


08.10.2011



ÜLKEMİZDE MUHASEBE VE DENETİM
MESLEĞİNDE KURUMSALLAŞMANIN
ÖNÜNDEKİ ENGELLER.

Ülkü Sönmez

ÜLKÜ SÖNMEZ

TÜRMOB

ÜLKEMİZDE MUHASEBE VE DENETİM MESLEĞİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER.

Yeni Türk Ticaret Kanunu gerek muhasebe uygulamaları ve muhasebe standartları gerekse denetim ve denetim standartları alanında önemli düzenlemeler getirmektedir. Bu düzenlemeler muhasebe meslek mensuplarımıza ve TÜRMOB'a önemli yeni görev ve sorumluluklar vermektedir.

Muhasebe-denetim mesleğine ilişkin yeni TTK ile getirilen düzenlemelerde TÜRMOB'un yol haritasına ilişkin değerlendirmeleri Kanunun ilgili maddeleri bazında yaptığımızda şu sonuçlara ulaşıyoruz.

Geçici Madde 2- Yeni TTK'nın Geçici 2'nci maddesi Kanunun yayımı tarihi 14 Şubat 2011 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiş olup, TÜRMOB'a şu görev ve yetkiyi vermektedir:

“Kamu tüzel kişiliğini haiz Türkiye Denetim Standartları Kurulu kuruluncaya kadar, 397'nci maddede belirtilen Türkiye Denetim Standartları, TÜRMOB ile ilişkili bir Kurul tarafından uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu olarak belirlenir. Kurulun hangi kurum ve kuruluşların temsilcilerinden oluşacağı ile çalışma usul ve esasları, TÜRMOB tarafından hazırlanacak ve Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine yayınlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.”

- TÜRMOB olarak bu madde hükmü çerçevesinde Türkiye Denetim Standartları Kurulunun temsilcilerini, çalışma usul ve esaslarını belirleyen bir Yönetmelik hazırlama çalışmasını tamamlamış ilgili birimlere iletmek üzeredir.
- Bu Yönetmelik kapsamında kurulacak Türkiye Denetim Standartları Kurulu uluslararası denetim standartları (UDS) ile uyumlu ulusal denetim

standartlarını oluşturmak üzere TÜRMOB ile ilişkili, TÜRMOB bünyesinde olacak ve sekretaryası TÜRMOB tarafından yürütülecektir.

- Bu Kurul geçici bir Kurul mahiyetinde öngörülmekte olup, Kanunun 397'nci maddesi uyarınca kurulacak kamu tüzel kişiliğine haiz Türkiye Denetim Standartları Kurulu bu yetkiye zaman içinde sahip olacaktır.
- Dolayısıyla bu konuda yol haritamızda bir Yönetmelik hazırlığı bulunmaktadır. Bu Yönetmelik Maliye Bakanlığının uygun görüşü sonrası yayınlanacaktır.

Geçici Madde 3- Yeni TTK'nın Geçici 3'üncü maddesi Kanunun yayımı tarihi 14 Şubat 2011 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Kamu adına denetleyici tüzel kişiliği haiz bir üst kurum kurulup faaliyete geçinceye kadar 400 üncü maddede öngörülen denetçilerin, denetlemelerini bu Kanun hükümleriyle standartlara ve amaca uygun olarak yapmalarını sağlamak için, denetçiler yerinden ve internette, denetleme belgelerine erişim suretiyle ve ayrıca gerekli bilgileri de alarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından denetlenir. Bu üst denetimin usul ve esasları 400 üncü madde uyarınca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

- Bu madde de denetçilerin denetimi geçici olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığına (Yeni adıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığı) bırakılmaktadır.
- Bu yetki daha sonra kurulacak kamu adına denetleyici tüzel kişiliğe haiz bir üst kuruma bırakılacaktır.
- Bu konuda TÜRMOB olarak, Kalite Güvence Sistemi uygulamalarının ve mesleğin kendi kendini denetimi (peer-review) uygulamalarının gerekliliği ve sağladığı iç kontrol mekanizmasını gündeme getireceğiz. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından kurulan ikincil mevzuat çalışma komisyonlarına etkin katılımımız devam edecektir.

Madde 400- Madde 400 denetçi olabilecekleri belirlemektedir. Kanunun bu maddesi 01/01/2013 tarihinde yürürlüğe girecektir.

Buna göre; *“denetçi ancak üyeleri, yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir sıfatını taşıyan bir bağımsız denetleme kuruluşu olabilir. Küçük anonim*

şirketler, en az iki yeminli mali müşaviri veya serbest muhasebeci mali müşaviri denetçi seçebilirler. Bağımsız denetleme kuruluşunun kuruluş ve çalışma esasları ve denetleme elemanlarının nitelikleri Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca çıkarılacak bir Yönetmelikle düzenlenir.”

Aynı madde de denetçi olunamayacak durumlar (bağımsızlığı zedeleyen durumlar) sıralanmıştır. Bunlardan (h) bendinde; *“son beş yıl içinde denetçiliğe ilişkin mesleki faaliyetinden kaynaklanan gelirin tamamının yüzde otuzundan fazlasını denetlenecek şirkete veya ona yüzde yirmiden fazla pay ile iştirak etmiş bulunan şirketlere verilen denetleme ve danışmanlık faaliyetinden elde etmişse ve bunu cari yılda da elde etmesi bekleniyorsa”* denetçi olunamayacağı hususu yer almaktadır. Ancak bu konuda TÜRMOB katlanılması güç bir durum ortaya çıkacaksa bu yasağın kaldırılması için belirli bir süreyle sınırlı olarak onay verebilecektir.

TÜRMOB açısından 400'üncü maddede iki önemli husus bulunmaktadır.

1. Bağımsız denetleme kuruluşlarının kuruluş ve çalışma esasları ve denetleme elemanlarının nitelikleri Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılacak bir Yönetmelikle düzenlenecektir. Bu Yönetmeliğin hazırlanmasında TÜRMOB aktif rol alacaktır.
2. Denetçi olunmasına engel (h) bendi kapsamında TÜRMOB'a bir yetki verilmektedir. Bu yetkiye esas onay mekanizmasına ilişkin TÜRMOB bünyesinde bir düzenleme yapılacaktır.

Kurumsallaşma mesleğimizin olmazsa olmaz unsurlarından birisidir. Yeni finansal dünya düzeninde meslek mensuplarımız güçlerini birleştirerek artan rekabet ortamında kurumsal yapılarını oluşturmalarıdır.

Kurumsallaşma, uluslararası literatürde; bir kavram, bir sosyal rol, özel değerler ve kurallar ya da davranış biçimlerini kurum veya toplum içerisinde kabul görmüş gelenek ya da kural olarak yerleştirme sürecini tanımlayan sosyal kuram olarak tanımlanmaktadır.

Ülkemizde ise, yapılan araştırmalar birçok konuda olduğu gibi kendimize özgü kurumsallaşma anlayışının ortaya çıktığı ve geliştiğini göstermektedir. Türkiye’de “kurumsallaşma” denildiğinde işletmeleri; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır.

En güzel tanımlardan biride; Karpuzoglu nun tanımıdır kurumsallaşma “bir sirketin kisilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; degisen çevre kosullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelismelere uygun olarak organizasyonel yapısını olusturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, is yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diger sirketlerden ayırt edici bir kimlige bürünmesi sürecidir”.

Kurumsallaşma deyince daha çok kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. Kurumsallaşmak kurum olunca tamamlanmaktadır. Tabiki hayırdır bu sorunun cevabı.

Kurumsallaşma en kısa anlatımıyla, bir işletmenin tüm faaliyetlerinin sistematik bir hale getirilmesi ve kişilere bağımlılıktan kurtarılmasıdır. Kurumsal olmak etik değerlere uymak, sistematik ve düzenli olmak demektir. Daha fazla performans daha az hata demektir. Sınırlı ama sorumlu yetkilerle donanmış personel ve yüklerinden kurtulmuş etkin bir yönetim demektir.

Kurumsallaşma sürecinde; kurum ve kuruma ruh kazandıran hayat veren birey (çalışan) birbirini tamamlayan iki önemli parçadır. Bireylerin düşünce ve davranışlarını doğuran kendilerine özgü bağımsız davranabilme ve kendi seğıimlerini yapabilme kapasiteleri ile bunları sınırlayan sosyal sınıf, din, cinsiyet, etnik köken, gelenek görenekler vb ise kurumsallaşmanın en önemli etmenleridir. Kurumsal anlamda, büyük şirketlerde çalışan bireyler kurumsal değer ve ilkelere uyarak sosyalleşebilirler. Böylece, bu değer ve ilkelerde kurumsallaşabilirler. Destekleyici yapı ve rutinler organizasyon dışında yaşanan değişime karşı tepkiyi azaltacak kişisel karar verme ve neden arama dürtülerini kısıtlayarak yeni oluşumlara uyum sürecini hızlandırır. Sosyal yapılanma kurumsallaşma sürecinin önemli kilometre taşlarından biri olarak algılanarak dikkate alındığında değerim hızlanacaktır.

Yinelenen eylemler, kazanılan alışkanlıkların topluluk içerisinde kabul edilip kural niteliği kazanması kurumsallaşmanın göstergesidir. Bir işletmede çalışanların selamlaşmaları, iletişim biçimleri, sosyal aktivitelerde bulunmaları ile uygulanan pazarlama, müşteri ilişkileri, satınalma, terfi yöntemleri sürekli tekrarlanarak uygulandığından kurumsallaşacaktır. Aile şirketlerinde büyük patronun çalışanlara yaklaşımı, aile bireylerinin birbirlerine karşı yaklaşımları “aile anayasası” kurumsallaşabilir. Belirleyici unsur eylemlerin tekrarlanır olması ile alışkanlık kazandırılmasıdır. Etik değerler de bu çerçevede ele alınarak rüşvet, yalan, hile vb uygun olmayan davranışların kurumsallaşması kurumsal imaj adına engellenmelidir. Kurumsallaşma bir sosyo-politik olgu olarak; gelişmekte olan ülkelerde yönetim yapılarının genişleme ve gelişmiş organizasyonunu da içeren modernleşme sürecinin önemli bir parçası olarak da görülür. AB yolunda çalışmalarını sürdüren Türkiye kurumlarının özellikle sosyolojik gelişimi sağlamak adına yaptıkları, yapacakları, sağlanacak kolaylıklar ve olanakların projeyi şekillendirirken kurum olarak kendi koşullarımızı değerlendirmenin yanında dikkate alınması yararlı olacaktır.

Yeni TTK’da kurumsal yönetim anlayışı sadece borsa şirketleri için öngörülen kurallar bütünü olmaktan çıkmakta ve tüm işletmelere uygulanması gereken, yatırımcıya güven verme, sürdürülebilir gelişme unsuru olarak görülmektedir. Yeni TTK, tüm sermaye şirketlerine uygulanan kurumsal yönetime, iç ve bağımsız denetime ilişkin temel hükümler getirmiştir.

- Kanunun kurumsal yönetim yaklaşımı;
 - (1) derinlemesine şeffaflık,
 - (2) adillik,
 - (3) hesap verilebilirlik,
 - (4) sorumluluk olmak üzere dört ana temel üzerine oturmaktadır.
- Yeni TTK kapsamında, her sermaye şirketi bir internet sitesi açmaya, böyle bir

site mevcutsa bir bölümünü bilgi toplumu hizmetlerine ayırmaya zorunlu tutulmuştur.

- Yeni TTK “bilgi toplumu”nu bilgiye ulaşabilen toplum olarak anlamaktadır.
- Türkiye Muhasebe Standartları, Ticari Defterlerin Yeni Düzeni ve Türkiye Muhasebe Standartları Kuruluna ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.
- Yeni TTK’nın ticari defterlere ilişkin bölümü ile sermaye şirketlerinin ve şirketler topluluğunun finansal tablolarına ve yönetim kurulunun yıllık raporuna dair hükümleri köklü değişiklikler içermektedir. Defter tutma yükümlülüğü, envanter, açılış bilançosu, finansal tablolar, bilanço ilkeleri, karşılıklar, dönem ayırıcı hesaplar, değerlendirme ile saklama ve ibraz hakkındaki hükümler tamamıyla yeni hükümler içermektedir.

- Yeni TTK, sermaye şirketlerinin, yani anonim, limited ile sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ve şirketler topluluğunun denetiminde, reformcu bir anlayış ve çağdaş bir yaklaşımla, köklü bir sistem değişikliği getirmektedir. Değişiklik, ulusal ve uluslararası piyasalarda güveni kuracak, yerleştirecek ve Türkiye’ye yeni bir bakış açısı kazandıracak niteliktedir. Bu bağlamda, yeni denetim yaklaşımı;
 - (i) Uzman, mesleki yönden yeterli, teknik donanımlı, hukuki anlamda özenli, sorumluluğunun bilincinde olan,
 - (ii) Bağımsız bir denetçi tarafından Uluslararası Denetim Standartlarına uygun,
 - (iii) Meslek etiğine bağlı olarak gerçekleştirilen,
 - (iv) Mesleğin gereği olan şüphecilikle yapılan,
 - (v) Şeffaf bir denetim olacaktır.

- Yeni TTK ile Limited Şirket ortaklarına sağlanan en büyük güvence, küçük ölçekli Limited Şirketler’ler için özel standartlara ve diğer Limited Şirketler’ler için UFRS’ye göre hazırlanmış finansal tablolar ve bunların Uluslar arası Denetim Standartları’na göre denetlenmesi sistemini getirilmiş olmasıdır.

Bu aşamada TÜRMOB olarak son dönemde üzerinde çalıştığımız bağımsız denetim düzenlemeleri konusunda da bazı bilgiler vermek istiyorum.

Uluslararası düzeyde mesleğimizin kabuk değiştirdiği bir dönemi birlikte yaşıyoruz. Meslekte denetim ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan denetim alanındaki çalışmalarımıza hız vermiş bulunuyoruz. Yeni TTK'nın TÜRMOB'a verdiği yetki çerçevesinde Türkiye Denetim Standartları Kurulu artık yasal bir zemine kavuşmuştur. Bu Kurulun yayımlayacağı standartlar her kesimi bağlayıcı nitelikte tek bir standart seti olarak uygulamaya geçecektir.

Kaliteli bir denetim faaliyeti ancak iyi dizayn edilmiş bir "Kalite Güvence Sistemi" ile mümkündür.

Yasalaşan yeni Türk Ticaret Kanunu ve uluslararası gelişmeler; bağımsız denetim kapsam ve uygulamalarının genişlemesiyle birlikte işletmelerin finansal tablolarının bağımsız denetimlerini üstlenecek meslek mensubu bağımsız denetçi ve bağımsız denetim şirketlerine ve bunların kalite güvence sistemlerine esasların belirlenmesi gereksinimini gündeme getirmiştir.

Kalite güvence sistemi; kamu güvenini sağlamak üzere bağımsız denetim faaliyetini yürüten bağımsız denetim şirketlerinin bu faaliyetleri kapsamında yapılan iş ve işlemlerin kalitesini ve incelemesini yürüten ve sürecini düzenleyen yöntem, politika ve prosedürler bütünüdür.

Bağımsız Denetim Şirketleri bir kalite güvence sistemi kurmak ve uygulamakla yükümlüdürler.

Bağımsız Denetim Şirketleri, Kalite Güvence Sistemini;

- a) Bağımsız denetimin mesleki temel ilkelerine,
- b) Türkiye Denetim ve Güvence Standartlarına,
- c) Hazırlanan denetim raporlarının doğruyu ve gerçeği yansıttığının tespitine,

imkan sağlayacak bir yapıda oluşturmalıdırlar.

Kaliteli bir denetim faaliyeti sürekli mesleki eğitim ve gelişim ile mümkündür. Denetçinin yeterlik şartları IFAC Uluslararası Eğitim Standartlarına paralel olarak değerlendirilmelidir.

Denetim alanında kurumsallaşma olgusu ön plana çıkmaktadır. Denetim bir ekip işidir. Bu ekipte mali müşavirler ve yeminli mali müşavirler birlikte çalışabilmelidirler. Bu nedenle bağımsız denetim uygulamaları ile sınırlı olarak SMMM ve YMM unvanlı meslek mensuplarımızın birlikte şirketleşmelerine, ortaklık yapabilmelerine ve kurumsallaşmalarına olanak sağlamamız gerektiğine inanıyorum.

Kurumsallaşmadan beklenenlerin net olarak ortaya konulması, hangi kavramla anlatılırsa anlatılsın, OLUŞACAK KURUMSAL YAPININ yönetsel sorunlarının anlaşılmasına, önceliklerin belirlenmesine ve çözüm yollarının üretilmesine katkıda bulunacaktır.

“Aşağıda detayları verilen Doç.DR Cemil ULUKAN ın yaptığı bir araştırmanın sonuçları bizim için oluşacak yapı içinde çok önemli notları içermektedir.

Kapsam ve çerçeve itibarıyla niteliksel bir özellik gösteren bu çalışmada girişimci ve profesyonel yöneticilere aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Kurumsallaşmadan ne anlıyorsunuz?
- Kurumsallaşmanın olası yararları ve sakıncaları neler olabilir?
- Kurumsallaşmanın önündeki zorluklar nelerdir?
- Kurumsallaşmış bir işletmenin özellikleri nelerdir?
- Kurumsallaşma için hangi adımlar atılmalıdır?
- Firmanızda kurumsallaşma konusunda çalışma var mı?
- Kurumsallaşmasını tamamlamış olan firmalara Türkiye’den örnekler verebilir misiniz?

Görüşme kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş

Kurumsallaşmadan ne anlıyorsunuz

Yanıtlarda, en fazla profesyonel yönetim ve profesyonellerin işletmede çalıştırılması olarak algılanmaktadır. İşlerin, standartların, vb. belirlenmesi yani örgütlenme faaliyetleri ikinci sırada yer almaktadır. Bunu kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulması ile yetki devri izlemektedir. İfadelerde farklı kavramlara yapılan vurgu, işletme sahipleri ile profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmaya kendi perspektiflerinden baktıklarının ipuçlarını vermektedir.

Kurumsallaşmanın Olası Yararları

İfadelerin incelenmesiyle kurumsallaşmadan beklenen olası yararların en fazla örgütlenme fonksiyonu üzerinde odaklandığı görülmektedir. Örgütlenme işlevinin ardından verimlilik artışı, kararların kolay alınması, hata oranlarında düşüş, yöneticilerin ayrıntılarla ilgilenmemesi,

vb. yararların elde edilmesi beklenmektedir. İş bölümü, yetki ve sorumlulukların, uygun personel istihdamının önemine değinen ifadelerin ağırlığı, etkin bir örgütleme işlevine duyulan gereksinimi ve bunun gerçekleştirilmesinden sonra elde edilmesi beklenen sonuçlara işaret etmektedir.

Kurumsallaşmanın Olası Sakıncaları

- KİT'leşme ortaya çıkar, çalışanlar yalnızca kendi işlerine odaklanır.
- İşletme sahipleri için] Kontrol elden gidebilir.
- Kurumsallaşma sürecinin maliyeti yüksektir.
- Karar alma süreci uzar.
- Sistemin yavaşlaması.
- Tekrarlar artar.
- Koordinasyon eksikliği bas gösterir
- İşlere patron [işletme sahibi] gözüyle bakılmaz.
- Monoton bir iş ortamı ortaya çıkar.
- İşletme sahipleri işletme ölçeğinde kapsamlı düşünmeyi bırakırlar.
- Çalışanlar hantallaşır.
- Aşırı fonksiyonel bir yapı ortaya çıkar.

*Örgütlenme sürecinde aşırıya kaçılması durumunda ortaya çıkabilecek aşırı bürokratik ortam

*işletme sahibinin/sahiplerinin geri planda kalmasıyla işletmenin denetimini kaybedebileceği korkusu,

* kurumsallaşmanın işletmelere getirebileceği olası sakıncalar olarak algılanmaktadır.

*Öte yandan işletmenin girişimcilik yeteneklerinde azalma olacağı düşüncesinde olası sakıncalar arasında görülmektedir.

Kurumsallaşma Sürecinin Önündeki Zorluklar

Kurumsallaşma sürecinin önündeki engeller konusunda aşağıdaki ifadeler dile getirilmiştir:

- Personele karşı güven eksikliği,
- Yöneticilerin eski düşüncelere sıkı sıkıya bağlı olması İşletme sahiplerinin iknasının güç olması,
- İşletme sahiplerinin işletmeyi ve işleri sürekli kontrol isteği, yetki devrine yanaşmamaları
- Kurumsallaşmaya yönelik inancın olmaması, kurumsallaşmanın tepe yönetimi tarafından benimsenmemesi,
- Profesyonellere müdahale,
- Denetimin elden gideceği korkusu,
- Sahip ve yöneticilerin kendilerini yeterli görmeleri,
- Mevcut yapıyı değiştirmenin çok zaman alması ve parasal kaynak gerektirmesi,
- Personel bulma sıkıntısı,
- Kuşaklar arası çatışmalar,
- Aile ilişkilerinin baskın olması,

- Otokratik yönetim tarzının egemenliği,
- Yeniliklerden korkma.

Kurumsallaşma sürecinin önündeki engeller daha çok insan unsuru üzerinde odaklanmaktadır.

Profesyonel yöneticilere duyulan güven eksikliği, işletme sahiplerinin yönetimi paylaşmaya karşı duydukları isteksizlik ve işletmeyi kendi denetimleri altında tutma isteği, algılanan

Kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerdir.

Kurumsallaşmış İşletmelerin Özellikleri

Kurumsallaşma kavramının kişilerin düşüncelerinde nasıl somutlaştığını belirlemek üzere, kurumsallaştığına inanılan işletmelerin göze çarpan özelliklerinin neler olduğu sorulmuş ve aşağıdaki karşılıklar alınmıştır:

- Rahat çalışma ortamlarının varlığı gözetimci, işlere müdahil olmayan yönetim.
- Bağımsız bir yapı değişime açık çalışanlar.
- İşletme daha biçimsel bir yapıya sahiptir
- Yetki sorumluluk alanları belli, kiminle muhatap olunacağı belli .Tek kişiye bağımlılık yoktur.
- Şirketin temsili profesyonel yöneticilerle yapılır.. İşlere ve olaylara profesyonel bir gözle bakılır.
- Düzgün bir organizasyon seması, tanımlı görevler vardır.
- Büyüme süreklidir, işletme kârlıdır, işletme piyasada tanınır, çalışma sistemini oturtmuştur.
- Hangi durumda nasıl davranılacağı bellidir.
- Standartlar oturmuştur.
- Süreçler hızlı işler, kararlar hızlı alınır.
- Şirket anayasası vardır

Çalışanların işlerini sürekli müdahalelerden uzak, rahat bir çalışma ortamının varlığı, kurumsallaşmış bir işletmenin en sık ifade edilen özellikleridir. Yine, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği ve bunun sonucunda da iş süreçlerinin ve karar alma süreçlerinin hızlandığı, işletme yönetiminde profesyonel yöneticilerin öne çıktığı bir yapı kurumsallaşmış bir örgüt yapısına duyulan özleme işaret etmektedir.

Kurumsallaşma Yönünde Atılacak İlk Adımlar

Kurumsallaşmaya karar veren bir işletmenin atması gereken ilk adımlar konusunda aşağıdaki fikirler öne sürülmüştür:

- Uygun insan kaynakları sağlanarak işe başlanmalıdır (5). Sosyal yönü güçlü insanlar İstihdam edilmeli ve yetkilendirilmelidir.
- Yönetimi paylaşma düşüncesinin oluşması gereklidir. Bir sonraki kuşağın yetiştirilmesi ve yetenekli profesyonellerin bulunması gereklidir (2).
- Organizasyon semasının uygunluğu kontrol edilmeli, iş dağılımı yeniden yapılmalıdır (2).

- Öncelikle kurumsallaşma düşüncesinin benimsenmesi ve üst yönetimin iknası gereklidir.
Daha sonra kurumsallaşmanın getiri ve götürü hesabı yapılmalıdır.
- Kurumsallaşma sürecini en tepeden başlatmalı, direnç noktalarını belirlemeli, değişime açık olanlarla çalışmalıdır.
- Yönetim kurulu yeniden organize edilmeli, işletme dışından kişiler kurulda yer almalıdır.
- ISO 9000 kapsamında plan ve programların uygulanması gereklidir.
- Kurumsallaşmaya niyetlenmek, işlevler arası öncelikleri belirlemek gereklidir.
- İşletmenin gücünü ve sınırlarını bilmek gereklidir.
- Alınan kararların kurullardan çıkması, kişisellikten uzak olması gereklidir.

Kurumsallaşma sürecinde en kritik ögenin insan kaynakları yani profesyonel kadrolar olarak görüldüğü açığa çıkmaktadır. Uygun insan kaynaklarına sahip olmadan kurumsallaşma çalışmalarına başlamak anlamsız olacaktır. Diğer yandan işletme sahiplerinin kurumsallaşma düşüncesini benimsemesi, desteklemesi ve sonraki kuşakların kurumsallaşmış bir işletme yapısına uygun olarak yetiştirilmesi gereklidir.

Bu noktada muhasebe ve denetim mesleğinin ve meslek mensuplarının bugün itibariyle güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknes) yönleri ile yakın zamanda karşılaşacakları fırsatlar (Oppurtunities) ve tehditleri (Threats) değerlendiren bir **SWOT Analizini** sizlerle paylaşmak istiyorum, bu görüşler benim şahsi düşüncelerimdir.

GÜÇLÜ YANLAR:

- 1) Geniş bir camia ve güçlü bir mesleki inanç içinde TÜRMOB desteği, mesleki bağlılık
- 2) 20 yılı geçen sürede oluşmuş kural, kaide ve gelenekler
- 3) Güçlü bir eğitim alt yapısı ve TESMER organizasyonu
- 4) Muhasebecilikten Denetçiliğe geçişin gerekliliğine olan kurumsal inanç

ZAYIF YANLAR:

- 1) Muadil uluslararası örgütlere göre teşkilat yapısının revizyon gereksinimi
- 2) Başta düzenleyici otoriteler olmak üzere ilgili kurum, kuruluşlar nezdinde farkındalığın artırılma gereksinimi
- 3) Meslek mensubunun sadece vergi uygulamalarına hakim olduğuna yönelik yanlış inancın düzeltilme gereksinimi
- 4) Şirketleşme konusunda isteksizlik ve özendirilme gereksinimi
- 5) Önyargıdan arınma

FIRSATLAR:

- 1) Başta AB müktesebatı olmak üzere uluslararası gelişmelerin yarattığı global düzeyde iş fırsatları (AB tek pasaport ilkesi)
- 2) Yeni TTK ve fırsatlar
- 3) Türkiye Denetim Standartları ve Kamu Gözetimi Kurumu Kanununun getirdiği yeni fırsatlar
- 4) Türkiye Muhasebe Standartları Kanununun getirdiği yeni fırsatlar
- 5) Denetimin kapsamının genişlemesi ve Denetimde Uzmanlaşmanın yarattığı fırsatlar

TEHDİTLER:

- 1) Global düzeyde bulunan iş fırsatlarından yabancılardan Türkiye'de daha fazla yararlanabilme ihtimalinin yarattığı risk
- 2) Diğer kurum ve kuruluşlar ile düzenleyici otoritelerin muhasebe/denetim alanındaki çok başlı düzenleme ve uygulamalarının devam etmesi
- 3) Derinleşen ekonomik krizin meslek ve mensupları üzerindeki olumsuz etkileri, tahsilat problemleri
- 4) Düzenleyici otorite ve kurumların ağır bürokratik talep ve uygulamalarının meslek mensupları üzerinde yarattığı yükler

Avrupa Birliği günümüzde tek pasaport ilkesini tartışmaktadır. Tek pasaport ilkesine göre bir AB yesi ülke denetçisi diğer bir AB yesi ülkede denetim faaliyetinde bulunabilecektir. Bu yapı hiç şüphesiz mesleğimiz için gelecekte yeni pazarlar aan bir fırsat iken, aynı zamanda bir tehdittir. Fırsatı yakalayabilmek için denetçi kalitemizi üst düzeyde tutacak eğitim ve değerlendirme şartlarını düşünmek ve kurumsallaşmayı desteklemek durumundayız.

Sözlerime son verirken şahsım ve TÜRMOB adına sizlere saygılarımı sunuyorum.

**YREĞİNİZDEN SEVGİ YÜZÜNÜZDEN
GÜLÜMSEMENİN HI EKSİK OLMAMASINI
DİLİYORUM.**

