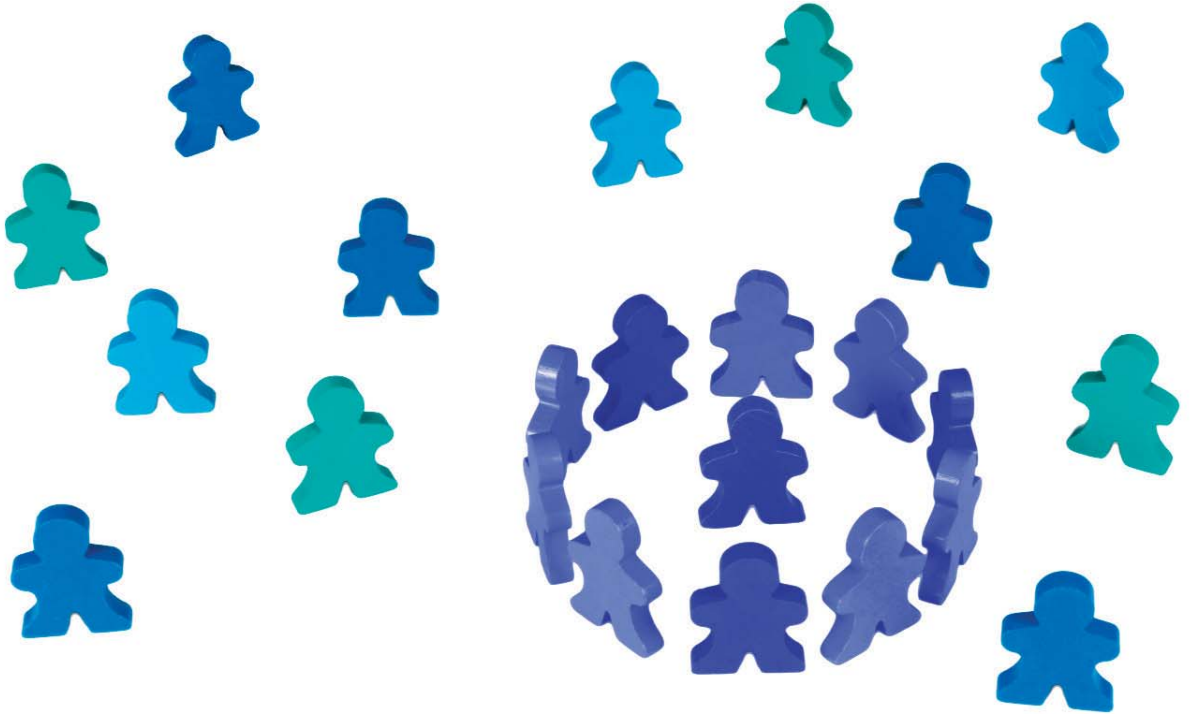


# Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim



OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayınlanmış olduğu 1999 yılından bu yana, ülkemizde kurumsal yönetime olan ilginin artmasını ve bunun paralelinde oluşan gelişmeleri memnuniyetle takip etmekteyiz. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte olarak bu ilginin somut gelişmelere dönüşmesine yönelik çabalara, faaliyet konularımız çerçevesinde destek vermekteyiz.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun halka açık şirketlere yönelik uyum beyanı düzenlemesi, Borsa Yönetim Kurulu tarafından İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulması, SPK lisansı alan kuruluşlar tarafından kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetlerinin başlatılmış olması, Türk iş dünyasında son yıllarda kurumsal yönetimle ilgili önemli gelişmelerin başında yer almaktadır. Önümüzdeki dönemde, ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yaygınlaşması açısından en önemli gelişme ise Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasalaşması olacaktır. Yeni yasa, kurumsal yönetime ilişkin birçok çağdaş düzenleme ile Türk iş dünyasında önemli yenilikler getirecek ve bu alanda önemli ilerleme için uygun bir zemin oluşturacaktır.

Ayrıca yayın çalışması konusunda Deloitte TKYD işbirliğinde oluşturulan yeni projemizi sizlere ilk yayınlamamızda duyurmuştuk: Deloitte ve TKYD kurumsal yönetim ile ilgili alt başlıkları özet olarak inceleyen ve okuyuculara pratik bilgiler olarak aktaran Kurumsal Yönetim Serisi'ni 2007 yılında sizler için hazırlama kararı aldıktan sonra çalışmalarına tüm hızıyla devam etmektedir. İşbirliğimizin dördüncü çalışmasını sizlere sunmaktan mutluluk duyuyoruz.

"Kurumsal Yönetim Serisi"nin dördüncü çalışması olan "Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim" in hedefi kurumsal yönetim ilkelerini detaylarıyla tanımlamak yerine bu kavramın aile şirketleri için önemine kısaca değinmek ve devamında kurumsal yönetimi esas alarak somut adımlara işaret etmektir. Konuya ilgi gösteren okurlar için bir referans noktası oluşturmak üzere kaleme alınmış olan bu özet bilgiler, serinin diğer kitaplarıyla bir bütünlük teşkil edecek şekilde ele alınacaktır. Bu çalışmayı sizlere sunarken, kurumsal yönetimin şirketlerimiz tarafından yalnızca bir takım ilkelere uymak şeklinde değil, davranışsal boyutuyla da benimsenmesine katkıda bulunabilmeyi diliyoruz.

İçeriği itibarıyla oldukça kapsamlı bir kavram olan ve ekonomi, hukuk, yönetim, finans gibi sosyal bilimlerin birçok disiplini ilgilendiren kurumsal yönetim kavramının 'aile şirketleri' üzerine olan etkisini, sade bir anlatımla aktarmayı amaçlayan "Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim" adlı çalışmamızı beğeneceğinizi umuyor ve kurumlarımız adına saygılarımızı sunuyoruz.

Av. Ümit Hergüner  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Levent Yaveroğlu  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Deloitte Türkiye

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamaları hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Sayısı 300'ü aşkın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.

Denetim, vergi, yönetim danışmanlığı ve kurumsal finansman hizmetlerinde dünyanın en büyük kuruluşlarından biri olan Deloitte, yaklaşık 140 ülkede, 135 bin personeli ile faaliyet gösteriyor.

İleri teknoloji kullanan, değişik alanlardaki bilgi ve becerilerini bir araya getiren Deloitte, dünya çapındaki tüm müşterilerine aynı yüksek kaliteli hizmeti sunmayı ilke edinmiştir. Müşteri portföyündeki ülke, dil, para birimi ve kültür farklılıkları, kuruluşun gelişmekte olan pazarlardaki liderliğinin bir göstergesini oluşturuyor.

Türkiye'de çalışmalarına 1986 yılında başlayan Deloitte faaliyetlerini İstanbul ve Ankara'da 700'ü aşkın çalışanıyla sürdürüyor. Deloitte'un Türkiye'de denetim, vergi, yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman ve kurumsal risk alanlarında hizmet veren beş şirketi bulunuyor.

# Giriş

İş dünyasında son yıllarda yaşanan skandallar yönetim sistemleri üzerinde daha çok tartışılmasını sağladı ve bir çözüm olarak ortaya konan 'kurumsal yönetim / yönetişim' (Corporate Governance) kavramı üzerinde yoğunlaşmayı getirdi.

OECD liderliğinde, birçok kuruluşun katkılarıyla oluşan çalışmalar, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin hayata geçirilmesinin sadece özel sektör kuruluşları için değil, kamu iktisadi işletmeleri, spor kulüpleri ve sivil toplum kuruluşları için günümüzde bir zorunluluk olduğunu ortaya koydu.

İncelemekte olduğunuz "Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim" çalışmasının amacı Kurumsal Yönetim ilkelerini detaylarıyla tanımlamak yerine bu kavramın aile şirketleri için önemine kısaca değinmek ve devamında kurumsal yönetimi esas alarak daha somut adımlara işaret etmektir. Bu hedef doğrultusunda, 'aile şirketlerine genel bakış', 'yönetim', 'kurumsallaşma ve kurumsal yönetim' ve 'iç denetim' başlıkları ele alınacaktır.





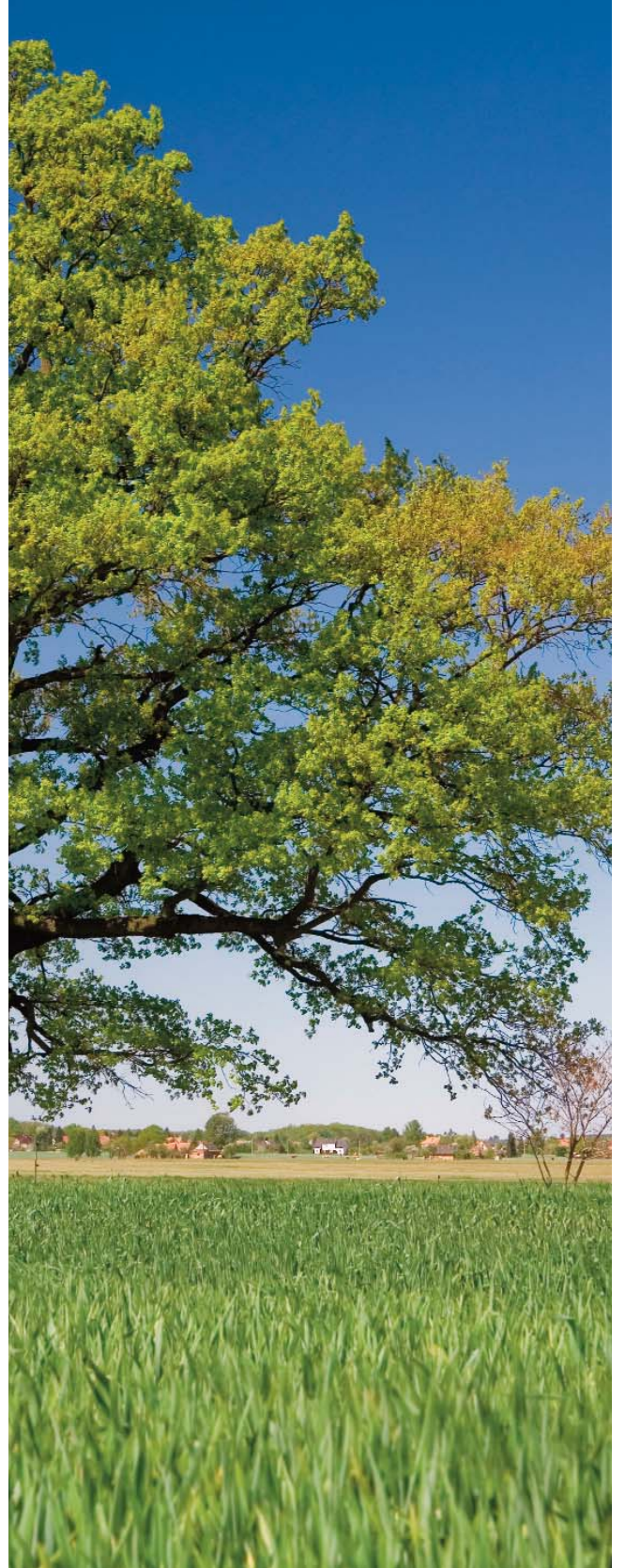
# I. Aile Şirketlerine Genel Bakış

Bu bölüme başlamadan önce altı çizilmesi gereken bir unsur pek çok kişi için hayatın en önemli unsurunun ailesi ve işi olduğu gerçeğidir. Bu nedenle iki unsuru aynı anda içerebilen 'aile şirketleri', 'çok-ortaklı halka açık' şirketlerden ayrı özellikler gösterir ve dolayısıyla ayrı bir inceleme konusudur. Buna ek olarak aile şirketlerinde bulunan 'duygusal boyut'a da değinmek gerekir. Farklı unsurların ortaya çıkmasına yol açan duygusal boyut, aile şirketlerinin başarı faktörlerini incelerken mutlaka ele alınmak zorundadır<sup>1</sup>.

Aile şirketi denildiğinde, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen bu kavram yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse 'aile şirketi'; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise 'patron' şirketi olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince aile şirketi vasfı aldığı söylenebilir<sup>2</sup>.

Boyut anlamında ise aile şirketleri genel kanının aksine iktisadi faaliyette çok önemli bir rol oynar. Ancak, 'çok-ortaklı halka açık' şirketlerden 'aile bağları' nedeniyle farklılık gösterdiklerinden, apayrı bir alan olarak ele alınmaları gerekir.

Ekonomide bu denli önemli olmalarına karşın aile şirketlerinin ömrü ne yazık ki kısa olmaktadır. Çoğunluğu birinci kuşak içinde iflas etmekte ya da el değiştirmektedir. Üçüncü kuşağa dek yaşayanların sayısı ise yapılan araştırmalara göre yüzde 10'un altındadır<sup>3</sup>. Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmalarının bir dizi sebepleri var ki bu sebepler birçok çalışmada işlenmiş konulardır. Ancak diğerlerinden farklı olarak, bu çalışmanın hedeflediği, bahsedilen olumsuzlukları alıp hangi uygulamalarla olumluya çevirebileceğimizi göstermektir. Yani özetle istediğimiz: *aile ilişkilerinin kurumsallaşması; tepe yönetimin belirlenmesi, kurumsal altyapının oluşturulması ve yönetim kurulunun belirlenmesi için hangi uygulamaların yapılacağını* gözler önüne sermektir.



<sup>1</sup> Prof. Dr. Kırım, A. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Kasım 2005

<sup>2</sup> Alaylıoğlu, N. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Kasım 2003

<sup>3</sup> Prof. Dr. Kırım, A. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Kasım 2005

## II. Yönetim

Yönetimle ilgili konuların ilk aşaması, doğru ve sürdürülebilir yönetim tarzının belirlenmesidir. 'Yönetim Tarzı' terimiyle kastedilen "merkeziyetçi", "katılımcı" ve "profesyonel" yönetim yaklaşımlarının bilinmesi ve bunlar içinden - birazdan değinilecek pozitif yönleri nedeniyle - profesyonel yönetim tarzının seçilmesidir.

Profesyonel yönetim işletme sahiplerinin, bilfiil işlerin icrasında ve yönetim kurulunda aynı anda **yer almamalarını** öngörür. İşletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, sadece yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar yönetim kurulunda yer alan işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir. Buna ek olarak işe başlayacak bir genç kuşak aile üyesinin tepeden başlamaması önerilir. Kısaca, burada önemli olan nokta, aile üyesinin hem icrada hem de yönetim kurulunda yer almasını önlemek diyebiliriz. Aksi takdirde aile üyesi hem iş yapan hem de hesap soran kişi konumuna geliyor ki, bu durumdan kesinlikle kaçınılmalıdır. Örneğin, tecrübeli bağımsız yönetim kurulu üyeleri görevlendirilerek aile üyelerinin sadece icrada yer almaları sağlanılabilir. Bir başka ifadeyle profesyonel yönetimde, aile bireyleri ya işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından, ya da yöneticiliği meslek edinmiş kişilerle beraber işletmenin yönetilmesinden sorumlu olmalıdırlar. Dolayısıyla, yönetim kurulunda yer alanlar, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması ve uluslararası

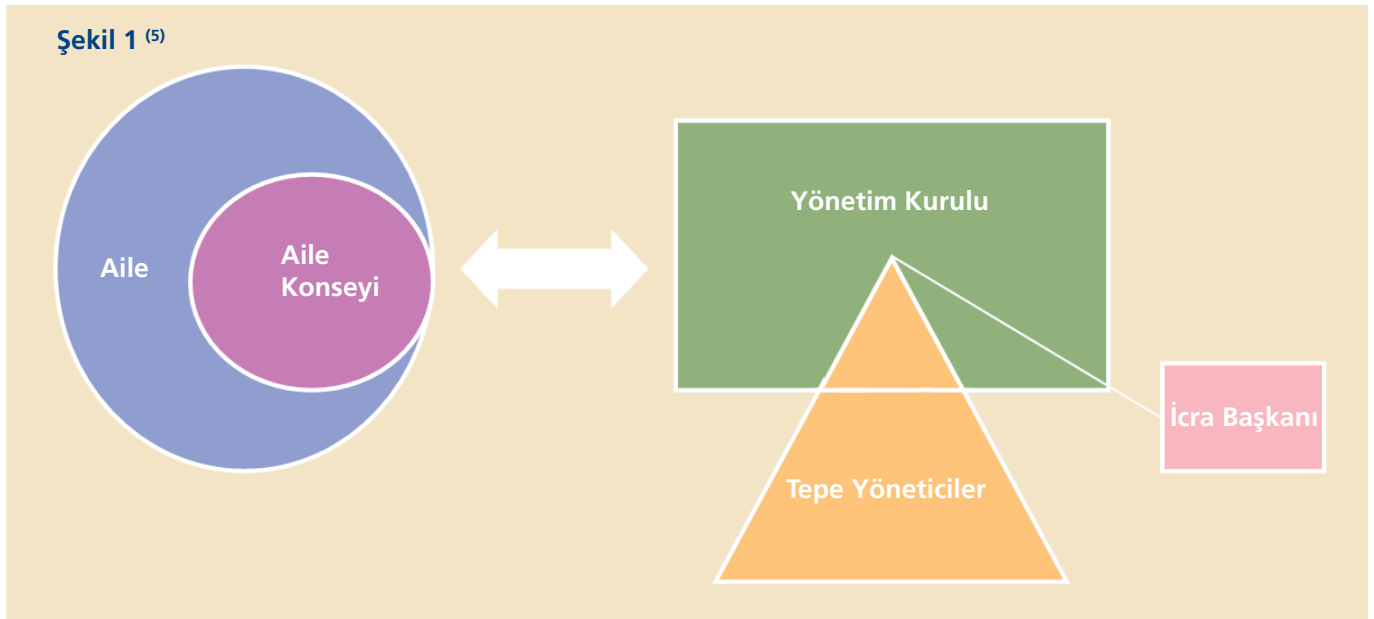
arenadaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin tamamını ilgilendiren konularla ilgilendirilir. Yönetici konumunda yer alanlar ise, şirketin amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler<sup>4</sup>.

Sonuç itibarıyla, aile üyesi hem performansı değerlendiren – yani yönetimin başarısını takdir eden – hem de şirketi yöneten insan konumunda olmamalıdır.

### a. Yönetim Şeması

Herkesine uygun olabilecek tek bir "iyi yönetim/yönetişim" sisteminin olmadığını belirtmekte fayda görüyoruz. Her kurum kendi sistemini geliştirmek ve kendi yönetim kurulu'nun oynayacağı rolü tanımlamak zorundadır. Buradan hareketle yönetim şemasının oluşturulması ve şirkette yer alanlar tarafından benimsenmesi kurumsallaşma adına yerinde olacaktır.

Şemayı oluştururken aile ve işin birbirinden mümkün olabildiğince uzak tutulması esas alınmalıdır. Şemamızda ayrı ayrı tanımlanmış "Aile Konseyi" ve "Yönetim Kurulu" bulunmalıdır:



<sup>4</sup> Karpuzoğlu, E. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, Ağustos, 2004

<sup>5</sup> Alacaklıoğlu, H. **Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulları**, Referans Gazetesi, 14 Ocak 2006

Şekil 1de görülen yönetim şemasının uygulanması organizasyon için büyük artıları da beraberinde getirecektir. Bu yapıda "Aile Konseyi" aileyi temsil eden bir karar mekanizması olarak faaliyet göstermektedir. Aile konseyinin amaçları arasında sayabileceğimiz konular şu şekilde sıralanmaktadır: aile ile ilgili önemli konuları tartışıp karara bağlama; politika ve kuralları oluşturma; ailenin eğitimi ve gelişmesi; aile varlıklarının uzun dönemli yönetimi; bilgi akışı ve iletişim; yönetim kurullarında temsil ve gelecek nesil liderlerinin hazırlanması. "Yönetim Kurulu" ise hissedarları temsil eden ana karar organıdır ve seçkin, yeterli ve birikimli bireylerin şirketin geleceğine yön verecekleri ortamı sağlamakta yükümlüdür. Yönetim kuruluyla bağlantılı olarak gösterilen "Tepe Yöneticiler" in esas sorumlulukları çalışanları temsil eden gruplara karşıdır ve tepe idarecilerin başında yer alan "İcra Başkanı" / "İcra Kurulu Başkanı" kendi görevlerini gerçekleştirmenin yanısıra yönetim kurulunda da yer alır.<sup>6</sup> Bunların yanısıra yönetim kurulu aile bireylerinin ve diğer kilit icra ve yönetim kurulu üyelerinin haleflik planlamasına yardımcıdan da sorumludur.

## b. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.

Yönetim Kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir.

Yönetim kurulu etkinliğinin en üst düzeyde olmasını sağlarken, her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek şekilde oluşturmaya özen göstermelidir. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.<sup>7</sup>

Günümüzde artık tüm uzmanların birleştiği nokta, bir aile şirketi yönetim kurulunun etkinliğinin en üst noktaya ulaşabilmesi için az sayıda kişiden oluşma zorunluluğudur. Bu sayı genellikle beş ile sekiz arasındadır. Bu da şirketlerin büyüklüğü, karmaşıklığı, endüstrinin durumu gibi etkenlere bağlıdır. Bu sayı, şirketin icraatından etkin olarak sorumlu olan kişiyi de (CEO / Genel Müdür...) içerir. Şirket hissedarlarının cesaretine ve ileri görüşlülüğüne bağlı oranda da yönetimden bağımsız yönetim kurulu üyeleri çoğunluğu oluşturur.<sup>8</sup>

Yönetim kurulları oluştururken karşılaşılan en büyük sorunlardan biri aile bireylerinin en tepe noktalara gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer almalarıdır. Şayet en tepeye gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer alırlarsa, aile dışından olan tepe yöneticiler hiyerarşi konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Etkin yapılaşmış orta ölçekli bir aile şirketinin yönetim kurulu yapısı şöyle olabilir<sup>9</sup>:

- İcra Başkanı (Aileden)
- Hissedar (Aileden, icrada görev almıyor)
- Genel Müdür Yardımcısı ( Aileden – icra başkanının yerine geçmesi bekleniyor)
- Profesyonel ("Aileden Bağımsız" Üye)
- Profesyonel ("Aileden Bağımsız" Üye)
- Profesyonel ("Aileden Bağımsız" Üye)
- Profesyonel ("Aileden Bağımsız" Üye)

Yönetim Kurulu oluşturulmasına başka bir açıdan bakarsak, kimlerin Yönetim Kurulu'nda yer almaması gerektiğini söyleyerek işimizi biraz daha kolaylaştırabiliriz. Öncelikle şirketin bankerleri, avukatları, muhasebecileri gibi servis sağlayıcılarının yönetim kurulunda olmaması sağlıklı olur. Özellikle, Yönetim Kurulu hangi banka ile çalışacağı konusunda karar verme bağımsızlığını her zaman koruyabilmelidir. Buna ek olarak yönetim kurulunu icra başkanının, ailenin veya şirket idarecilerinin arkadaşları, yakın tanıdıkları ve diğer şirket icraatçıları ile doldurmanın da faydalı olduğu söylenemez. İcra başkanının arkadaşları onun şirketle ilgili görüşlerine kolayca karşı çıkamazlar. Şirketin içindeki yöneticiler ise genellikle tartışmaları operasyonel konulara çekmeye çalışırlar.<sup>10</sup> Hâlbuki yönetim kurulunda hedeflenen uzun vadeli düşünme, stratejik planlama ve genel resme dışarıdan bakabilme gibi aktivitelerdir.

<sup>6</sup> Alacaklıoğlu, H. **Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma**, TKYD-Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı, 7 Ekim 2006  
<sup>7,8,9,10</sup> Alacaklıoğlu, H. **Aile Şirketlerinde Verimli bir Yönetim**, Platin Dergisi, Ekim, 2005

Sermaye Piyasası Kurulu'nun "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nde (2003) yönetim kurulunun oluşumu ve seçimiyle ilgili detaylı maddeler yer almaktadır. Bu ilkelerde 4.Bölüm 3.madde "Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi"ne ithaf edilmiştir. Şayet bu maddenin alt başlıklarına göz gezdirecek olursak yönetim kurulunu oluştururken dikkat edilmesi gereken hususlar açık bir şekilde görülebilir:

- 3.1 Yönetim Kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılır.
- 3.2 Yönetim Kurulu'nda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur.
- 3.3 Yönetim Kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur.
- 3.4 Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilir. *(Birikimli oy: Şirketin toplam hisse sayısı yönetim ve denetim kurulu üye sayısına ayrı ayrı bölünerek, her bir yönetim kurulu veya denetim kurulu üyesine kaç oy düştüğü belirleniyor. Sözgelimi toplam oy sayısı 700 ve yönetim kurulu üye sayısı 7 ise, her üyenin seçilmesi için 100 oy zorunlu oluyor. Ya bir azınlık hissesi sahibi tek başına ya da küçük yatırımcılar isterse birleşerek, bütün oylarını tek bir yönetim kurulu üyesi için kullanabilecek. Azınlık hissedarının ya da küçük yatırımcıların oy sayısı 100'ü geçiyorsa, o zaman kendi adaylarına oy kullanarak yönetim kuruluna sokabilecek.<sup>11</sup>)*

## c. Yönetim Kurulu Üyeleri için Kriterler ve Seçim Yöntemleri

Bir yönetim kurulunun yalnızca yetenekli bireylerden oluşması başarılı olması için yeterli değildir. Grup olarak da birlikte çalışabilmesi ve özelliklerinin birbirini tamamlaması gerekir. Kısaca, etkin bir yönetim kurulu önemli konularda fikir birliğine varmaya çalışmalıdır. Buna ek olarak, aile şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan en iyi ve etkin yönetim kurulu üyeleri şirketin, hissedarların ve ailenin gereksinimlerini dikkate alarak yaratıcı çözümler getiren insanlardır. Bu kişiler yönetim kurulunda söylenenler kadar sözle ifade edilmeyen hususları da algırlarlar. (Örneğin: *kim konuşmalarda dışarıda kalıyor ya da bırakılıyor? ; Kim konuşmayı domine ediyor? ; Halinin altına atılan konular var mı? ; Karar alma ve yönetim süreci bazı üyeleri rahatsız ediyor mu? vb.*) Etkin yönetim kurulu üyeleri hassas iletişim yetenekleri olan insanlardır. Başkalarını dinleme ilgi ve yetenekleri yüksektir.<sup>12</sup>

Yönetim Kurulu üyelerinin birçok yeteneğe sahip olmaları gerektiği açıkça görülüyor, ama doğal olarak bir de yönetim kurulu üyelerinden beklenenler var. Yönetim Kurulu üyeleri, şirkete hem zaman hem de enerji harcamaya hazır olmalıdırlar. Toplantılara iyi hazırlanıp gelmelidirler ve yeterli zamanı ayırabilmelidirler. Kısaca, yönetim kurulu üyeleri yaptıkları işi sevmeli, zevk almalı ve o işten gurur duymalıdır.<sup>13</sup>

Üç ana yeterlilik grubu etkin yönetim kurulu üyelerinde bulunmalıdır diyebiliriz:

- 1. İş Deneyimi ve Yetenek:** Her üyenin iyi bir iş değerlendirme nosyonuna ve sağduyusuna sahip olması ve belli bir dalda uzmanlık sahibi olması
- 2. Şirketi ve Aileyi Tanıma:** Aile ve şirketin hızla tanınması ve gerekli oryantasyon programlarının düzenlenmesi
- 3. Kişilerarası İlişki Yeteneği:** Başkalarını kırmadan zor soruları sorabilmek ve ciddi konuların üstüne gidip doğru kararlara ulaşabilmek<sup>14</sup>

Bu bağlamda **yönetim kurulunun performansı ve bu performansın değerlendirilmesi** konusuna biraz daha değinmek yerinde olacaktır. Yönetim Kurulu'nun performansını belirleyen unsurlar kurulun verimlilik anlamında nasıl çalıştığı kadar üyelerin bireysel yetkinlikleri, uzmanlık alanı ve bunun şirketin özelliklerine ve hedeflerine ne denli uygun olduğudur. Şu halde yönetim kurulu'nun oluşumunda şirketin özelliklerine bağlı olarak değişik niteliklere, uzmanlığa sahip kişilerin varlığına dikkat etmek gereklidir. Yönetim Kurulu Başkanı şirketin lideridir; dolayısıyla, onun yaratıcılığı, bilgi birikimi, yönetim yetenekleri şirketin başarısını ve sermayedarların beklentisini belirleyen ana unsurdur. Aile işletmelerinde sorulması gereken aile reisinin bu niteliklere sahip olup olmadığıdır; ancak, Yönetim Kurulu'nun hazırladığı strateji planını uygulayan ise genel müdürden başlamak üzere tüm yönetim sistemidir.<sup>15</sup> Bunun yanı sıra, yönetim kurulu üyeleri belli sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca gerekli katılımı sağlayan, iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir.<sup>16</sup>

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne dönecek olursak, 4.bölüm 3.madde 3.1.1 bendi der ki " Yönetim Kurulu üyeliğine prensip olarak, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, belli bir tecrübe ve geçmişe sahip olan kişiler aday gösterilir ve seçilir. Buna ilişkin genel esaslar şirket esas sözleşmesinde yer alır." Ayrıca 4.bölüm 3.madde 3.1.3 bendi tercihen "Yönetim Kurulu üyesi, şirketin faaliyet alanı ve yönetimi konusunda bilgili, özel sektör veya kamuda çalışmak suretiyle deneyim kazanmış, tercihen yüksek öğrenim görmüş nitelikli kişiler arasından seçilir." der.

<sup>11</sup> <http://www.milliyet.com.tr/2000/05/11/ekonomi/eko08.html> (5 kasım 2000)

<sup>12,13,14</sup> Alacaklıoğlu, H. **Etkin Yönetim Kurulu Üyesi Kimdir?** Platin Dergisi, Mart, 2006

<sup>15</sup> **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü**, İç Denetim Dergisi, s.28-33, Yaz 2006

<sup>16</sup> Prof. Dr. Kırım A. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2005



## d. “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” Nedir?

Bağımsız üyeler tanımdan da anlaşılabilceği gibi hem aileden hem de icra işlerinden bağımsız üyelerdir. Konumlarından dolayı hem şirket içi reformların yerleştirilmesinde daha açık sözlü davranabilirler hem de şeffaflığın yerleşmesi ve azınlık haklarının korunarak yatırımcı güveninin kazanılması açısından şirket ve yatırımcılar arasındaki diyalogun yerleşmesinde aracılık görevini yerine getirmiş olurlar. Bağımsız yöneticiler gerektiğinde şirket idarecilerine karşı daha cesaretli davranarak stratejilerin oluşmasında kendi farklı bilgi ve deneyimleri ışığı altında yeni bir görüş açısı ortaya koyar, böylelikle şirketlerin finansal ve işletme hedeflerinin yakalanmasında önemli katkı sağlarlar.<sup>17</sup>

Türkiye’de henüz başlangıç aşamasında olan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği fikri son senelerde az olmakla birlikte hem halka açık şirketlerde hem de tamamı aile kontrolündeki şirketlerde artan bir biçimde uygulanmaya başlandı. Ancak şunu da kesinlikle belirtmeliyiz ki “Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri” diye ne Türkiye’de ne de dünya çapında yazılı kurallar yoktur. Doğru olan her şirketin ayrı ayrı kendi kriterlerini belirlemesidir.<sup>18</sup>

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin seçilmesinde belli uygulamalar izlenebilir. Öncelikle şirket kendi yönetim kurulunu iyi bir şekilde analiz etmelidir; analizden kastedilen üyelerinin bilgilerinin, geçmişlerinin, katkılarının, eksik noktalarının ortaya çıkmasıdır. Zaten böyle bir analizden sonra yönetim kuruluna seçilecek üyelerin finans ağırlıklı mı, pazarlama ağırlıklı mı, vb. olacağı ortaya çıkacaktır. İkinci olarak, bağımsız bir finansçının hem yönetim hem de denetim açısından katkısı büyük olacaktır. Üçüncü olarak, bağımsız üye sayısı kademeli olarak arttırılmalıdır. 8 kişilik ve aile fertlerinden oluşan bir yönetim kuruluna aniden 4 bağımsız üye almak yerine iki üye ile başlanıp zaman içinde bu sayı arttırılmalıdır. Diğer bir nokta ise homojen bir yapı yerine heterojen bir yapının tercih edilmesidir (yaş, cinsiyet, uzmanlık vs.). Beşinci olarak, yönetim kurulunun stratejik açıdan yüksek önem arz ettiğinden uzman danışmanlardan destek alınması bir zorunluluk gibi algılanmasa da her zaman düşünülmeli gereken bir konuya dönüşmüştür. Altıncı ve son olarak ise, zaman ayrılmasından ziyade ‘kaliteli zaman’ ayrılmasının önemini vurgulayabiliriz. “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi” adayı istenilen bütün özellikleri fazlasıyla barındırıyorsa dahi görev için yeterli ve de daha önemlisi kaliteli zamanı ayıramayacaksa üye olarak tercih edilmemelidir.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Ataç, C. Kurumsal Yönetim ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Referans Gazetesi, 11 Şubat 2006

<sup>18, 19</sup> Kaynar, Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri, Referans Gazetesi, 25 Şubat 2006

# III. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim

Kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, 'sistem' haline gelebilmektir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi gerekir. Karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekliliği de önemli olan diğer noktadır. Kurumsallaşma denildiğinde karşımıza çıkan tez, 'şirketin' kurumsallaşması gerektiği konusundadır. Ancak aile şirketi gibi oluşumlarda kurumsallaşma "şirketin kurumsallaşması" ve "aile ilişkilerinin kurumsallaşması" şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki farkları görmeye başlıyoruz. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; iç yönetmeliklerin oluşturulması; yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder. Kurumsallaşma, kısaca, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlenmesini amaçlar. Kurumsal Yönetim ise "sahiplik" kavramının devreye girmesiyle anlam kazanır. Örneğin bir aile şirketi ele alındığında, aile anayasası oluşturulması; aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi; aile konseyi oluşturulması; çatışma yönetimi sistematize edilmesi; devir planı yapılması ve hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar ön plana çıkar. Bu unsurlar, sahipliği ellerinde tutan aile bireylerinin sahibi oldukları şirketi 2. ya da 3. kuşakta dağılma noktasına getirmelerini ya da satmalarını engeller, şirketin devamlılığını sağlar.

## a. Aile - Şirket İlişkisi

Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatlarını sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları; yani kurumsal yönetime gereken önemi vermemeleridir. Bu bağlamda 'sağlıklı' aile şirketlerine bakacak olursak ortaya çıkan olumlu yönler şu şekildedir: birbirine bağlılık ve güven; karşılıklı takdir; açık iletişim; birlikte sosyal zaman geçirme; ruh sağlığı ve yaşamın sorunlarıyla mücadele etme yeteneği.<sup>20</sup> Bu unsurları içinde barındırmayan/barındırmayan şirketler hayatlarını sürdüremeyecek aile şirketlerine örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, asıl önemli olan unsur, başarılı ailelerde karşılaştığımız sürecin bütün aile işletmelerine uygulanmasıdır. Aile anayasası, aile konseyi vb. uygulamalar ise bahsedilen kurumsallaşma sürecinin yalnızca aletleri / araçlarıdır.<sup>21</sup>

## b. Aile Konseyinin Kurulması

Aile konseyleri, dünyada pek çok aile şirketinin giderek daha yaygın olarak kullandığı ve aile iletişimini arttırmayı amaçlayan bir forumdur. Aile konseyleri, etkin bir şekilde kullanıldıklarında, genişletilmiş ailenin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe sorunlarının üstesinden gelmede yararlı olabilir. Zira aile konseyinin amacı aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi kolaylaştırmaktır. Aile konseyi aile üyeleri için şirkette çalışabilmenin ön koşullarını oluşturabilir; çekişmeleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak farklı algılamaları önleyebilir; aile-içi hasımlıkları ve çatışmaları ortadan kaldırabilir ve aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir.<sup>22</sup>

Aile konseyinin kurulabilmesi için ise belli adımlar atılmalıdır. İlk olarak, konseye üyelik açık olmalıdır. Yönetim kurullarının aksine, aile konseyinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Buna ek olarak, aile konseyi kesinlikle yönetim kurulu değildir ve her aile konseyi üyesi yönetim kurulu üyesi olamaz. Üçüncü nokta olarak, konseyin başlangıçta yavaş işleme olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Açık ve samimi iletişim geleneği olmayan aileler başlangıçta hassas konulara girmekten çekinebilirler. Bu durumlarda deneyimli bir psikologun faydası olabilir. Son olarak ise, konseyin işleyiş kuralları aile tarafından belirlenmelidir. Bu kurallar:

- Konseyin hangi aralıklarla toplanacağına karar verilmesi (aile konseyi bir defaya mahsus gerçekleştirilen ailenin bir araya gelmesi değildir.)
- Düzenli aralıklarla ve gündemli toplantılar yapılması (örneğin yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkân verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.)<sup>23</sup>

şeklinde belirtilebilir.<sup>24</sup>

<sup>20</sup> N.stinnet & J. De Frain, **Secrets of Strong Families**,...

<sup>21</sup> Alacaklıoğlu, H. **Sağlıklı ve Başarılı Aile Şirketleri: Hangi Ortak Özelliklere Sahiptirler**, Global Family Business Consulting,

<sup>22</sup> Prof. Dr. Kırım A. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2005

<sup>23</sup> Alayoğlu, N. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Kasım 2003

<sup>24</sup> Prof. Dr. Kırım A. **Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık**, İstanbul, Kasım 2005

### Aile Konseyine dâhil olma Kriterleri

Aile konseyi'nin kurulması bölümünde belirttiğimiz üzere aile konseyi kesinlikle yönetim kurulundan farklı bir yapıdır. Aile konseyi'nin amacı aile fertlerini bilgilendirmek ve iletişimini arttırmaktır, yani şirketi yönetmek değildir. Bu yapının üyesi olmak da, dolayısıyla, bazı kriterlere bağlıdır. Konsey toplantılarına, tüm dünyada başarılı örneklerde olduğu gibi, belli kriterlere uyan aile üyeleri davet edilmelidir. Bunlar, işte aktif ya da pasif aile üyeleri, eşleri, yaşı tutan çocukları olabilir. Daha öncede belirttiğimiz gibi aile konseyinin ana amaçlarından birisi ailenin birlikteliğini sağlamaktır ki bu tarz bir uygulama bu amaca hizmet edebilecek potansiyeldedir. Bunların yanısıra konseye aile-dışı katılım da uygun olarak değerlendirilmemektedir. Aile dışından olan kişilerin gerektiğinde bilgi vermek amacıyla konseye çağrılmaları daha doğrudur.<sup>25</sup>

### c. Aile Anayasasının Hazırlanması

Kurumsallaşmayı doğru bir şekilde idare edebilmek için aile anayasası olmazsa olmazlar arasına girmiştir. Aile şirketlerinin yok olup gitme nedenlerinin en başında, nesilden nesile geçiş planının ve tanımlanmış bir sürecin olmaması ve bu konunun ciddiyetinin farkına varılmamış olması gelmektedir. Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespiti; aile amaçlarının tespiti; işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususlara da değinmelidir. Genel olarak bakarsak, aile anayasasında:

- Misyon
- Hisselerin oranı
- Görev değişimi / devri
- Aile Üyelerinin Eğitimi – Yönetime Katılımı Koşul ve Kuralları
- İşin Vizyonu – Ailenin Gelecekte Olmak İstediği Yer
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçim Kriterleri
- Performansların Ölçümü

yer alması gereken unsurlardır. Bu unsurların önemi çeşitli çalıştaylar, eğitimler ve toplantılarla her aile bireyine anlatıldıktan sonra, tüm aile üyelerinin oy birliğine sunulmalıdır.<sup>26</sup> Ancak, tüm deneyim ve araştırmaların gösterdiği, oybirliğinin her zaman sağlanamadığı yönündedir. Burada önem verilmesi gereken konu ailenin "karar verici olması" ve bu karar verişin asil olarak sağlanabilmesidir.

<sup>25</sup> Prof. Dr. Kırım A. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2005

<sup>26</sup> Abaloğlu, E. **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetime Geçiş**, Referans Gazetesi, 15 Temmuz 2006



Genelden özele doğru hareket ederek belli başlı konulara değinmeden önce belirtmeliyiz ki her şirket özel durumuna göre bu konuları genişletmelidir. Tabii ki her şirket için bahsedebileceğimiz ana konular da yok değildir. Aileyi bir arada tutan ana değerleri, ilkeleri ve felsefeyi belirlemek; ailenin kendisi ve işiyle ilgili gelecekte ulaşmak istediği yeri (vizyonu) tespit etmek ve hedeflediği geleceğe ulaşmak için ailenin taahhüdünü saptamak hemen hemen her şirket için geçerli olabilecek ana başlıklardır.<sup>27</sup> Madde madde gidecek olursak, *uygulamaların* şu şekilde yapılması tavsiye edilir<sup>28</sup>:

- Şirketin ve ailenin büyüme hızının yıllar itibarıyla belirlenmesi
- Büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikalara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin, sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine iletilmesi
- İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması
- İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi
- Ailenin ev, araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi
- Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların belirlenmesi
- Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi
- Ailenin adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi
- İşletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların tespit edilmesi
- Aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek, bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi
- Aile şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt şartlar belirlenmesi
- Hissedarların menfaatleri ve kar dağıtımı konularında temel ilke ve kuralların tespit edilmesi

- Devir planlaması için kıstaslar ve davranış ilkelerinin belirlenmesi
- Aile ofisinin kurulması (varlık yönetimi için)
- Aile varlıklarının yönetim felsefesinin belirlenmesi
- Danışman ve diğer kurumların seçim kurallarının karara bağlanması

## d. Aile Üyelerinin Yönetime Kazandırılması ve Örnek Politikalar

### Karar Alma

Aile üyelerinin bir araya gelip birlikte emek vererek hazırlayacakları politika ve kurallar hakkında karar verme yöntemleri en az alınan kararlar kadar önemlidir:

#### Küçük Aileler (Sayıları 4–10 üye arasında değişen):

Küçük aileler herkesin katılacağı bir çalışma grubunu daha rahat oluşturabilirler. Bir yönlendirici moderatörün yardımıyla tartışmalar yapılır. Bu tip ortamlarda kararlar “fikir birliğiyle” alınabilir. Bu yapıda toplantıyı yöneten kimse ile gündemi hazırlayan ve toplantı lojistiğini uyarlayan kişilerin ayrı olması önerilir.

#### Orta Büyüklükte Aileler (Sayıları 10–20 üye arasında değişen):

Bu aileler kendi aralarında birkaç küçük çalışma grubuna ayrılıp değişik politikaları hazırlayabilirler. Her çalışma grubu kendi hazırladığı ilk taslağı aileye getirerek hep birlikte üstünde tartışabilirler.

#### Kalabalık Aileler (Sayıları 20 üyeden fazla):

Daha resmi sistemlere ihtiyaç duyulur. Bu tip ailelerde ailenin tümünü temsilen daha önce kurulmasını ve dâhil olma kriterleri aktarılan “Aile Konseyi” tüm üyeleri temsilen yönetim konularıyla ilgilenir. Büyük bir ailede Aile Konseyi taslak politikaları oluşturup aile üyelerine görüşleri için dağıttıktan sonra yenilenen taslağı Aile Meclisinde oylamaya açar. Doğaldır ki, kalabalık bir ailede fikir birliği kolay sağlanamaz, ancak Aile Anayasasında belirtilen oylama sistemi burada da geçerlidir. Çok kalabalık ailelerde, Aile Konseyi’ne politikaları bütün ailenin oyuna sunmadan onaylama yetkisi de verilebilir.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Alacaklıoğlu, H. **Aile Anayasalarında Kapsam**, Global Family Business Advisors

<sup>28</sup> Alayoğlu, N. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSiAD Yayınları, İstanbul, Kasım 2003

<sup>29</sup> [http://www.family-advisor.com/tr/downloads/karar\\_alma.PDF](http://www.family-advisor.com/tr/downloads/karar_alma.PDF)

### Aile Üyelerinin Yönetime Kazandırılması

En önemli konulardan biri olan aile üyelerinin yönetime kazandırılması açısından izleyebileceğimiz belli adımlar vardır. Öncelikle sağlıklı karar verebilmek için gerekli ortam hazırlanmalıdır. Bu ortamda aile üyeleri diğerlerinin baskısı olmadan ya da utanma ve korku gibi duygulardan uzak bir şekilde düşüncelerini ifade edebilirler; birbirleriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurabilirler. Bu noktada zorluklarla karşılaşıldığında deneyimli bir danışman yardımına başvurulabilir. Özellikle katkıda bulunmakta isteksiz veya pasif olan aile üyelerinin sürecin içine dâhil edilmesi; varsa gizli sorun ve kişisel gündemlerin bertaraf edilmesi; sürecin disiplininin korunup amaçlara odaklanılması gibi hassas konularda danışman katkıları büyük olabilir.<sup>30</sup>

Politikaya katkıda bulunabilecek herkesin çalışmaya katılmasını sağlamak gereklidir. Yeterli olgunluğa sahip, işten ve aileden yeterince anlayan ve hazırlanmakta olan politikalarından etkilenebilecek her aile üyesine katkıda bulunma fırsatı verilmelidir. Genel kural olarak eğer yeterli olgunluğa ve deneyime sahipseler politikaları hazırlamakta inisiyatifli genç kuşak almalıdır, çünkü sonunda bu politikalarından en çok etkilenecek, onların uygulanmasını garanti edecek olanlar da onlardır. Başka bir nokta ise politikaların gelecekteki ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düzenlenmesi gerekliliğidir. Aile dışından fikir alınması ve diğer ailelerle fikir alışverişinde bulunulması da her zaman uygulanabilecek yaklaşımlardandır. Buna ek olarak, konuya kişisel çıkarlar açısından değil, bütün ailenin ve şirketin ortak çıkarları açısından yaklaşılması beklenmektedir.<sup>31</sup>

Aile konusunun ön plana çıkması doğal olarak politikalara da yansımaktadır. Dolayısıyla politikaların ailenin değerleri, inançları, felsefesi ve ilkelerinden çıkmasına özen gösterilmelidir. Son olarak, hazırlanan politikaların nasıl onaylanacağına ve nasıl uygulamaya konulacağına önceden karar verilmelidir.

### Örnek Politikalar

- İşe alınırken, aile fertleri, aileden olmayanlarla aynı kriterleri sağlamalıdır.
- Aile fertlerinin, aileden olmayan çalışanlarla aynı performans düzeyini yakalamaları beklenir.
- Aile bireyleri aileden olmayan çalışanlar tarafından denetlenmelidir.
- Ücretler pozisyona uygun adil piyasa değerlerine göre belirlenmelidir.
- Sürekli olarak çalışmak üzere işe alınmayı talep eden aile üyelerinin şirket dışında iş deneyimine sahip olmaları talep edilebilir ve terfi almaları istenebilir.

### Haleflik

Aile dışından olan ve sektörde lider olarak tanımlanabilecek kişiler işe taze fikirler getirirler ve dolayısıyla şirkette yenilenme sağlarlar. Bu kişileri işlerinde mükemmelleştirmek ve şirketin başkanı olmak için teşvik amacıyla başkanlık pozisyonu bir aile üyesiyle aile üyesi olmayan bir çalışan arasında dönüşümlü olarak yürütülebilir.<sup>32</sup>

### Eğitim

Bu konunun çeşitli kuruluşlarda uygulanan örneklerle daha iyi bir şekilde anlaşılabilirliğini düşünüyoruz. Örneğin, bir aile bireyi yüksek lisans derecesine sahip değilse işe başladığı tarihten itibaren 6 yıl içinde işle alakalı bir konuda yüksek lisans derecesi almalıdır.<sup>33</sup>

Yine örnek bir uygulama olarak, eğer yüksek lisans derecesi aile bireyi şirkette tam zamanlı olarak çalışırken alındıysa, not ortalamasının 'iyi' ve üstü tutturulduğu her dönem için bireyin okul harçları ve ilgili masrafları şirket tarafından ödenebilir. Ya da aile bireyleri tam zamanlı çalışmaya başladıklarında işle doğrudan ilgili bir konuda yüksek lisans derecesine sahiplerse "çalışma dönemlerinin ilk 4 yılında eşit taksitlerle ödenmek üzere ..... tutarında ikramiye alacaklardır" şeklinde bir uygulamaya gidilebilir. Eğitim açısından başka bir örnek ise 'profesyonel eğitimlerdir'. Yüksek lisans derecesi alındıktan sonra çalışmanın sürdürülebilmesinin koşulu olarak aile üyesi her takvim yılında, örneğin 60 saat, profesyonel eğitim tamamlamakla yükümlü tutulabilir. Aile üyesi bunu yapmadığı takdirde çeşitli yaptırımlara başvurulmalıdır.<sup>34</sup>

<sup>30, 31</sup> [www.family-advisor.com](http://www.family-advisor.com)

<sup>32, 33, 34</sup> Bork, D. **If Family Members Ask for a Job**, Nation's Business, US Chamber of Commerce, 1992

# IV. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim

## a. Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve İç Denetim

Bir işletmenin kurumsallaşmasında, güvenilirliğinde, mevzuat ve kurallara uygunluğu, operasyonlarının etkinliği ve verimliliğinde iç kontrol sisteminin varlığı ve işlerliği önem kazanmaktadır. Bu nedenle, kurumsallaşmamış aile şirketi yapısında; işletme sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin işletmelerinde iç kontrol sisteminin varlığı ve işlerliği konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir.

Bu bölümde aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsal yönetiminde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin rolü ve önemi aktarılacaktır.

İç kontrol, işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır.

Tanımından da anlaşılacağı üzere iç kontrol, bir organizasyonun aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya her kesimi ile içinde olduğu bir sistemdir. İş akışlarının içerisinde iç kontroller yer alır. İç kontrol sisteminin üç temel amacı vardır. Birincisi, standartlaşmış süreçler yardımıyla operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırır. Bir organizasyonda kontrollerin varlığı, süreçlerin standart tanımları, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında katma değer yaratır. Aynı zamanda kontrol faaliyetleri aracılığıyla işletmenin var olan varlıklarının korunmasını sağlar. Çünkü işletme büyüdükçe varlıklarını korumak sistemsel bir sorun haline gelmektedir. Bir diğer önemli amaç ise, mali raporlama güvenilirliğini sağlamaktır. Mali tabloların güvenilir olması yönetimin ticari kararlarda doğru kararlar alması, işletme içi herhangi bir yolsuzluğun önlenmesi veya tespitinde yardımcı olur. Üçüncü temel amacı ise, iç kontrol sistemi, gerek işletme içi, gerekse yasal düzenlemelerin getirdiği kurallara uygunluğun sağlanmasında yardımcı olur, güvence sağlar. Diğer bir ifadeyle iç kontrol sisteminin bir işletmede var olmamasının olumsuz sonuçları; para ve mal kaybı, hatalı kararlar alınması, suiistimal ve dolandırıcılıklarla karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşılamamasıdır. Bu özellikleri ile iç kontrol sisteminin etki alanları; organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi, politikalar ve yazılı prosedürler, insan kaynakları yönetimi, muhasebe sistemi ve mali kontrol, bütçe ve yönetim raporlama sistemidir.<sup>35</sup>

Kısaca özetlemek gerekirse; iç kontrol, süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, kişilerden etkilenen, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılan bir araçtır. Makul ölçüde güvenilirlik sağlar. Bu özellikleri ile iç kontrol işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Etkinliğinin ve yerindeliliğinin değerlendirilmesi için iç denetim faaliyetine ihtiyaç gösterir. Bu nedenle iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak değerlendirilmelidir.<sup>36</sup>

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılan tanımıyla iç denetim; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. İç Denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Bu çerçevede İç Denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; şirket ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim, şirket ve kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır. İç Denetçilerin, şirket ve kurumların iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile iş süreçlerinin yerindeliliği, performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması hususunda sorumlulukları bulunmaktadır. İşin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılması konusunda görüş ve önerileri ile iç denetim faaliyeti şirket ve kurumlara katma değer sağlar. İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için şirket ve kurum yöneticilerince tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilir. Hata, hile ve suistimallerin, gelir ve varlık kayıplarının önlenmesinde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin etkinliği önemli rol oynamaktadır. Kısaca, karlılık ve verimliliğin güvencesi denetlenebilir olmaktadır.<sup>37</sup>

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim oluşumunda iç denetim faaliyetinden yararlanılması işletme sahipliği ve yönetim, yöneticiler arası dengenin sağlanması, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması açısından güvence ifade etmektedir.

<sup>35, 36</sup> Uzun, A. K., **İşletmelerde İç Kontrol Sistemi**, www.denetimnet.net, Nisan 2007

<sup>37</sup> Uzun, A. K., **İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri**, www.denetimnet.net, Mayıs 2007

İşletmelerde iç denetim faaliyetleri, farklı endüstri ve ortamlarda, çeşitli yasal düzenlemeler, ölçek ve özellikleri farklı kurumsal yapılarda gerçekleştirilmektedir. Söz konusu farklılıklar içinde iç denetimin tanımına uygun yerine getirilmesine yönelik olarak, iç denetim uygulamalarının temel ilkelerini tanımlamak, katma değerini ifade ve teşvik etmek, performansının değerlendirilmesine imkan sağlamak amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından "Uluslararası İç Denetim Standartları" geliştirilmiştir. Bu standartlara uyum sağlamak esastır. Uyum sağlanamadığı durumlar özel durum açıklaması gerektirir.<sup>38</sup>

Uluslararası İç Denetim Standartları, nitelik ve performans standartları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İç Denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarının bir yönetmelikle tanımlanması, bağımsızlık ve objektiflik, mesleki yeterlilik, mesleki özen ve dikkat, sürekli mesleki gelişim, kalite güvence ve geliştirme programı nitelik standartlarını oluşturmaktadır. İç Denetim faaliyetinin yönetimi, işin niteliği, görev planlaması, görevin yapılması, sonuçların raporlanması, gelişmelerin izlenmesi, bakiye riskin yönetime üstlenilmesi ise performans standartlarıdır.<sup>39</sup> Söz konusu standartlar uygulama önerileri ile desteklenerek iç denetçilere çalışmalarında kılavuzluk sağlanmaktadır. Standartlar, (IIA) Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü-Standartlar Kurulu tarafından belirlenmekte ve sürekli gözden geçirilerek geliştirilmektedir. Standartlar, iç denetim faaliyetinin güvence ve danışmanlık hizmetlerinin kalite garantisini sağlamaktadır. Ayrıca, IIA tarafından yayınlanmış olan "Etik Kurallar" ile iç denetim mesleğinin iş ahlaki kültürü geliştirilmektedir.

## b. Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılması

İç Denetim faaliyetinin işletmelerde başlatılması için ise genellikle üç temel yaklaşımdan biri tercih edilir.<sup>40</sup>

Bu yaklaşımlar; (1) İşletme içinde iç denetim birimi kurularak veya iç denetçi istihdam edilerek iç denetim faaliyetinin başlatılması (iç kaynak kullanılması), (2) İşletme dışı profesyonel bir kurumdan iç denetim hizmeti alınması(dış kaynak kullanılması), (3) işletme içi ve dışı kaynakların birlikte kullanılması(eş kaynak kullanılması) dir. Söz konusu yaklaşımlardan anlaşılacağı üzere iç denetim faaliyeti sadece işletme içi kaynaklarla yürütülen bir faaliyet olmayıp, dış kaynak kullanımına da açık bir faaliyettir. Hangi yaklaşımın tercih edilmesi gerektiği ise; işletme ölçeği, yönetimin tutum ve anlayışı ile işletmenin faaliyet gösterdiği endüstride konuya ilişkin düzenlemelerin öngördüğü esaslara göre belirlenmektedir.

İç Denetim faaliyetinin iç ve dış kaynak kullanılması ya da her iki kaynağın birlikte kullanılması suretiyle gerçekleştirilebilir olması, işletmelerde etkin ve katma değer yaratan bir iç denetim faaliyeti için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve donanımın gerekli ve yeterli yetkinlikte ekonomik ve verimli olarak sağlanmasına imkan vermektedir. Aynı zamanda iç denetim faaliyetinin tanımında belirtildiği üzere bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık işlevini yerine getirmesini sağlamaktadır.

Kullanılacak kaynaklara göre uygulamanın başarılmasında etkili olacak faktörleri aşağıda belirtilen şekilde ifade edebiliriz.<sup>41</sup>

İç Denetim faaliyetinin başlatılması, kurulması işletme içi kaynaklarla gerçekleştirilecekse; öncelikle üst yönetimin uluslararası standartlarda bağımsızlığını ve tarafsızlığını güvence altına aldığı, tam destek sağladığı bir iç denetim faaliyetini başlattığını taahhüt etmelidir. İç Denetim faaliyeti ile ilgili işletme içinden görevlendirilecek ya da dışarıdan istihdam edilecek kişilerin yetkinlikleri göreve uygun olmalı, mesleki sertifika sahibi ya da sertifika almaya aday kişiler arasından seçilmelidir. İşletme organizasyonu içinde iç denetim faaliyeti bağımsızlığını ve tarafsızlığını sağlayıcı biçimde konumlandırılmalıdır. Bu nedenle icradan sorumlu pozisyonlara bağlı olmamalıdır.

İç Denetim faaliyetinin başlatılması, kurulması işletme dışı kaynaklarla gerçekleştirilecekse; dış kaynak sağlayıcıların yetkinlikleri, donanımları, itibarı, deneyimleri, referansları uygun olmalı, bağımsızlığını ve tarafsızlığını etkileyecek herhangi bir mali, kurumsal veya kişisel ilişkisi bulunmadığından emin olunmalıdır.

Basel II düzenlemeleri ve yasalaşması beklenen yeni Türk Ticaret Kanunu ile işletmeler; bankalarla olan ilişkilerinde ve kredilendirme sürecinde, şeffaf ve kurumsal bir ticaret ortamının kuralları içinde faaliyet göstereceklerdir. Oyunun yeni kurallarına uyum sağlayabilmek için hazırlıklı olmanın koşullarından biri, işletmelerde iç kontrol sisteminin varlığı ve işlerliğini oluşturmaktadır.

Bu nedenle aile şirketleri için kurumsal yönetim sürecini başlatmanın ilk ve temel adımlarından biri; iç kontrol sisteminin gözden geçirilmesi, iç denetim faaliyetinin başlatılması ve sürdürülmesidir.

<sup>38, 39</sup> IIA, **Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi**, TİDE Yayınları No.3, Sayfa 3, 2004

<sup>40, 41</sup> Uzun, A. K., **İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri**, www.denetimnet.net, Nisan 2007





## c. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü

İç denetim, işletmelerin hedeflerine ulaşması için mevcut risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim işlevlerini değerlendirerek, etkinliklerinin artması için sistematik bir yaklaşım getirmektedir.<sup>42</sup>

Bu yaklaşım, 'Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü'nü ilgi çekici hale getirmektedir. Kurumsal Yönetim, işletmenin yönetim hiyerarşisindeki "bilgi saptırıcı" eğilimleri azaltmayı hedefler. Öte yandan piyasalar işletmelerin kendi karşılaştırmalı üstünlüklerini değerlendirerek üretim faaliyetinde bulunmasını, kar etmesini sağlar. Bu sistemin işlemesi için bilginin doğru üretilmesi ve aktarılması gerekir. Bu olmadığı takdirde vekâlet maliyeti ve ajans maliyeti dediğimiz maliyetler doğar ve bunlar yükseldiği ölçüde işletmenin piyasa mekanizmasından yararlanması güçleşir.

Bu tanımlamaya bakarak aile işletmelerinin büyük çoğunlukta olduğu ülkelerde mülkiyetle yönetimin aynı elde toplandığı göz önünde tutularak vekâlet kavramının bulunup bulunmadığı sorusu doğuyor. Burada güven unsuru karşımıza çıkıyor ki güven unsurunu ve sürdürülmesini sağlayan kurumsal yönetim ilkeleridir. Bunu kurumsal yönetimin kaçınılmazlığının bir başka ifadesi olarak da değerlendirebiliriz. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim aslında bir değişim ve farklılaşma süreci anlamı taşıyor. O halde bu değişimin ön görülen ve hedeflenen beklentileri karşılayan biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmek için de iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetiyle desteklenmesi gerekiyor. İç kontrol, süreçler içinde yer alan bir sistem, denetim ise, iç kontrol sistemini değerlendiren bir faaliyeti ifade ediyor. Bir önceki bölümde ifade edildiği gibi; iç kontrol sistemi, işletmenin iş akışlarını içerisine yerleştirilen bir sistem. Operasyonların verimliliği, mali raporlama güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluğu sağlıyor. İç kontrol sisteminin eksikliğinin olası sonuçları; varlık kaybı, hatalı kararlar, suistimaller, gelir kaybı ve amaçlara ulaşamamak olarak belirtilebilir. İç kontrol sisteminin etki alanları ise, organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi, politikalar ve yazılı prosedürler, insan kaynakları yönetimi, muhasebe sistemi/mali kontrol, bütçe sistemi ve yönetim raporlama sistemidir. Bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, şirketin kurumsallaşmasında iç kontrol sisteminin temel teşkil ettiğini söyleyebiliriz. Bu süreçte "iç denetim" bir işletmenin aynası konumundadır. İç denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; girişimcilik kültürünü destekleyen, katma değer sağlayan, yenilikçi ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek veren, kolektifliği ve ortak aklı, değişim ve gelişimi destekleyen bir rolü olduğunu görüyoruz.<sup>43</sup>

Sonuç olarak, aile işletmelerinde kurumsal yönetimin, kolektif bir süreç olduğunu, sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmadığını, bir öğrenme ve değişim süreci ve buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti bulunduğunu belirtebiliriz. Kurumsal yönetimin rekabet ve farklılaşma süreci olması, doğru iş ve çözüm ortaklıkları gerektirmesi ve sürdürülebilir işletme güvencesi yaratan proaktif bir süreç olması da aklımıza gelebilecek diğer noktalar. Bu sebeple, bünyesinde bu kadar alt başlık bulunduran bir kavramın gözetimi ve denetimi büyük önem kazanıyor. Sağlıklı bir iç denetim faaliyetine gereksinim duyulması da, bu kavramı hayata geçirmeye çalışırken doğabilecek hataların minimize edilmesine olanak tanıyor.

<sup>42</sup> Sebilcioğlu F. İç Denetim, Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı, Erzurum, 16 Mayıs 2006

<sup>43</sup> Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü, İç Denetim Dergisi, sayfa 51–59, Yaz 2006

## V. Sonuç

Globalleşme beraberinde zorlu rekabet koşulları getirmekte ve kuruluşlar gelecekte var olabilmek için yeni yöntemler benimsemek zorundadır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin bu noktada devreye girerek vazgeçilmez olmaya başladığını gelişmiş ekonomilerdeki incelediğimizde rahatlıkla söyleyebiliriz. İşletmelerin, kişilere bağlı olarak yönetilen iktisadi birimler olmak yerine çeşitli boyutlarda gelişmiş ve yerleşmiş sistemlere sahip kurumlar şekline dönüşmesi gerekliliği, ve bunun çağdaş işletme ve yönetim anlayışının en önemli çalışma alanlarından biri haline geldiği yaygın şekilde kabul görmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kavramı ön plana çıkmakta ve her şirket tarafından ilk hedeflerden biri olarak gösterilmektedir. Konuya, sürdürülebilirlik ile ilgili ciddi sorunlar yaşayan aile şirketleri açısından bakacak olursak, bu tarz şirketlerin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun kendilerine has özelliklerinden dolayı kurumsallaşma yolunda normalden daha fazla zorlanmaları doğal karşılanmaktadır. Aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansması, değişime kapalı kültür anlayışı, aileden olmayan çalışanlara güvenilmemesi gibi noktalar kurumsallaşmayı zorlaştıran unsurlar arasında gösterilebilir.

“Adım Adım Kurumsal Yönetim” çalışması aile şirketlerine has bu zorluklarla beraber kurumsal yönetime geçme aşamasında, zaten var olan zorlukları da dikkate alarak bunları çözmek adına rehberlik etme görevini üstlenmiştir. Aile şirketlerinin yanısıra her şirket için öncelik taşıyan “sürdürülebilirlik” adına asıl sorun, modern yönetim anlayışı çerçevesinde, işletme ve aile ilişkileri boyutu da kapsanacak şekilde kurumsallaşmanın tamamlanabilmesidir.

Söz konusu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, Deloitte Türkiye ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından sağlanmaktadır ve belirli bir konunun veya konuların çok geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmasından ziyade genel çerçevede bilgi vermek amacını taşımaktadır.

Buna uygun şekilde, bu materyallerdeki bilgilerin amacı, muhasebe, vergi, yatırım, danışmanlık alanlarında veya diğer türlü profesyonel bağlamda tavsiye veya hizmet sunmak değildir. Bilgileri kişisel finansal veya ticari kararlarınızda yegane temel olarak kullanmaktan ziyade, konusuna hakim profesyonel bir danışmana başvurmanız tavsiye edilir.

Bu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, oldukları şekliyle sunulmaktadır ve Deloitte Türkiye ve TKYD, bunlarla ilgili sarih veya zımni bir beyan ve garantide bulunmamaktadır. Yukarıdakileri sınırlamaksızın, Deloitte Türkiye ve TKYD, söz konusu materyal ve içeriğindeki bilgilerin hata içermediğine veya belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

Deloitte Türkiye ve TKYD, satılabilirlik, mülkiyet, belirli bir amaca uygunluk, ihlale sebebiyet vermeme, uyumluluk, güvenlik ve doğruluk konularındaki garantiler de dahil olmak üzere her türlü zımni garantiden burada feragat etmektedir.

Materyalleri ve içeriğindeki bilgileri kullanımınız sonucunda ortaya çıkabilecek her türlü risk tarafınıza aittir ve bu kullanımdan kaynaklanan her türlü zarara dair risk ve sorumluluğu tamamen tarafınıza üstlenilmektedir. Deloitte Türkiye ve TKYD, söz konusu kullanımdan dolayı, (ihmkarlık kaynaklı olanlar da dahil olmak üzere) sözleşmeyle ilgili bir dava, kanunlar veya haksız fiilden doğan her türlü özel, dolaylı veya arazi zararlardan ve cezai tazminattan dolayı sorumlu tutulamaz.

Tüm Deloitte Türkiye raporlarına  
[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr), [www.verginet.net](http://www.verginet.net),  
[www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net) adreslerinden  
ulaşabilirsiniz.

#### **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği**

Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı  
No:48 Kat:7 Esentepe, İstanbul  
Tel: +90 (212) 347 6273  
Faks: +90 (212) 347 6276  
Eposta: [info@tkyd.org](mailto:info@tkyd.org)  
[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)

#### **DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.**

Sun Plaza  
Dereboyu Sok. No:24  
34398 Maslak, İstanbul  
Tel: +90 (212) 366 60 00  
Faks: +90 (212) 366 60 10

Armada İş Merkezi  
A Blok, Kat:7 No:8  
06510 Söğütözü, Ankara  
Tel: +90 (312) 295 47 00  
Faks: +90 (312) 295 47 47

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)  
[www.verginet.net](http://www.verginet.net)  
[www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Sayısı 300'ü aşkın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde biraraya gelmektedir.

Deloitte, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu, üye firmaları ve bunların bağlı ortaklık ve iştiraklerini tek tek veya topluca tanımlar. Deloitte Touche Tohmatsu mükemmelliğe adanmış profesyonel hizmetler sunmayı hedefleyen üye firmalardan oluşan bir organizasyondur. Müşteri memnuniyetine odaklı profesyonel hizmetler yaklaşık 140 ülkede global bir strateji ile yerel olarak sunulmaktadır. Üye firmalarımız ve iştirakleri, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, 150,000 çalışanın oluşturduğu büyük bilgi birikimi ve tecrübeye sürekli erişim olanağı içerisinde, ilgili profesyonel hizmetleri sunmaktadırlar. Müşterilerimiz arasında dünyanın en büyük şirketlerinin yüzde 80'inden fazlası, bir çok büyük ulusal kuruluş, devlet kuruluşları, yerel şirketler ve hızlı büyüyen global firmalar yer almaktadır. Sunduğumuz hizmetler, İsviçre'de kurulu Deloitte Touche Tohmatsu tarafından değil, üye firmalar, bağlı ortaklıklar ve iştirakleri tarafından sunulmaktadır. Yasal veya diğer nedenlerle, bazı üye firmalar, söz konusu profesyonel hizmetlerin tamamını aynı anda sunamayabilirler.

Deloitte Touche Tohmatsu, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş bir firma olup, Deloitte Touche Tohmatsu ya da üye firmalar diğer üye firmaların eylem ve yükümlülüklerinden sorumlu tutulamaz. Her bir üye firma, "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ve benzeri isimler altında faaliyet gösteren ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir.

Tasarım AEN tarafından yapılmıştır.  
©2007 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır.

**Member of**  
**Deloitte Touche Tohmatsu**