endişelerle birleşince aileler yeni neslin geleceğe hazır olduğunu ve görevi devralmak için yeterli olduğunu düşünmüyor. Burada yeni neslin eğitilmesi ve güçlü bir ardıl planlama yapılması konusunda ailelere çok iş düşüyor. Bu süreçte, halefiyet planlamasına ilişkin hukuki belgelerin eksiksiz hazırlanması, tarafların yükümlülük ve haklarının açıkça belirtilmesi önem arz ediyor. Ayrıca, ardıl liderlik süreçlerine ilişkin hukuki düzenlemelerin, gelecekteki muhtemel anlaşmazlıkların önüne geçmek için önceden oluşturulması aile ofislerinin uzun vadeli istikrarını sağlayacak unsurlardan bir tanesi.



Enflasyon Düzeltmesi İşlemlerine Yönelik Güncel Gelişmeler



Selda Pakbeden
Deloitte Türkiye
Vergi Hizmetleri
Kıdemli Müdür

Ülkemizdeki enflasyonist ortam dolayısı ile kazançlarını bilanço usulüne göre tutan gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin uyguladığı enflasyon düzeltmesi işlemlerine yönelik, 2024 yılının son çeyreğinde bazı yeni düzenlemeler yapılmış ve bunun sonucunda enflasyon düzeltmesi hesaplamalarına yönelik yeni uygulamalar gündeme gelmiştir. Yazımızın konusu, enflasyon düzeltmesi hesaplamalarına dair yeni uygulamalara yönelik açıklamaların yapıldığı Vergi Usul Kanunu 176 nolu sirkülerinde öne çıkan hususlar ile yine Vergi Usul Kanunu Mükerrer 298 inci maddesinin (A) fıkrasına eklenen hükümler ve bunların şirketler üzerindeki olası etkilerine ilişkindir.

Enflasyon Düzeltmesine İlişkin VUK 176 Nolu Sirküleri Çerçevesinde Öne Çıkan Yeni Uygulamalar

213 sayılı Vergi Usul Kanununun mükerrer 298 inci maddesinin (A) fıkrası ile geçici 33 üncü maddesi hükümlerine göre, enflasyon düzeltmesi şartlarının gerçekleşmesine bağlı olarak (geçici vergi dönemleri dâhil) izleyen hesap dönemlerinde enflasyon düzeltmesine tabi tutulacak mali tablolar ve yapılacak düzeltme işlemlerinin usul ve esasları 555 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği ile belirlenmiştir. İlgili tebliğ düzenlemesi sonrasında, uygulamaya yönelik bazı hususlara açıklık getirilmesi amacıyla VUK 165 nolu sirkülerinde açıklamalara yer verilmiş olup, 2023 yılı sonu, 2024 yılının ikinci geçici vergi dönemi için yapılan enflasyon düzeltmesi hesaplamalarında söz konusu sirküler ve 555 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği hükümleri çerçevesinde hesaplamalar yapılmıştır.

01.11.2024 tarihinde VUK 176 nolu sirküler yayımlanmış olup, söz konusu sirküler ile enflasyon düzeltmesi uygulamasına yönelik bazı yeni açıklamalar yapılmış ve 2024 yılı üçüncü geçici vergi dönemi için yapılan enflasyon düzeltmesi uygulamasında VUK 176 nolu sirküler kapsamında yapılan açıklamalar da dikkate alınmıştır. Söz konusu sirkülerde öne çıkan hususlar; stok düzeltmesinde kullanılan basit ortalama yöntemindeki bir önceki geçici vergi dönemi ifadesinin ne anlama geldiğinin açıklanması, Gelecek dönemlere ait gider hesaplarının düzeltilmesi sonucu oluşan fark tutarlarının vergiye tabi matrahın tespitindeki durumudur. VUK 176 nolu sirkülerinde yer almamakla birlikte 7529 sayılı kanunun 11 inci maddesiyle VUK mükerrer 298inci maddesinin (A) bendine ekleme yapılmış ve bu yapılan ekleme ile yapılmakta olan yatırımlar hesabının enflasyon düzeltmesine tabi tutulması ile ilgili değişikliğe gidilmiştir. Aşağıda bu hususlara değinmeye çalışacağız;

- **Stokların düzeltilmesinde kullanılan basit ortalama yöntemi;** 555 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliğinde toplulaştırılmış yöntemlerden biri olan basit ortalama yöntemi ile ilgili hesaplama detaylarına yer verilmiş olup, “düzeltme katsayısı, mali tabloların ait olduğu aya ilişkin fiyat endeksinin, bu endeks ile bir önceki geçici vergi döneminin sonundaki fiyat endeksi toplamının ikiye bölünmesi sonucu bulunan endekse bölünmesiyle elde edilen katsayı olarak hesaplanır” denilmiştir. Yapılan bu açıklamaya istinaden, basit ortalama yöntemini uygulayan bir çok mükellef ikinci geçici vergi döneminde mevcut stoklarının enflasyon düzeltmesi hesaplamalarını yaparken, 555 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliğ hükümlerinde belirtilen tanım çerçevesinde hareket etmiş ve Haziran/2024-Mart/2024 tarihlerindeki endeksleri kullanarak basit ortalama yöntemini uygulamışlardır.

VUK 176 nolu sirkülerinde buna yönelik ek açıklamalar getirilerek “bir önceki geçici vergi dönemi” ifadesinden anlaşılması gereken hususun ne olduğu konusunda belirlemeler yapılmıştır. Buna göre; “Toplulaştırılmış yöntemlerden biri olan “basit ortalama yöntem” mali tabloların ait olduğu aya ilişkin fiyat endeksinin (Yİ-ÜFE), bu endeks ile bir önceki geçici vergi döneminin sonundaki fiyat endeksi (Yİ-ÜFE) toplamının ikiye bölünmesi sonucu bulunan endekse bölünmesiyle elde edilen katsayı olarak hesaplanmaktadır. Basit ortalama yöntem esas olarak dönem ortalama düzeltme katsayısını vermektedir.

Bu bakımdan, stokların düzeltilmesinde kullanılabilecek basit ortalama yöntemindeki katsayıların doğru hesaplanabilmesi için söz konusu formülde enflasyon düzeltmesinin uygulanmadığı geçici vergi dönem sonundaki fiyat endeksi (Yİ-ÜFE) yerine, enflasyon düzeltmesinin uygulandığı en son geçici vergi dönemi ya da hesap dönemi sonundaki fiyat endeksinin (Yİ-ÜFE) dikkate alınması gerekmektedir.” Denilmiştir. Yapılan bu açıklamalar neticesinde 2024 yılının ikinci geçici vergi döneminde enflasyon düzeltmesi uygulayan mükellefler söz konusu formülde Aralık/2023 dönemine ait Yİ-ÜFE endeksini, üçüncü geçici vergi döneminde ise Haziran/2024 dönemine ait Yİ-ÜFE endeksi dikkate almalıydılar.

Üçüncü geçici vergi döneminde basit ortalama yöntemi hesaplamasında VUK 176 nolu sirkülerinde yapılan açıklamalara istinaden hesaplamalar yapılmış olsa da, Haziran/2024 döneminde henüz sirküler yayımlanmamış olduğundan, tebliğde açıklanan hükümler neticesinde bir çok mükellef hesaplamada Haziran/2024-Mart/2024 endekslerini kullanmışlardır. Haziran/2024 döneminde tebliğde belirtilen açıklamalar dahilinde yapılan enflasyon düzeltmesi hesaplamaları sonucu ortaya çıkan enflasyon düzeltmesi karı ile VUK 176 nolu sirkülerinde belirtilen güncel açıklamalar çerçevesinde yapılan hesaplamalar sonucu ortaya çıkan kar arasındaki farka bakıldığında, Haziran/2024 döneminde enflasyon düzeltmesinden kaynaklı karın eksik oluştuğu görülmüş ve bu farka yönelik düzeltme işlemlerinin yapılması gerekliliği gündeme gelmiştir.

- **Gelecek dönemlere ait gider ve gelir hesaplarının düzeltilmesi;** 555 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliğinde parasal olan ve olmayan kıymetler listelenmiş olup, “180 Peşin ödenen ve cari dönem içinde ilgili gider hesaplarına kaydedilmemesi gereken, gelecek döneme ait giderler” ve “280 Peşin ödenen ve cari dönem içinde ilgili gider hesaplarına kaydedilmemesi gereken gelecek yıllara ait giderler” parasal olmayan kıymet olarak dikkate alınmıştır. Bu nedenle dönem sonu itibarı ile söz konusu hesaplarda yer alan tutarların enflasyon düzeltmesine tabi tutulması gerekmektedir.

Söz konusu hesaplar 2023 yılı sonunda enflasyon düzeltilmesine tabi tutulmuş, yapılan hesaplama sonucu oluşan enflasyon farkı tutarı, 2023 yılı karı ile ilişkilendirilmeksizin geçmiş yıl kar zararı hesabına transfer edilmiştir. 2024 yılı geçici vergi dönemlerinde, dönemsellik gereği gider hesaplarına kaydedilme zamanı gelen tutarlar, 2023 yılında hesaplanan enflasyon düzeltme farkları dahil tutarları ile sonuç hesaplarına atılmıştır. VUK 176 nolu sirkülerinde bu konuya açıklık getirilmiş olup, 2024 yılında gider hesaplarına aktarılan düzeltme farklarının 2023 yılı hesap döneminden kaynaklanan tutarları gider olarak dikkate alınmayacak ve beyanname kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınacaktır denilmiş ve üçüncü geçici vergi dönemi beyanamesi bu açıklamalara istinaden, kurumlar tarafından gerekli düzeltmeler yapılarak beyan edilmiştir.

555 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel tebliğinde listelenen parasal olmayan kıymetler arasında gelecek döneme ait gelirler ve gelecek yıllara ait gelirler hesapları da yer almakla birlikte, ilgili sirkülerde bu hesaplara yönelik bir açıklamaya yer verilmemiştir. Söz konusu hesaplar da gelecek döneme ve gelecek yıllara ait giderler hesapları gibi 2023 yılı sonunda enflasyon düzeltilmesine tabi tutulmuş olup, yapılan hesaplama sonucu oluşan enflasyon farkı tutarı, yine 2023 yılı karı ile ilişkilendirilmeksizin geçmiş yıl kar zararı hesabına transfer edilmiştir. 2024 yılında gelir hesaplarına aktarılan düzeltme farklarının içerisinde 2023 yılından kaynaklanan tutarlar için bir açıklama yapılmadığı için 2023 yılında kaynaklı enflasyon farkı tutarlarının gelir olarak mı dikkate alınacağı yoksa bu tutarların da beyanname üzerinde diğer indirim yapıp yapılamayacağı hususunda tereddütte kalınmıştır. Dönemsellik ilkesinin bütünü çerçevesinde ve 2023 yılı enflasyon düzeltmesi fark tutarlarının 2023 yılı karı ile ilişkilendirilmediği göz önüne alınarak yaptığımız değerlendirme; gelecek döneme ve gelecek yıllara ait gider hesaplarının 2023 yılı enflasyon farklarının 2024 yılı içerisinde gider hesaplarına transfer edilmesi halinde ilgili tutarların beyanname kanunen kabul edilmeye gider olarak dikkate alınıyor ise, aynı şekilde gelecek döneme ve gelecek yıllara ait gelir hesaplarının 2023 yılı enflasyon farklarının 2024 yılı içerisinde gelir hesaplarına transfer edilmesi halinde ilgili tutarların beyanname diğer indirim olarak dikkate alınması gerektirir. Ancak, ilgili sirkülerde bu hususta bir açıklama yer almadığından bu husus gri alanda kalmakta ve tereddütlere yol açmaktadır.

Yapılmakta olan yatırımlar hesabında takip edilen tutarların enflasyon düzeltmesi; VUK 176 nolu sirkülerinde yer verilmemekle birlikte, 7529 sayılı kanunun 11 inci maddesiyle VUK mükerrer 298 inci maddesi (A) bendine yapılan ekleme ile 1/1/2024 tarihinden geçerli olmak üzere, yapılmakta olan yatırımlar hesabının enflasyon düzeltilmesine tabi tutulması ile ilgili değişikliğe gidilmiştir. Söz konusu düzenleme öncesinde mükelleflerin 2024 yılı geçici vergi dönemlerinde yapılmakta olan yatırımlar hesabını enflasyon düzeltilmesine tabi tutmaları sonucu oluşan farklar cari dönem kar zararı ile ilişkilendirilmekteydi. Henüz yatırım aşamasında olduğundan, bu yatırımdan kaynaklı bir faaliyet kazancı mümkün olmamakla birlikte, aynı zamanda henüz sabit kıymet aktifleştirmesi de yapılmadığından, bu yatırım tutarları için amortisman ayrılması da söz konusu olamamaktadır. Ancak, yatırımların enflasyon düzeltilmesine tabi tutulması sonucu oluşan farklar, 2024 yılı cari dönem kazancını artırıcı bir etki yaratmış ve buna bağlı olarak yüksek tutarda vergi matrahının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Söz konusu düzenleme ile mükellefin aleyhine olan uygulamada düzeltmeye gidilmiş ve “yapılmakta olan yatırımlar hesabında takip edilen tutarların enflasyon düzeltilmesine tabi tutulması sonucunda oluşan ve bu hesabın alt hesabında izlenen düzeltme farkları, bilançonun pasifinde özel bir fon hesabında gösterilir ve dönem kazancının tespitinde dikkate alınmaz” denilmiştir.

Özel fon hesabında bulunan bu tutarlar, yatırımın tamamlanması ile iktisadi kıymetin aktifleştirilmesi gereken dönem ile bu dönemi takip eden dört hesap dönemi içerisinde eşit taksitler halinde dönem kazancının tespitinde dikkate alınacaktır. Ayrıca, düzenlemeye göre, özel fon hesabında izlenen ve dönem kazancının tespitinde dikkate alınmayan tutarlar, her yıl bir önceki yıla ilişkin olarak belirlenen yeniden değerlendirme oranında artırılarak dikkate alınacaktır. Özel fon hesabında izlenen bu tutarların enflasyon düzeltilmesine tabi tutulup tutulmayacağı hususunda açıklamalara da yer verilmiş olup, bu özel fon hesabı için ayrıca enflasyon düzeltmesi yapılmasına gerek olmadığı konusunda açıklamalara yer verilmiştir.

Diğer merak edilen husus ise, yapılmakta olan yatırımlar hesabında takip edilen tutarların enflasyon düzeltilmesine tabi tutulması sonucunda oluşan bu farkların özel fon hesabında izlenmeksizin, düzenleme öncesinde olduğu gibi 2024 yılı cari dönem kar veya zararı ile ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğine ilişkindir.

Eklenen bent hükümlerinde, uygulamanın seçimlik mi yoksa zorunlu mu olduğu hususunda bir açıklama yapılmamış olmakla birlikte, ilgili bentte “Yatırım döneminde veya iktisadi kıymetin aktifleştirilmesinden sonra işin bırakılması veya özel fon hesabında izlenen söz konusu tutarların bir kısmının veya tamamının başka bir hesaba nakledilmesi ya da işletmeden çekilmesi hallerinde, bu bent uyarınca dönem kazancında dikkate alınmayan tutarlar; işin bırakıldığı veya özel fon hesabının kısmen veya tamamen bu bent hükümlerine aykırı şekilde kullanıldığı dönemin kurum kazancının tespitinde dikkate alınır” denilmiştir. İlgili hükümden yola çıktığımızda, uygulamanın seçimlik olmadığı, kanun maddesine eklenen şekli ile uygulanması gerektiği şeklinde yorumlayabiliriz.

Sonuç

Gerek Vergi Usul Kanunu 176 nolu sirkülerinde yapılan açıklamalar, gerekse Vergi Usul Kanunu Mükerrer 298 inci maddesinin (A) fıkrasına eklenen hükümler ile, enflasyon düzeltmesi uygulamasına yönelik tereddütte kalınan, önceki düzenlemelerde yeterli açıklamanın yer almadığı hususlar ve kurumların faaliyet durumları da göz önünde bulundurularak enflasyon düzeltmesi uygulamasına yönelik ek düzenlemeler getirilmiş olup, yapılan yeni düzenlemelere yönelik düzeltme işlemleri ve hesaplamalar 2024 yılı üçüncü geçici vergi dönemi itibarıyla mükellefler tarafından uygulanmıştır. Ancak, açıklık getirilen hususların yanı sıra, henüz açıklık getirilmeyen, gri alanda kalan tereddütlü konular için idarenin yeni açıklamalar yapması sağlıklı olacaktır.



AG Anadolu Grubu Holding Denetim Koordinatör Yardımcısı

Onur Eşin ile Röportaj



Kemal Çağrı Eryılmaz

Deloitte Türkiye
Denetim ve Güvence Hizmetleri
Kıdemli Müdür



İpek Kar

Deloitte Türkiye
Denetim ve Güvence Hizmetleri
Müdür

A&A İç Denetim Hizmetleri ekibimiz, eski bir Deloitte'lu olan AG Anadolu Grubu Holding Denetim Koordinatör Yardımcısı Sayın Onur Eşin'le bir röportaj gerçekleştirerek Türkiye'nin bu önde gelen kurumundaki iç denetim uygulamaları hakkında bilgi edindiler.

Deloitte: Bize kısaca kendinizden bahseder misiniz? Kurumunuzdaki görev ve sorumluluklarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

O.E.: Kariyerime, Yapı Kredi Bankası Teftiş Kurulu'nda Müfettiş Yardımcısı olarak başladım. Sonrasında, Deloitte İstanbul ve Amsterdam ofislerinde Risk Danışmanlığı bölümünde bankacılık, perakende, ilaç ve otomotiv sektörlerinde iş süreçleri, iç denetim, risk yönetimi ve denetimde veri analitiği uygulamaları üzerinde çalıştım.

Anadolu Grubu bünyesine, 2020 yılında Anadolu Efes şirketinde Grup İç Denetim Müdürü olarak katıldım. 1 Haziran 2024 itibarıyla AG Anadolu Grubu Holding Denetim Başkanlığı'nda Denetim Koordinatör Yardımcısı olarak görev yapmaktayım.

Deloitte: Kurumunuzdaki iç denetim fonksiyonunun rolünü açıklar mısınız?

O.E.: AG Anadolu Grubu Holding Denetim Başkanlığı olarak yıllık iç denetim planı çerçevesinde, grup şirketlerimizin operasyonel, finansal, uyum ve BT denetimlerini gerçekleştirmek, denetlenen birimlerin iş yapış şekilleri üzerinde gelişime açık alanları belirlemek ve gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla önerilerde bulunmak başlıca hedeflerimiz arasındadır. Bununla birlikte, üst yönetimimizin talepleri üzerine özel incelemelerin ve projelerin gerçekleştirilmesi de ana sorumluluklarımızdandır.

Deloitte: Süreç sahipleri ve ikinci seviyedeki kontrol sahipleriyle iç denetim fonksiyonunun ilişkilerini tanımlar mısınız?

O.E.: Denetlenen birimlerle kurduğumuz ilişkilerin her zaman yapıcı, güvene dayalı ve mevcut süreçleri geliştirmeye yönelik olmasına özen gösteriyoruz. Bu yaklaşım, süreç sahipleri ve kontrol sorumlularının denetim süreçlerine aktif olarak katılmalarını teşvik ederken karşılıklı öğrenmeyi ve ekip çalışmasını desteklemektedir. İyileştirme odaklı bir denetim anlayışıyla, süreç sahiplerinin risk yönetimi yaklaşımlarını ve uygulamakta oldukları kontrol mekanizmalarını daha etkin bir hale getirmelerine gayret ediyoruz. Halka açık şirketlerimizde, yılda 4 defa gerçekleştirilen Denetim Komiteleri toplantıları aracılığıyla, şirketlerin iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi de gerçekleştirilmektedir.

Deloitte: İç denetim departmanınız nasıl yapılandırılmıştır? Farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren grup şirketlerinin denetim süreçleri birbirinden farklılaşmakta mıdır?

O.E.: Denetim departmanımız; operasyonel, BT ve uyum denetimlerinden sorumlu uzman ekiplerden oluşmakta ve Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet göstermektedir. 20 ülkede, 80'den fazla şirketle faaliyet gösteren grubumuzda denetim süreçleri; bölgesel regülasyonlar, kültürel farklılıklar ve yerel iş yapış şekilleri



Onur Eşin

AG Anadolu Grubu Holding
Denetim Koordinatör Yardımcısı

göz önünde bulundurularak uyarlanır. Özellikle yurt dışı denetimlerinde, saha çalışmaları ve yüz yüze iletişim denetim sürecinin etkinliğini artırmak adına kritik bir rol oynamaktadır. Grup kültürümüzün birleştirici özelliklerini öne çıkararak farklı kültürlerden meslektaşlarımızın sürece katkı sağlamasını teşvik ediyoruz. Grup şirketlerimizdeki iç denetim ekiplerimizle de denetim süreçlerini sürekli hale getiriyoruz.

Deloitte: Ekibinizde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler bulunuyor mu? Genel olarak nasıl bir uzmanlık dağılımı var?

O.E.: Ekibimiz; veri analitiği, BT, uyum ve vergi gibi farklı uzmanlık alanlarında deneyimli CIA, CISA, CFE, CRMA sertifikaları ve SMMM ruhsatı olan çalışma arkadaşlarından oluşmaktadır. Bu çeşitlilik, denetim süreçlerinde daha kapsamlı bir bakış açısı sunarak grup şirketlerimize katma değer sağlamaktadır. Uzmanlık alanlarımızın çeşitliliği ekip içi bilgi paylaşımı ve ortak öğrenme kültürüyle desteklenmektedir.



Deloitte: İç denetim ekip üyelerinin sürekli eğitimine ve gelişimine nasıl eğiliyorsunuz?

O.E.: Çalışma arkadaşlarımızın mesleki gelişimini desteklemek adına düzenli olarak eğitim programları, mesleki sertifika hazırlık kursları ve çevrimiçi öğrenim kaynakları sunuyoruz. CIA, CISA, CRMA ve CFE gibi uluslararası sertifikaların kazanımını teşvik ederek ekip üyelerimizin uzmanlıklarını artırmalarını sağlıyoruz. Ekibimizin Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına göre iş yapmasını sağlayarak uluslararası kabul gören standartları benimsemelerine önem veriyoruz. Ayrıca, düzenlediğimiz iç paylaşımlar ve bilgi transferi oturumlarıyla ekip içindeki kolektif bilgi birikimini geliştiriyoruz.

Deloitte: İç denetim biriminizin başarısını nasıl ölçüyorsunuz? Bu ölçümler sırasında hangi kriterler başarı göstergesi olarak değerlendiriliyor?

O.E.: Başarıyı ölçmek için önerilerimizin uygulanma oranı, denetim süreçlerinde ortaya çıkan risklerin yönetiminin takibi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğindeki gelişim gibi kriterleri takip ediyoruz. Ayrıca, üst yönetimden ve denetlenen birimlerden alınan geri bildirimler, denetim süreçlerinin etkinliğini ölçmede önemli bir gösterge olarak kullanılmaktadır.

Deloitte: Geçmişteki iş tecrübelerinizi göz önünde bulundurduğunuzda, günümüz denetim tekniklerinin hangi açılarından farklılaştığını düşünüyorsunuz?

O.E.: Gelişen teknolojiyle birlikte günümüz denetim süreçlerinde veri analitiği ve otomasyon araçlarının kullanımının arttığını söyleyebiliriz. Bu değişim, manuel denetim süreçlerini önemli ölçüde azaltırken denetim ekiplerinin daha karmaşık analizler yapabilmesini ve stratejik risklere odaklanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, bulut tabanlı sistemler ve yapay zeka destekli analizler, denetim süreçlerinin hızını ve sonuçların doğruluğunu artırmaktadır. Her denetimde veri analitiği ekibimiz, veri temizleme, veri ön işleme ve veri analizi aşamalarını uygulayarak saha ekibine destek vermektedir.

Deloitte: İç denetimler sırasında kullandığınız teknoloji ve veri analitiği tekniklerinden örnek verebilir misiniz?

O.E.: Ekibimizde, mevcut durumda, veri analitiği alanında çalışan 2 çalışma arkadaşımız bulunmaktadır. Denetim Başkanlığı olarak, denetim süreçlerimizde teknoloji ve veri analitiğini etkin bir şekilde kullanıyoruz. Python ve Power BI gibi araçlarla büyük veri setlerini analiz ederek riskleri, anomalileri daha hızlı bir şekilde belirleyerek süreç gelişim fırsatlarını tespit ediyoruz. Yurt dışı denetimlerinde, yüz yüze iletişimin yanı sıra dijital araçlarla saha çalışmalarını destekliyoruz. Teknolojik entegrasyon sayesinde denetim süreçlerini daha hızlı ve verimli hale getirerek kurum hedefleriyle uyumlu bir şekilde iyileştirme sağlamayı amaçlıyoruz.

Deloitte: İç denetimin geleceğinde en çok öne çıkmasını beklediğiniz trendler neler ve bu trendlerin şirketlerin yönetim stratejileriyle nasıl uyum sağlayacağını düşünüyorsunuz?

O.E.: Denetimin geleceğinde öne çıkması beklenen trendlerin teknolojik gelişmeler ve artan veri miktarıyla doğrudan ilişkili olduğunu düşünüyorum. Veri analitiği ve yapay zeka gibi yenilikçi teknolojiler, denetim süreçlerinin hızlanmasını, derinleştirilmesini ve daha öngörülü bir yaklaşımla yönetilmesini sağlayacaktır. Denetim ekipleri, bu teknolojileri kullanarak büyük veri setlerini analiz edip olası riskleri önceden belirleyebilir ve süreçlerin verimliliğini artırabilir. Ayrıca, siber güvenlik tehditlerinin artması, denetim süreçlerinde bilgi güvenliğinin daha fazla ön planda olmasını gerektirecektir. Bu durum, şirketlerin denetim ekiplerini bu alanda tecrübeli profesyonellerle güçlendirmesini ve siber güvenlik kapsamındaki denetimlerini, stratejik bir öncelik haline getirmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan, dijital dönüşümün hızlanmasıyla birlikte uzaktan denetim teknikleri yaygınlaşacak, bu da coğrafi sınırları ortadan kaldırarak denetim süreçlerinin daha erişilebilir ve verimli hale gelmesini sağlayacaktır. ÇŞY (Çevre, Sosyal ve Yönetişim) ve değişen mevzuat kapsamında mevcut durumda uyulması gereken ya da yakın gelecekte tabi olması gereken konular hakkında şirketin ne ölçüde bir farkındalık seviyesine sahip olduğu ve takibin nasıl gerçekleştiği, günümüzde denetim birimlerinin de radarına girmeye başladı. İlgili birimlerin, entegre raporlama sistematığı hakkındaki yetkinlik ve birikiminin değerlendirmesi de önem kazanmakta. Tüm bu trendler, şirketlerin denetim fonksiyonunu yalnızca bir kontrol mekanizması destekçisi/ değerlendircisi olarak değil, aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşmada rehberlik eden bir iş ortağı olarak görmelerini sağlayacaktır diye düşünüyorum.

"Ama Üst Yönetim Böyle İstiyor": Aile Şirketlerinde Risk Yönetimi



Sena Bozkurt
Deloitte Türkiye
Denetim ve Güvence Hizmetleri
Kıdemli Danışman

Aile şirketleri, dinamik yapıları ve köklü gelenekleriyle iş dünyasında önemli bir konuma sahiptir. Bununla birlikte, aile şirketleri, genellikle iç kontrol, denetim bilinci ve risk yönetimi gibi kritik alanlarda gelişime açıktır. Şunu biliyoruz ki; iş süreçlerindeki risklerin farkında olunmadığı ya da etkin bir şekilde yönetilmediği bir organizasyon şüphesiz ki sürdürülebilir bir başarıya ulaşamaz. Peki risklerin yönetimi üst yönetimin tekelinde midir ya da diğer bir deyişle üst yönetim tarafından süreçlerin ilerleyişine ilişkin verilen tüm kararlar doğru ve yeterli midir? Gelin bu sorunun yanıtını birlikte arayalım. Deloitte'ta sunduğumuz hizmetlerde edindiğimiz deneyimler ve güncel araştırmalar, aile işletmelerinin sıklıkla "meşrulaştırma" ve uzun vadeli itibar koruması kaygısıyla hareket ettiğini ve bu nedenle süreç sahiplerinin kendi süreçlerine ilişkin sorumluluklarını gölgeleyebildiğini göstermektedir. Aile işletmelerinde, süreç sahiplerinin iş süreçlerindeki riskleri analiz etme ve ardından riskleri üst yönetimle paylaşma becerisi, işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Riskleri Yönetmek mi, Görmezden Gelmek mi?

Süreç sahipleri, sorumluluk alanlarındaki iş süreçlerin etkin ve kontrollü şekilde yürütülmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu bağlamda, süreç sahiplerinin süreçlerindeki riskleri analiz edebilmesi, ilgili riskleri yönetebilme ve akabinde risklerin minimize edilmesi adına gereken aksiyon planlarını oluşturarak uygulaması gerekmektedir. Söz konusu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için süreç sahiplerinin teknik yetkinlikleri yeterli olmamakla birlikte organizasyon içindeki iletişim ve karar alma süreçlerinin de etkin şekilde yürütülmesine olanak sağlayan bir işleyiş olması gerekir.

Kimi zaman üst yönetim, doğrudan kararlar alarak süreçlerin kendi kararları etrafında ilerlemesini talep edebilmektedir. Süreç sahiplerinin bu noktada "üst yönetim böyle istiyor" diyerek süreci onların talep ettiği şekilde ilerletmesi, süreç sahiplerinin riskleri analiz etme ve risklere yönelik öneriler sunma sorumluluğunu göz ardı etmesine sebebiyet verebilir.

Bazı durumlarda süreç sahipleri, süreçteki riskleri fark etmelerine karşın üst yönetimin kararını sorgulamadan uygulamayı tercih edebilirken bazı durumlarda ise şirket içerisinde risk bilincinin yeteri kadar yerleşmemiş olması nedeniyle, oluşabilecek risklerin farkına varmadan uygulayabilmektedirler. Her iki ihtimal dahilinde de, süreçlerin uzun vadeli verimliliği ve etkinliği olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu nedenle, süreç sahiplerinin olası riskleri ve sonuçlarını analiz ederek üst yönetimle paylaşabilmesi, şirketin başarısı için önemli bir unsurdur.

"Üst Yönetimin Talimatı" ve Süreç Sahipleri: Risklere Karşı Durmak

Süreç sahiplerinin, ilgili oldukları süreçlerdeki risklere yönelik olarak üst yönetimle etkin bir iletişim kurabilmesi gerekir. Bu iletişim sırasında, risklerin somut verilere ve analizlere dayanarak üst yönetimle paylaşılması süreç sahiplerinin bu alandaki görüşlerini daha güçlü bir şekilde savunmalarına olanak tanır. Böylece, üst yönetim, risklerin önemini daha hızlı ve eksiksiz bir şekilde kavrayarak hızlı bir aksiyon alınmasını tetikleyebilir. Ayrıca, üst yönetimin taleplerine karşı alternatif çözümler sunmak, süreç sahipleri ile üst yönetim arasında ortak bir noktada buluşmayı kolaylaştırarak iş birliğini pekiştirir. Bu şekilde, hem süreçlerin etkinliği artırılır, hem de risklerin uzun vadeli etkileri en aza indirilir.

Üst Yönetim Riskleri Yönetiyor mu, Oluşturuyor mu?

Üst yönetim, bir organizasyonun stratejik kararlarını belirleyen ve süreçlerin genel işleyişini yönlendiren en önemli aktörlerden birisidir. Bu nedenle, üst yönetimin süreçler üzerindeki talepleri ve beklentileri işletmenin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için önemlidir. Üst yönetim, yalnızca talepleri iletmekle sınırlı kalmamalı; süreç sahiplerinden gelen geri bildirimleri dikkate alarak risklerin yönetilmesine yönelik bir kültürün oluşturulmasını desteklemelidir.

Üst yönetimin süreç talepleri, genellikle organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye yöneliktir. Ancak bu talepler, kurumlarda; operasyonel, finansal ve uyum risklerine neden olabilir. Örneğin, maliyetleri düşürme veya süreçleri hızlandırma amacıyla yapılan talepler, şirketin finansal ya da operasyonel risklere maruz kalmasına neden olabilir.

Üst yönetimin süreçteki riskleri kabul ederek kendi talepleri doğrultusunda süreci işletmekte kararlı olması, kısa vadede bazı kazanımlar sağlasa da uzun vadede işletmenin itibarına, finansal yapısına ve operasyonel etkinliğine zarar verebilir. Bu yaklaşım, süreç sahiplerinin kontrol noktalarını atlamasına yol açarak raporlama hatalarına ve uyum eksikliklerine neden olabilir. Dahası, süreç sahiplerinin riskleri dile getirme çabalarının göz ardı edildiğini hissetmeleri, onların motivasyonunu düşürebilir ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirme kapasitelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Böyle bir ortamda, organizasyonel dayanıklılık ve sürdürülebilir başarı ciddi anlamda zarar görebilir.

Bu nedenle, üst yönetimin süreçlere ilişkin taleplerini belirlerken hem stratejik hedefleri hem de süreçteki riskleri göz önünde bulundurması gerekir. Bu nokta süreç sahiplerinin riskli bulunduğu alanlar hakkındaki görüşlerine önem vermeli ve gerekmesi durumunda taleplerini bu doğrultuda revize etmelidir. Üst yönetimin, özellikle talepleri doğrultusunda yürütülecek süreçlerdeki risklerin farkında olması ve süreç sahiplerinden gelen geri bildirimleri dikkate alması sürdürülebilir başarı için önemli bir unsurdur.

Risk Yönetiminde Geri Bildirimin Rolü: Süreç Sahiplerinden Üst Yönetime

Etkili bir yönetim anlayışı, süreç sahiplerinden gelen geri bildirimlerin yalnızca dinlenmesini değil, aynı zamanda bu geri bildirimlerin karar alma süreçlerine etkin bir şekilde entegre edilmesini içerir. Süreç sahiplerinin geri bildirimlerini üst yönetime iletebileceği güvenilir ve açık bir iletişim platformunun oluşturulması bu sürecin temel taşıdır. Ayrıca, denetim ve risk bilinci, risklerin farkına varılmasında kritik bir rol oynar. Aile şirketlerinde bu bilincin geliştirilmesi, sadece süreç sahiplerinin değil, üst yönetim ve tüm çalışanların iş süreçlerine yönelik daha bilinçli ve proaktif bir yaklaşım sergilemesine olanak sağlar. Söz konusu yaklaşım, risk yönetimini güçlendirirken organizasyonun uzun vadeli başarısını destekleyen bir kurum kültürü oluşturulmasına da fayda sağlar.

Peki, bu bilinci oluşturmak için nasıl adımlar atılabilir?

Şirket içinde risk yönetimi ve iç kontrol politikalarının oluşturulması sürecin önemli bir parçasıdır. COSO veya benzeri uluslararası standartlardan yararlanılarak risk yönetimi ve iç kontrol politikaları oluşturulması en öncelikli adım olarak kabul edilebilir. Risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerini standartlaştıran prosedürler geliştirilerek tüm departmanlarda uygulanabilir hale getirilmesi de süreçler üzerindeki kontrolü sağlayacağından subjektif kararlarla süreçlerin yürütülmesinin önüne geçerek riskleri minimize edilmesine olanak sağlar.

Sonuç: Risklere Hakimiyet mi, Talimata Sorgusuz Bağlılık mı?

Aile şirketlerinde iç kontrol, denetim bilinci ve risk yönetimi süreç sahipleri ile üst yönetimin iş birliği içinde hareket etmesini gerektirir. "Üst yönetim böyle istiyor" anlayışı, süreç sahiplerinin risklere dair sorumluluklarını gölgede bırakarak organizasyonun uzun vadeli başarısı üzerinde tehdit oluşturabilecektir.

Sonuç olarak; aile şirketlerinde risk yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi, yalnızca stratejik hedeflere ulaşılmasını değil, aynı zamanda organizasyonun dayanıklılığını da güvence altına alır. Bu anlayışın yerleşmesi için süreç sahiplerinin yetkinliklerini artıran eğitimler, geri bildirim mekanizmaları ve risk odaklı düşünce kültürü temel unsurlar olarak kabul edilebilir. Bu dönüşüm, kuşkusuz ki aile şirketlerinin sürdürülebilir başarısı üzerinde önemli bir etki yaratmasına olanak sağlayacaktır.



Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı: Aile Anayasası



Ceren Savaşçı
DL Avukatlık Bürosu
Müdür



Öykü Su Sabancı
DL Avukatlık Bürosu
Avukat

Günümüzde aile şirketlerinin başarılı ve sürdürülebilir olması, yalnızca şirketlerin finansal performansı ve piyasa dinamiklerine uyumuyla sağlanamaz. Bu hedeflere ulaşabilmek için aile bireyleri arasındaki uyumun korunması, uyuşmazlıkların önlenmesi ve şirketin kurumsal yapısının güçlendirilmesi gereklidir. Aile anayasası, bu gerekliliklerin hayata geçirilmesinde kilit bir rol oynayan, aile bireyleri ile şirket arasındaki işleyişi ve ilişkileri tanımlayan, şirketin geleceğine yön veren stratejik bir araçtır.

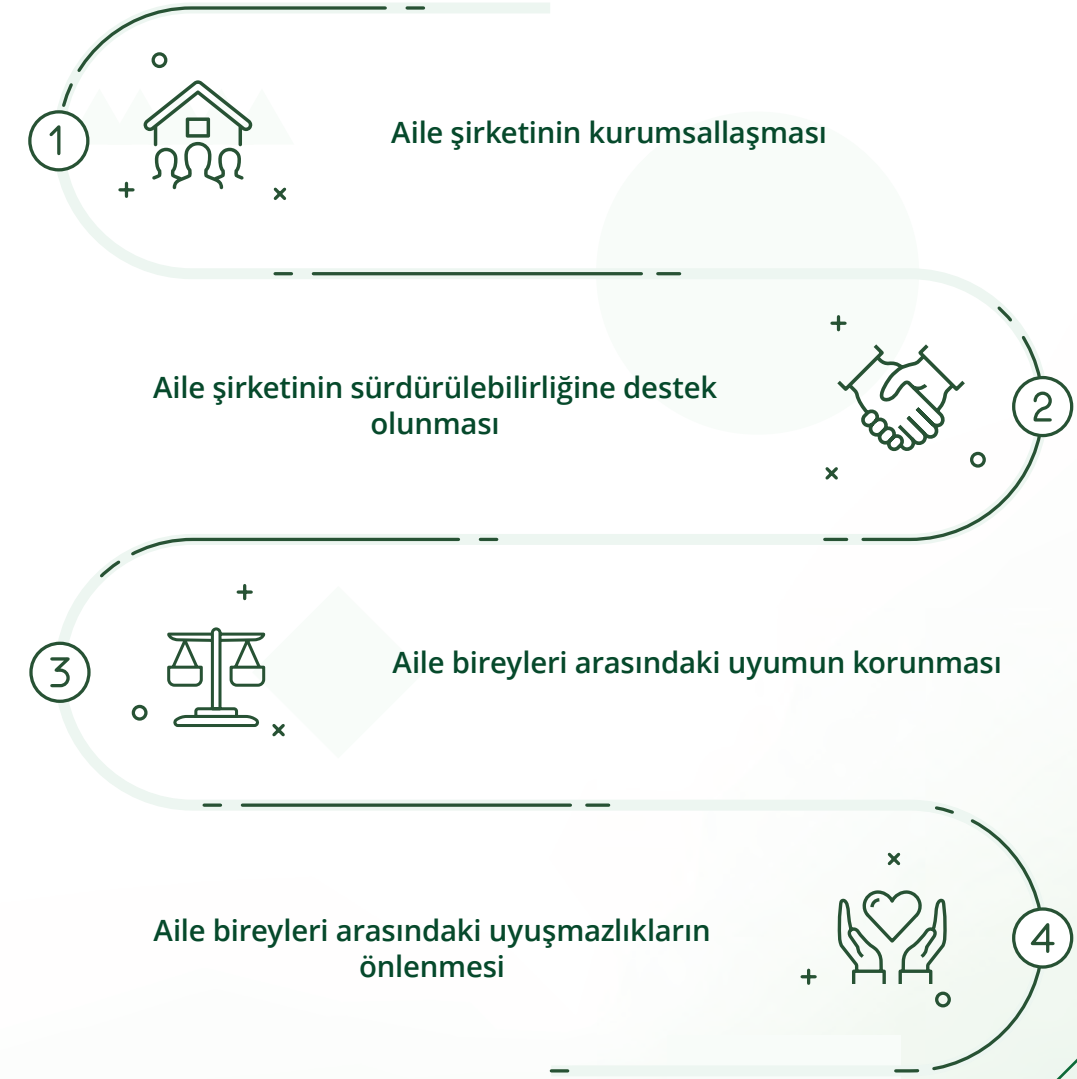
Türk Hukukunda Aile Anayasası ve Niteliği

Aile anayasası, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu uyarınca düzenlenen sözleşme serbestisi ilkesi çerçevesinde, tarafların mutabık kalacağı biçimde oluşturulabilmektedir. Atipik sözleşme niteliğinde olan aile anayasaları, Türk hukuku uyarınca herhangi bir şekil şartına bağlı tutulmamıştır.

Ancak önemle belirtmek isteriz ki, uygulama ve ispat kolaylığı açısından yazılı olarak düzenlenmesi ve aile anayasası üzerinde uzlaşan tüm aile üyelerinin imzalarını taşıması tavsiye edilmektedir. Aile anayasası yalnızca imzacı aile üyeleri için bağlayıcı olup imzası bulunmayan ve imzadan sonra aileye katılan bireyler açısından bir bağlayıcılığı olmayacaktır.

Ancak aile anayasasında yer alan maddelerin tüm pay sahipleri açısından bağlayıcı olması, bu hükümlerin pay sahipleri arasında yapılan hissedarlar sözleşmesine aktarılması ile mümkün olmaktadır. Aynı şekilde, aile anayasası düzenlemelerinin şirket ve üçüncü kişiler özelinde de bağlayıcı olması da, ilgili düzenlemelerin, Türk Ticaret Kanunu hükümlerinin izin verdiği ölçüde şirket esas sözleşmesine yansıtılmasıyla mümkün olabilecektir.

Aile anayasasının önemi temel olarak aşağıda belirtilen dört maddeyle açıklanabilir:



Aile anayasası hazırlanması ve uygulanması hususunda Türkiye’de hukuki açıdan yasal olarak bir zorunluluk bulunmamaktadır. Ancak bir sosyal mutabakat niteliği taşıyan aile anayasası, aile şirketlerinin uzun vadelerde başarılı ve sürdürülebilir olması adına oldukça önemli bir düzenlemedir.

Bununla birlikte, aile anayasasının ilgili dönem ihtiyaçları doğrultusunda ve gelişen mevzuata uyum sağlamak için düzenli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Aile anayasası oluşturulurken şirketin gereksinimleri ve aile bireylerinin görüşleri dikkate alınarak, her şirkete özel düzenlemelerle, yetkin profesyonellerin desteği ile hazırlanmasına dikkat edilmelidir.

Aile anayasası oluşturulurken her aile bireyinin görüşünün alınması, şirketin mevcut durumunun doğru, tarafsız ve şeffaf bir şekilde analiz edilmesi, şirketin faydasına olacak aksiyonların objektif bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Aile Anayasası ile Hangi Konular Düzenlenebilir?

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlanabilmesi, şirket yönetiminde yer alan nesiller arasında uyum sağlanabilmesi ve şirket yönetiminin şeffaflığa teşvik edilebilmesi adına hazırlanacak “aile anayasası” içeriği büyük önem taşımaktadır. Aile anayasası, aile bireylerinin şirket içindeki görevlerini, sorumluluklarını ve her türlü haklarını, sınırlarını belirleyen ve şirketin yönetimiyle ilgili kuralları, prosedürleri ortaya koyan bir metin niteliğini haizdir.

Aile anayasası ile, aile bireylerinin şirket içi karar alma süreçlerinin düzenlenmesi ve olası herhangi bir uyuşmazlığın henüz meydana gelmeden önlenmesi açısından, hem şirketin hem de ilgili aile bireylerinin çıkarlarının gözetilmesi hedeflenmiş olacaktır.

Aile anayasası ile temel olarak düzenlenmesini kıymetli bulduğumuz konu başlıkları aşağıdaki gibidir;

1. Şirketin Misyon, Vizyon ve Değerleri: Şirketin hedeflerini ve temel ilkelerini belirleyerek, tüm üyelerin ortak bir amaca yönelmesini sağlar.
2. Şirket ve İlişkilerin Yönetimi: Yönetim kurulu, icra kurulu ve denetim mekanizmalarının rol ve sorumluluklarını tanımlar. Kilitlenme durumu, eş ve akrabaların istihdamı gibi konular detaylandırılır.
3. Ardıl Planlama: Nesiller arası geçiş sürecinin planlaması yapılır ve haleflerden beklentiler belirlenir.
4. Aile Üyeleri’nin Şirketi Temsil ve Sorumluluğu
5. Şirket Malvarlığının Korunması ve Yönetimi
6. Sosyal Yardımlar
7. Aile içi Anlaşmazlıklar ve Çözümü: Olası uyuşmazlık konuları belirlenerek çözüm mekanizmaları oluşturulur.
8. Pay Sahipliği ve Payların Devri
9. Gözetim ve Yaptırımlar: Aile anayasasına uyumluğun gözetim mekanizmaları oluşturulur ve tespit edilen aykırılıklar halinde uygulanacak yaptırımlar belirlenir
10. Aile Konseyi/Meclisi: Tüm aile bireylerinin karar alma sürecinde aktif rol oynadığı bir konsey/meclis yapısı oluşturur ve toplanma şekli/sıklığı belirlenir.

Belirtmek isteriz ki, her aile şirketi için aile anayasası içeriği; şirketin işleyiş ve yapısı ile aile bireylerinin beklentileri göz önüne alınarak tasarlanmalıdır. Burada belirttiğimiz başlıklar yalnızca genel kabul kapsamında dikkate alınabilecek konuların bazılarıdır.

Sonuç olarak, aile anayasası, aile şirketlerinin sürdürülebilir başarısını sağlamak adına hayati bir role sahiptir. Şirketin kurumsallaşma yolculuğunda rehber niteliğinde olan bu belge, aile bireyleri ve şirket arasındaki ilişkilerin şeffaf, uyumlu ve yapılandırılmış bir şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Her aile şirketinin kendine özgü dinamiklerini yansıtan, hukuki güvenlik ve işlevsellik açısından titizlikle hazırlanmış bir aile anayasası, sadece bugün için değil, gelecekte karşılaşılabilecek zorluklar ve fırsatlar için de sağlam bir zemin sunar. Bu nedenle, aile şirketlerinin uzun vadeli başarısını hedefleyen tüm ailelerin, yetkin profesyonellerden destek alarak kapsamlı ve özelliikli bir aile anayasası oluşturmayı bir öncelik olarak görmesi elzemdir.

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

Efe Towers
Odunluk Mah.
Akademi Cad.
B Blok No:16
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep 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



@deloitteturkiye



@deloitte



@deloitteturkey

Deloitte; Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, uluslararası üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden (birlikte "Deloitte kuruluşu") bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir ve üçüncü taraflara karşı birbirlerini yükümlü kılamaz veya bağlayamazlar. DTTL ve her bir DTTL üye firması ve ilgili tüzel kişilik sadece kendi eylem ve ihmallerinden sorumludur, birbirlerinin eylem ve ihmallerinden sorumlu tutulamazlar. DTTL müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, Fortune Global 500®'ün yaklaşık %90'ına ve binlerce özel şirkete denetim, vergi, danışmanlık, finansal danışmanlık ve risk danışmanlığı hizmetleri sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Profesyonellerimiz, sermaye piyasalarına olan kamu güvenini pekiştirmeye yardımcı olan, müşterilerin dönüşüm ve gelişimlerine sağlayan, daha güçlü bir ekonomiye, daha adil bir topluma ve sürdürülebilir bir dünyaya giden yolda öncülük eden ölçülebilir ve kalıcı çözümler sunar. 175 yılı aşkın bir geçmişe sahip olan Deloitte, 150'den fazla ülke ve bölgeyi kapsamaktadır. Deloitte'un yaklaşık 457.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com adresini ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte kuruluşu") tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkili bir profesyonel uzmana danışın. Bu belgedeki bilgilerin doğruluğu veya eksiksizliği konusunda hiçbir beyan, garanti veya taahhüt (açık veya zımni) verilmemektedir ve DTTL, üye firmaları, ilgili kuruluşları, çalışanları veya temsilcilerinden hiçbirini, bu belgeye itibar eden herhangi bir kişiyle bağlantılı doğrudan veya dolaylı olarak ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu veya yükümlü olmayacaktır. DTTL ve üye firmalarının her biri ve bunların ilgili kuruluşları yasal olarak ayrı ve bağımsız kuruluşlardır.