



# Küresel Vergi İhtilafları Ortami

**Çok uluslu şirketlerin vergi ihtilafı ekipleri sorunları nasıl yönetiyor, ne tür karşılıklar veriyor ve nasıl bir gelişim sergiliyor?**

**2016 Küresel Vergi İhtilafları  
Karşılaştırma Anketi**

---

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)  
[kpmgvergi.com](http://kpmgvergi.com)





# Önsöz

KPMG Küresel Vergi İhtilafları Karşılaştırma Anketi'nin sonuçlarının yayımlandığı bu Rapor, ülkemizin diğer birçok alanında olduğu gibi, vergi ihtilafları alanında da dünyaya entegre olduğunu gözler önüne seriyor.

Anket katılımcılarının cevapları ile ortaya çıkan tablo, vergi ihtilafları alanında yaşanan değişikliklerin sadece ülkemize özgü bir durum olmadığını; tüm dünyada benzeri değişimlerin gözlemlendiğini ortaya koyuyor.

Aşağıdaki başlıklar ile özetlenen gelişmeler, ülkemizde tecrübe ettiklerimiz ile birebir addedilebilecek nitelikte olması nedeniyle dikkate çekici:

- Vergi denetimlerinde gözle görülür bir artış
- Vergi ihtilaflarının çözümünün her geçen gün zorlaşması
- Vergi denetim konularında ve denetim modellerinde standardizasyon
- Otomasyona dayalı vergi denetimi sisteminin oluşturulması
- Bilgi değişimi imkanının artması ve vergi idarelerince daha sık kullanılması
- Vergi idarelerinin uzlaşma görüşmelerinde daha katı olması
- Vergi davası sayısında yaşanan hızlı artış

Ülkemizde gerçekleştirilen vergi denetimlerinin son dönemde ağırlık kazanan konularının transfer fiyatlandırması, yurt dışı ödemeler, finansman giderleri, yeniden yapılandırma işlemleri olduğu dikkate alındığında, vergi denetim konuları açısından da dünyadaki eğilime dahil olduğumuz ortada.

Hal böyle iken, dünyadaki şirketlerin vergi ihtilaflarının yönetiminde aldıkları güncel aksiyonların da ülkemiz şirketleri tarafından dikkate alınması gerekiyor.

Anket sonuçları, değişen ve gelişen vergi ihtilafları alanına uyum açısından şirketlerin, vergi ihtilaflarının yönetimi için ihtiyaç duydukları süreçleri baştan planlayıp iç politika ilkeleri belirlediğini, vergi ihtilaflarının çözümünde bu alanda uzmanlığı bulunan kadrolardan faydalandıklarını, bunun için gerektiğinde şirket içinde dahi profesyonel kadrolar kurduğunu, vergi ihtilaflarına özel bütçeler ayırdığını ve nihayetinde vergi ihtilaflarının yönetimini gündemlerinin önemli maddelerinden biri olarak kabul ettiklerini ortaya koyuyor.

Vergi ihtilaflarının ticari hayatın bir parçası olduğu gerçeğini gözler önüne seren Anket, değişen ortama ayak uydurmaya yönelik çalışma yapmayı düşünen şirketler için oldukça önemli veriler sunuyor.

## Yusuf Penezoğlu

KPMG Türkiye,  
Vergi İhtilafları Çözüm Hizmetleri  
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı



# Yönetici özeti

Bu rapor, şirketlerinin vergi ihtilafı çözüm sürecini yönetmekten sorumlu ekiplerin karşılaştığı sorunları, bu tür güçlüklerle baş etmek için sahip oldukları süreçleri, uygulamaları ve kaynakları derinlemesine inceliyor. Küresel Vergi İhtilafları Karşılaştırma Anketi, KPMG 2016 Küresel Vergi Karşılaştırma Anketi kapsamında gerçekleştirilen ikincil bir anketin sonuçlarına dayanıyor. Bu anket ise, günümüzdeki vergi bölümlerinin yapısı, yönetimi, öncelikleri ve performansına genel bir bakış sunmanın yanı sıra, önde gelen vergi bölümlerinin önümüzdeki 5 yıl boyunca nasıl bir dönüşüm yaşamayı beklediklerine dair faydalı görüşler de sunuyor.

Bu anket, karşılaştırılabilir vergi bölümleriyle bir kıyaslama yapan, uluslararası şirketlerin vergi ihtilafı yönetiminden sorumlu kişiler dahil tüm vergi yöneticilerinin, mevcut organizasyon yapılarını ve yetkinliklerini daha detaylı değerlendirmelerine yardım eden güçlü bir araçtır. Ayrıca, yöneticilerin, bugün yapılan değişikliklerin şirketlerin yarın karşılaşılabilecekleri zorluklara veya fırsatlara hazırlanmalarına nasıl katkıda bulunabileceğini değerlendirmelerine de yardımcı olur.

Güncel anket, şirketlerin vergi denetimlerinde ve ihtilaflarında sayıca önemli bir artışla karşılaştıklarını gösteriyor ve vergi idarelerinin gelecekte daha da yoğun faaliyette bulunacaklarına işaret ediyor. Vergi idarelerinin yaklaşımlarında hem tek taraflı hem de çok yönlü gözlenen değişim ve yoğunlaşma oldukça şaşırtıcı. Vergi yöneticileri vergi ihtilafı yönetiminin şirketleri için öneminin farkındaysa da, anket sonuçları bazı şirketlerin mevcut ihtilaf çözümü fonksiyonlarını güçlendirmeye yatırım yapma konusunda vergi idarelerinin bu hızlı temposunu yakalayamadıklarını ortaya koyuyor. Yine de bazı şirketler, vergi ihtilafı yüklerinin hem yerel hem küresel olarak iyi yönetilmesini sağlamak amacıyla kapsamlı çerçeveler uygulayarak diğer şirketlere öncülük ediyorlar.

Bu rapor, bu yılki ankette vergi ihtilafı hakkında elde edilen bulgulara dair genel bir bakışın yanı sıra KPMG Küresel Vergi İhtilafı Çözüm Hizmetleri küresel üye şirket ağındaki üst düzey yöneticilerin faydalı görüşlerini de içeriyor. Ayrıca, gelecekte karşılaşılabilecekleri zorluklara hazırlanmalarına yardımcı olmak amacıyla vergi ihtilafı yöneticileri için bazı önemli sonuçlar da sunuyor.

# İçindekiler

2

**Vergi denetimleri ve ihtilafları -  
Değişen ortam**

6

**Günümüzde vergi ihtilafı yönetimi**

10

**Teknolojiden faydalanma**

12

**Gelecekte vergi ihtilafı yönetimi**

# Araştırma hakkında

- KPMG'nin 2016 Küresel Vergi Karşılaştırma Anketi, önde gelen vergi bölümlerinin zaman içerisindeki gelişimlerini grafikler halinde ortaya koyuyor ve yüksek performanslı vergi ekiplerine sahip olabilmek için faydalanılabilecek operasyonel kıyaslama ölçütlerini tanımlıyor. Bu zel rapor, vergi bölümlerinin vergi denetimleri ve ihtilaflarıyla ilgili faaliyetlerini yönetmek için kullandıkları çalışanlar, süreçler ve teknolojiler hakkında ankette elde edilen bulguları ortaya koyuyor.
- Bu raporda yer verilen bulgular, 35 ülkede tüm ana sektörlerden şirketlerin vergi bölümleri ve operasyonlarından sorumlu 270 kişiyle yapılmış bir ankete dayanıyor.
- Ankete katılanların üçte ikisi halka açık şirketlerde alışıyor. Ankete katılan şirketlerin yaklaşık üçte ikisinin yıllık gelir veya cirosu 5 milyar ABD dolarının altındayken üçte birinin yıllık gelir veya cirosu 5 milyar ABD dolarından fazla. Katılımcı şirketlerin %40'ından fazlası tüm dünyada 10.000'den fazla çalışana sahip. Yaklaşık %60'ının 10'dan fazla ülkede şubeleri, bağlı kuruluşları veya kalıcı işletmeleri var.

Siz de 30 dakikalık bu vergi yöneticileri anketine katılabilir ve vergi blmnzn çeşitli konulardaki performansını diğer şirketlerle karşılaştırabilirsiniz.

Detaylı bilgi için [tr-fmmarkets@kpmg.com](mailto:tr-fmmarkets@kpmg.com) adresinden bize ulaşabilirsiniz.

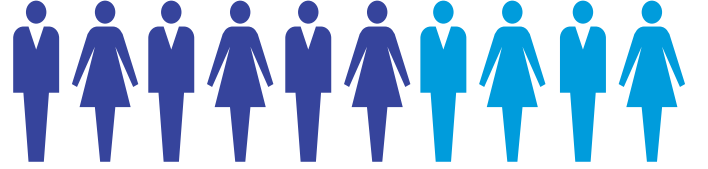
# Vergi denetimleri ve ihtilafları - Değişen ortam

Ortam KPMG 2016 Küresel Vergi Karşılaştırma Anketi, tüm dünyada vergi idarelerinin davranış biçimlerinin değiştiğini teyit ediyor. Verilen yanıtlar, vergi yöneticilerinin vergi idareleriyle ilişki kurmayı eskisinden daha zor bulduklarını ortaya koyuyor. Finansal açıdan sıkıntı yaşayan hükümetlerin gelirlerini artırmaya yönelik istekleri ve şirketlerin vergi kaçırduklarına yönelik hem medyada hem de kamuoyunda oluşan yoğun baskı neticesinde vergi idarelerinin faaliyetlerinde son zamanlarda sürekli bir artış gözlemlendi. Denetim faaliyetleri, dolaylı vergilerden dolaysız vergilere, istihdamdan yurt içi mevzuat sorunlarına ve özellikle uluslararası vergiye kadar her konuda artıyor. Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımını (BEPS) önlemeye yönelik tavsiyelerinin de tamamlanmasıyla birlikte, tüm dünyadaki ülkeler bu tavsiyeleri yürürlüğe koymak için çalışmaya başladılar. Daha katı transfer fiyatlandırması politikaları aracılığıyla vergi şeffaflığını artırmaktan işletmelerin daha sağlam bir yapıya kavuşmalarına kadar pek çok konuda değişen kurallar, özellikle de ülkelerin bunları kendi mevzuatlarına uyarlamaları konusundaki yorum ve zamanlama farkları da dikkate alındığında yeni vergi ihtilaflarını da beraberinde getirecek gibi görünüyor.

## Vergi idareleriyle etkileşimler

Mevcut ortamda, anket katılımcılarının son 3 yılda vergi denetimlerinin sıklıklaştığını düşünüyor olmaları pek de şaşırtıcı değil. Katılımcılar özellikle aşağıdaki konularda bir artış gözlemlemişler (sırayla):

1. Daha sık bilgi talebi
2. Daha sık iletişim
3. Daha fazla denetim
4. Daha katı denetim değerlendirmeleri

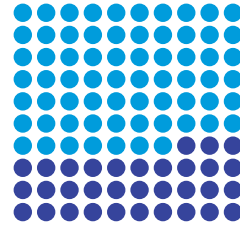


**Katılımcıların yarıdan fazlası,** ihtilafları çözebilmenin giderek zorlaştığını söylüyor.



**Katılımcıların yaklaşık yarısı,** vergi idarelerinin uzlaşma görüşmelerinde eskie göre daha katı olduklarını belirtiyor.

**Katılımcıların üçte ikisi,** vergi idarelerinin daha da sertleştiğini ve artık eskisi gibi uzlaşmaya yanaşmadığını vurguluyor.



**Katılımcıların üçte biri,** vergi idarelerinin uzlaşmaya eskisi kadar yanaşmadıklarını ve bu nedenle davaların son 3 yıl içerisinde arttığını belirtiyor..

Not: Değerler yuvarlandığı için toplamlar %100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: KPMG International 2016.





Anket katılımcılarının **sadece dörtte biri** vergi idarelerinin daha fazla ceza uyguladığını belirtmiş.

Vergi idarelerinin bu tür artan faaliyetleriyle birlikte, katılımcıların yaklaşık yarısı vergi denetimlerinin sonuçlanmasının da uzadığını düşünüyor. Artan denetim faaliyetlerine rağmen, tüm dünyadan anket katılımcılarının sadece dörtte biri vergi idarelerinin daha fazla ceza uyguladığını belirtmiş. Bu sonuç bölgeden bölgeye değişse de, özellikle Amerika Kıtası ve Avrupa'dan katılımcılar daha fazla ceza uygulandığını belirtmiş. Fransa ve İngiltere gibi bazı ülkelerde ise çok daha sık ceza uygulanmış. Örneğin İngiltere'de, Gelir ve Gümrük İdaresi (HMRC), mevcut mevzuatta herhangi bir değişim yapılmamasına rağmen, vergi iadesi konusunda en küçük bir hata tespit ettiğinde bile büyük işletmelere eskisinden çok daha sık ceza kesmeye başlamış. Katılımcıların yarıdan fazlası, denetimler sonucu şirketler ile vergi denetçileri arasında çıkan ihtilafların çözülmesinin giderek zorlaştığını belirtiyor. Katılımcıların üçte ikisi vergi idarelerinin daha sertleştiğini ve artık eskisi gibi uzlaşmaya yanaşmadığını vurguluyor. Katılımcıların yaklaşık yarısı vergi idarelerinin görüşmeler sırasında eskisinden daha katı bir tutum sergilediklerini ve örneğin vergi marjıyla ilgili ihtilaflarda mükelleflerin durumu kabul etmelerini istediklerini söylüyor. Ayrıca, katılımcıların üçte biri, vergi idarelerinin uzlaşmaya eskisi kadar yanaşmadıklarını ve bu nedenle davaların son 3 yıl içerisinde arttığını belirtiyor. Katılımcıların yarıdan biraz daha az bir kısmı ihtilafların davaya dönüşme olasılığının son 3 yılda aynı kaldığını düşünüyor. Örneğin İngiltere Gelir ve Gümrük İdaresi'nin (HMRC) istatistikleri de bu trendi destekliyor. HMRC idari kurullarının kabul ettiği uzlaşma tekliflerinin oranı her yıl düşerek bugün %50'nin altına inmiş ve mükellefler ihtilafları kabul etmek veya yargıya taşımak zorunda kalmışlar.

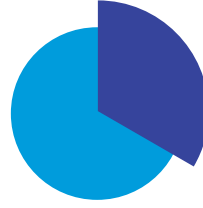
HMRC idari kurullarının kabul ettiği uzlaşma tekliflerinin oranı her yıl düşerek bugün **%50'nin altına inmiş**.



Yargı yoluna gidip dava açmak eskiden şirketlerin kaçındığı bir seçenek olsa da, vergi idarelerinin giderek katılaşması ve uzlaşmayı kabul etmeyen bir yapıya bürünmesi nedeniyle pek çok şirket ihtilafların çözümü konusunda yargı yoluna gitmeyi tek seçenek olarak görmeye başlamış. Ankete katılanlar, son 3 yılda mevzuata uyum ve ihtilafları çözme konusunda benimsenen en yaygın yöntemlerin şunlar olduğunu söylüyorlar (sırayla):

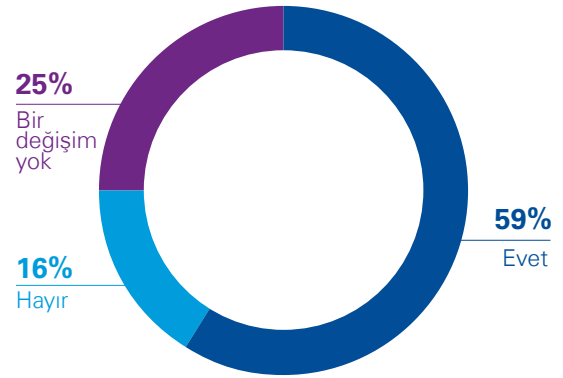
1. Mevzuata uyum konusunda işbirliği yapma vesorunları eş zamanlı ele alma
2. Muktezalara
3. Peşin fiyatlandırma düzenlemeleri.

Bununla birlikte, anketin sonuçlarına göre, katılımcıların üçte birinden az bir kısmı vergi yöneticilerinin yeni ihtilaf çözme yöntemlerini uygulamaya koyduğuna tanık olmuş. Ayrıca, katılımcıların üçte birinden fazlası, sorunun kendi tabi oldukları vergi idareleri için "geçerli olmadığını" belirtmiş.



Katılımcıların **üçte birinden az bir kısmı**, vergi yöneticilerinin yeni ihtilaf çözme yöntemleri uygulamaya koyduğuna tanık olmuş.

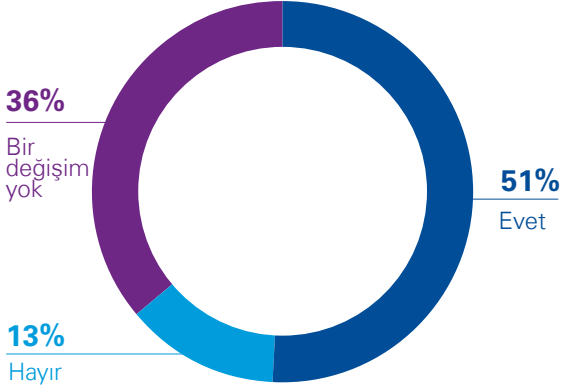
Yaşanan bir vergi ihtilafını, vergi makamlarıyla çözüme kavuşturmak zorlaşıyor mu?



Not: Değerler yuvarlandığı için toplamlar %100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: KPMG International 2016.

Vergi idareleriyle son 3 yıl içerisinde gerçekleştirdiğiniz görüşmeleri/uzlaşma görüşmelerini dikkate aldığınızda, vergi idarelerinin tutumu katılıyor mu? (marjinal olayları basit olaylardan ayırmamak veya mükellefin ihtilafa konu tüm vergiyi olduğu gibi kabul etmesini istemek gibi)



Not: Değerler yuvarlandığı için toplamlar %100'e eşit olmayabilir.

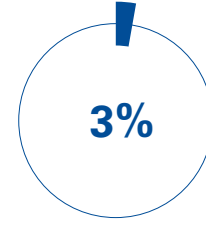
Kaynak: KPMG International 2016.

## Vergi idarelerinin odaklandığı konular

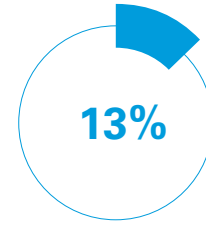
Ankete katılanların %85'i, vergi idarelerinin en fazla hangi konuya odaklandığı sorusuna uluslararası mevzuata uyum konuları (transfer fiyatlandırması, kâr aktarımı vs.) yanıtını vermiş. Bazı büyük şirketlerin uluslararası vergi uygulamalarının ağır eleştirisi konusu haline gelmesiyle birlikte, hükümetler, medya ve kamuoyu, Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımının ülkelerin vergi gelirleri üzerindeki etkisini daha iyi anladılar. Vergi gelirlerini artırma konusunda yoğun baskı altında kalan vergi idareleri de bunun neticesinde uluslararası işlemleri daha sıkı incelemeye başladılar. Ancak uluslararası vergi konusu, vergi idarelerinin odaklandığı tek konu değil. Katılımcıların büyük kısmı, vergi idarelerinin dolaysız vergiler, dolaylı vergiler ve yurt içi mevzuat uyum konularıyla (gelirler, harcamalar, vergi indirimleri vs.) ilgili faaliyetlerinin de arttığını belirttiler. Katılımcıların yaklaşık %45'i, vergi idarelerinin risk değerlendirmesi yapma ve yüksek riskli olarak tanımladığı konulara, mükelleflere ve sektörlerle özel personel ayırma konusunda uzmanlık kazandığını düşünüyor. Bu rakamlar, risk değerlendirmesi uygulamalarının oldukça ilerlediği İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerdeki okuyucuları pek de şaşırtmayacaktır. Diğer taraftan, anket sonuçları, risk değerlendirmesinin diğer ülkelerin vergi idareleri arasında da yaygınlaştığını gösteriyor. Bu raporun ilerleyen bölümlerinde de bahsedildiği gibi, vergi idareleri, riskleri değerlendirmelerine ve denetim önceliklerini belirleyebilmelerine yardımcı olacak teknolojilere de yoğun bir şekilde yatırım yapıyorlar.

Vergi idarelerinin hangi konularda daha yoğun ve sıkı denetim yaptığını 1-4 arası bir puan vererek belirtir misiniz?

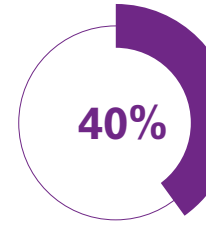
### Uluslararası mevzuat uyum konuları



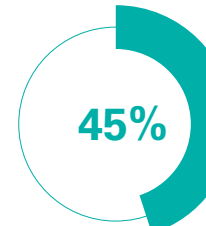
1  
Bugünkünden daha az denetim faaliyeti



2  
Bugüne kıyasla bir değişim yok

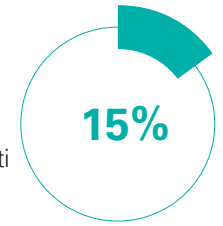
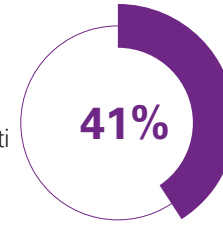
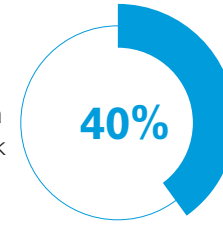
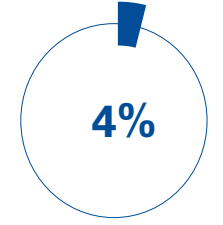


3  
Daha fazla denetim faaliyeti



4  
Çok daha fazla denetim faaliyeti

### Yurt içi mevzuat uyum konuları



Not: Değerler yuvarlandığı için toplamlar %100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: KPMG International 2016.

## İşbirliği ve bilgi paylaşımı

Katılımcıların büyük kısmı, vergi idarelerinin 3 yıl önceye kıyasla daha fazla mükellef bilgisi paylaştığını söylüyor ve ülke bazlı raporlama gerekliliklerinin, Ortak Raporlama Standardının ve otomatik bilgi paylaşımının devreye girmesiyle bilgi paylaşımı seviyesinin daha da artacağını tahmin ediyor. Daha az sayıda katılımcı ise, vergi idareleri arasında, yasal yetkileri kullanarak bilgi edinmek, ortak denetimler yapmak veya çok taraflı vergi yönetimi gruplarına katılmak gibi farklı işbirlikleri gördüklerini söylüyor.

Mevcut işbirliğinin büyük kısmı mükellefler tarafından görülemediğinden, şirketler de bu işbirliğinin kapsamı hakkında tam olarak bilgi sahibi olmayabilirler. OECD Vergi İdaresi Forumu ile İstihbarat Paylaşımı ve İşbirliği Uluslararası Ortak Görev Gücü gibi grupların genişlemesi de, vergi idarelerinin mevcut ağlarını genişlettiğini ve her geçen yıl daha fazla işbirliği yaptığını gösteriyor.

# Vergi ihtilafı yönetimi konusunda önemli bilgiler:

## Vergi denetimleri ve ihtilafları

- Vergi idarelerinin faaliyetleri sürekli artıyor ve önümüzdeki yıllarda daha da artması bekleniyor.
- Küresel şirketlerin vergi bölümü yöneticileri, vergi idarelerinin;
  - şirketlerden daha fazla bilgi talep ettiklerini,
  - daha fazla denetim yaptıklarını ve bu denetimlerin daha uzun sürede sonuçlandığını,
  - uzlaşma konusunda eskiye göre daha isteksiz olduklarını,
  - ihtilafları daha fazla yargı yoluna taşımaya başladıklarını düşünüyorlar.
- Başta uluslararası vergi konusu olmak üzere, vergiyle ilgili tüm konular artık çok daha sıkı denetleniyor.
- Vergi idareleri risk değerlendirmesi konusunda uzmanlık kazandıkça ve diğer vergi idareleriyle daha fazla bilgi paylaştıkça, agresif vergi uygulamalarıyla ve buna bağlı ihtilaflarla karşılaşma olasılığı da artıyor.

# Günümüzde vergi ihtilafı yönetimi

Vergi denetimlerinin giderek zorlaştığı ve zaman aldığı ve vergi ihtilaflarının sayısının giderek arttığı bir ortamda günümüzün vergi bölümleri yaklaşan zorluklarla baş etmeye hazırlar mı?

Pek çok şirketin vergi ihtilaflarını çözmeye yönelik özel yapılar, kaynaklar ve kararlılık bakımından kat edebilecekleri uzun bir yol olsa da, uluslararası şirketlerin sadece küçük bir kısmı vergi ihtilaflarını küresel ölçekte etkin bir şekilde yönetebilmek için ihtiyaç duyduğu çalışanlara, süreçlere ve teknolojilere yatırım yapıyor.

## Raporlama birimleri ve günlük faaliyet yönetimi

Anketin genel sonuçları, küresel vergi bölümlerinin, verimlilik ve etkinliklerini artırmak ve işletmeye daha fazla artı değer katmak amacıyla yönetim ve kaynaklarını merkezileştirmelerine yönelik trendi teyit ediyor. Vergi ihtilafı yönetimi fonksiyonları da bu tür avantajlardan faydalanabilecek noktadalar. Merkezileşme, sorumlulukların net bir şekilde ortaya konulmasını, doğru bir özel ve paylaşımlı kaynak karışımı elde edilmesini ve süreçler ile teknolojilerin tutarlılık, kalite ve verimlilik artırılabilecek biçimde kullanılmasını sağlamaya yardımcı olabilir.

Ancak şu anda, ankete katılanların sadece %20'sinde vergi denetimleri ve ihtilaflarıyla ayrı olarak ilgilenen özel bir grup var. Bu şirketlerin büyük bir kısmının ihtilaf yönetimi ekiplerinde ise beş veya daha az kişi çalışıyor ve önümüzdeki yıllarda bu sayıyı artırmayı düşünmüyorlar. Bu konularla ilgilenen özel bir ekipleri bulunmayan şirketlerin üçte ikisinde ihtilaflar vergi bölümü tarafından ele alınırken, şirketlerin sadece onda biri bu konuda disiplinler arası ekiplere güveniyor. Katılımcıların büyük kısmı, vergi ihtilaflarının günlük yönetiminden bir vergi yöneticisinin (veya denginin) sorumlu olduğunu belirtiyor. Vergi ihtilafı yönetiminden sorumlu kişilerin yaklaşık yarısı finans bölümüne, üçte biri ise küresel vergi yönetimine bağlı çalışıyor. Katılımcıların %10'undan az bir kısmında, vergi ihtilaflarının günlük yönetiminden sorumlu bir vergi uyumsuzluğu küresel başkanı (veya dengi) var. Bu şirketler bariz bir şekilde azınlıktaysa da, küresel ihtilaflar başkanının, kendisine verilen yetkiler aracılığıyla raporlama birimlerini netleştirerek, vergi ihtilafı izleme süreç ve kontrollerini merkezileştirerek ve stratejik yönü belirleyerek işletmelere önemli faydalar sağladıkları da bir gerçek. Vergi uyumsuzluğu küresel başkanı pek çok şirkette yeni ortaya çıkan bir pozisyon ve işletmeye sağlayabileceği faydalar düşünüldüğünde çoğu şirketin önümüzdeki dönemlerde bir küresel ihtilaflar başkanı görevlendirmesi beklenebilir. Vergi uyumsuzluğu küresel başkanı, şirketin karşılaştığı ihtilaflar ile bunların maddi ve kurumsal itibar üzerindeki etkileri hakkında üst yönetimin bilgilendirilmesi görevini de üstlenebilir. Katılımcıların %47'si, şirketlerinin vergi ihtilafı yönetiminden sorumlu kişilerin şirketin yönetim ve denetim komitelerine katılabildiklerini, üçte biri ise sadece yönetim komitesine katılabildiklerini söylüyor.

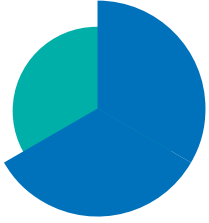
## Araştırma sonuçları



Ankete katılan şirketlerin sadece **%20'sinde**, vergi denetimlerini ve ihtilaflarını özel olarak ele alan bir ekip var.



Vergi ihtilaflarını yönetmeye yönelik içsel bir süreç uygulayan şirketlerin **yaklaşık yarısı**, vergi ihtilafı yönetimi konusunda tecrübeli kişileri istihdam ediyorlar.



Bu konularla ilgilenen özel bir ekipleri bulunmayan şirketlerin **üçte ikisinde** ihtilaflar vergi bölümleri tarafından ele alınıyor.

Şirketlerin sadece onda biri bu konuda disiplinler arası ekipler görevlendirmiş.



İçsel ihtilaf yönetimi süreçleri bulunan şirketlerin yaklaşık **%90'ında**, en düşük idari seviyede çözülmemeyen vergi ihtilaflarının üst yönetime iletildiği ayrı bir süreç de var.



Ankete katılan şirketlerin **üçte birinden fazlasında**, tüm vergi ihtilaflarının yönetilmesine yönelik içsel bir süreç var.



Katılımcıların **%10'**undan az bir kısmında, vergi ihtilaflarının günlük yönetiminden sorumlu bir vergi uyumsuzluğu küresel başkanı (veya dengi) var.

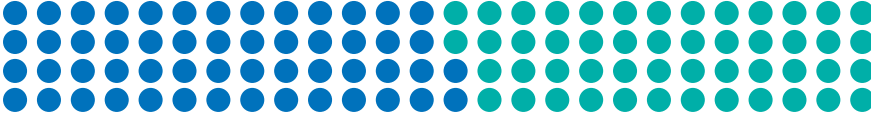
Not: Değerler yuvarlandığı için toplamlar %100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: KPMG International 2016.

Vergi ihtilafı yönetiminden sorumlu kişilerin yaklaşık **yarısı** finans bölümüne,



**üçte biri** ise küresel vergi yönetimine bağlı çalışıyor.



Ankete katılan şirketlerin yaklaşık **%54'ü**, vergi ihtilaflarının yönetilmesi için bir bütçe ayırmış.



Bu katılımcıların **%40'ünün** vergi ihtilaflarını yönetmeye ayırdığı bütçe, vergi fonksiyonunun genel bütçesinin **%10'undan** fazla.

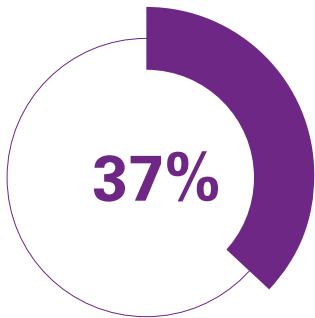
Kaynak: KPMG International 2016.

## Vergi ihtilaflarını yönetmeye yönelik kaynak ve süreçler

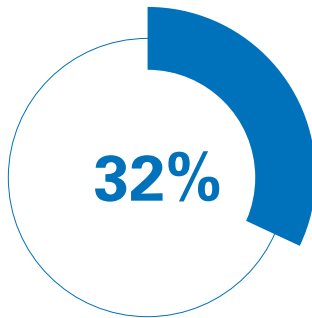
Ankete katılan şirketlerin yaklaşık %54'ü vergi ihtilaflarını yönetmek için belli bir bütçe ayırmış ve bunların yaklaşık yarısında bütçenin miktarı söz konusu ihtilafların yol açabileceği risklerin yapısına ve büyüklüğüne bağlı. Bu katılımcıların %40'ünün vergi ihtilaflarını yönetmeye ayırdığı bütçe, vergi fonksiyonunun genel bütçesinin %10'undan fazla. Her beş katılımcının yaklaşık dördü, mevcut vergi ihtilafı yönetme bütçelerinin yeterli olduğunu düşünüyor.

Çözümlemeyen ihtilafların üst yönetime bildirilmesi süreci gibi önceden tanımlanmış süreçler, sorunların ve riskin erkenden belirlenmesine ve dünyanın farklı yerlerinde ortaya çıkan ihtilafların küresel bir tutarlılıkla yönetilmesine yardımcı olabilir. Ankete katılan şirketlerin üçte birinden biraz daha az bir kısmı ise bu tür süreçlere sahip değiller. Bu şirketler karşılaştıkları ihtilafları büyük ihtimalle vergi fonksiyonu bünyesinde "olay bazlı" yönetiyorlar. Bu şirketlerin küçük bir kısmı ihtilaf yönetimi için şirket dışı danışmanlardan faydalanırken sadece birkaç tanesi bu konuda şirket içi bir hukuk müşaviri (veya eşdeğeri) görevlendirmiş.

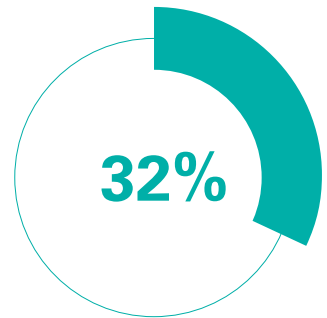
Şirketinizde, vergi ihtilaflarını yönetmeye ve çözümü olmayan ihtilafları üst yönetime iletmeye yönelik içsel bir süreç var mı?



Evet



Hayır



Vergi ihtilafından kaynaklanan riskin türüne ve miktarına bağlı

Not: Değerler yuvarlandığı için toplamlar %100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: KPMG International 2016.

Her Őeye rağmen, ankete katılan Şirketlerin üçte birinden fazlasının tüm vergi ihtilaflarını yönetmek için Şirket içi süreçler uyguladığını ve biraz daha az bir kısmının söz konusu riskin yapısına ve oranına dayalı bir süreç uyguladığını görmek umut verici. Vergi ihtilaflarını yönetmeye yönelik iç süreçlerini uygulayan Şirketlerin yaklaşık yarısı, vergi ihtilafı yönetimi konusunda tecrübeli kişileri (hukukçular, daha önce ihtilaf yönetimi deneyimi olan kişiler vs.) istihdam ediyorlar. Bu konuda içsel süreçler uygulayan Şirketlerin %29'u ise, ihtilaf yönetimiyle ilgili görevler için dış kaynak kullanıyor.

İçsel ihtilaf yönetimi süreçleri bulunan Şirketlerin yaklaşık %90'ında, en düşük idari seviyede çözölemeyen vergi ihtilaflarının üst yönetime iletildiği ayrı bir süreç de var. Bu süreçler, olası sorunların ihtilaf çözme sürecinde olabildiğince erken bir zamanda vergi ihtilafı yönetim ekibinin dikkatine sunulabilmesi bakımından son derece önemli.

Bu tür her beş olayın birinde, üst yönetime iletme süreci sadece belli türde vergi ihtilafları veya belli bir sınırı aşan ihtilaflar için uygulanıyor. Vergi ihtilafı yönetimi ekipleri, her bir ihtilafa müdahil olabilmelerini sağlayacak zamana veya kaynaklara sahip değiller. Belli bir önem eğiği (20 milyon dolarlık vergi ihtilafları gibi) koymak, kıt ihtilaf yönetimi kaynaklarının sadece maddi olarak veya itibar açısından en fazla etkisi olabilecek ihtilaflara odaklanmayı sağlayabilir. Bununla birlikte, bir anda daha büyük ihtilaflara dönüşebileceklerinden veya pek çok ülkede ortaya çıkmaları nedeniyle toplamda yüksek miktarlara ulaşabileceklerinden, daha küçük ihtilafların da ayrıca izlenmesi gerekecektir. ABD'deki gelir vergisi sorunları gibi daha küçük sorunların doğru analiz edilmesi kümülatif tasarruf fırsatlarını açığa çıkarabilir ve daha fazla kaynak ayrılmasına gerekçe oluşturabilir. Bir sonraki bölümde de göreceğimiz gibi, teknoloji, vergi yönetimi ekiplerinin Şirketin vergi ihtilaflarını topluca takip edebilmelerine yardımcı olabilir.

## Vergi ihtilafı yönetimi konusunda önemli bilgiler:

### Günümüzde vergi bölümleri

- Vergi ihtilaflarının sayısının giderek arttığı ve bunların yaratabileceği maddi kayıplar ile itibar kayıplarının ne kadar büyük olabileceği gerçeğini gören bazı ileri görüşlü Şirketler, vergi ihtilafı çözüm ekiplerini güçlendirmeye yönelik süreç ve kaynaklara yatırım yapıyorlar. Örneğin:
  - Ankete katılan Şirketlerin %20'sinde, vergi denetimlerini ve ihtilaflarını özel olarak ele alan bir ekip var
  - Katılımcı Şirketlerin üçte ikisinde vergi ihtilaflarını yönetmeye ve çözölemeyen ihtilafları üst yönetime iletmeye yönelik iç süreçler var
  - Katılımcı Şirketlerin yarısının, vergi ihtilafı yönetimine ayrılmış bir bütçesi var.
- Ankete katılan Şirketlerin %10'dan az bir kısmında, vergi ihtilaflarının günlük yönetiminden sorumlu olan ve sorumlulukların netleştirilmesi, vergi ihtilafı izleme sürecinin ve kontrollerinin merkezleştirilmesi, stratejik yönün belirlenmesi ve hem üst yönetim hem de yönetim kuruluyla iletişim kurulması konusunda ihtilaf yönetimi ekibine yardımcı olabilen bir vergi uyuşmazlığı küresel başkanı veya dengi var. Vergi ihtilaflarıyla ilgili Şirket çapındaki sorumlulukların tek bir yönetici altında merkezleştirilmesi önümüzdeki yıllarda yaygın bir uygulama haline gelecek gibi görünüyor.

# Teknolojiden faydalanma

Pek çok ülkenin vergi idareleri, kapsamı giderek genişleyen risk değerlendirmesi ve denetim uygulamaları kapsamında denetim sorunlarını ve mükelleflerin risk seviyelerini belirlemek ve biraz da küçülen vergi idaresi bütçelerini telafi etmek amacıyla bazı veri analizi araçlarından faydalanıyorlar. Örneğin:

- ABD Gelir İdaresi, vergi idelerini analiz etmeye ve denetimlerde karşılaşılabilecek sorunları belirlemeye yönelik yeni yöntemler geliştirmeye odaklanmış durumda.
- İngiltere Gelir ve Gümrük İdaresi, çok sayıda küçük mükellefi kapsayan sorunları belirlemek amacıyla teknolojiye faydalanma yolunu seçti. İngiltere Gelir ve Gümrük İdaresi'nin "Connect" sistemi, denetlenmesi gereken konuları belirlemek amacıyla büyük miktarda veriyi analiz edip bunlar arasındaki bağlantıları ortaya koyabiliyor.
- Çin'in vergi idareleri, ülkenin "Büyük Veri" (Big Data) makro politikasına uygun olarak, vergi riski taramalarını gerçekleştirmeye yönelik bilgisayarlı bir vergi riski analiz platformu geliştirmeye odaklanmış ve bunun için önemli kaynak ayırmış durumda.

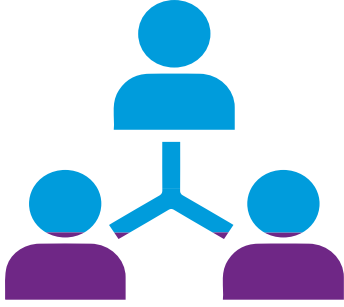
Teknoloji; personel açığı yaşayan ekiplerin, şirketin karşılaştığı ihtilafları hem merkezi hem de yerel ölçekte etkin bir şekilde yönetebilmelerine yardımcı olabilir:

- Merkezi olarak bakıldığında, vergi ihtilafı yönetim teknolojileri, şirketin faaliyet gösterdiği her ülkede devam eden ihtilafların şeffaf bir şekilde görülebilmesini sağlayarak bir kurumsal yönetim çerçevesi uygulanabilmesine yardımcı olabilir.
- Yerel olarak bakıldığında ise, teknoloji, ülke içinde karşılaşılan ihtilaflar hakkında net ve tutarlı bilgiler elde edilebilmesine yönelik kullanımı kolay ve etkin bir araç sunabilir.

Sorunları sürecin erken aşamalarında belirleyebilmenin ve uygun bir risk azaltma veya savunma stratejisi geliştirebilmenin en kritik unsuru görünürlük. Küresel ölçekli bir vergi denetimi yönetim sistemi sayesinde, ihtilaf yönetimi ekipleri olayları ve gelişmeleri ülke bazlı takip edip karşılaştırabilirler. Teknoloji ayrıca, şirket bünyesinde ortaya çıkan ve ihtilaflara yol açan sistematik sorunların açığa çıkarılmasına ve yapılan çıkarımların şirketin transfer fiyatlandırması ve mevzuat uyum küresel ekipleri arasında paylaşılmasına da yardımcı olabilir.

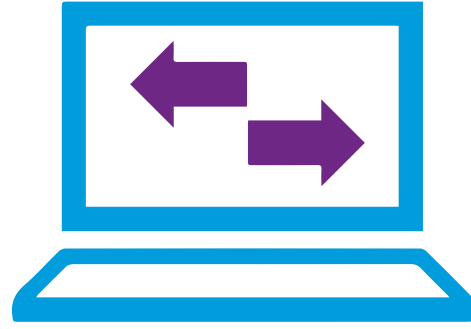


Ankete katılanların sadece %30'u şirketlerinin karşılaştığı vergi ihtilaflarının sayısını ve türünü izlemek için hali hazırda teknolojiden faydalanıyor. Bu görev için en yaygın kullanılan teknoloji Excel dosyaları ve bu katılımcıların sadece dörtte biri ihtilaflar için özel geliştirilmiş bir yazılım platformu kullanıyor. İhtilaf yönetimine özel teknolojileri kullanma oranının düşük olmasının nedeni, daha önce de belirttiğimiz gibi ihtilaf yönetimi ekiplerinin büyük bir kısmının aslında vergi bölümünün bir birimi olarak çalışması ve çoğu zaman teknolojiye yapılan yatırımlarla ilgili bütçe veya yetkilerinin bulunmaması olabilir.



Ankete katılanların sadece **%30**'u şirketlerinin karşılaştığı vergi ihtilaflarının sayısını ve türünü izlemek için hali hazırda teknolojiden faydalanıyor ve bunların sadece dörtte biri ihtilaflar için özel geliştirilmiş bir yazılım platformu kullanıyor.

Oysa vergi ihtilafı yönetimi teknolojileri verimsiz ve plansız süreçleri ortadan kaldırabilir ve şirketin tüm dünyada yaşadığı vergi ihtilaflarıyla ilgili gelişmeleri hızlı ve gerçek zamanlı olarak ortaya koyabilir. Katılımcıların yaklaşık %40'ının önümüzdeki 2 sene içinde vergi ihtilaflarını yönetmek ve izlemek için teknolojiden daha fazla faydalanacaklarını öngörmeleri umut verici.



Diğer taraftan, katılımcıların yaklaşık **%40**'ının önümüzdeki 2 sene içinde vergi ihtilaflarını yönetmek ve izlemek için teknolojiden daha fazla faydalanacaklarını öngörmeleri umut verici.

Kaynak: KPMG International 2016.

## Vergi ihtilafı yönetimi konusunda önemli bilgiler:

### Teknolojiden faydalanma

- Pek çok ülkenin vergi idaresi, denetim sorunlarını belirlemek ve mükellefler hakkında risk değerlendirmeleri yapmak amacıyla gelişmiş veri analizi araçlarını giderek daha fazla kullanıyorlar.
- Teknoloji, personel açığı yaşayan ekiplerin, şirketin karşılaştığı ihtilafları etkin bir şekilde yönetebilmelerine de yardımcı olabilir:
- Ankete katılanların sadece %30'u şirketlerinin karşılaştığı vergi ihtilaflarının sayısını ve türünü izlemek için hali hazırda teknolojiden faydalanıyor ve bunların sadece dörtte biri ihtilaflar için özel geliştirilmiş bir yazılım platformu kullanıyor.
- Diğer taraftan, katılımcıların yaklaşık %40'ının önümüzdeki 2 sene içinde vergi ihtilaflarını yönetmek ve izlemek için teknolojiden daha fazla faydalanacaklarını öngörmeleri umut verici.

# Gelecekte vergi ihtilafı yönetimi

Vergi idarelerinin artan faaliyet ve baskıları. Vergi makamları arasında artan işbirliği ve bilgi paylaşımı. Daha fazla vergi ihtilafı riski. Anket sonuçlarından yola çıkarak, pek çok şirketin, vergi ihtilafı yönetim fonksiyonlarına yatırım yaparak kârlılıklarını ve kurumsal değerlerini daha iyi korumaya yönelik adımlar attığını söyleyebiliriz. Anket katılımcıları arasında, ileri görüşlü sadece küçük bir kısım geleceğe uygun sağlam vergi riski yönetimi çerçeveleri geliştirmeye başlamış.

Bu sonuçlardan ve KPMG Küresel Vergi İhtilafı Çözüm Hizmetleri küresel üye firma ağındaki profesyonellerin deneyimlerinden yola çıkarak, yarının vergi ihtilafı yöneticilerinin şunlarla karşılaşacağı çıkarımında bulunabiliriz:

- Raporlama birimlerini netleştirme, vergi ihtilafı izleme süreç ve kontrollerini merkezileştirme ve stratejik yönü belirleme yetkilerine sahip, üst düzey bir vergi uyumsuzluğu küresel başkanı
- Şirketin tüm ihtilaf yönetimi ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve fonların nasıl tahsis edilip kullanıldığının denetlenmesini sağlayabilecek özel bütçeler
- Hem şirket hem de sektör hakkında ihtilaf yönetimi deneyimine sahip profesyonellerden oluşan nitelikli özel ekipler
- Sorumlulukların netleştirilmesini ve vergi ihtilafı yönetimi faaliyetlerinde hem yerel hem de küresel ölçekte kalite ve tutarlılık sağlanmasını mümkün kılacak merkezileştirilmiş iç süreçler
- Vergi konuları üzerinde çalışmayı kolaylaştıracak ve iş birimleri ile vergi ihtilafı yönetim ekibi arasındaki iletişimi güçlendirecek, tüm şirketi kapsayan net vergi ihtilafı yönetim ilkeleri
- Olası sorunların ihtilaf çözme sürecinde olabildiğince erken bir zamanda vergi ihtilafı yönetim ekibinin dikkatine sunulabilmesini sağlayacak hızlı bildirim süreci
- Vergi ihtilaflarının şirketin itibarı, operasyonları ve kârlılığı üzerindeki olası etkileri hakkında şirket yöneticileriyle ve üst düzey yöneticilerle iletişim kurmayı sağlayacak süreçler
- Tüm mevcut ihtilafların ve olası ihtilafların eksiksiz bir şekilde görülebilmesini sağlayacak, küresel bir vergi ihtilafı yönetimi yazılım platformu.



## İletişim:



### **Yusuf Gökhan Penezoğlu**

Vergi İhtilafı Çözüm Hizmetleri  
Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
E: ypenezoglu@kpmg.com  
T: +90 216 681 9000 (9064)

### **Detaylı bilgi için:**

KPMG Türkiye  
Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölümü  
tr-fmmarkets@kpmg.com

### **İstanbul**

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29  
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye  
T: +90 216 681 9000

### **Ankara**

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk  
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13  
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye  
T: +90 312 491 7231

### **İzmir**

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.  
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye  
T: +90 232 464 2045

**kpmg.com.tr**  
**kpmgvergi.com**



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.