

Türkiye'de Aile Şirketleri için Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

Text copyright © 2021 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yasal Uyarı: Yayın içeriğindeki bilgiler, adı geçen yazarlar tarafından hazırlanmış olup, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) içeriğin doğruluğu ve güvenilirliğine dair bir güvence vermemektedir. Yayın içeriği, yalnızca yazarların görüşlerini yansıtmaktadır.

TKYD, bu bilgilerden kaynaklı olarak sorumluluk kabul etmez.

1.Baskı, İstanbul- Ekim 2021,
ISBN: 978-605-64531-5-1

Derleyen: Mustafa DOĞRUSOY

Yazarlar :

Ali ÇİÇEKLİ, Deloitte Türkiye
Ali Kamil UZUN, Türkiye İç Denetim Enstitüsü
Cem SEZGİN, Deloitte Türkiye
İtir SOĞANCILAR GÜLLÜM, Deloitte Türkiye Alumni
Murat GÜNAYDIN, Deloitte Türkiye
Mustafa DOĞRUSOY, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık
Nalan UYSAL, Hera Strateji ve Yönetim Hizmetleri
Reşat MORAL, Moral & Partners

Katkıda bulunanlar:

Bu yayının, Deloitte’un destekleri ile tasarımı, TSKB’nin destekleri ile basımı, Anadolu Efes’in destekleri ile dağıtım yapılmıştır.

Deloitte, TSKB ve Anadolu Efes’e destekleri için teşekkürlerimizi sunuyoruz.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yıldız Posta Caddesi, Akın Sitesi, 1. Blok No: 6 Kat: 7 Daire: 14 Gayrettepe-İstanbul
Tel: +90 212 347 62 00, Faks: +90 212 347 62 01

www.tkyd.org

Sertifika No:52361

Baskı: Yeni Devir Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş.

Cemal Ulusoy Caddesi No:35/1 (Milsan Tesisleri) Bahçelievler İstanbul

Tel. 0 212 697 1000 Faks 0212 698 93 11 <https://www.yenidevir.com.tr>

Sertifika No:41910

Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

Önsöz

Dünya hızlı bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Geçmişe nazaran risklerin daha fazla olduğu, çoklu değişken ortamların giderek arttığı bir dönem yaşanıyor. Klasik iş yapma şekilleri sektörlerden bağımsız olarak tüm şirketler için geride kalırken, her geçen gün daha kompleks yapılar içerisinde iş yapmaya başlayacağımız bir dönem hızla yaklaşıyor.

Böyle bir ortamda şirketlerin ayakta kalabilmeleri, değer yaratabilmeleri ve bu yeni düzenin içinde doğru noktada konumlanabilmeleri için yeni bir vizyona ihtiyaç duyuluyor. Özellikle ülkemizdeki şirketlerin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketlerinin ortalama ömrünün çeyrek asırla sınırlı kaldığını ve her kuşak geçişiyle birlikte devir oranının hızla düştüğünü göz önünde bulundurduğumuzda, şirketlerin stratejilerini bir an önce gözden geçirmelerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkıyor.

Öte yandan aile şirketlerinin sorunları yalnızca kuşak geçişleri ile sınırlı değil. Özellikle şu an içinde bulunduğumuz Covid-19 pandemisi gibi zorlu koşullarda üst yönetimden tedarikçilere ve müşterilere kadar tüm paydaşların farklı beklentileri bulunuyor. Bu süreci iyi yönetemeyen, sürdürülebilirliği odağına almayan şirketler ciddi sorunlar yaşarken, bir kısmı ise faaliyetlerine son vermek durumunda kalıyor.

Uzun vadeli değeryaratmanın, kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri de şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlamanın, küresel salgından iklim krizine kadar her türlü zorlu koşulda sürdürülebilirliği sağlamanın yolu ise kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaktan geçiyor. Çünkü kurumsal yönetim, tüm tarafların menfaatlerini adil bir şekilde koruyarak hem şirketlerin ömrünü uzatıyor hem de şirketlere değer katıyor.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, kurumsal yönetim ülkemizde gelişmesini sağlamayı, bu konuda en iyi uygulamaların hayata geçirilmesine destek olmayı ve bu iyi örnekleri çoğaltmayı hedefliyoruz. Bu anlamda değerli yazarların ortaya koydukları bu yayının yol gösterici olacağına inanıyoruz. Bu vesileyle emeği geçen yazarlarımıza ve bu yayını bizlere kazandıran geçmiş dönem başkanımız Sayın Feyyaz Ünal başta olmak üzere TKYD Yönetim Kurulu ile çalışma gruplarımıza teşekkür ediyorum.

Dr. Tamer Saka

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Giriş

Kurumsal yönetim, 1999 yılında OECD'nin koyduğu ilkeler ile formal bir hal kazandı ve ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınladı. Türk Ticaret Kanunu'nda 2012 yılında yapılan değişiklikler ve Sermaye Piyasası Mevzuatında 2003 yılından bugüne yaşanan gelişmeler, ülkemiz şirketlerince konunun daha büyük bir önemle ele alınmasını getirdi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak biz de 2003 yılından bu yana ülkemizde kurumsal yönetim kavramına sahip çıkmaya, geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya çalışıyoruz. Derneğimiz bugün artık 600'ü aşkın bireysel, 60 kurumsal üyesi ile özel sektör, medya, düzenleyici kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında önemli bir iletişim ağı kurmuş durumda.

Belli kural ve ilkelere göre şekillenmiş, günün şartlarına uygun olarak sürekli güncellenebilen bir yönetim sistemi, şirketlerin uzun ömürlü olabilmesinin yegâne yolu. Dolayısıyla kurumsal yönetimi içselleştirip, şirketleri buna uygun yapılara hızla dönüştürebilmemiz oldukça önemli.

Ülkemizdeki çeşitli araştırmalara göre şirket ömürleri 25-30 yıl ile sınırlı. Aile şirketleri; ekonomimizin temel direği ve istihdam kaynağı olduğu gibi aynı zamanda ülkemiz için büyük bir dinamizm ve yenilenme kaynağı. Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık %95'i aile şirketi. Çalışmalar ancak %10'nun altında bir oranda şirketin üçüncü nesle kadar dayanabildiğini gösteriyor. Ülke menfaatleri açısından baktığımızda kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması daha fazla değer yaratıyor, ekonomiyi daha fazla büyütüyor. Gelişmekte olan ülkeler içerisindeki şirketlerin gelişimine baktığımız zaman, birçok şirketin kurumsal yönetime tutunup sermaye piyasalarını doğru anlayarak, sermaye, finansman erişimi açısından doğru adımlar atarak çok ciddi değerler yaratabildiklerini görüyoruz. Dolayısıyla şirketlerimizi sürdürülebilir ve daha değerli kılabilmek, uluslararası arenada daha rekabetçi olmalarını sağlayabilmek için kurumsal yönetim önemli.

Derneğimiz, kurumsal yönetim ilkelerini Türk ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine yakınlaştırma çabasının bir ürünü olarak Anadolu Seminerleri Projesi'ni hayata geçirdi. Bugüne kadar Anadolu'nun 40 ilinde, çok değerli ana hissedarlar ve profesyonel yöneticiler ile bir araya geldik. Düzenlenen seminerlerde edilen tecrübeler ile rehber yayınlar hazırladık, Türkiye'nin altı farklı ilinde ana hissedarlar ile yaptığımız birebir görüşmeler ile iller özelinde "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" raporları yayınladık, Anadolu'da Ticaret ve Sanayi Odaları iş birliğinde düzenlediğimiz panellerde bu görüşmelerin çıktılarını tartıştık. International Finance Corporation (IFC)'ın Aile Şirketleri Yönetim Rehberi'ni Türkçe 'ye kazandırdık. Süreli yayınıımız olan Kurumsal Yönetim Dergisi'nin çeşitli sayılarında aile şirketlerine yönelik konuları gündeme getirdik, güncel makaleler ve röportajlar ile farklı perspektifler sunmaya çalıştık. Aile şirketlerine yönelik yürüttüğümüz projeler ve hazırladığımız yayınlar ile ülkemizde hakim olan aile şirketlerinin ana hissedarlarına ve profesyonel olarak görev alan yöneticilerine yeni bir bakış açısı kazandırmayı amaçladık.

Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun özverili çalışmaları sonucu hazırlanan bu yayının, Türkiye'de aile şirketlerinin kurumsal gelişim uygulamalarına rehberlik edeceğini ümit ediyor, tüm ilgililerin faydasına sunuyoruz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

İÇİNDEKİLER

Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

I. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Kurumsal Yönetim İlkeleri

Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Önemi Ailenin Şirkette Temsil ve Sorumlulukları

Aile Üyeleri ve Profesyonel Yönetici İlişkileri Aile Meclisi

Aile Konseyi

Aile Ofisi

Aile Anayasası

Oluşturulması

Temel Bileşenleri

Aileye ve Şirkete Sağladıkları

Aile Anayasası Düzenlenirken Dikkat Edilmesi Gerekenler

Hissedarlar Sözleşmesi

Devir Planlaması ve Süreçleri Haleflik Planlaması

II. Kurumsal Yönetimin Bileşenleri

Risk Yönetimi

Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi İç Kontrol Sistemi

Etkin Bir Kontrol Sistemi Kurmazsam Hangi Risklerle Karşılaşırım? Aile

Şirketleri İçin İç Kontroller Neden Önemlidir?

Aile Şirketlerinde İç Kontrollerin Mevcut Durumu ve Riskler

Etkin İç Kontrollerin Şirketlere Sağladığı Faydalar

İç Denetim

İç Denetim Nedir? Neden Önemlidir?

Aile Şirketlerinde İç Denetim İhtiyacı Nasıl Oluşur?

Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetlerinin Başlatılması

Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesi

İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi

İç Denetim Mekanizmalarının Sağladığı Faydalar

Mali İşler Fonksiyonu

Finansal Raporlama ve Bağımsız Dış Denetim

III. Finansman Kaynaklarına Ulaşmanın Yolları

Giriş

Finansal Yönetim Nedir? Neyi Amaçlar?

Aile Şirketlerinde Finansal Konulardaki Mevcut Tutumsal Farklılıklar

Finans Sağlayıcıları Açısından Aile Şirketleri

Doğru Finansman Kaynağına Ulaşmak-Finansal Stratejiler

Finansman Kaynaklarına Erişim Kolaylığı Açısından Eylem Planında Neler Olmalı?

IV. Kaynakça

Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

I. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal Yönetim İlkeleri

Başarıya ulaşmak için çalışan kurumların tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmesi, yalnızca kendi neslini değil, gelecek nesilleri de düşünmek zorunda olduğu bir gerçektir. Bu düşünce ile kurumsal yönetim uygulamaları bu yaklaşım için gerekli olan en uygun ortamı oluşturur.

Sadece ülke değil, dünya piyasalarında rekabet koşullarının yaratılması açısından özel sektör şirketlerinin adillik, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının gerekliliği açıktır.

Kurumsal yönetim, modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurum yönetiminin düzenlenmesidir. Bu genel tanıımı bir şirkete indirirsek; şirketin insan ve mali sermayeyi çekmesine, etkin ve verimli çalışmasına, ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde sermayedarlarına ekonomik değer yaratmasına olanak veren, her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları oluşturmak olduğunu söyleyebiliriz.

Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Aynı zamanda etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi birçok alanla örtüşür.

Kurumsal yönetim ilkelerinin getirdiği başarıyla gelen sorumluluk, bir kurumun gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını ve tüm hissedarlarıyla çıkar sahiplerini tatmin etmesini getirecektir. Şirket yönetimi, bütün bu ilişkileri göz önünde bulundurarak, hissedar ve tüm menfaat

sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir şekilde tatmin edilmesi ve şirketin uzun vadede sürdürülebilir bir performans düzeyine ulaşması çabasında olmalıdır.

Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler de, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak adlandırılan dört temel ilkeye odaklanarak şirketin gerekli kaynakları çekebilmesini amaçlamalıdır. Kurumsal yönetimin bu dört temel ilkesi, performans ölçümü ve geliştirilmesi esasına dayalı olarak birbirleriyle ilişkilendirilmekte ve böylece, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken, toplumsal değerlerle de uyumlu çalışması beklenmektedir. Bu dört temel ilkeyi şu şekilde belirtebiliriz. Bu irdeleme öncelikle hisse dağılımı geniş olan veya özellikle payları borsalarda işlem gösteren şirketler için gerekli olsa da, günümüzde şirketini geleceğe taşımak isteyen her şirket için önem kazanmıştır.

Adillik

Azınlıkve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tüm menfaat sahipleri ile yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanması, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir. Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır. Hissedarları, mülkiyetin sahibi olarak tanımaktadır. Hissedarlar, şirketin yasal olarak tanınmış ve bölünebilir hisselerinin sahibi olarak şirketteki çıkarlarını sürdürme veya elden çıkarma hakkına sahiptir. Etkili kurumsal yönetim, bu mülkiyet hakkını koruyan ve güvenli sahiplik, kayıt ve transfer yöntemlerini içeren yasa, prosedür ve uygulamalara dayanmaktadır.

Sorumluluk

Şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması.

Kurumsal yönetim; tüm paydaşların haklarını yasalarda ve ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımak, kazanç ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ve paydaşlar arasında etkin işbirliğini oluşturmak ve mali açıdan güçlü işletmelerin olabildiğince çoğalmasını amaçlar. Ancak şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum göstermesini ister.

Kurumsal yönetim ilkeleri; çalışanların yönetime katılımını teşvik edici

mekanizmaların geliştirilmesini önerir. Tüm paydaşların katkılarını, görüşlerini yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanmasını vurgular.

Şeffaflık

Şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgiler zamanlı bir şekilde kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Kurumsal yönetim; şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetilmesi dâhil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konuların doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlar. Sadece faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de bilgilendirmelerin yapılması beklenir.

Bu açıklamalarda, şirketin geçmiş dönem performansı ile birlikte geleceğe yönelik hedefleri ve karşılaşacağı önemli riskler hissedarlara, şirket payları borsada işlem görüyorsa mevcut ve potansiyel yatırımcılara duyurulmalıdır.

Şeffaflık konusunda uygulamada karşılaşılan en ciddi sıkıntılardan biri de çeşitli ülkelerde uygulanan muhasebe standartlarındaki farklılıklar nedeniyle finansal bilgilerin karşılaştırılabilir olmamasıdır. Finansal bilgilerin karşılaştırılabilirliği için Avrupa Birliği 2005 yılından itibaren bütün halka açık şirketlere, konsolide tablolarını Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi tarafından yayınlanmakta olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) uyarınca hazırlanmasını zorunlu kılmıştır. Türk Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) da 2006 yılında UFRS'yi Türkçe'ye çevirmiştir. Sadece borsa şirketleri değil, özellikle uluslararası şirketler ve finans sektörü ile birlikte hareket etmek isteyen şirketlerin, muhasebe sistemlerini UFRS ile de entegre etmelerinde fayda vardır.

Hesap Verebilirlik

Şirketlerin yönetime ilişkin kural ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi, hissedar ve menfaat sağlayanların haklarının yönetim kurulu tarafından gözetilmesini gerektirir. Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, geleceğe taşınması sorumluluğunu, yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlayacak düzenin kurulmasını oluşturur.

Hesap Verebilirlik; faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine, faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde

izlemesini ve yönetim kurulunun hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini önermektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında etkin bir iş bölümü, kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle, kurumsal yönetimle ilgili rapor ve kodlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemeler ağırlıklı bir yer tutmaktadır.

Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle, zaman içinde payları borsada işlem görmeyen şirketler için de önem kazanmıştır. Aile şirketleri, kuruluş yıllarında kendilerine özgü avantajlarına bağlı olarak hızlı bir performans artışı gösterebilirler de, şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler çerçevesinde, performansın devamlılığını sağlayabilmek, belli düzenlemeler geliştirme gereği doğurmaktadır. Başka bir ifadeyle girişimcinin, başarıyı sürdürebilmesi için “büyümeyi yönetme” gereği doğmaktadır. İşler geliştikçe ve şirket büyüdükçe farklı alanlara yatırımlar yapılmakta ve sermayedar, profesyonel yöneticiler ile çalışma ihtiyacı duymaktadır. Böylece, risk alan sermayedar ve ücret karşılığında karar alan profesyonel yönetici rolleri ortaya çıkmakta, kısacası sahiplik ve yönetim erkleri birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrım söz konusu olduğunda ise etkin bir şekilde işleyen sistemlerin kurulabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine olan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır. Başarılı bir girişimcinin, büyümeyi yönetmek için gerekli olan kritik kaynak ve kişisel niteliklerin tamamına sahip olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Aile şirketleri açısından önem taşıyan diğer bir unsur da, şirketin büyüme sürecinden bağımsız olarak ilerleyen diğer bir süreç olan ailenin büyümesidir. Girişimcinin finansal beklentilerini karşılayarak tatminkar bir performans sergileyen aile şirketi sabit bir büyüme gösterse dahi, ikinci ve üçüncü kuşakta genişleyen ailenin finansal beklentilerini karşılayamayabilecektir. Bu nedenle aile bireylerinin şirkete ilişkin finansal beklentileri netleştirilmeli ve buna uygun performans düzeyi tanımlanmalıdır.

Ailenin genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan diğer bir durum da ailenin tek başına bir paydaş olmasının yanı sıra, aile içinde “hem hissedar olup hem de çalışan, hissedar olmayıp çalışan, çalışan hissedar olmayan, ne hissedar olan

ne de çalışan" aile bireyleri gibi çıkarları farklılaşabilecek paydaş gruplarının oluşmasıdır. Bu paydaş gruplarının farklılaşan çıkarları iyi yönetilmediği takdirde, aile bireylerinin şirketin işleyişine ve geleceğine ilişkin fikir ayrılıkları şirketin devamlılığını tehlikeye atmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim, aile bireylerinin işe ilişkin farklı beklentilerinin tartışılacağı ve dengeleneceği mekanizmalar kurarak, şirketin geleceğinin içsel nedenlerle çıkmaza girmesini önlemeyi amaçlamaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını ön plana çıkaran diğer husus ise sermayedir. Aile, sermayesinin yetersiz kaldığı durumda ortaklık, kurumsalyatırımcılar, finans kurumları ve bireyselyatırımcılara doğru genişleyen bir yelpaze ile iletişim içinde olmak durumundadır. Bu şekilde ortaklıkların kurulması sonucunda tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu kılmaktadır. Zira, kurumsal yönetimin temel amaçlarından biri de; mülkiyet sahibinin sermaye ortaklığından doğan haklarının korunması ve geliştirilmesidir.

Kurumsal yönetim, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından başlıca koşul olan aile ve şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Aile şirketlerinde geliştirilecek olan kurumsal yönetim düzenlemeleriyle;

- Profesyonel yöneticilerin performans şeffaflığı;
- Performans bazında ve adil piyasa koşullarına uygun şekilde ücretlendirme;
- Kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması;
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi olmaları;
- Karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi beklentilere yanıt verilerek, yetenekli yöneticilerin şirkete kazandırılması, mümkün olmaktadır.

Bu uygulamalarla şirketin faydasına olacak kişilerin doğru olarak değerlendirilmesi ve şirket için değer niteliği taşıyan profesyonellerin kaybının önlenmesi hedeflenmektedir. Yine şirketin en önemli menfaat grubu olan ancak, yönetime katılmayan aile kökenli hissedarların; şirket performansını sorgulama, kâr dağıtımı, verasete ilişkin hususlar, güç ve otoritenin devri, ortak giderlere yönelik kararlar, borçlanma gibi önemli politikalar ve şirketin stratejik politikalarında söz sahibi olmaları sağlanacaktır. Ayrıca, şeffaflık ve aile üyelerinin istihdamı için kuralların belirlenmesi gibi beklentileri karşılanarak şirkete zarar verebilecek olası çıkar çatışmalarının önüne geçilebilecektir.

Ailenin Şirkette Temsil ve Sorumlulukları

Aile üyelerinin, aile şirketinde görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin objektif ve gerçekçi olarak belirlenmesinde Aile Konseyi’nin görüşlerinin göz önüne alınması yerinde olur. Bilgi, görgü, eğitim, deneyim ve performans düzeyi uygun ise aile üyeleri de şirketin çalışanı olabilir, yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesi ve izlenmesi sorumluluğu Aile Konseyi tarafından yerine getirilebilir.

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesinin belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirketin yönetim kademelerinde çalışacak aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Bu gereklilik aile dışındaki profesyonellerden asla farklı tutulamaz, değerlendirilemez. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilmelidir. Ki bu hem kendisi, hem şirket için yararlı olacaktır. Gelecekte şirkette çalışacak, yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almak, ailenin yükümlülüğündedir. Şirkette görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademede çalışarak işin bütününe hakim olmaları gerekir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedен işe başlayacağı şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Yönetim Kurulu ile aile konseyi arasında bir iletişim mekanizması kurulması ve yönetim kurulu’nun faaliyetler ve kararlar hakkında aile konseyini düzenli olarak bilgilendirilmesi uygun olacaktır.

Aile Üyeleri ve Profesyonel Yönetici İlişkileri

Aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler konulara benzer şekilde yaklaşan, karşılaşılan sorunlara karşı, birbiriyle aynı öngörüye sahip hale gelebilmektedirler. Bu sebeple bağımsız görüşlerin temsili büyük önem taşımaktadır. İcra sorumluluğu alacakların aileden olsun veya olmasın yetkinliğe göre belirlenmesi; icra görevi olmayan şirket ve aile dışından kişilerin bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak eklenmesi önerilmektedir.

Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye yönlendirilmesi yerine, farklı bakış açılarıyla düşüncelerini belirtmesi, alternatifler geliştirmeye teşvik

edilmesi şirketin yararına olacaktır. Profesyonel yöneticilerin yaklaşımlarının dikkate alınması, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır. Buradaki sorumluluk, şirketin en üst yönetiminde yer alan aile üyesindedir.

Aile Meclisi

Ailenin en üst karar ve paylaşım organıdır. Burada sadece aile bireyleri yer alması uygundur. Bu aile bireylerinin iş ile ilgili olması gerekmez. Ailenin yaşayan en büyük bireyinin, aile meclisi başkanlığını yürütmesi yerinde olacaktır.

Aile Konseyi

Türk Ticaret Kanunu ve ilgili mevzuatlara göre şirketlerde yönetim kurulu, denetim kurulu gibi organların oluşturulması önerilmektedir. mevzuat, bazı yönetim ve denetim organlarının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun yanında, ailenin hissedarı olduğu şirketlerle etkinliğini arttırması, iletişim kurulması ve aile ile iş ilişkilerini sağlıklı düzenlemesi için Aile Konseyi'nin oluşturulması faydalı olacaktır.

Aile konseyi; aile üyelerinin, şirketi ve aileyi etkileyen konuların konuşulduğu, aile ve iş değerlerinin, politikalarının ve şirketlerinin geleceğe ilişkin stratejisinin ve hedeflerinin belirlenebileceği, kararlarının alınabileceği, düzenli aralıklarla bir araya geldiği ortamdır. Aile konseyinde, aile üyesi olmayan, dışarıdan yetkin ve aileye ve işine değer katabileceği düşünülen kişilerin de yer alması uygundur. Bu kişilerin ailenin içsel konularıyla haberdar olacağı dikkate alınmalıdır. Ailenin kararı ile Aile Konseyine dönemsel veya süresiz alınacak bu kişi bir anlamda ailenin sırdaşı durumundadır.

Aile konseyinde; aile üyelerinin kararlara daha fazla katılımının, bilgi alışverişinin arttırıldığı, diğer aile üyelerine karşı açık olduğu, bilginin paylaşıldığı, tartışma ve demokratik yaklaşımların teşvik edilmesi beklenir. Bir anlamda şirketlerdeki kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi, ailenin içinde de oluşturulmuş olur.

Aile konseyinde yer alacak aile üyeleri ve/veya dışarıdan kişilerin üyelik şartları, aile tarafından belirlenir. Aile üyesinin kan ve sıhri hısımlarının konseye nasıl ve ne zaman ve ne şartlarla üye olabileceği ailenin kararına bağlıdır.

Kalabalık ve ikiden çok kuşak olan ailelerde, Aile Konseyinin bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilmesi, yürütme kurulu başkanının aynı zamanda Aile Konseyi Başkanı olması yerinde olacaktır. Aile Konseyi ve Yürütme Kurulu Başkanı'nı ve üyelerinin ne şartlarda, ne süre ile seçileceği, sorumlulukları,

ailenin vereceği karara ve aile anayasasına göre belirlenmelidir.

Bunların deneyimli bir danışman tarafından aileye anlatılması ve mevzuat açısından tüm detaylarla bilgilendirilmesi, yapılacak düzenlemelerin aile değerleriyle ve geleneksel yapısıyla örtüşmesi Aile Konseyinin sürdürülebilirliği, sağlığı ve gelecek kuşaklara sorunsuz aktarılmasında büyük önem taşımaktadır.

Aile Ofisi

Aile şirketine sahip ailelerin, aile üyelerine ve hissedarlarına birçok hizmet sağlayan aile ofislerine ihtiyaçları vardır. Bu hizmetler; vergi, mal varlığı ile ilgili hukuki ve finansal yardım, ailenin yatırım portföyünü yönetme, hissedarlara gerekli bilgileri sağlama ve aile/hissedar olanaklarını adil ve kararlaştırılan kurallara uygun olarak hakkaniyetli bir şekilde sahiplerine faydalandırma olabilir. Aileden birinin basit bir isteği aileden olmayan şirket çalışanı veya yönetici için zor ve zaman alıcı olabilir. Bu durumlarda aile ofisleri aile ve iş arasında sınır çizme işlevi görür.

Bir aile üyesinin isteklerini şirket yapacağına, aile ofisi yapar. Aile ofisi; aile, iş, iş dışı yatırımları arasındaki ilişkiyi düzenlemede yardımcı olur. Aile ofisleri aile konseylerine bağlı çalışmalıdır.

Aile Anayasası

Bir aile şirketindeki en büyük tehlike ve zayıf nokta, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara devredilmesi, sürekliliği ve kurumsal bir yapıya kavuşturulması için bir Aile tarafında da "Aile Anayasası"na gereksinim vardır. Varlığını koruyamayan aile işletmelerinde, aile ve iş ilişkisinin dengesinin kurulamadığı, kişisel ihtiyaçların giderilmesinde aile ve iş önceliklerinin karıştığı görülmektedir. Aile anayasası oluşturulmasının, aile şirketlerinin hissedarları, aile üyeleri ve şirket üst yöneticileri arasındaki ilişkilerin en sağlıklı şekilde yönetilmesinde önemli rolü vardır.

Ailenin bugün ve gelecekteki işlerinin işleyişini kolaylaştırmak için oluşturulan aile anayasaları; hissedarların birbirleriyle, diğer aile üyeleriyle ve şirket yöneticileri ile ilişkilerinde izleyecekleri prensipleri ortaya koyar. Hukuki niteliği, mevzuatlara uygun düzenlendiğinde, olan ve iyi niyete dayanan anayasa aile birliğine ve sermayenin uzun süre ailede ve aile şirketinde kalmasına katkıda bulunur.

Doğru yapılan, şartları aile üyelerinin ortak kararları ile oluşturulan bir anayasa ile aile içindeki mevcut ve olası sorunlar, kurallar dahilinde halledilir, yönetimde olan ve olmayan aile üyeleri rahatlar ve iyi profesyonel yöneticiler

şirkete çekilebilir.

Aile anayasasının işlerliği, sürdürülebilirliği ve değeri; ailenin gelecekle ilgili planlama yapması, tartışması ve birden çok kişinin katılımı ile oluşturulmasına bağlıdır. Anayasayı oluşturma ve geliştirme süreci anayasanın kendisinden daha da önemlidir. Bu süreçte ailenin hassas davranması, doğru, deneyimli kişilerden danışmanlık alması gerekir. Bu danışmanın her aile üyesine eşit davranması, görüşlerini alması, kişisel ve ailenin geleceği ile beklentilerini anlaması, deneyimleri ışığında gelecekte olası anlaşmazlıkları görebilmesi ve bunlara uygun önlemleri anayasanın ilgili bölümlerinde dikkate alınmasını önermesi gerekmektedir. Psikolojik yaklaşım da gerektiren bu süreç, anayasanın oluşturulma safhasında çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki; her aile özeldir. Aile anayasaları her aileye özeldir ve öyle oluşturulmalıdır. Bunun bir şablonu yoktur, olamaz. Genel hatlarıyla başlıkları olabilir, ama her aile için incelenip, aileye özel içerik hassaslıkla oluşturulmalıdır.

Aile Anayasası'nın başarılı oluşturulması; şirket yönetiminin gelecek nesillere devir planına, vergi planlamasına, aile üyelerinin kişisel varlık yönetimine, şirket değerlendirmesine, hedef belirlenmesine kadar çeşitli tecrübeler ve bakış açısına ve geniş vizyona sahip olunmasını gerektirir. Bunun için deneyim sahibi danışman/danışmanlar kurulu ile çalışmak gereklidir.

Aile anayasasında yer alan maddeler şirket sözleşmesine, hissedarlık politika ve hissedarlar sözleşmelerine, alım-satım sözleşmelerine eklenerek, mevzuatlara uyumlaştırılarak, hukuki nitelik kazandırılabilir. Bu konuda birlikte çalışılacak danışmanın yetkinliği ve deneyimi önem kazanmaktadır.

Aile Anayasası'nın Oluşturulması

Aile anayasasının hazırlanması, ailenin kurumsallaşmanın en önemli adımınıdır. Aile şirketinin kurumsallaşma sürecinde yapılması en doğrusudur. Ama her zaman böyle olamayabilir. Aile anayasası oluşturulmasında, aile şirketinin işleyişine olan katkısı yadsınamaz. Şirket yönetiminin belirli kurallara emanet edilmesi ile yönetim ile astların ilişkilerinin şirket geleceğine olumlu katkısı, ömrünü uzatması, değişim ve dinamizmin sürdürülebilir olmasını sağlar.

Aile Anayasası'nın Temel Bileşenleri

- Aile bireyleri arasındaki iletişim ve ilişkiler düzenlenmeli,
- Profesyonel yönetici çalıştırma şartları belirlenmeli,
- Aile üyelerinin, yönetici olması durumunda hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği saptanmalı,

- Aile üyelerinin bireysel veya birlikte yeni şirket kurma kuralları belirlenmeli,
- Aile ve şirket ilişkileri tam olarak ayrılmalı,
- Aile meclisi ve konseyinde karar alma kriterleri tam olarak belirlenmeli,
- Aile meclisi ve konseyi toplantıları ve toplantı gündemlerinin nasıl olacağı saptanmalı,
- Aile meclisi ve konseyi yetkileri ve sorumlulukları belirlenmeli,
- Varlıkların nasıl korunacağı kurallara bağlanmalı,
- Aile üyelerinin hisse devir şartları ve sınırları belirlenmeli,
- Aile üyelerinin şirkette çalışma kuralları düzenlenmeli,
- Gelecek nesillere kurallar ve örnek olma sorumluluğu gereği her konuda birliktelik sağlanmalı.

Aile Anayasası, Aileye ve Şirketlere Neler Sağlar?

- Hissedarlık ve şirket yönetimi konularını birbirinden ayrılabilir.
- Aile içi iletişim ve şirket içi iletişimi birbirinden ayırarak sağlıklı bir yönetim tarzı uygular.
- Kararları ve sonuçları değerlendirir.,
- Kurumsal, kalıcı ve ileriye yönelik şirket yapısı oluşturulur.
- Ailenin vizyon ve değerleri belirlenir, geleceğe ilişkin hedefler konur.
- Aile gelenekleri korunur ve gelecek nesile taşınır.
- Aile üyeleri arasında karşılıklı saygı, sevgi, destek ve yardımlaşma sağlanır.
- Aile üyelerinin şirket ve yönetimine güveni sağlanır ve sürdürülebilir olur.
- Aile üyelerinin şirkette çalışma kuralları oluşturulur.
- Aile üyelerinin eğitim planlamalarına yön verilebilir.
- Aile üyelerinin kişisel gelişimi sağlanır.
- Aile içinde şirketin mevcut durumu ve geleceği için alınacak kararlar alınması için yöntem oluşturulabilir.
- Ailenin iş birliği içinde olduğu kişi/kurum/kuruluşlar ile ilişkilere ait şartlar belirlenir.
- Görev ve otorite devri ve halefiyet planlaması için şartlar belirlenir.
- İş paylaşımı yapılır.,
- Varlıkların nasıl korunacağı ve geliştirileceğine ilişkin politikalar

oluşturulur.

- Şirketin nesiller boyunca var olabilmesi ve sürekli geliştirilmesi için şartlar oluşturulur.
- Sonraki jenerasyonları belirli disiplinlere ile yönlendirir.

Aile Anayasası Düzenlenirken Dikkat Edilmesi Gerekenler

- Başlangıçta Aile Anayasası konusunda destek alınacak kişi/kurum hassaslıkla seçilmeli.
- Seçilen kişinin ömür boyu ailenin sırdaşı olacağı göz önünde tutulmalı ve gizlilik anlaşması şartları belirlenmeli ve imza altına alınmalı.
- Aile üyeleri ile birebir görüşmeler sonrası, aile büyüklük ve yapısına ve geleneklerine uygun olarak Aile Meclisi ve Aile Konseyi kurulmalı.
- Aile toplantıları belli bir olgunluğa eriştiğinde, Aile Anayasa çalışmalarına başlanmalı.
- Sonrası Aile Anayasası için destek alınan kişi/kuruma göre oluşturulur.

Unutulmamalı ki Aile Anayasası;

- Birkaç üyenin beklentilerine göre değil tüm tarafların beklentilerine göre yapılırsa,
- Tüm aile üyelerine eşit davranı.
- Danışmanlık alınan kişi/kurum uzlaştırıcı rolü olduğunu göz önünde tutulursa,
- Ailenin en üst neslinin isteklerine göre oluşturulmaz, gelecek neslin görüş ve talepleri göz önünde bulundurulursa,
- Yapılırken katılımcı bir yönetim felsefesi oluşturulursa,
- Şirketin şu anda ve gelecekteki yönetim biçimini ortaya koyduğundan hukuka aykırı prensipleri içermiyorsa,
- Hissedarlık politikası ve hissedarlık sözleşmesi ile desteklenmiş ve mevzuata uygun olarak düzenlenmişse

işlerliği vardır ve nesiller boyu uygulanabilir.

Hissedarlar Sözleşmesi

Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Yolunda Hissedarlar Sözleşmesi

Günümüzde Türkiye ekonomisi içerisinde büyük bir rol oynayan aile şirketleri'nin varlığı, ekonomik dayanıklılığın artmasını ve güçlenmesini sağlamaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerini, aile, şirket ve 3.

kişiler açısından ele alarak kurgulanması önem arz etmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinin başvurduğu yöntemler arasında bulunan aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi düzenlenmesine ilişkin atılan ilk adım olarak değerlendirilebilir. Aile anayasası, aile bireyleri arasında imzalanan, belli prensiplere uyma iradesinin bir yansıması olarak işlev gören, yasal yaptırımı bulunmayan, daha çok sosyal ve psikolojik etkisi olan bir kurallar manzumesidir. Aile anayasası ile aile içinde kabul edilmiş prensipler, hissedarlar sözleşmesi ile aile bireyleri, şirket düzeyinde şirkete aile dışından katılan veya katılacak olan hissedarlar ve yöneticiler açısından da etkiler doğuran ve uyulması gereken bir düzenlemeye dönüşmektedir. Buradaki ana hedef şirketi, hissedarların şahıslarından ayrı bir kişilik olarak hissedarların ortak paydası doğrultusunda hissedar ilişkilerinden izole etmektir.

Hissedarlar Sözleşmesi Kavramı

Hissedarlar Sözleşmesi, şirket hissedarları arasında hissedarların şirkete ilişkin olarak birbirleri ile ilişkilerini, şirketle olan ilişkilerini ve şirkette uygulanması öngörülen düzenlemeleri içermek üzere akdedilen bir sözleşme tipidir. Hissedarlar Sözleşmesi herhangi bir kanunda tanımlanarak düzenlenmiş olmadığından atıpkı bir sözleşme niteliğindedir. Hissedarlar sözleşmesi, yukarıda da değinmiş olduğumuz üzere, ana hissedar ailenin bir aile anayasası olması halinde aile anayasası içerisinde şirket ile ilgili düzenlenen hususların çoğunu kapsamakla birlikte aile anayasası bulunmasa dahi her halükârda şirket hissedarları arasındaki ilişkiyi ayrıntılı ve bağlayıcı bir kapsamda düzenlemeye imkân sağlamaktadır.

Hissedarlar sözleşmesi, şirket hissedarlarının tamamının taraf olacağı bir şekilde düzenlenebileceği gibi hissedarlardan en az ikisinin taraf olacağı şekilde de düzenlenebilir. Uygulamada kapsayıcılık ve olası uyuşmazlıkları en aza indirmek adına hissedarlar sözleşmesini tüm hissedarların birlikte imzalamaları daha sağlıklı sonuçlar vermektedir.

Hissedarlar sözleşmesi, genel olarak hissedarların şirkette sahip oldukları payların devrine ilişkin sınırlamaları, ön alım ve geri alım hakları ile alım opsiyonları, yönetim hakları ile karar mekanizmaları, rekabet sınırlamaları ve ortaklık ile ilgili diğer hak ve yükümlülüklerin yanı sıra kanunun esas sözleşme ile düzenlenmesini uygun bulmadığı yahut sınırlandırdığı, şirketin esas sözleşmesi ile düzenlenmesi mümkün olmayan konu ve hususlara da değinebilmektedir.

Hissedarlar Sözleşmesinin Bağlayıcılığı

Hissedarlar Sözleşmesi yalnızca sözleşmeye taraf olanlar arasında bağlayıcı niteliktedir; bu nedenle sadece sözleşmenin tarafı olanlara karşı ileri sürülebilecek bir sözleşmedir. Hissedarlar Sözleşmesi'ne aykırılık teşkil eden işlemler, şirkete karşı ileri sürülemez, taraflar arasında borca aykırılıktan doğan sorumluluk kapsamında değerlendirilebilecektir. Şöyle ki, hissedarlar sözleşmesine aykırı işlemlerin yol açtığı her türlü zarar, sözleşmeye taraf şirket hissedarından talep edilebilmektedir. Hissedarlar sözleşmesinin tarafı olan hissedarın sözleşmeye aykırı şekilde şirket yetkilisi veya hissedar sıfatıyla yaptığı işlemlerin yol açtığı her nevi zarar bu sözleşmeye istinaden kendisinden talep edilebilir. Bu amaçla uygulamada Hissedarlar Sözleşmesi'ne tarafı olan hissedarların sözleşmeye aykırı işlemlerine ilişkin yaptırımları arttırmak ve caydırıcılık sağlamak açısından cezai şart ve zarar tazminine ilişkin çeşitli düzenlemeler konulması önerilmektedir. Diğer bir ifade ile hissedarlar sözleşmesi, tarafı şirket olmadığından, şirket üzerinde doğrudan değil dolaylı olarak etkilerini gösteren ve aslen şirketi olası hissedar uyuşmazlıklarından koruma amacı güden bir hukuki enstrümandır.

Hissedarlar Sözleşmesinin Şirket Esas Sözleşmesi ile İlişkisi

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) madde 339 ve madde 340 uyarınca anonim şirket esas sözleşmesinin içeriğinde düzenlenebilecek hususlar sınırlı bir şekilde tanımlanmıştır. Yukarıda bahsetmiş olduğumuz üzere, Hissedarlar Sözleşmesi içerisinde şirketin esas sözleşmesinde düzenlenmesi mümkün olmayan, kanunun esas sözleşme ile düzenlenmesini uygun bulmadığı yahut sınırlandırdığı konu ve hususlara yer verilebilmektedir. Ancak TTK veya ilgili mevzuatlarca sınırlandırılmış olan veya emredici hukuk kuralları çerçevesindeki sınırları aşan düzenlemeler, her ne kadar hissedarlar sözleşmesi içerisinde yer alabilse de bu düzenlemeler esas sözleşmeye konu edilemeyecektir.

Örnek vermek gerekirse, TTK madde 489 vd. hisse devrinin sınırlandırılabilirliği halleri içermekte olup madde 489 vd. dışındaki devir sınırlandırmaları yine TTK madde 340 uyarınca Esas Sözleşmeye konu edilememekte ancak tarafların mutabakatı uyarınca Hissedarlar Sözleşmesi içerisinde düzenlenebilmektedir. Bu doğrultuda hissedarlar sözleşmesi ile hedeflenen sonucu temin edebilmek adına TTK'de yer alan sınırlamalar da gözetilerek, esas sözleşme'ye birebir eş düzenlemeler olmasa da Hissedarlar Sözleşmesi amacını gerçekleştirebilecek şekilde düzenlemeler derç edilmesi isabetli ve icra edilebilir olacaktır. Ayrıca Hissedarlar Sözleşmesi ile esas

sözleşme arasında çelişki veya farklılık bulunması halinde taraflar bakımından hissedarlar sözleşmesi hükümlerinin öncelikli olarak nazara alınacağına dair hüküm eklemek hissedarlar sözleşmesinin taraflarına yönelik etkisini artıracaktır.

Hissedarlar Sözleşmesi İçerisinde Düzenlenen Esaslı Konular

Yönetime İlişkin Düzenlemeler

Genel Kurul/Ortaklar Kurulu Düzenlemeleri: TTK çerçevesinde hissedarların, Şirket’in faaliyet dönemi sona erdikten sonra 3 (üç) ay içerisinde toplanması, anonim şirketler için olağan genel kurul veya limited şirketler için ortaklar kurulu toplantısı yapması gerekmektedir. Bunun dışında, hissedarlar sözleşmesi ile düzenlenen ya da TTK tarafından öngörülen durumlarda, örneğin sermaye artırımlarında, olağanüstü genel kurul veya ortaklar kurulu toplantıları gerçekleştirilebilecektir.

Hissedarlar sözleşmesinde yukarıda belirtilen Şirket Kurullarının toplantı ve karar nisapları detaylı olarak düzenlenerek TTK’deki tayin edilen zorunlu nisapların altına düşmemek kaydı ile bu nisapların üzerinde nisaplar tayin edilebilecektir. Örneğin sermaye artırım kararları, şirketin işkolu veya unvan değişikliği gibi konularda Genel Kurul’a nitelikli toplantı ve/veya karar nisapları tanımlanabilir.

Yönetim Kurulu/Müdürler Kurulu Düzenlemeleri: Hissedarlar Sözleşmesi’nde Şirketin temsil ve idaresine yönelik düzenlemelerin sınırı yönetim kurulu düzenlemeleri çerçevesinde belirlenebilmektedir. Şirketin limited şirket olması halinde bu kurul Müdürler Kurulu olarak adlandırılmaktadır.

Bu düzenlemeler içerisinde, yönetim kurulunun kaç kişiden oluşacağı, Şirket hissedarlarının gruplandırılması halinde her gruptan kaç hissedarın yönetim kurulunda bulunması gerektiği ve bu doğrultuda hissedar gruplarına yönetim imtiyazı verilip verilmeyeceği, yönetim kurulu üyelerinin süresi ve temsil yetkisinin sınırları çizilebilmektedir.

Temsil yetkisinin detaylı olarak hissedarlar sözleşmesinde düzenlenmesi halinde, organizasyon yapısı doğrultusunda şirket iç yönergesi ve imza sirkülinin; şirket esas sözleşmesi ve TTK hükümlerinin yanı sıra Hissedarlar Sözleşmesinde düzenlenen hükümlere de uyum göstermesi gerekecektir.

Genel prensipte, yönetim kurulu toplantılarında toplantı nisabı TTK hükümlerine göre belirlenir. Genel kurul toplantılarında olduğu gibi Şirketin yönetim kurulu için de belli konularda nitelikli toplantı ve karar

nisabı düzenlemelerine detaylı olarak Hissedarlar Sözleşmesi içerisinde yer verilebilmektedir. Bu enstrüman ile belli hissedar gruplarının yönetim haklarında veto hakkını kullanabilmesine imkân sağlanmaktadır; buna göre bu tip kararlarda yönetim kurulunun tamamının katılımı ve olumlu oy kullanması şartı düzenlenebilmektedir. Belli meblağın üzerinde sözleşmeler veya satın alma ya da satışlar, kredi ilişkileri, şirketin taraf olduğu herhangi bir davadan feragat veya dava ikame olunması, şirketin teminat vermesi ya da kefil olması gibi esaslı konularda burada belirtilen nitelikli toplantı ve karar nisabı uygulamaları sıklıkla kurgulanmaktadır.

Pay Devir Sınırlamaları ve Uygulamaları

Pay Devir Sınırlamaları

Hissedarlar, şirketteki paylarını, ancak ve sadece hissedarlar sözleşmesi ve şirket esas sözleşmesi hükümleri çerçevesinde devredilebileceğini ve bunun dışındaki tüm devirlerin şirket yönünden geçersiz ve hükümsüz olacağı konusunda hissedarlar sözleşmesinde hisselerin devrine yönelik sınırlandırmalar getirerek Şirket ortaklık yapısının güvence altına alınmasını sağlayabilirler.

Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus TTK'de düzenlenen emredici kuralların sınırının aşılmayıp aşılmadığıdır. Diğer bir ifade ile hissedarlar sözleşmesi ile getirilen sınırlamanın uygulamada hükümsüz kalmamasını temin etmek geçersiz işlemlerin önüne geçebilmek adına çok önemlidir. Her ne kadar hissedarlar sözleşmesi içerisinde şirket esas sözleşmesi çerçevesinde düzenlenemeyen hususlar düzenlenebilse de herhangi bir uyuşmazlık halinde geniş kapsamlı sınırlandırılmış hisse devri hükümlerinin geçerliliği tartışılabilir.

Hisse devir sınırlandırmalarına ilişkin düzenlemeler ile hisselerin öncelikli şirket hissedarları içinde devredilmesi sağlanarak hisselerin 3. kişilere devri zorlaştırılabilmektedir. Ancak, miras yolu ile usul veya fûruğa ve sağ kalan eşe intikal eden hisselerin hisse devri sınırlandırmalarından istisna tutulması da mümkün olabilmektedir. Bu durumlarda TTK'nin sağladığı ve Şirketin uyumlu ortaklık ve kurumsal yapısının korunmasının temin amacı güden yasal hükümlerden faydalanmak gerekecektir.

Anonim şirketlerde prensip olarak geçerli olan hisse devir serbestliği ilkesi şirketin hissedarlar sözleşmesi ve esas sözleşmesine hisse devir sınırlandırmalarına yönelik hükümler eklenerek Şirketin ve hissedarlarının ihtiyaçlarına göre düzenlenebilir. Hisse devir sınırlamalarına ilişkin düzenlemeler

uygulamada özellikle Aile Şirketlerinde payların, Şirkete katılımı istenmeyen 3.kişilerin eline geçmesinin önüne geçmek veya Şirket içindeki güç dengesini korumaya yönelik sile şirketlerine özgü ihtiyaçları karşılamak açısından imkân sağlamaktadır. Bubağlamda, hissedarlıksözleşmeleri hisse devir sınırlamalarına ilişkin düzenlemelere zemin sağlayarak aile tipi anonim şirketlerin kontrolünün arzu edilmeyen bir şekilde el değiştirmesini, yabancılaşmasını veya niteliklerinin kaybolmasının önüne geçilmesine hizmet eder. Şirket hisselerinin 3. kişilere devrinin zorlaştırılması adına ilgili sözleşme içerisinde Ön alım, Geri Alım, Alım Opsiyonu ve Payını Satma Hakkı gibi düzenlemelere yer verilmektedir.

Ön Alım Hakkı

Şirket hissedarlarının gruplandırılmış olup olmadığına bakılmaksızın payını devretmek isteyen bir hissedar, öncelikle kendi grubundaki hissedarlara teklif götürmekle, eğer gruplandırma yok ise Şirketin diğer hissedarlarına teklif götürmekle yükümlü olması zorunluluğu getirilebilmektedir. Böyle bir düzenlemenin getirilmesi akabinde; şirket hisselerinin değerlendirme yöntemine ilişkin belli bir çerçevenin getirildiği makul Devir Alım Değeri düzenlemesine yer verilmesi uygun olacaktır. Zira, bu noktada şirket payını devretmek isteyen hissedarın, teklif vereceği kişilere aynı değer üzerinden teklif vermesi sağlanarak hakkaniyetli bir yol izlenebilecektir.

Alım Opsiyonu (Call Option):

Hissedarlar sözleşmesi içerisinde düzenlenmiş olan belli bazı olumsuz durumların veyahut şartların ortaya çıkması halinde, alım opsiyonu yaptırımı olarak adlandırılan bir yaptırımın uygulanması ya da hakkın doğması sağlanabilmektedir. Daha net ifade etmek gerekirse, ilgili hissedarın hissedarlar sözleşmesi’nde öngörülen bazı aykırı eylemlerde bulunması veya Hisseleri üzerinde şirket esas sözleşmesinde veya hissedarlar sözleşmesinde yasaklanan işlemleri gerçekleştirmiş olması bu hissedarın, hisselerinin tamamını zorunlu olarak diğer hissedarlara mevcut payları oranında satarak devretme mükellefiyeti bulunduğu yönünde bir düzenleme getirilebilmektedir.

Kilit Durum ve Hisseleri Satma Hakkı (Put Option):

Hissedarların anlaşmaya varmak için iyi niyetle çaba harcamış olmalarına rağmen sözleşme içerisinde belirlenecek bir süre içerisinde ve yine sözleşme içerisinde kilit durum olarak adlandırılacak konularda anlaşamamaları ve hissedarlardan herhangi birinin makul kanısına göre bu anlaşmazlığın, Şirket

işlerinin sözleşme prensipleri çerçevesinde yürütülmesinin sürdürülmesini engellemesi halinde kilit durum prosedürü olarak adlandırılan bir çözüm prosedürü düzenlenerek Hisseleri Satma Hakkı detaylandırılabilir. Bu hakkın kötü niyetli kullanılmasının önüne geçebilmek adına hissedarlar sözleşmesine ayrıca tedbir hükümleri ve bağlamlar yerleştirilmesi isabetlidir. Bu hakkın doğru kurgulanması halinde hisse devri gerçekleşecek ve kilit durumun aşılması sağlanacaktır.

Rekabet Yasağı

Aile şirketlerinde, şirketin iştiğal konusu, çoğunlukla o ailenin alametifarikasını oluşturmaktadır. Hissedarlar sözleşmesi'nde rekabet yasağına ilişkin düzenlemeler yapma gerekliliği, şirketin iştiğal konusunun tüm aileye ve hissedarlara mal olmuş olması, şirketin faaliyetlerinin önemi ve hissedarların şirket içindeki konum ve görevleri gereği sahip oldukları bilgi veya ticari sırları ilişki olduğu başka bir işletme lehine kullanması vasıtasıyla haksız rekabete sebebiyet verme olasılığıdır.

Anonim şirket hissedarı ayrıca şirketin yönetim kurulunda yer alıyorsa yasal olarak rekabet yasağına tabi olacaktır. TTK madde 396 yönetim kurulu üyelerinden birinin, genel kurulun iznini almaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da giremeyeceğine hükmetmektedir. Bu hükme aykırı harekette bulunan yönetim kurulunda görev alan hissedarlardan şirket tazminat istemekte veya tazminat yerine yapılan işlemi şirket adına yapılmış saymakta ve üçüncü kişiler hesabına yapılan sözleşmelerden doğan menfaatlerin şirkete ait olduğunu dava etmekte serbesttir. TTK madde 613/1. göre limited şirket ortakları, şirket sırlarını korumakla yükümlüdür. Bu yükümlülük hissedarlar sözleşmesi veya genel kurul kararıyla kaldırılamaz. Bu hükme göre limited şirket ortaklarının sır saklaması emredici bir şekilde düzenlenmiştir. Limited şirketlerde ortaklar, kendilerine özel bir menfaat sağlayan ve şirketin amacına zarar veren işlemler yapamazlar.

Hissedarlar sözleşmesinde açıkça belirtilmemişse yasal mevzuat sınırları haricinde hissedarlar için rekabet yasağından söz edilemez. Bu sebeple her ne kadar yasal mevzuat desteklese de konunun önemine binaen Hissedarlar Sözleşmesi hissedarların, şirketle rekabet eden işlem ve davranışlardan kaçınmasını zorlayıcı hükümler derç edilmesi şirketin geleceği, sürdürülebilirliği ve ilgili pazarda gücü bakımından büyük önem arz etmektedir.

Yaptırımlar, Cezai Şartlar ve Geçerliliği

Hissedarlar sözleşmesinin ihlali sonucunda uygulanacak yaptırımlar, sözleşmede kararlaştırılan cezai şart ve sair hükümler dışında borçlar hukuku kapsamındaki yaptırımlar olacaktır. Bu yaptırımlar, aynen ifa, tazminat, sözleşmeden dönme ve sözleşmenin haklı sebeplerle feshi olarak sıralanabilir. Bu durumlardan hangisinin uygulanacağı konusu ise ihlalin niteliğine bağlı olarak değişiklik gösterebilecektir. Her halükârda öngörülecek yaptırımın söz konusu fiil ile orantılı olması ve ihlal eden tacir sıfatındaki hissedarın ekonomik mahvına sebebiyet vermeyecek şekilde uygulanması söz konusu yaptırımın geçerliliği bakımından temkinli bir yaklaşım olacaktır.

Uygulanacak Hukuk ve Uyuşmazlık Çözüm Mekanizması

Sözleşmeye uygulanacak hukuk ve uyuşmazlık çözüm yolları sözleşme taraflarınca mutabık kalınarak belirlenebilmektedir. Ancak, tarafların sözleşme içerisinde düzenlenecek alternatif çözüm yollarına başvurmaları gerek uyuşmazlık çözümü süresinin kısaltılması gerekse maliyet yönetimi bakımından tavsiye edilmektedir. Bu çözüm yolları genellikle tahkim, arabuluculuk, uzlaşma metotları olabilmektedir.

Sonuç

Sözleşme serbestisi ilkesinin bir tezahürü olarak ortaya çıkan hissedarlar sözleşmeleri hissedarlar arasındaki ve hissedarların şirket ile olan ilişkilerini düzenlemede esneklik sağlaması ve hissedarlar arasında gizliliğin koruması açısından uygulamada her geçen gün aile şirketleri bakımından önem kazanmaktadır. Aile şirketleri hissedarları arasında hissedarlar sözleşmesi akdedilmesi aile bireylerinin şirket hissedarı olmaktan ötürü olan haklarını ve şirket işleyişini düzenleyerek şirketin yapısını ve hissedarların haklarını güvence altına alınması açısından önem teşkil etmektedir. Aile şirketleri, hissedarlar sözleşmesi düzenleyerek, mevcudiyeti halinde, aile anayasası ile kararlaştırmış oldukları ilkeleri daha bağlayıcı bir düzlemde düzenleyerek, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik sağlama yolunda önemli bir temel tesis etmiş olacaklardır. Bu vesile ile şirket, hissedar ilişkilerinden bağımsız olarak ilerleme imkanına sahip olacaktır. Unutulmamalıdır ki; aile şirketi nezdinde bu tip sözleşmeler tarafların, paydaşların bu yönde çerçeve düzenlemeye uyma, sistemi üstün görme iradelerinin sonucu olarak ortaya çıkmalı, tüm paydaşların ortak iradesinin yansması ile oluşmalıdır. Zira bu sözleşmeler dahi tek başına olası

bir uyumsuzlukta tarafları uyumsuzluktan çıkarmaya yetmeyeceği gibi sadece olası uyumsuzlukta taraflara kılavuz vazifesi görecektir.

Devir Planlaması ve Süreçleri

Aile malvarlığının ve şirketlerinin korunması ve nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi için yeni nesillere devir planlarının oluşturulması ve zamanında hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Bu yapılanma gerçekleştirilmezse, çıkar çatışmalarının doğması ve şirket yönetimini etkilemesi kaçınılmazdır. Aile şirketlerinde yer almak istemeyen miras hakkı olan her birey, gelecekteki ortaklık oranı ölçüsünde şirketin bölünmesi, şirket hisselerinin aile dışından kişilere satılması veya şirket içi bölünmelere neden olacak riski getirir. Mevcut ve geleceğe yönelik haklar, Aile Anayasası ve Hissedarlık Sözleşmesi ile korunmamış ise daima risk taşır.

Kurucunun şirketi devretme düşüncesi ve sonraki nesillerin şirket yönetimi için yeterlilikleri ve sorumluluk alma isteği ölçünde devir planları başarı olur.

Haleflik Planlaması

Halefiyet planı tek başına bir süreç olmayıp, hissedarların sahip oldukları vizyonla, şirketin yeni nesiller boyu devamlılığın anahtarıdır. Söz konusu planın gerçekleştirilmesinde geç kalınması ise aile içerisinde anlaşmazlıklara ve şirket içinde yer alması düşünülen yeni nesillerin seçiminde yanlış kararlara neden olabilir.

Halefiyet planının, anlamlı ve uygulanabilir olması, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir ve birbiriyle uyumlu hedeflerine bağlıdır. Bu hedefler belirlenerek, gerçekleştirmek üzere çalışma başlatılmalı, tüm ailenin onayının ve desteğinin sağlanması gereklidir.

Halef ve haleflerin başarılı olması, aile işlerinden vergi planlamasına, değer biçmeden hedef belirtmeye kadar birçok konuda deneyim ve becerilere sahip olması ile mümkündür.

II. Kurumsal Yönetimin Bileşenleri

Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin %90'ından fazlası aile ortaklığında şirketler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin sahibi aile fertlerinin işi bir kenara bırakıp aileleriyle ve sevdikleriyle daha fazla vakit geçirmeleri, hobilerine vakit ayırmaları, yetki ve sorumluluklarını gelecek kuşaklara ve/veya profesyonellere devredebilmeleri için öncelikle sisteme güven duymaları, kendilerine bilginin doğru ve güvenilir bir şekilde aktığından emin olmaları gerekmektedir. Bu devirlerin sağlıklı ve kurumun sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak şekilde yapılabilmesi, sürdürülebilir büyüme için hem şirketin hem aile fertlerinin profesyonelleşmesi, iyi ve etkin yönetim mekanizmalarının oluşturulması, mevcut iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması büyük önem taşımaktadır.

Etkin bir iç kontrol sistemini, sağlam temeller üzerine inşa edilmiş bir binaya benzetebiliriz. Binanın yapıtaşlarıyla bir şirketinkileri eşleştirecek; binanın temeli şirketteki bilgi sistemleri altyapısıdır. Bugün, teknoloji bağımlı olmayan şirketlerde dahi; patronların, yöneticilerin, paydaşların bir şirketle ilgili bilgi sahibi olduğu mali tablolar, söz konusu şirketlerde kullanılan muhasebe sistemlerinde oluşturulan kayıtların yansımasıdır. Bir şirketin süreçlerini ne kadar sistem üzerinden yürüttüğüne bağlı olarak, mali işler / satın alma / satış / üretim gibi iş süreçleri, mevcut bilgi sistemleri altyapısı üzerine kat çıkılarak yürütülmektedir. Binanın çatısı da kurum seviyesi kontroller, yönetimin gözetim sorumluluğu şeklinde değerlendirilebilir. Binanın dış yüzü de tüm paydaşların ve şirketle ilgili bilgi sahibi olması gereken veya olmak isteyen kişilerin/ kurumların gördüğü mali tablolardır. Binanın sağlam olması, içinde yaşayanlarla

(şirket boyutunda düşünürsek çalışanlar, aile fertleri) birlikte uzun yıllar ayakta dimdik durabilmesi ve krizleri yönetebilmesi için, şirketin alabileceği öne çıkan aksiyonlardan biri kuşkusuz denetlenebilir bir ortamın yaratılmasıdır.

Denetlenebilir bir ortam; uzun yıllar şirkette çalışan, şirkete ve aileye bağlı çalışanları yetkinlikleri doğrultusunda şirket bünyesinde ve işlerinin başında tutmakla birlikte, kişilerden bağımsız ve standart, yönetim kurulunun onayladığı yazılı süreçlerin oluşturulmasından, kişilerden ziyade sisteme güvenden, görevlerin ayrılığı prensibinin gözetilerek işlerin yürütülmesinden ve kişilerin şirketle ilgili bilgi ve deneyimlerini kurumsal hafızaya taşımaktan geçmektedir. Ancak bu şekilde iyi yönetime ve kurumsal yönetim ilkelerine (adillik/şeffaflık/hesap verebilirlik/sorumluluk) zemin oluşturacak bir kurum kültürü oluşturulabilecektir. Tüm bu yolculuk sırasında yönetimdeki ve karar organlarındaki aile fertlerinin diğer profesyonel yönetim ile birlikte bu süreci desteklemesi, sahiplenmesi, yolculuğun sağlıklı bir şekilde tamamlanmasında ve şirketin sağlıklı bir şekilde yaşatılmasında kritik başarı faktörüdür.

Aile şirketlerinin yönetiminin etkin olarak gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak hangi mekanizmaların oluşturulmasının faydalı olacağına bu bölümde yer verilecektir. Kurumların hangi kurallar, süreçler ve yaklaşımlar dahilinde yönetildiği ve kontrol edildiğini kurumsal yönetim başlığı altında irdelemek gerekir.

Kurumsal Yönetim; farklı beklentileri olan paydaşların bu beklentilerinin dengelenmesini sağlarken kurumun sadece bazı iç ve dış mevzuata uyması anlamına gelmemekte; kurumun yaklaşımını, kültürünü, kişiliğini ve tercihlerini de yansıtmaktadır. Yönetimin etkin olarak yürütülebilmesi, şirket içinde oluşturulacak farklı görevleri üstlenen fonksiyonlarla mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda, zamanla değişen iş yapış şekilleri, küresel krizler ve sürekli hareket halinde olan piyasalar da kurumların bu anlamdaki yaklaşımlarını da şekillendirmektedir. Karşı karşıya kalınan risklerden en az zarara maruz kalmak, hatta bunlardan fayda sağlayabilmek adına, kurumların belli başlı mekanizmaları oluşturmaları ve işler hale getirmeleri gerekmektedir. Bunlar;

- Risk Yönetimi,
- İç Denetim,
- Etkin İç Kontrol Sistemi,
- Mali İşler,
- Finansal Raporlama ve Bağımsız Denetim

mekanizmaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bahsedilen mekanizmalara, kurum yapısı içerisinde yer verilmesinin ve

bu'nların faaliyetlerinden, raporlamalarından, çıktılarında faydalanılmasının kurumların sürdürülebilir büyüme ve karlılıklarına olumlu etkilerinin olacağı değerlendirilmektedir.

Risk Yönetimi

Risk; genel bir tanım olarak, kurum genelindeki seçimler ve kararlar sonucunda karşılaşılabilecek kayıp ve kazançlara ilişkin belirsizlikler olarak tanımlanabilir. Risk yönetimi ise buradan hareketle; kurumların aldıkları kararların etkilerini belirleme; karşı karşıya olduğu riskleri önceliklendirme, azaltma ve ölçmeyi mümkün kılarak organizasyonlarda istikrarı sağlayan bir mekanizmadır.

Kurumlar, içinde faaliyet gösterdikleri ortamdan ve faaliyetlerini yürütmek için aldıkları aksiyonlardan dolayı sürekli olarak farklı boyutlarda ve çeşitlerde risklere tabi olmak durumundadırlar. Belirlenen hedeflere ulaşmak üzere verilen her karar, içinde belli bir düzeyde riski de barındırmaktadır. Her bir karar alma süreci; ister operasyonel, isterse tüm kurumu etkileyecek seviyede stratejik veya kurum seviyesinde olsun, riski de beraberinde getirmektedir. Riski bu anlamda değerlendirdiğimizde, kurumun karşı karşıya kaldığı risklere yönelik olarak nasıl karar vereceğinin belirlendiği ve yönetildiği süreç; risk yönetimi veya kimi çevrelerce daha çok kullanılan adıyla kurumsal risk yönetimi denilmektedir.

Risk yönetimine yönelik bir diğer tanımlama ise; risk yönetimini, kurumun stratejik yönetiminin merkezine koyarak kurumların, her bir aktivite için hedefledikleri sonuca ulaşabilmek adına karşı karşıya kaldıkları riskleri metodolojik olarak adresledikleri ve takip ettikleri bir süreç olarak ifade etmektedir.¹

Temel olarak risk yönetiminin amacı riski yönetmektir, onu ortadan kaldırmak değildir.² Bu çerçeveden bakıldığında risk yönetimi; kabul edilebilir, ekonomik ve yasalardan izin verilen nitelikteki risklerin alınması kararına destek olan bir süreçtir. Alınabilecek riskler ise kurumların risk iştahıyla uyumlu olmalı, üst yönetimin kabul etmeyeceği büyüklükte bir risk üstlenilmemelidir.

Kurumların iç ve dış olumsuz etkilerden kendilerini koruyabilmeleri ve riskleri tanımlayabilmeleri adına risk yönetimi fonksiyonlarını kurmaları ve etkin bir şekilde besleyerek çıktılarında faydalanmaları önem arz etmektedir. Bunun en önde gelen faydaları; şirket paydaşlarına, kurumun maruz kalabileceği

1. Executive's Guide to COSO Internal Controls, Robert E. Moeller, Wiley, 2014

2. Business Risk Management in International Corporations, Sebastian Kot & Prezmyslaw Dragon, 22nd International Economic Conference, 2015

risklerle ilgili bir izlemenin yapılmakta olduğunun ve bunların da yönetildiğinin gösterilebilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan bu izleme ve yönetim faaliyetleri, kurumların karşı karşıya olabileceği her türlü riski de içerecek şekilde; finansal, operasyonel, stratejik, uyum ve suistimal gibi konularda kurum yönetimine yol gösterici olmaktadır. Riskin sistematik olarak yönetildiği bu gibi yapılar, aynı zamanda kurumların iç ve dış mevzuata da uygun hareket ettiği ve kurumsal yönetim ilkelerine de uyumlu olarak yönetildiğine dair makul bir güvenceyi de beraberinde getirmektedir.

Kurumların, kendi bünyelerinde oluşturacakları risk yönetim fonksiyonlarının her uygulamada, aynı yapıda ve özelliklerde olması beklenmemelidir. Kurumun büyüklüğü, operasyonlarının genişliği ve karmaşıklığı, faaliyet gösterdiği sektör ve coğrafya, insan kaynağının yapısı gibi faktörlere bağlı olarak fonksiyon yapısı şekillendirilmelidir. Tercihen Yönetim Kuruluna bağlı olarak oluşturulacak bu fonksiyonda yönetim ve işletme konularında tecrübeli personele yer verilebileceği gibi; kurumun faaliyet alanına paralel olarak teknik bilgiye sahip personelin de istihdam edilmesi değerlendirilebilir.

Risk yönetimi, kavramsal olarak uluslararası normlar dâhilinde ISO 31000 Risk Yönetimi veya COSO Enterprise Risk Management/ERM (COSO Kurumsal Risk Yönetimi/KRY) gibi yaklaşımların bazını oluşturduğu çerçeveler içerisinde değerlendirilebilir; yapıların kurulması sırasında söz konusu kaynaklardan faydalanılabilir. Yapılacak olan çalışmalarda, kurumun maruz kaldığı riskler sınıflandırılmalı, devamında izlenebilirliğin ve sorumlulukların da etkin tayini için tür ve tip olarak da ilave ayrımlar yapılarak yönetilmelidir.

COSO KRY, öncelikle olayın tanımlanması (event identification), sonrasında ise buna verilecek olan karşılığın belirlenmesi (risk response) temeline dayanmaktadır.³ Buradaki temel amaç, karşı karşıya kalınan riskin (hem tek başına, hem de diğer risklerle birlikte değerlendirildiğinde) büyüklüğünün ne olduğunun anlaşılabilmesi ve bunun şirket için ne gibi fırsat veya tehditler oluşturduğunun belirlenerek bir karşılığın belirlenebilmesidir. Bu yaklaşım içerisinde senaryo analizleri de yapılarak kurumun risklere verebileceği tepkiler sonucunda karşılaşılabileceği olumlu ya da olumsuz durumların değerlendirilmesi yapılarak en etkin çözümün ne olabileceği yönünde kararlar verilmektedir. Risklerin sınıflandırılması, önceliklendirilmesi, risk haritalarının oluşturulması, riskler arası ilişkilerin ortaya çıkartılması gibi faaliyetler bu değerlendirmelerde fayda sağlayabileceği gibi, kurum organizasyonunda yer alan birimlerle sürekli iletişim halinde bulunulması; çalıştaylar ve görüşmeler

3. Risk Assessment in Practice, Deloitte & Touche LLP, Dr. Patchin Curtis & Mark Carey, 2012

gerçekleştirilerek hem farkındalık yaratılması hem de riskler hakkında ilk elden bilgi temin edilmesi oldukça önemlidir.

ISO 31000 kapsamında kurumsal risk yönetimi ise farklı bir yaklaşım sunarak riskleri sınıflandırdığı “7R & 4T” (Recognition-Riskin Tanımlanması, Ranking-Riskin Sıralanması, Responding-Risklere Cevap Verme, Resourcing-Kaynak Ayırılması, Reaction-Reaksiyon Planlaması, Reporting-Raporlama, Reviewing-Gözden Geçirme & - riske cevap verme anlamında – Tolerate-Katlanmak, Treat-Müdahele Etmek, Transfer-Transfer Etmek, Terminate-Sonlandırmak) yöntemine dayanarak mekanizmanın nasıl şekillendirileceği ve işletileceğini tanımlamaktadır.⁴

Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi

Kurum üst yönetimi, kurumun kültürüyle uyumlu ve stratejik hedeflerine ulaşmada destekleyici olacak kapsamda yürütülen risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin kurumda yerleşmiş durumda olduğundan öncelikli olarak sorumludur. Bahsedilen sistemler, riskleri tamamıyla ortadan kaldıramamakla (kaldırmaktan sorumlu olmamakla) birlikte; üst yönetim kurumun maruz kaldığı risklere karşı söz konusu sistemlerin etkin, işler ve sağlam durumda olduğundan emin olmalıdır.

Kurulacak olan sistemler, kurumların günlük operasyonlarının içerisine yerleştirilmeli, ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak güncellenebilmelidir. Sistemlerin, dönemsel olarak faaliyetleri gözden geçiren fonksiyon olarak görülmemesi, günlük operasyonun ayrılmaz parçaları olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.⁵

Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi, detaylarına ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak yer verilecek olan Üçlü Hat Modelinin bileşenlerindedir. Her iki bileşen de birbirinden beslenirken aynı zamanda eşgüdüm halinde de hareket etmelidir. Bu konuyla ilgili temel güçlük, spesifik görevlerin atamasını yapmak ve bu gruplar arasında etkili ve etkin bir eşgüdüm sağlamak suretiyle kontrollerde “boşluk” olmasını ve kapsam dahilinde gereksiz tekrarlar bulunmasını önlemekte yatmaktadır. Risk ve kontrol uzmanlarından oluşan grupların sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve böylece bu uzmanların sorumluluklarının sınırlarını anlamaları ve pozisyonlarının kurumun genel risk ve kontrol yapısı içerisinde nerede ve nasıl yer aldığını kavramaları sağlanmalıdır.⁶

4. Kurumsal Risk Yönetimine (KRY) Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, Yönetimi Enstitüsü (IRM & AIRMIC), 2009

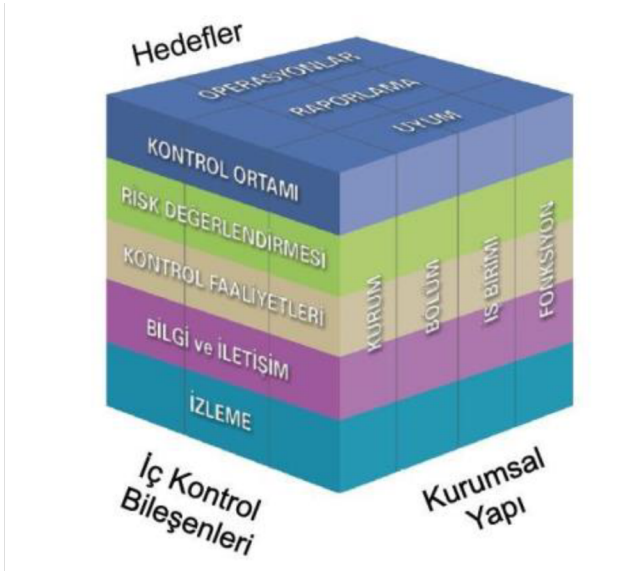
5. Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting, The Financial Reporting Council, 2014

6. IIA'nın Üçlü Hat Modeli, Üçlü savunma Hattı ile ilgili güncelleme, 2020

Yukarıdaki paragrafta da yer verildiği üzere, eşgüdüm kritik kelimedir ve kavramın içi doldurulmalıdır. Kurumun önemli risklerini göz ardı eden iç kontrol sistemi veya iç kontrol sisteminin bulgularından faydalanmayan bir risk yönetimi olması durumunda her iki süreç de sağlıklı işleyemeyecektir. Kurumun her iki süreci de faaliyetlerine en yüksek faydayı sağlayabilecek şekilde kullanmaya çaba göstermesi, ortaya çıkan sürekli gelişim fırsatlarını da takip ederek mümkün olan her durumda güncellemesi ve kurum stratejisini de destekleyecek hale getirmesi gerekmektedir.

İç Kontrol Sistemi

İç kontroller konusunda kurumlara yol gösterici olarak görev yapan COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) iç kontrolü; işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, uyulması gereken yasa ve düzenlemelere uyumun sağlanması konularında amaçlara ulaşmada kabul edilebilir bir güven sağlamak için düzenlenmiş, bir işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Söz konusu iç kontrollerin tümünden oluşan iç kontrol sisteminin istenildiği gibi çalışmasını sağlamak ve bunun da etkisiyle işletme hedeflerine başarıyla ulaşılabilmesi için, birtakım kilit bileşenlerin etkileşimde olması gerekmektedir.



COSO tarafından belirlenmiş olan İç Kontrol Entegre Çerçevesi ilk kez 1992 yılında yayımlanmış, 2013 yılında ise güncellenmiştir.

İç kontrol sisteminin üç ana amacı ve beş bileşeni vardır.

Sistemin amaçları şöyle sıralanabilir:

Operasyonel hedefler

Varlıkların etkin ve verimli şekilde kullanımını sağlayan, olası kayıp ve zarara karşı korunduğu iş süreçleri geliştirmek.

Raporlama hedefleri

Güvenilir, zamanlı ve şeffaf finansal raporlama süreci oluşturmak.

Uyum hedefleri

Yasal düzenlemelere uyum sağlandığından emin olmak.

İç kontrol sistemi, aşağıda yer verilen, birbirine entegre beş bileşenden oluşmaktadır:

Kontrol ortamı

Kurum genelinde iç kontrolün başarılı bir şekilde yürütülmesine temel oluşturan standartlar, süreçler ve yapılar bütünüdür. Yönetim Kurulu ve üst yönetim, kurum çalışanlarından beklenen davranış standartlarını da içerecek şekilde iç kontrolün önemine ilişkin olarak tepedeki “tonu” belirlemektedir. Yönetim, işletmenin çeşitli seviyelerinden olan beklentilerin iletişimini sağlamalıdır.

Risk değerlendirme

Kurumlar gerek içeriden gerekse de dışarıdan kaynaklanan risklerle karşı karşıyadırlar. Yapılacak olan risk değerlendirmeleri, karşı karşıya olunan bu risklerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkabilecek olumsuzlukların ortaya konulması ve bunların nasıl yönetilebileceğinin belirlenmesinde rol oynamakta; kurum hedeflerine ulaşma yolunda engel oluşturabilecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetilmesine ilişkin bir temel oluşturmaktadır.

Kontrol faaliyetleri

Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin yönetilmesine

yardımcı olan politika ve prosedürlerdir. Onaylar, yetkilendirmeler, doğrulamalar, mutabakatlar, işletme performansının gözden geçirilmesi, varlıkların güvenliği ve görevlerin ayrıştırılması gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir.

Bilgi ve iletişim

Kurumun, hedeflerine ulaşılmasını desteklemek ve iç kontrol sorumluluklarını yerine getirmesi için faaliyetleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması gerekmektedir. Yönetim, iç kontrolün diğer bileşenlerinin işleyişini desteklemek için hem iç hem de dış kaynaklardan ilgili ve yetkin bilgileri almakta veya üretmekte ve kullanmaktadır. Burada önemli olan noktalardan bir tanesi de, çalışanların üst yönetimin mesajlarını net olarak alabilmesidir. Kurum dışıyla olan iletişimin ve bilgi akışının ise düzgün şekilde yürütülmesi; hem dışarıdan gelecek olan bilgilerin zamanında ve doğru olarak alınabilmesi hem de dışarıya verilen bilgilerin gerçeği yansıtması olarak iki taraflı düşünülmelidir.

İzleme faaliyetleri

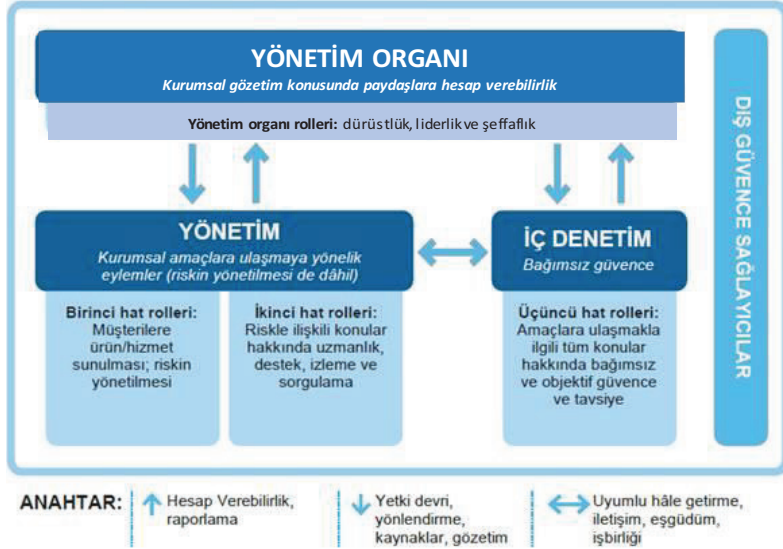
Kontrollerin tasarımı ve çalışmasının belirli dönemlerde değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda gerekli durumlarda aksiyon alınması sürecidir. Yukarıda yer verilen aşamaların düzgün olarak işletildiğinden emin olunması da içermektedir. Yapılacak olan sürekli izleme faaliyetleri, üst yönetim ve yönetim için de zamanında bilgi sağlanabilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

İç kontrol sisteminin ve bununla beraber risk yönetiminin etkinliğinin anlaşılabilmesinin temel aşamalarından birisi, Üçlü Hat Modelinin kavranabilmesidir.

Üçlü Hat Modeli, kurumların amaçlarına ulaşmasında ve güçlü bir yönetim ile risk yönetimi sistematizasyonunun kurgulanmasında en uygun olabilecek yapıları ve süreçleri tanımlamakta kurumlara yardımcı olur. Söz konusu model, yönetim kontrollerini ve iç kontrol önlemlerini birinci hat rolleri olarak görürken yönetimin yerleştirmiş olduğu risk kontrolü ve uyum birimlerine, ikinci hatta rolleri arasında yer vermektedir. Bağımsız güvence olarak faaliyet gösteren iç denetim ise üçüncü hat rolleri içerisinde yer almaktadır.

Güncellenerek Üçlü Hat Modeli adını alan (eski adıyla Üçlü Savunma Hattı Modeli) model, belli başlı prensipleri içerecek şekilde oluşturulmuştur. Model, uygulayıcılardan, kurum içerisinde hesap verilebilirliği sağlanmasını, risk bazlı karar almaya yönelik yönetim gerekli aksiyonların alınmasını ve sürekli gelişim ve iyileşmeyi teşvik edecek bir iç denetim mekanizmasının kurulmasını tavsiye etmektedir. Yönetim organı bu işleyiş içerisinde, uygun bir yapının kurulmasını

IIA'nın Üçlü Hat Modeli



*IIA'nın Üçlü Hat Modeli - Üçlü Savunma Hattı ile ilgili Güncelleme, Temmuz 2020 tarihli yayınından alınmıştır.

temin ederken kurumun hedeflerinin paydaşların beklentileriyle uyumlu olmasına da çaba göstermelidir.

Modelin özellikle 1 ve 2 numaralı hatlarında kurumun amaçlarıyla paralel olacak şekilde faaliyetlerini icra eden bölümler, iç kontrol sistemi dahilinde risklerin üstlenilmesi, yönetilmesi kapsamında görevler alırlar. İç denetimin söz konusu hatlar tarafından yürütülen görevleri, icradan bağımsız bir taraf olarak gözden geçirme ve beklenen durumda olmayan kısımlarıyla ilgili iyileştirme önerileri sunarak kuruma katkı sağlama sorumluluğu bulunur.

Tüm hatlar bir arada değerlendirildiğinde, nihai amaç; tüm rollerin kurum için değer yaratmasıdır. Yaratılan değerın korunması ve sürekli kılınması için sorumlulukların; mevcut rollerin niteliklerine ve beklentilere paralel olacak şekilde bölüştürülmesi ve devamında takip edilmesi gerekmektedir.

Günümüz iş dünyasında etkin bir iç kontrol sisteminin, kurumların sürdürülebilir büyüme stratejilerini destekler bir şekilde tasarlanmasının ve işletilmesinin kurum değerini arttıran en önemli unsurlardan biri olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte; iç kontrol sisteminin düzgün şekilde

işletilmesinin yanı sıra, bunun bir adım ileriye götürülerek Yönetim Kurulu ve ilgili paydaşlarla iletişim halinde bulunularak riskin etkin olarak yönetilmesinin sağlanması amaçlanmalıdır.

Etkin Bir Kontrol Sistemi Kurmazsam Hangi Risklerle Karşılaşırım?

İç kontrol sistemini, işletme faaliyetlerine ek olarak kurgulanmış ve işletilen bir sistem olarak görmek yerine; işletmenin günlük olarak yürütülmekte olan operasyonlarının içinde yer alan bir sistem olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu şekilde değerlendirilecek olan bir iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde tasarlanmamasının ve uygulanmamasının olumsuz sonuçları beş ana başlıkta özetlenebilir:

1. Beklenmedik Risklerle Karşı Karşıya Kalma

Kurum genelinde kapsamlı ve yapılandırılmış bir iç kontrol sisteminin oluşturulmaması; hazırlıklı olunmayan, beklenmedik hata ve suistimallerin meydana gelmesi neticesinde kurumun zamanında aksiyon alamaması sonucunda zarara uğraması ve/veya geri dönüşü olmayan durumlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Söz konusu risklere yönelik olarak herhangi bir hazırlığı olmayan, hatta bir bakıma bu riskten haberi dahi olmayan bir kurumun, gerçekleşen olayın olumsuz etkilerini ne şekilde ve hangi araçlarla bertaraf edebileceğini tasarlaması mümkün değildir.

2. Düzgün İşlemeyen Kontrollerin Tesis Edilmesi

Şirket ortakları, yönetim kurulu ve yöneticilerin tutum, davranış ve anlayışları, organizasyon genelinde açık ve güçlü bir şekilde iletilmemektedir. Kontrol ortamının tesisinde en önemli kavramlar olan ahlak ve dürüstlük üzerinde yeterli odaklanma sağlanamamaktadır.

Uygulanan kontroller yazılı ve resmi değildir. Hata ve suistimler, oluştuktan sonra fark edilmekte, şirket sahipleri ve yöneticilerinin yaptığı rutin olmayan işlemlerin incelenmesine ilişkin prosedürler uygulanmamaktadır.

Düzgün işlemeyen kontrollerin tesis edilmesi veya kontrollerin yetersiz uygulanmasından dolayı birçok hata ve suistimal engellenememektedir. Bu durumda olan kurumlarda sıklıkla karşılaşılan hususlar aşağıda sıralanmıştır.

- Etik kurallara, kurum kültürüne uygun olmayan yaklaşımların sergilenmesi,
- Raporlamanın zamanında yapılamaması,

- Mevzuatın gerektirdiği raporların ve beyanların düzgün şekilde tamamlanamaması,
- Düzgün işlemeyen takip mekanizması nedeniyle hataların kaynağının tespit edilememesi ve hataların sorumluluğunun ilgili kişiyle ilişkilendirilememesi,
- Şirket nakdinin kötüye kullanılması (gereksiz harcamaların yapılması, olması gerekenden fazla tutarda avans kullanılması gibi),
- Maliyetlerin etkin takip edilememesi nedeniyle olması gerekenden pahalı veya ucuz mal/hizmet satışı yapılması,
- Mutabakatların yapılmamasından dolayı banka, personel, satıcı ve müşteri hesaplarında hata ve suistimallerin olması,
- Yüksek maliyetten ürün ve hizmet alınması (tekliflerin yetersiz alınması, yetersiz pazarlık veya üçüncü tarafların da içinde olduğu suistimler),
- Gereksiz fazla stok tutulması ve gereksiz sabit kıymet alımı yapılması,
- Hırsızlık ve zimmete para geçirilmesi,
- Mevzuata uygun olmayan gelir ve giderlerin defterlere işlenmesi, Uygun onay mekanizmalarından geçmemiş, yetki limitlerine uyulmayan işlemlerin yapılması.

3. Yasal Düzenlemelere Aykırılık

Kurum içinde, sağlıklı çalışan bir kontrol ortamı mevcut değilse ve uyulması gereken usul ve esaslar şirket sahipleri, yönetim kurulu üyeleri de dâhil çalışanlar tarafından uygulanmıyorsa, yapılan işlem ve uygulamaların ilgili yasal düzenlemelere uymama riski artmaktadır.

Yasal düzenlemelere uyumu anlık ve/veya dönemsel olarak gözden geçirmeyen kurumların bu alanlarla ilgili cezai yaptırımlarla karşılaşması ve operasyonlarının sürdürülebilirliğinin olumsuz etkilenmesi olasıdır.

4. Yetersiz Güvenlik Önlemleri

Kurum varlıklarının (kasa ve bankadaki para, depodaki mal, işletmedeki sabit kıymet gibi) yeterli bir şekilde korunamaması, bu varlıklar üzerindeki hata ve suistimal riskini arttırmaktadır. Kurumun her türlü bilgi işlem teknolojilerine ilişkin varlıkları (donanım ve yazılım) ile kurumun fikri mülkiyet hakları da, bu kapsamda düşünülmalıdır.

5. Yetersiz Bilgi Akışı

Dokümantasyon yetersiz ve kurumsal hafıza zayıftır. Personel devir hızının yüksek olması durumunda problem ciddi boyutlara ulaşabilir. Hesap verme kültürü zayıftır.

Yönetim raporlamasının yetersiz olmasından dolayı, şirket sahibi, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilere bilgi akışı sağlıklı değildir. Dolayısıyla yönetime ilişkin kararlar, finansal bilgilerin uygun bir şekilde değerlendirilmesi süzgecinden geçmeden verilmek durumundadır. Ticari bir faaliyete girerken çoğu kez sağlıklı bir fiyatlandırma, maliyet ve kârlılık çalışması yapılamamaktadır.

Aile Şirketleri İçin İç Kontroller Neden Önemlidir?

Bilindiği üzere kurumlar, kaynağı içeriden veya dışarıdan olan tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Söz konusu tehditler bazı durumlarda gerçeğe dönüşmekte ve hem şirketlere hem de ekonomiye büyük zararlar vermektedir. Bahse konu kurumlar; bu gibi durumlardan, iç yapılarından bağımsız olarak, aile şirketi olsun ya da olmasın etkilenebilmektedir. Bu bakımdan aile şirketleri, bahsedilen olgudan istisna tutulamayacağı gibi, hazırlıklı olabilmek ve çevik davranabilmek adına gerekli önlemleri almak durumundadırlar.

Aile şirketlerinde diğer şirketlere nispeten farklı olarak önem arz eden bir konu ise şirket organizasyonu içerisinde kendine yer bulan aile bireylerinin yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar gerek yönetsel tutumlar, yetkinliklerdeki farklılıklar nedeniyle, gerekse de iletişim sorunları bağlamında ortaya çıkabilmektedir. Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması; hem organizasyonda yer alan kişilerden bağımsız olarak yürütülecek faaliyetlerin önünü açabilecek, hem de iletişimin daha sağlıklı ve kurumsal bir tonda yapılabilmesini sağlayabilecektir. Bu anlamda, kurum içerisinde iç kontrolü de destekleyecek nitelikte komitelerin oluşturulması, etik ortamı besleyecek mevzuatın ve izleme kanallarının meydana getirilmesi gibi faaliyetlerle, organizasyon içerisinde yer alan aile bireylerinin daha kurumsal bir noktaya gelmesi sağlanabileceği; bu da kurumda güven ortamını oluşturup şeffaflığa katkı sağlayabilecektir.

İç kontrol sisteminin etkin olduğu bir aile şirketi, kurumsal yönetimin ve kurum kültürünün etkin olduğu, strateji ve hedeflerin netleştiği, performansın yakından izlenebildiği, gözden geçirmelerin zamanında yapılabildiği ve bilgi akışının sağlıklı olduğu bir yapıda olacaktır. Bu ortamda görev yapacak olan aile bireyleri oluşacak olan kurum kültürünün de etkisiyle, sistemin kendilerinden beklediği sorumlulukları almak durumunda kalacaklardır.

Aile Şirketlerinde İç Kontrollerin Mevcut Durumu ve Riskler

Yapılan değerlendirmelerde aile şirketlerindeki mevcut iç kontrollere ilişkin çok önemli zaafklar tespit edilmekte ve bu zaafklar kurumları ciddi risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Aşağıdaki bölümde; aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılan olumsuzluklara yer verilmektedir.

- Sistemin (kültürün ve üst yönetimin de yarattığı etkiyle) ağırlıklı olarak güvene dayandığı, kurumsallaşmanın temeli olan “kontrol” uygulamalarının yetersiz bir seviyede gerçekleştiği görülmektedir.
- İç kontrol çerçevesinin resmi olarak oluşturulmamasından dolayı mevcut kontroller organizasyon genelinde bilinmemekte ve dolayısıyla tasarlandığı gibi işlememektedir.
- Tüm kurum çalışanları genelinde iç kontrol bilincinin oluşturulmaması, bu yönde eğitimlere önem verilmemesi, çalışanların azami dikkat göstermeleri gereken kontrolleri sahiplenmemesine ve etkin olmayan kontrol faaliyetlerinin yürütülmesine neden olmaktadır.
- İç kontrollerin etkin ve verimli şekilde çalıştığına yönelik sürekli izleme faaliyetleri olmamasından dolayı; yönetim, mevcut durumda tasarlandığı şekilde uygulanmayan kontrollerin kusursuz şekilde işlediğini düşünabilmektedir.
- Görevlerin ayrılığı ilkesi çoğu halka açık olmayan şirkete ve aile şirketine yabancı bir kavramdır; bazı durumlarda ise insan kaynağı bir kısıt olarak düşünüldüğü için uygulanmamaktadır. Çoğu zaman bu prensibin göz ardı edilmesi, kurumlarda suistimal riskini arttırmaktadır.
- Doğru bir şekilde tasarlanan ve işletilen bir kontrolün (entegre çalışan sistem ve süreçlerin de desteğiyle) hata veya suistimali “oluşmadan önce” ortaya çıkarması beklenirken; Türkiye’deki uygulamalarda, kontroller genellikle hata veya suistimali, meydana geldikten sonra ortaya çıkaracak şekilde ve kişiye bağımlı olarak tasarlanmaktadır. Yani risk yönetiminde daha etkin bir rolü olan önleyici kontroller yerine tespit edici kontrollere odaklanılmaktadır.
- Finansal raporlama üzerindeki kontroller, çoğu zaman resmiyet ve disiplinden uzak manuel yöntemlerle uygulanmaktadır. Kontrollerin manuellığı ise hata ve suistimale neden olabilmektedir.
- Çalışanlar çoğunlukla sorumlu oldukları işin diğer süreçlerle etkileşimini anlayamamakta veya sorgulamamaktadır. Oluşan hataların önemli bir kısmının operasyonel birimler ile mali işler ve idari birimler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir.

- Uygulanan kontroller ağırlıklı olarak kişiye bağımlıdır ve çalışanlar yaptıkları işlemler ile ilgili yetersiz dokümantasyon yapmaktadır. Dokümantasyonun yetersiz olması durumu personel devir hızının yüksek olması ile birleşince, kurumsal hafıza yerleşmemekte ve süreçlerde ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır.
- Raporlama ve analizlerde sistemsel altyapısı olmayan yazılımların kullanımı hızla artarken bunların üzerindeki kontroller yetersiz kalmaktadır.
- Yönetimdeki aile üyelerinin ve patronların çoğu zaman farkında olmadan yaptıkları kural dışı ve etik olmayan işlem ve hareketler, kurum çalışanları üzerinde "rol model" oluşturmakta ve iç kontrollerin etkin uygulanmasında yıkıcı bir etki yaratmaktadır.
- Yönetimdeki aile üyeleri ve patronlar, hızla büyüyen operasyonlar çerçevesinde "rutin olmayan" önemli operasyonel işlemler yapabilmektedir. Ancak çoğu kez bu işlemlerin finansal raporlama ve mevzuata uygunluk perspektiflerinden incelenmediği ve işlem gerçekleştirildikten sonra kurumun çok önemli risklerle karşı karşıya kaldığı gözlemlenmektedir.
- İş yönetmek için gereksinim duyulan finansal durum ve performans, nakit akış tabloları, finansal analizler ve temel performans kriterleri gibi unsurları içeren yönetim raporlamaları çoğu zaman bulunmamakta veya çok temel unsurları taşıyan ancak yetersiz raporlama metodları uygulanmaktadır.
- Zayıf kontrol ortamının etkisi ile "hesap verme ve şeffaflık kültürü", şirket sahipleri de dâhil, çalışanlarda gelişmemiş olabilmektedir.
- Kurum içi birimler arasında ve üçüncü taraflarla "mutabakat kültürünün" yerleşmemesinden dolayı hata ve suistimal riski artmaktadır.
- Varlıklar, süreçler ve bilgi teknolojileri konularında önemli güvenlik eksikleri bulunmaktadır. Bilgi güvenliği risklerine karşı farkındalık yeterli ölçüde gelişmemiştir.

Etkin İç Kontrollerin Şirketlere Sağladığı Faydalar

Etkin bir iç kontrol sisteminin tasarlanması ve uygulanması, kurum içinde hata ve suistimallerin asgariye indirilmesinin çok daha ötesinde, "şirketin sürekliliği" ve "büyümesi" konularında önem taşımaktadır.

İyi tasarlanmış ve uygulanan bir iç kontrol sisteminin sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Etkin ve verimli operasyonlar için zemin oluştururken şirketin amaçlarına ulaşabilmesine olumsuz etki edebilecek olayların da zamanında tespit edilebilmesi; bunların etkisinin en aza indirilebilmesinin sağlanması yönünde önlemlerin alınabilmesine fayda sağlar.
- Kurumun amaçlarına ulaşması üzerinde önemli derecede etki edebilecek olumsuz durumların tespit edilmesiyle, hangi faaliyetlerin düzgün olarak yürütüldüğünün, yönetimin etkinliğinin anlaşılabilmesi ve gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesine etki eder.
- Kurum için belirlenmiş olan raporlama zamanlarına uyumun sağlanabilmesi ve bu raporlarda doğru bilgilerin yer almasına olumlu katkı sağlar.
- Tabi olunan iç ve dış mevzuata, kurallara uyum konusunda destek olur.

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve düzgün bir şekilde işletilmesinin sağlanması, yönetimin daha doğru kararlar almasının önünü açabilecek olmakla beraber, “mükemmel” sonuçlarla karşılaşılmasına ve hatasız bir yönetimin oluşturulmasına garanti veremeyecektir. Burada sistemi kısıtlayabilecek başlıca noktaları aşağıda şekilde değerlendirmek mümkündür.

- Konulmuş olan hedeflerin uygunluğu,
- Yanlış karar verilebilme olasılığı,
- İnsan doğasından kaynaklı hatalar, yorumlama hataları,
- Yönetimin, konulmuş olan kontrolleri geçersiz kılabilmesi,
- Kontrollerin yönetim, çalışanlar veya üçüncü taraflarca hile yoluyla atlatılabilmesi (“by-pass” edilebilmesi),
- Kurumun etki edemeyeceği dış kaynaklı olaylar.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, bu ve benzeri durumlardan kaynaklı olarak üst yönetim ve yönetim kontrollerle ilgili tam bir güvenceye sahip olamayacaktır. Bunun yerine ancak makul bir güvence edinebileceklerdir. Bununla beraber, söz konusu durumları da göz önüne alarak ne gibi kontrollerin tasarlanması ve işletilmesinin gerektiğine karar verilerek riskin gerçekleşmesi durumunda karşı karşıya kalınacak olumsuzlukların mümkün olduğunca en aza indirilmesine çaba gösterilmelidir.

İç Denetim

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (“The Institute of Internal Auditors - IIA”) tanımına göre, iç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık

faaliyettir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç Denetimin misyonu ise; yine IIA tarafından, risk bazlı, objektif güvence sağlayarak ve tavsiye ile öngörülerle organizasyonel değeri korumak ve geliştirmek olarak tariflenmiştir. İç Denetimin misyonu, iç denetimin kurumun içinde gerçekleştirmeyi arzuladığı konuları ifade etmektedir. Misyonun yeni UMUÇ'taki (Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi) yeri, uygulayıcıların bu misyonu gerçekleştirmek için bütün çerçeveyi nasıl kullanmaları gerektiğini gösterecek şekilde özel olarak konumlandırılmıştır.

IIA, iç denetim ile ilgili çerçeveyi belirlerken İç Denetimin Tanımı, Uluslararası İç Denetim Standartları (Standartlar), Etik Kurallar ve Ana Prensiplere uyumlu olunmasını beklemektedir (tümü birlikte Zorunlu Rehber olarak adlandırılmaktadır). Söz konusu mevzuata uyumun yanı sıra; Tavsiye Edilen Rehber ve Pozisyon Raporları gibi destekleyici mevzuat ve yayınlar da iç denetim fonksiyonlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için yayımlanmaktadır.⁷

İç denetim faaliyetlerinin Standartlardan faydalanılarak yürütülmesi; faaliyetlerin çok çeşitli hukuki ve kültürel ortamlarda, amacı, boyutu, karmaşıklığı ve yapısı çok farklı kurumlar için, kurum içi ve kurum dışı kişiler tarafından gerçekleştirilmesine karşın; iç denetçilerin yaklaşımlarında bir uyum ve belirli sorumlulukların yerine getirilebilmesi anlamında yeknesaklık sağlamaktadır.

Standartların genel amaçları

- Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinin zorunlu unsurları ile uyuma kılavuzluk etmek.
- Geniş bir yelpazedeki katma değerli iç denetim hizmetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve sağlamak.
- İç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak.
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri teşvik etmektir.

Standartlar, Nitelik ve Performans Standartları olarak iki temel kategoriye ayrılır. Nitelik Standartları, iç denetim faaliyetini yürüten kurumların ve kişilerin

7. <https://www.tide.org.tr/web-sitesi>, Standartlar ve Kaynaklar Bölümü

8. Mesleki Uygulama Çerçevesi Kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, 2016

özelliklerine yönelikken; Performans Standartları, iç denetimin tabiatını açıklar ve bu hizmetlerin performansını değerlendirmekte kullanılan kalite kriterlerini sağlar.⁸

Nitelik Standartları, daha detaylı olarak incelendiğinde;

- İç denetimin amaç yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bunların bir yönetmelik dahilinde tanımlanması; IIA tarafından tanımlanan Zorunlu Rehberle uyumun ifade edilmesi,
- İç denetimin fonksiyonunun bağımsızlık ve objektifliğinin sağlanması ve net olarak tariflenmesi,
- Fonksiyonun diğer birimlerle olan iletişiminin açıklanması,
- Birim çalışanlarının yeterliliklerinin belirlenmesi ve faaliyeti yerine getirirken azami mesleki özen ve dikkati göstermeleri; diğer yandan sürekli mesleki gelişimi sağlamaları,
- Birim dahilinde iç denetim faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programının oluşturulması gibi noktalara değindiği görülmektedir.

Performans Standartlarının detayına bakıldığında ise;

- İç denetim faaliyetlerinin yönetimi,
- Diğer birimlerle ilgili yapılacak olan değerlendirmelerin kapsamı, değerlendirme yöntemleri,
- Planlama faaliyetleri,
- Yapılacak görevlerin amaçlarının, kapsamının, iş programlarının, kaynakların belirlenmesi,
- Bilgilerin tespiti, tanımlanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, kaydedilmesi,
- Yerine getirilen görevlerin gözetimi ve kontrolü,
- Raporlamaların ne şekilde yapılacağı kapsamında yönlendirmelerin yapıldığı anlaşılmaktadır.

Söz konusu araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, kurumların iç denetim yapılarını kurma konusunda adımlar atmasının önemi ortaya çıkmakla beraber, iç denetim yapılarını kurmuş olan kurumların da daha ileriye gidebilmek ve bu faaliyetten maksimum faydaya ulaşabilmek adına sürekli gelişim ihtiyacında oldukları anlaşılmaktadır.

İç denetimin süreç denetimlerinin yanı sıra önemli bir bacağı da bilgi teknolojileri denetimidir. Süreç denetimlerinde, kurumların süreçleri şirket içi ve dışı kurallara ve üst yönetimin beklentilerine göre değerlendirilirken; bilgi

teknolojileri denetimlerinde, söz konusu süreçlerin üzerinde yer aldığı teknoloji altyapısına göre değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir. Denetimlerdeki asıl amaç, kurulmuş olan sistemin kendisinden beklenildiği şekilde işleyip işlemediğinin; kuruma istenen faydayı sağlayıp sağlamadığının anlaşılmasıdır.

Bilgi teknolojileri denetiminde dünyadaki en iyi uygulamalara erişmek ve kurumun teknoloji altyapısını karşılaştırabilmek için farklı kurumlarca oluşturulmuş olan COBIT, ITIL, ISO 27001 gibi standartlardan faydalanılmaktadır. Söz konusu değerlendirme çerçeveleri arasında ISACA tarafından güncellenen ve günümüz itibarıyla COBIT 5 olarak uygulanan çerçeve üzerinden yapılan değerlendirmeler; COBIT Beceri Kategorileri kapsamında aşağıdaki etki alanlarında değerlendirilmektedir.

- Değerlendir, Yönlendir, İzle
- Hizala, Planla ve Düzenle
- Kur, Edin ve Uygula
- Sağla, Hizmet Sun ve Destek ver
- İzle, Tespit et ve Değerlendir

COBIT değerlendirmeleri; yürütülmekte olan uygulamaları, "Paydaşların ihtiyaçları karşılandı mı?", "Gerçekleştirici amaçlarına ulaşıldı mı?", "Yaşam döngüsü yönetiliyor mu?", "İyi uygulamalar tatbik ediliyor mu?" gibi sorulara cevap vermeye çalışarak kurumların bilgi teknolojisi yaklaşımlarını gözden geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken, kurum içinde yer alan her bir kadememin söz konusu süreçler üzerindeki rollerini ve sorumluluklarını tanımlamaktadır.

Bilgi teknolojileri risklerine ve internet erişimi olan cihazların artışına paralel olarak ortaya çıkan siber güvenlikle ilgili risklerin de ele alınması ve kurumların iç denetim programlarına dahil edilmesi kritik öneme sahiptir. Kurumların özel verileri, fikri mülkiyet ve siber altyapıları yapılan bilinçli saldırılarla veya yanlışlıkla yapılan güvenlik hataları ve düzenli olmayan küresel internetin zayıf noktaları nedeniyle tehlike altına girebilmektedir. Bu bakımdan kurum üst yönetimi karşı karşıya kalabileceği siber risklerin de farkında olmalı, iç denetimin bunlarla ilgili gereken aksiyonları (iç veya dış kaynak aracılığıyla) aldığından emin olmalıdır.

Kurumlar, faaliyetlerinin kesintisiz olarak devam etmesini amaçlamakla birlikte, iç ve/veya dış kaynaklı olumsuzluklar buna engel olabilir. İş sürekliliğine yönelik planların yapıldığından, bunların güncel olarak tutulduğundan ve çalışanların konu üzerindeki farkındalığından makul bir seviyeye kadar emin olmak ve üst yönetimi bu yönde bilgilendirmek de iç denetim fonksiyonunun görevleri arasında yer almalıdır.

İç denetimle ilgili gündemde olan ve son dönemde kurumların odaklandıkları bir diğer konu ise geleneksel yöntemlerin yerini alan ve iç denetime katma değerli yeni bir bakış açısı getiren denetimde analitik yöntemlerin kullanılması yaklaşımıdır. Bilindiği üzere, kurumların iş süreçleri her geçen gün daha karmaşık hale gelmekte, süreçler dijitalleşmekte, farklı bölümler farklı sistemlerle birlikte çalışmaktadır.

Veri analitiğinin denetimler sırasında kullanılmasıyla;

- Daha yüksek katma değerli denetimler yapılabilenekte,
- Denetimlere yenilikçi bir bakış açısı eklenmekte,
- Denetimler daha hızlı yapılabilenekte,
- Denetim maliyetleri azaltılabilmektedir.

Planlamadan raporlamaya kadar tüm aşamalara, veri analitiği teknikleri katılarak iç denetimin etkinliği artırılabilir; veri yönetimi, veri modellemesi ve görselleştirmesiyle iç denetim faaliyetinin etkinliği artırılabilir ve aynı zamanda katma değerli bir bakış açısı sağlanabilmektedir.

İç Denetim Nedir? Neden Önemlidir?

Üçlü Hat Modelinin üçüncü hattını ve etkin bir kurumsal yönetim yaklaşımının önemli bir bacağına oluşturan iç denetim faaliyeti; risk-bazlı, objektif güvence sağlayarak kurumsal değeri korumakta ve geliştirmektedir. Modelde de yer verildiği üzere; iç denetim, yönetim organına hesap veren bir bölüm olmanın yanı sıra; aynı zamanda onun “gözleri ve kulakları” olmak gibi büyük bir sorumluluğa da sahiptir.

İç denetim, şirketlerin iç kontrol, risk yönetimi ve yönetim bilgi sistemlerinin ölçülmesinde ve raporlanmasında anahtar rol oynamakta; iş süreçlerinin iyileştirilmesini, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamakta; hata, hile ve suiistimallerin önlenmesine yardımcı olmakta, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltmakta, kurumların itibarını koruyarak hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Günümüz iş dünyasında yaşanan globalleşme; sermayenin serbest dolaşımı; uluslararası yatırımların artması; büyüyen, çeşitlenen ve karmaşıklaşan işlemler; iletişim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler; faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin ön plana çıkması; hileli finansal raporlama skandalları, iflaslar ve büyük şirket zararları; ticari alanda tüm dünyada artan düzenlemeler gibi değişiklikler karşısında iç denetim; sürdürülebilir büyüme, kurumsal yönetim ve itibarın sigortası olarak görülmektedir.

Aile Şirketlerinde İç Denetim İhtiyacı Nasıl Oluşur?

Aile şirketlerinin ekonomideki yeri, değeri, katkısı ve hacmi göz önünde bulundurulduğunda, ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Ülkemiz ve dünya işletmelerinin büyük çoğunluğunu bu şirketler oluşturmaktadır. Ancak bu şirketlerin yaşam eğrisi incelendiğinde; ömürlerinin pek de uzun olmadığı, önemli bir bölümünün daha ilk kuşak ve ikinci kuşakların yönetimlerinde yok oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda aile şirketlerinin yok olmalarının en önemli sebebinin kurumsallaşamama sorunu ve doğru hesap verebilir bir kontrol sistemi kuramamaları olduğu görülmüştür. Kurumlarda, kurumsal yönetim uygulama ve yapılarının kurulması için harcanan çabanın temelinde; kurumun vizyonu, süreçleri ve kurum yapısı ile ilgili alınan kararlarda uzun vadeli ve sürdürülebilir olma amacı bulunmaktadır.

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen aile şirketleri kurumsal yönetim yapısını sağlamak amacıyla iç denetim faaliyetine ihtiyaç duymaktadırlar. Şirketlerin organizasyon yapılarının büyümesi ile karmaşıklaşan işlemler ve piyasa ilişkileri içinde organizasyonun etkin yönetilmesi için kontrol ihtiyacının arttığı hissedilir. Yönetimin iç kontrol sistemi kurulması ve işlerliğinin sağlanması ile ilgili sorumlulukları öncelik kazanır.

Ayrıca, bağımsız ve tarafsız olarak yönetime güvence sağlayan İç Denetim fonksiyonunun kurulmuş olması yatırımcılar ile kredi verenler açısından işletmenin kredibilitesine değer katan bir algı oluşturmaktadır.

İç Denetim, geleceğe yönelik kurumun karşılaşabileceği riskleri önceden tespit ederek gerekli tedbirleri almak suretiyle yönetime danışmanlık hizmeti vererek iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği, iş süreçlerinin uygunluğu ve kurum performansının amaçlara ulaşma kalitesi hakkında yönetime doğru bilgi sağlama rolünü üstlenmektedir. İç denetim, hızla değişen günümüz iş dünyasında varlığını sürdürülebilmeyi amaçlayan aile şirketlerinin, kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasında önemli bir adımdır. İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için kurum yöneticilerince tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilir. Hata, hile ve suiistimallerin, gelir ve varlık kayıplarının önlenmesinde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin etkinliği önemli rol oynamaktadır. Kısaca, karlılık ve verimliliğin güvencesi denetlenebilir olmaktır.

Aile şirketleri kurumsallaşmanın bir gereği olarak belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere planlar oluşturmalı ve iç denetim fonksiyonu ile planlara ulaşma sürecinin başarısını ölçerek,

plandan sapmaların düzeltilmesini sağlamalıdır. İç denetim aile şirketlerine, faaliyetlerinde istikrar ve makul güvence kazandıracaktır.

Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetlerinin Başlatılması

Aile şirketlerinde iç denetim faaliyeti başlatılırken aşağıda yer alan üç yöntemden birinin tercih edildiği görülmektedir:

1. İç Kaynak Kullanılması

İşletme içinde iç denetim biriminin kurulması ve iç denetçilerin bu birim üzerinden görevlendirilerek faaliyetlerin yürütülmesi.

2. Dış Kaynak Kullanılması

İşletme dışından profesyonel bir kurumdan sağlanacak iç denetim hizmeti ile denetim faaliyetlerinin yürütülmesi.

3. Eş Kaynak Kullanılması

İç kaynak ve dış kaynak yöntemlerinin birlikte kullanılması (işletme içinde yer alan iç denetim profesyonellerine, dış kaynak sağlayıcı firma desteği verilerek faaliyetin gerçekleştirilmesi ve bir yandan bilgi, yöntem aktarımının yapılması.

Kurum yönetimi tarafından işletme ölçeği, organizasyon yapısı, risk yönetimi çalışmalarının olgunluğu, iç kontrol sisteminin etkinliği, faaliyet gösterilen sektöre ilişkin yasal düzenlemelerin öngördüğü esaslar, iç denetim faaliyeti için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve donanımın sağlanması için gerek duyulan finansman seviyesi gibi faktörler göz önüne alınarak söz konusu yöntemlerden işletme için en uygun olanı belirlenmektedir.

İç denetim faaliyeti, işletme içi kaynaklarla gerçekleştirilecekse; üst yönetim öncelikle uluslararası standartlarda bağımsızlığını ve tarafsızlığını güvence altına aldığı, aynı zamanda tam destek sağladığı bir faaliyet başlattığını taahhüt etmelidir. İşletme organizasyonu içinde iç denetim faaliyeti bağımsızlığını ve tarafsızlığını sağlayıcı biçimde konumlandırılmalıdır. Bu nedenle icradan sorumlu pozisyonlara bağlı olmamalıdır.

İç denetim faaliyetinin yapılması kısmen veya tamamen 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.

Her üç durumda da, iç denetim faaliyeti ile ilgili işletme içinden görevlendirilecek ya da dışarıdan istihdam edilecek kişilerin yetkinlikleri göreve uygun olmalı, mesleki sertifika sahibi ya da sertifikaya almaya aday kişiler arasından seçilmelidir.

İç denetim faaliyetinin başlatılması için kullanılacak yöntemin belirlenmesinin ardından faaliyetler, genel olarak aşağıdaki süreç akışında belirtildiği şekilde tasarlanarak yürütülmektedir:

İç Denetim Yönetmeliğinin oluşturulması: İç denetim fonksiyonunun işletme içindeki amacı ile yetki ve sorumluluklarını belirleyen, standartlara uygun çalışma esasları hazırlanır ve Yönetim Kurulu onayına sunulur.

İç denetim biriminin organizasyondaki yerinin belirlenmesi: İç denetim biriminin işletme organizasyonu içindeki konumu, bağımsızlığı da göz önünde bulundurularak belirlenir.

- İç denetim biriminde çalışan profesyonellerin iş tanımlarının oluşturulması: İç denetim biriminde görev alan yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluklarını içeren iş tanımları yazılı hale getirilir.
- İç kontrollerin değerlendirilmesi: İşletme operasyonları içinden belirlenen süreç ve alt süreç sahipleri ile detaylı görüşmeler yapılır ve ilgili mevcut kurum içi/dışı mevzuat incelenir. En iyi uygulamalar doğrultusunda risk/kontrol yapısı değerlendirilir. Mevcut ve olası riskler ve kontrol noktaları için iyileştirme önerilerinde bulunulur.
- Risk değerlendirmesinin yapılması: Kurum bünyesindeki risk faktörlerinin ve denetim alanlarının belirlenmesi ve yapılacak risk değerlemesi sonucunda denetim alanları önceliklendirilir.
- Yıllık iç denetim planının hazırlanması: Yapılan risk değerlendirmesi sonucunda gerekli insan kaynağı ve bütçeyi içeren yıllık iç denetim planı oluşturulur.

İç denetim faaliyetinin yapılması için öngörülen yukarıda özetlenen süreç akışında; gerek iç denetim faaliyetinin, gerekse işletme faaliyet konusunun gerektirdiği bilgi, beceri ve donanım ihtiyacı, işletme ölçeği, faaliyet gösterilen sektörün yasal düzenlemeleri, işletme politikaları, yönetimin tutum ve anlayışı çerçevesinde iç veya dış kaynak kullanımı ya da her iki kaynağın birlikte kullanımı suretiyle iç denetim faaliyetini biçimlendirecektir.

Aile Şirketlerinde İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesi

İşletme içinde etkin bir iç denetim faaliyetinin yürütülmesi; iç denetim yöneticisinin, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine

imkan sağlayacak bir yönetim seviyesine bağlı olmasını gerektirir. İç denetim faaliyeti yürütülürken birim çalışanlarının görev alanları ile ilgili herhangi bir kısıtlama veya müdahale ile karşılaşmaması, her türlü belge, bilgi, kayıt, varlık ve alanlara erişim yetkisi bulunması gerekir. Bu imkânlar, denetim komitesi ve yönetim kurulu tarafından onaylanmış bir iç denetim yönetmeliğinde açıkça tanımlanmış olmalıdır.

Genel olarak iç denetim faaliyetinin yürütülmesi aşağıdaki aşamalarda gerçekleştirilmektedir:

1. Risklerin değerlendirilmesi ve iç denetim planının oluşturulması

İç denetim faaliyetinin etkili bir biçimde yürütülmesi, yönetilmesi için mesleki özen ve dikkat azami bir biçimde gösterilmelidir. Mesleki özen ve dikkat; görev ile ilgili amaca ulaşmak için gerekli çalışma kapsamını, çalışma kapsamı içinde yer alan konuların karmaşıklığını, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği ve yeterliliğini, önemli hata, düzensizlik ya da aykırılıkların olasılığını, göreve ilişkin potansiyel faydaların maliyetini göz önünde bulundurmayı gerektirir.

İç denetim faaliyetinin yürütülmesinin katma değer sağlayacak bir biçimde etkili olarak yönetilmesi ise; risk esaslı iç denetim faaliyeti planlaması, şirket üst yönetimi ile iletişim, raporlama ve takip sistemine bağlıdır.

Yönetim tarafından kurumun hedefleri göz önünde bulundurularak, faaliyet alanı, sektör riskleri ve piyasa koşulları değerlendirilir. Kurum faaliyetleri, süreçleri ve bunlara ilişkin risklerinin değerlendirilmesi sonucu hazırlanan risk esaslı iç denetim planı ile birlikte planın gerçekleştirilmesi için gerekli insan kaynağı ve bütçe hazırlanarak kurumun denetim komitesi ve yönetim kurulunun değerlendirme ve onayına sunulur.

İç denetim planının oluşturulması sırasında, kurumun yürütmekte olduğu iş süreçlerinin yanı sıra, bilgi teknolojileri ve siber risklerinin de plana dahil edilmesi, iş sürekliliği ile ilgili yaklaşımların da gözden geçirilmesi yönünde adımlar atılması gerekmektedir.

2. Denetim çalışmasının planlanması

Yönetim tarafından onaylanan yıllık denetim planı çerçevesinde denetlenecek olan faaliyetler, süreçler ve sistemler ile bunlara ilişkin kontrol hedefleri belirlenir. Tespit edilen risklerin ve kontrol hedeflerinin belirlenmesi sonucunda “Risk & Kontrol Matrisi” oluşturulur. Bu çalışmada suistimal riskleri de dikkate alınarak kapsam zenginleştirilmelidir. Çalışmanın sonucunda, iç

denetim faaliyetini gerçekleştirecek olan, mesleki bilgi ve özene sahip denetçi görevlendirilerek denetlenecek faaliyetler, süreçler ve sistemler ile ilgili detaylı "Denetim Planı" ve "Denetim Programları" oluşturulur.

3. Denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi

Denetçi tarafından; denetlenecek faaliyet, süreç ve sistemler ile ilgili ön araştırma yapılır, edinilen bilgiler doğrultusunda denetim sırasında uygulanacak yöntemler belirlenir ve çalışma planlanır. Çalışma planı dahilinde faaliyet, işlem veya süreçlerin, kurumun prosedür ve kurallarına uygun gerçekleştirildiğini değerlendirebilmek için faaliyetlerin uygunluğu test edilerek denetim faaliyeti yürütülür.

4. Denetim sonuçlarının raporlanması

Denetim faaliyeti sonucunda denetçi tarafından bulgular tespit edilir ve bulguların önemi ve etkileri ile geliştirilmesi gereken alanlar ve çözüm önerilerinin de yer aldığı denetim raporu hazırlanır. Raporlama sırasında önemli görülen denetim kanıtları da rapora eklenerek üst yönetime sunulabilir.

5. Bulguların takip edilmesi

Denetim faaliyetinin raporlama süreci ile son bulmaması, raporda yer alan bulguların takip edilmesi ve çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi için uygulama planlarının ve sonuçlarının izlenmesini sağlayan raporlama takip sistemi kurulması iç denetimin faaliyetinin etkinliğini arttıracaktır.

Son bir nokta olarak şunu da ifade etmek gerekir ki; iç denetim faaliyetinin, kurum içindeki konumu, faaliyet alanları, kurumsal düzeyde her türlü bilgi, belge, kayıtlara erişim yetkisi, bağımsızlığı; iç denetim profesyonellerinin tarafsızlığı, yetkinlikleri, yönetimi, gözetimi, raporlama ve kalite güvencesinin standartlarda öngörülen tanımlama ve yaklaşımlara uygun olması, bir kurumda iç denetimin ne kadar etkili olduğunu belirleyen öncelikli faktörlerdir. Bu bakımdan, iç denetim faaliyetinin etki durumunun sürekli gözetimi, etik kurallar ve uluslararası standartlara uyumunun sağlanması için kalite, güvence ve geliştirme programı hazırlanması faydalı olacaktır.

İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, iç kontrol bir sistemdir ve kurumun süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, kişilerden etkilenen, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılan bir araç olarak makul bir güvence sağlar. İç denetim ise bir fonksiyondur ve kurumun iç kontrol sisteminin etkin ve verimli çalıştığını

belli aralıklarla kurum risklerini önceliklendirerek ve kaynaklarını optimize ederek gözden geçirir.

İç kontrol kurum yönetiminin sorumluluğundadır. Etkinlik ve yerindeliliğinin değerlendirilebilmesi için iç denetim faaliyetine ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak değerlendirilmelidir.

İç kontrol, işletme varlıklarını korumaya, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya, bilgi sisteminin güvenilirliğini sağlamaya, yasal düzenlemelere uygunluğu güvence altına almaya yönelik tasarlanmış sistemler bütünüdür. İç denetim faaliyetinin, kendi metodolojisine uygun bir şekilde iç kontrol sistemine yönelik yaptığı değerlendirmeler, bu sistemin daha güçlü ve etkili olması bakımından büyük önem taşır.

Olgunluk seviyesi belli bir aşamaya gelmiş işletmelerde, Üçlü Hat Modeli kurgulanmıştır. İlk hatta yer alan iç kontrol sistemi içinde görevler ayrılığı, çapraz kontrol, yetki limitleri ve onay mekanizmaları gibi kavramların etrafında değerlendirmeler, izlemeler yapılır. İşletmenin bütünü kapsayan iç kontrol sisteminin etkin olması riskleri de azaltır. İkinci hatta finansal kontrol, risk yönetimi, uyum gibi birimlerin faaliyetleri yer alır. Bu birimlerin faaliyetleri de iç kontrol sistemini tamamlayıcı bir işlev görür. Üçüncü hatta ise iç denetim vardır. İç denetim faaliyeti, birinci ve ikinci hatlardaki faaliyetlerin etkinliği ve yerindeliliği konusunda üst yönetime makul bir güvence verirken diğer yandan iç kontrol sistemindeki eksikliklerin tespit edilmesinde ve giderilmesinde katkıda bulunur.

Kurumların kurumsallaşmasının temel aşamalarından birini iç kontrol sisteminin varlığı oluştururken iç kontrollerinin yerindeliliği ve kalitesi iç denetim faaliyeti ile değer bulur. Son yıllarda, iç denetim, işlem ve hata odaklı yaklaşımdan çıkarak süreç odaklı, işin doğru yapılmasıyla birlikte doğru işin yapılmasını öneren bir yaklaşım sergileyerek organizasyon için stratejik akıl ortağı, geliştiren ve değer katarak önceden alınması gereken tedbirleri belirten bir rol üstlenmektedir.

Bu aşamada denetimin ve kontrolün sürekli olarak yapılabilmesine yönelik yapıların oluşturulmasının kurumlara olan faydasından da bahsetmek gerekir. Raporlamaların, üst yönetime olan bilgilendirmelerin, gerçekleştirilen kontrol ve denetim faaliyetlerinin devamında gerçekleştiği ve bu anlamda, “gecikmeli” olarak oluşturduğu değerlendirildiğinde, sürekli yapılan kontrol ve denetim

faaliyetlerinin bu "gecikme" faktörünü azaltacağı ve daha çabuk karar alma; engelleyici anlamda kontroller oluşturarak risk gerçekleşmeden önlem alma yönünde esneklik sağlama gibi faydalar getireceği açıktır.

Sürekli denetimin ortaya çıkmasında temel nedenlerin şunlar olduğu değerlendirilmektedir.

Dışsal Nedenler

Ticaretin elektronikleşmesi, daha sık sunum ihtiyacı, anormalliklerin daha güncel olarak tespit edilmesi, finansal krizler.

Teknolojik Gelişmeler

Bulut sistemler, depolama, elektronik işlemler, ERP çevresi.

İç Kontrole Odaklanma

Kanunlar ve Düzenlemeler: "SOX, Elliott Report, AICPA Redbook, IIA GTAG No.3, ISACA IT Audit and Assurance Guidelines No.42" gibi düzenlemeler.

Bu çerçeveden bakıldığında; geleneksel denetim ve izlemenin yerini alan sürekli denetim ve izleme, kurumlara; risklere yönelik olarak proaktif cevap verebilme, etkin bir zamanlamayla hareket edebilme, sürekli ve daha sık raporlama yapabilme imkanı sağlamaktadır.

İç Denetim Mekanizmalarının Sağladığı Faydalar

İç denetim faaliyetinin kuruma yaptığı ekonomik katkı, olası risklerin belirlenmesinde yönetime yardımcı olmak, iç kontrollerin etkinliği ve yerindeliğini değerlendirerek iş süreçlerinde verimliliği sağlamak, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltmaktır.

İç denetimin temel amacı işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini arttırmak ve kurum faaliyetlerine katma değer yaratmaktır. Bu kapsamda etkin bir iç denetim faaliyeti, kurumlara aşağıdaki önemli faydalar sağlar.

- Kurum hedeflerine ulaşmasını engellemeye yönelik iç ve dış tehditlerin tespit edilmesi ve etki etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması,
- Maliyetlerin optimize edilmesi ve operasyonlarda verimliliğin sağlanması,
- Hata, suiistimal veya hilelerden kaynaklanan kayıpların önlenmesi,
- Öngörülme ve kurum açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilecek olayların erken tespiti ve önlenmeye çalışılması. Bu tür olayların

- yaratabileceği hasarların en aza indirilmesi,
- Kurumun iç ve dış çevredeki fırsatları yakalamasının sağlanması,
- Kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve kurum itibarının artırılması,
- Kurumun ekonomik, finansal ve reel sektör krizlerine dayanıklılığının artırılmasına destek verilmesi,
- Kurum varlıklarının korunması ve kayıt altına alınması,
- Kurumun tabi olduğu yasa ve düzenlemelere uygunluğunun sağlanması,
- Kurum tarafından kamuya yapılan finansal raporlamalar ile şirket yöneticilerinin karar almada kullandığı operasyonel ve finansal verilerin güvenilirliğinin ve doğruluğunun korunması.

Mali İşler Fonksiyonu

Güçlü bir ekonomi, güçlü şirketler ile var olabilir.

Güçlü şirketler de ancak güçlü Mali İşler Fonksiyonları ile...

81 milyon nüfuslu ülkemizin 81 farklı şehriden birindeki bir ofiste, her gün finansal yansımaları olan sayısız kararlar alınmakta. Bunların bazıları birleşme, satın alma, halka arz, tahvil ihracı, iş ortaklığı, yeni pazarlara açılma, farklı iş kollarına giriş, ürün-hizmet lansmanı veya yeni bir fabrika yatırımı gibi oldukça stratejik; bazıları bir işi dış kaynakla veya şirketin kendi kaynakları ile yapmak arasındaki seçim veya bir projenin hangi finansman modeli ile desteklenebileceği gibi taktiksel; bazıları ise bir müşterinin limitini arttırmak, döviz pozisyonundaki açığı kapatmak, bütçeler arası transfere onay verip vermemek gibi operasyonel kararlar...Türü veya etkisi ne olursa olsun, tüm bu kararların ortak noktası; yetkin bir mali işler fonksiyonunun sürece sağlayacağı katma değerdir. İşte bu noktada, böyle uzman bir ekibi kuracak ve sayıları bir hayli fazla olan iç ve dış paydaşlarla etkileşimlerinde onları doğru şekilde yönlendirecek bir lider figürüne, yani güçlü bir CFO'ya ihtiyaç bulunmaktadır. CFO'nun uzman ve donanımlı bir ekibinin olması ise güçlü bir mali işler fonksiyonu için olmazsa olmazdır, çünkü karşılaşılan riskler ve fırsatlar her ne kadar liderliğe önemli bir rol yükleyorsa da, hacim ve karmaşıklık açısından tek başına bir kişinin altından kalkabileceği konular değildir. Günümüzde, mali işler/ finans ekiplerinden beklenen yetkinlikler hızla farklı bir noktaya evrilmektedir. İş ("business") anlamında okuryazarlık, teknolojiye ve dijitalleşmeye yatkınlık, silo bakışından iş ortaklığı yaklaşımına geçiş, ilişki – değişim ve iletişim yönetimi, ileri analitik beceriler, çeviklik-esneklik ve çözüm odaklılık, paydaş yönetimi, analiz

ve sentez yeteneği, proje yönetimi ön plana çıkacak ve işin gerektirdiği teknik özelliklere eklenecek yetkinlik gereksinimlerinden sadece birkaç tanesidir.

Finansın geleneksel rolleri olan "Muhafız" ve "Operatör" ile görece daha yeni rolleri olan "Katalizör" ve "Stratejist" rollerinin yanına artık "Dijital" ve "Analitik" sıfatlarını da ekleme zamanı geldi. Dijitalleşme ve analitik alanlarında mali işler fonksiyonu artık çok daha aktif olup, CFO'lar şirketlerindeki dönüşümü desteklemek adına önemli roller almaya başlamışlardır. Öncelikle robotik, biraz daha geriden ise yapay zekâ finansın dünyasına girmektedir. Analitik çözümler karar alma mekanizmalarının belkemiğini oluşturacaktır. Dolayısıyla "yeni nesil" dijital CFO'ların hakimiyetinin başlayacağı dönem uzak değil. Tüm bu değişimler ve dönüşümler yaşanırken, mali işler/finans fonksiyonunu da etkileyen insan kaynakları dünyasındaki gelişmeleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çalışan deneyimi gittikçe ön plana çıkmakta, liderlik özellikleri değişmekte, y-kuşağının yanında artık z-kuşağı da işgücüne katılmakta ve yetenek anlamında doğru kaynakların bulunup elde tutulması gittikçe güçleşmektedir. Böyle bir ortamda CFO'lar, CEO'ların sağ kolları olmaya devam ederken; ekip oluşturma, geliştirme ve yaşatma anlamında CFO'ları zorlu bir sınav beklemektedir.

Finansal Raporlama ve Bağımsız Dış Denetim

Bilginin inanılmaz bir hızla paylaşıldığı günümüzde finans piyasalarının entegrasyonu ve sermayenin uluslararası piyasalarda hareket yeteneği baş döndürmektedir. Artan rekabet ortamında firmaların doğru kararları zamanında alabilmesi ve hızlı uygulaması ise ayakta kalmak için hayati önem taşımaktadır. Özellikle büyüme modelini borçlanma üzerine kurmuş firmalar açısından en ucuz finansman kaynaklarına hızlı ulaşım rekabette ayakta kalmak için en önemli parametrelerden biri haline gelmiş durumda. Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun büyüme modelini borçlanmaya dayalı kurması nedeniyle, günümüzde şirketlerin daha avantajlı (kolay erişilebilir ve göreceli daha ucuz) finansman kaynaklarına ulaşımı şirketlerin ayakta kalması için son derece önemli hale gelmektedir.

Deloitte'un birleşme ve satın almalar raporuna göre 2018 yılında yaşanan olumsuz ekonomik gelişmelere rağmen, Türkiye Birleşme ve Satın Alma pazarı önceki iki yıla göre daha iyi bir performans gösterdi. Az sayıdaki büyük ölçekli işlem ve yılın ilk yarısındaki güçlü işlem hacmi sayesinde 2018'de toplam 12 milyar dolar tutarında 256 adet işlem gerçekleşti. İşlem sayısı 2017'deki rekor sayıya göre %13 oranında azalsa da, toplam işlem hacmi %17 oranında artış

gösterdi. Stratejik yatırımcıların ve büyük ölçekli az sayıdaki işlemin öne çıktığı 2018’de en büyük on işlem, toplam yıllık işlem hacminin %63’ünü oluşturdu. 2018 yılında yabancı yatırımcıların toplam işlem sayısı bir önceki yıla benzer şekilde 74 adet işlem ile mütevazi bir seviyede kaldı. Bununla birlikte yabancı stratejik yatırımcıların büyük işlemlerdeki baskın rolü ile yabancı yatırımcılar toplam işlem hacminin %63’ünü oluşturdu.

Bu veriler iki konunun altını bir kez daha kalın çizgilerle çizmektedir. Bu iki noktanın birincisi Türk şirketlerinin önümüzdeki dönemde de borçlanmaya dayalı büyüme stratejilerini sürdürmeye çalışacağı; ikincisi ise sermayenin şeffaf, istikrarlı politik ve ekonomik bir ortamın olmadığı durumlarda güvenli limanlara yöneldiği ve kendisi için daha karlı, güvenli liman neresiyse oraya yönelmeye devam edeceğidir.

Türk Şirketlerin uluslararası finans piyasalarında ucuz finansman kaynaklarına ulaşabilmeleri ve yabancı yatırımcıyı kendilerine çekebilmeleri için finansal raporlama açısından şeffaflaşması ve uluslararası geçerliliği olan bir finansal raporlama dilinde finansal tablolarını ifade ederek anlaşılır ve karşılaştırılabilir veri üretmesi zorunludur. Paranın sahibi kendi anladığı dilde, alıştığı kalitede finansal veriye erişemediği zaman firmayı analiz edememekte, kendisini güvende hissetmemekte ve başka yere yönelmekte ya da riski yüksek görerek daha yüksek faiz oranları ile borç vermektedir. New York’ta bir gökdelenin yüksek katlarında oturan bir özel fon yöneticisinin, Türkiye’de faaliyet gösteren bir firmanın finansal performansı ile başka ülkelerde benzer alanda faaliyet gösteren bir firmanın finansal verilerini zamanında karşılaştırabildiği ve kendini güvende hissettiği ölçüde yatırımını Türkiye’ye yönlendirme kararı alma olasılığı artacaktır. Finansal veriyi ölçüp analiz edemediği sürece öncelik sağlıklı veri alabildiği başka ülkelerde olacaktır.

Kişiler, dünyada yaygın kullanılan bir yabancı dili konuştuğunda nasıl rahat seyahat edebiliyorlarsa, şirketler de uluslararası piyasalarda geçerli olan bir dilde hazırlanmış finansal tablolar ile seyahat edebiliyorlar. Bu uluslararası geçerliliği olan finansal raporlama dilinin adı ise “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)” dir. Bir başka deyişle kişiler için İngilizce ne ise şirketler içinde UFRS odur.

UFRS dünyada 120 ülkede kullanılan ortak bir finansal raporlama ve finansal veri üretme dili olarak kabul edilmiş durumdadır. Amerika Birleşik Devletleri dahi kendi muhasebe standardı olan USGAAP’i UFRS ile uyumlulaştırmak için çalışmaktadır. Hatta Amerika’da halka açık Avrupa şirketleri isteğe bağlı olarak Amerikan borsalarında UFRS uyumlu finansal tablolarını yatırımcıları ile

paylaşmaktadır.

Bilindiği üzere, ülkemizde de UFRS ile uyumlu Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) firmalar tarafından uygulanabilmektedir. Ayrıca büyük ve orta boy işletmeler için UFRS'ye çok yakın olan BOBİ standartları uygulanmak zorundadır. TFRS uygulamak ile yükümlü firmaların TFRS'yi ne kadar doğru uyguladığı ve ne kadar sağlıklı denetlendiği ise ayrı bir tartışma konusu olsa da TFRS uygulamasının ülkemizde de her geçen gün yaygınlaşması, ülkemiz şirketlerinin uluslararası piyasalar ile entegrasyonu anlamında çok değerlidir.

Geçtiğimiz dönemde politik ve ekonomik dalgalanmaların, özellikle kurlardaki dalgalanmaların ülkemiz ekonomisine ve şirket bilançolarına hasar verdiğini gözlemliyoruz. Birçok firmanın karlarının ve öz kaynaklarının finansman yükü altında eridiği, hatta negatife döndüğü rakamlarla sabit. Her gün daha da sertleşen rekabet koşulları şirketlerin ayakta kalmasını daha da zorlaştırırken, en avantajlı finansman kaynaklarına en hızlı biçimde ulaşabilmek ve uluslararası finans piyasaları ile entegrasyon hayati önem taşımaktadır. Yabancı sermayeyi ülkemize çekebilmek için küresel finans piyasalarının ihtiyaç duyduğu şeffaf, karşılaştırılabilir, güvenilir finansal verinin hızlı bir biçimde piyasalara sunulması, diğer politik ve ekonomik faktörlerin yanında daha fazla şirkette kaliteli ve şeffaf finansal raporlamanın hayata geçirilmesi ile mümkün.

Öyleyse bir aile şirketi yukarıda bahsettiğimiz, uluslararası finansal raporlama standartlarına uyumlu, şeffaf, güvenilir ve zamanında finansal raporlama etkinliğini kazanmak için hangi adımları atmalı nerelere yatırım yapmalıdır?

Finansal raporlamada sistem altyapısı

Şirketlerin işlem hacimleri, işlemlerin türleri, karmaşıklık seviyeleri, büyüklüğü ve oluşma sıklığı şirket muhasebelerinin manuel veya ilkel muhasebe programları ile yönetilmesini imkânsız hale getirmektedir. Ürünün fiyatını piyasa belirlemekte, dünyanın her yerinde tüketici akıllı telefonlarından kendisi için en avantajlı ürünlere uygun fiyatta ulaşabilmektedir. Ürünün fiyatını piyasa belirlediğine göre firmaların kontrol edebildiği ve yönetebildiği alan maliyetleri ve süreçleri haline gelmektedir. Maliyetlerini izleyebilen, kontrol altında tutabilen ve süreçlerini sürekli iyileştirebilen firmalar rekabette daha güçlü hale gelmektedir. Bu bilgi aynı zamanda gecikmeden, hızlı ve güvenilir bir biçimde üretilmelidir. Bu şartlar altında şirketlerin olabildiğince manuel müdahaleden ve süreçlerden uzakta, sistem üzerinde finansal veriyi biriktirdiği ve raporladığı ERP sistemlerine yatırım yapması zorunluluk haline gelmektedir. Sistemden hızlı ve güvenilir biçimde UFRS uyumlu finansal tablo üretebilme

yetkinliğine ulaşabilmesi için kendisi için en doğru modele ve seçeneğe yatırım yapması günümüz iş dünyasında bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynağı yetkinliği

Şirketlerin uluslararası geçerliliği olan bir finansal tablo dilinde raporlama yapma yetkinliğine ulaşması ile bir kişinin yabancı bir dil öğrenmesi arasında benzerlik kurulabilir. Kişilerin bir yabancı dili bugünden yarına öğrenmesini beklemek ne kadar gerçekçi değilse, bir şirketin de tüm muhasebe ve finans fonksiyonunun çok kısa bir sürede uluslararası geçerliliği olan bir muhasebe dilini öğrenmesi ve içselleştirmesi o kadar gerçekçi olur. Bir kurumun bu raporlama yetkinliği kazanması uzun bir eğitim ve gerekiyorsa dışarıdan yetenek transferi ile mümkündür. Şirketin yönetim raporları, bütçeleri ve finansal tabloları dahil olmak üzere şirketin raporlama ve analiz dünyasının uluslararası finansal raporlama standartları ile tam uyumlu olması, performans sisteminin yine tek kaynaktan beslenen UFRS uyumlu verilere dayalı olması firmaya değer katan bir yetkinlik olarak yatırım yapılması gereken bir alandır.

Bağımsız denetim

Firmalar küresel sermaye piyasalarında finansal tabloları ile kendilerini ifade ederler. Bu finansal tabloların yatırımcılar ve finansörler nezdinde güvenilir olması firmanın kredi ve risk primlerini direk etkilemektedir. Yatırımcıların söz konusu şirketin finansal tabloları hakkında ihtiyaç duyduğu güven unsurunu ise bağımsız denetim sağlamaktadır. Dünyada tanınmış ve itibarlı bir bağımsız denetim kuruluşundan alınan rapor, şirketi şirket yerine finans piyasalarında anlatır. Firmanın tarafları finansal tablolarının güvenilirliği konusunda ikna etmesi için gereken süreçleri bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolar hızlandırır.

Ayrıca, bağımsız denetim sürecinin muhasebe ve finans departmanları başta olmak üzere tüm şirketin belgelendirme disiplini, bağımsız denetim bakış açısı ve perspektifinin kurum tarafından öğrenilmesi, muhasebe kadrolarının eğitilmesi ve yönetimin firmanın gelişime açık yönlerini fark etmesi için aynı zamanda önemli bir fırsat ve gelişim sürecidir. Bu nedenlerle aile şirketlerinin itibarlı bir bağımsız denetim firması ile çalışması firmaya değer katar.

İç kontrol ortamı ve iç denetim

Firmada ortaya çıkan olaylar kuruşturularak muhasebe sistemine aktarmakta ve bu rakamlar bazı olayların ifade edilmesi için muhasebe fişlerine

dönüşmektedir. Söz konusu işlemlerin doğru ve gerçekçi bir biçimde ifade edilmesini için bu işlemlerin sistem tarafından doğru tasarlanmış bir süreçten geçerek ifade edilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerdeki kontrol noktaları sistemin doğru işlemlerini sağlarken, iç denetim başta firmanın süreçlerini, kontrol ortamı ve BT ortamının güvenilirliği konusunda makul güvence vermektedir. Şirketin yönetim kurulu, denetim komitesi ve paydaşlarına güvence sağlarken bağımsız denetimin kalitesini artırmaktadır. Etkin iç kontrol sistemi ve iç denetim fonksiyonu uluslararası iyi yönetim kriterleri açısından firmaların vazgeçilmezidir. (*İç kontrol ortamı ve iç denetim ile ilgili detay bilgiler için bkz "II. Kurumsal Yönetimin Bileşenleri / İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim".*)

mutabakatlar, işletme performansının gözden geçirilmesi, varlıkların güvenliği ve görevlerin ayrıştırılması gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir.

Bilgi ve iletişim

Kurumun, hedeflerine ulaşılmasını desteklemek ve iç kontrol sorumluluklarını yerine getirmesi için faaliyetleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması gerekmektedir. Yönetim, iç kontrolün diğer bileşenlerinin işleyişini desteklemek için hem iç hem de dış kaynaklardan ilgili ve yetkin bilgileri almakta veya üretmekte ve kullanmaktadır. Burada önemli olan noktalardan bir tanesi de, çalışanların üst yönetimin mesajlarını net olarak alabilmesidir. Kurum dışıyla olan iletişimin ve bilgi akışının ise düzgün şekilde yürütülmesi; hem dışarıdan gelecek olan bilgilerin zamanında ve doğru olarak alınabilmesi hem de dışarıya verilen bilgilerin gerçeği yansıtması olarak iki taraflı düşünülmelidir.

İzleme faaliyetleri

Kontrollerin tasarımı ve çalışmasının belirli dönemlerde değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda gerekli durumlarda aksiyon alınması sürecidir. Yukarıda yer verilen aşamaların düzgün olarak işletildiğinden emin olunmasını

III. Finansman Kaynaklarına Ulaşmanın Yolları

Giriş

21. yüzyılın içinde bulunduğu globalleşme sonucu, iş modelleri farklılaşmış, sanayii, üretim ve pazarlama alanlarında teknolojik gelişmeler artmıştır.

Bu paralelde geleneksel kullanımda olan ve ağırlıklı bankacılık sisteminden sağlanan nakit ihtiyaçlarının dışında, birleşme ve satın almalar, stratejik ve finansal ortaklıklar (joint-venture), isim hakkı (franchising), lisanslama ve ulusal ve uluslararası teşvik fonları gibi kaynaklarla, imkanlarda çeşitlilik ve beraberinde genişleme sağlanmıştır.

Bu bölümde günümüz karmaşık ve risklerle dolu ticari piyasalarında, tüm firmalar için olduğu gibi, aile şirketleri açısından da hayati önem taşıyan ve çözülmesi gereken iş öncelikleri arasında yer alan “kaynaklara kolay erişim ve etkin finans yönetimi” konusunu ele alacağız.

Finansal Yönetim Nedir? Neyi Amaçlar?

Fonksiyon itibarıyla tanımlayacak olursak, finansal yönetim ana hatları ile şirketlerdeki yatırım, finansman ve kâr payı dağıtımıyla ilgili tüm çalışmaları ve bağlı stratejik planlamaları kapsamaktadır.

Yatırım, bir şirketin ürün geliştirmesini, yeni pazarlara hazırlanmasını, yenileme, kapasite geliştirme veya yeni bir iş modeline geçiş gibi sebeplerle yapılan makine ekipman gibi sabit kıymet ya da duran varlık yatırım kararlarını almasını içermektedir.

Finansman, yatırım ve işletme sermayesi için gerekli kaynağın nereden ve

nasıl temin edileceği ile ilgili çalışmaları yaparken; kâr payı dağıtımını ise elde edilen karın şirket bünyesinde kalması – oto finansmanı ya da şirket ve ortaklar arasındaki paylaşımı ile ilgili kararları kapsamaktadır.

Bünyesinde iyi finansman yönetimini hedefleyen aile şirketlerinde;

- Finansal Analiz,
- Finansal Planlama,
- Nakit Akışı Yönetimi,
- Duran Varlık Yönetimi ve,
- Finansal Risk Yönetimi

etkin bir şekilde yapılabilmesi ve ayrıca finansman kararları bu çalışmalar doğrultusunda oluşturulabilmelidir. Pektabi ki, bu çalışmalar ekonomik ve siyasi tüm konjoktüre ilişkin gelişmelerle de bütünleştirilerek yorumlanabilmelidir.

Şirketlerin ticari faaliyet konularına göre farklı açılar ve öncelikler barındırır ve yapılan finansal yönetim çalışmalarının ana hatları ile amacı;

- Faaliyetlerden verim yaratılması- kar maksimizasyonu,
- Nakit akış yaratan gelir maksimizasyonu,
- Maliyet kontrolü,
- Pazar payının gelişimi,
- Sağlıklı ve sürdürülebilir büyüme sağlaması konularına çözüm üretmeyi hedeflemektedir.

İçinde bulunduğu durumu, koşulları, kapasiteleri ve var olan imkanları etkin bir finansal yönetime sahip olmaması sebebiyle göremeyen ve bu sebeple de doğru çözümleri üretemeyen pek çok aile şirketi için finansal yönetime geçiş önemli bir adımdır.

Aile Şirketlerinde Finansal Konulardaki Mevcut Tutumsal Farklılıklar

Aile ve aile dışı işletmelerin finansman konusundaki tutumlarında birçok farklılıklar olduğu gözle çarpılmaktadır.

Aile şirketlerinin genellikle farklı finansal teknikler konusunda detay bilgisinin olmadığı ve dolayısıyla bu tekniklerin kullanımının düşük seviyede kaldığı görülmektedir.

Aile şirketlerinde yönetimdeki aile üyelerinin kendi mali kaynakları ile şirket kaynakları arasında daha rahat hareket edebildikleri, bir yandan kendi kaynaklarını şirket faaliyetlerine daha kolay yönlendirirken, öte yandan

şirket fonlarını veya kârlarını, önceden belirlenmiş belli bir yönetim kararı aramaksızın, rahatlıkla ve serbest zaman dilimlerinde kendi kullarımlarına aktarabilme eğilimleri vardır.

Bununla beraber aile dışı şirketlerden farklı olarak aile şirketlerinde “Ticari Bankalar”, olağan bir aile-finans kaynağı olarak görülmektedirler.

Aile şirketlerinde rastlanan bir diğer husus, sermaye finansmanını kabul etmek, sermaye yatırımı olarak stratejik ve finansal ortaklıklarla güç birliğinden destek almak gibi konularda, aile dışı şirketlere kıyasla genelde daha isteksiz bir tutum izlenmesidir.

Aile şirketlerinin önemli bir bölümünde, muhasebe çalışmalarıyla yetinildiği, finans yöneticisinin istihdam edilmediği ve bu görevin ağırlıklı olarak ortaklar tarafından yürütülmesinin tercih edildiği görülmektedir. Oysa Avrupa Birliği Ülkeleri’nde aile şirketlerinde finansal konularda uzman kadrolarla daha çok çalışıldığı ve sorumluluk verme konusunda Türkiye’deki işletmelere göre çok iyi konumda olduğu ifade edilmektedir.

Finans Sağlayıcıları Açısından Aile Şirketleri

Gerek yerli gerekse uluslararası piyasalardaki finans sağlayıcılarının, aile şirketlerinden olan bazı beklentileri ve olmazsa olmaz gördükleri bazı prensipleri bulunmaktadır. Bu beklentileri anlamak, şirketlerin kendileri açısından önemli bir paydaş olan finans sağlayıcılarıyla olan ilişkilerini düzenlemeleri açısından önemlidir. Bu kapsamda,

Yönetimde ve şirket faaliyetlerinde beklenen güvenilirlik, itibarlı ve etik içerikli konular: Şirket ve ortaklar için yapılacak istihbarat çalışmaları sırasında olumsuz kayıtlara rastlanmaması (iflas erteleme, yasal takip süreçleri vb.), Şirket tarafından yapılan talebin ihtiyaç ile uyumlu olması, Firma tarafından paylaşılan mali nitelikte olan ve diğer veriler ile süreç içerisinde yönetilecek sorulara verilecek cevapların şeffaflığı ve doğruluğu olmazsa olmazlar arasında sayılabilirken, Sağlıklı büyüme ve sürdürülebilirlik öngören, sağlıklı finansal yapıyı önemseyen profesyonel-kurumsallaşmış üst yönetim; Uzman finans yönetimi, ihtiyaçlara hakimiyet, ihtiyaçların doğru ifadesi ve sunumu, Sağlıklı tutulan veri tabanı ve raporlama alt yapısının varlığı da temel beklentiler arasında yer almaktadır.

Finans sağlayıcıları, fon aktarımı ve/veya sermaye yatırımı öncesinde borçların geri ödeme kaynağının şirket yönetimlerinde de iyi anlaşılmasını ve planlanmasını beklerken; Finansmanı kime sağlıyoruz? Ne amaçla ve hangi ihtiyaç için veriyoruz? Bu ihtiyacın şirkete yaratacağı değerde mutabık mıyız?

Ticari faaliyetler değer yaratıyor mu? Yönetimin sürdürülebilirlik açısından kısa ve orta vadede riskleri var mıdır? Paylaşılan mali veriler ve diğer bilgiler sağlıklı ve güvenilir midir? Riskler ve destekleyici teminat koşulları nelerdir? Sorularına cevap ararlar.

Finans sağlayıcıları aynı zamanda farklı senaryolar altında pozitif nakit akış ve karlılık üretebilen şirketlerle iş birliği içinde olmayı hedeflerler.

Bununla birlikte, hesaplarını iyi yapabilen, şirket çıkarlarını gözetebilen, ancak kazan kazan anlayışıyla finans sağlayıcılarıyla verim sağlayabilen ilişkileri gözetken şirketlerle çalışmak isterler.

Bu bakış açısı, bir başka ifade ile, aile şirketlerinin finans kuruluşlarıyla yaptıkları çalışmalarda ürün kullanım çeşitliliğini, kaynak kullanım ve dengeli ürün yönlendirme seviyesini ve ayrıca verimli ve karşılıklı değer yaratacak bir düzenekte ilişkinin yönetilebilmesi becerisini ifade etmektedir.

Ülkemizde yaygın bir kanı olarak yönetimde bulunan aile fertlerinin, geçmiş ailevi ve ticari performanslarının bugünün koşullarından bağımsız olarak, bugünkü değerlendirmelerde, finans sağlayıcılar açısından olumlu ve etkin bir referans olarak görülmesi beklentisi bulunmaktadır. Oysaki yönetimler bunun elbette ki önemli bir değer olduğunu ancak karmaşıklaşan günümüz ticari ve ekonomik koşulları altında bu durumun finans sağlayıcıları açısından ancak güncel ve ileriye yönelik değerlendirme değişkenleri ile bir anlam ifade ettiğini bilmeleri gerekmektedir. Kısacası finans sağlayıcıları açısından geçmiş performans önemlidir ama tek başına geleceğin bir garantisi değildir.

Doğru Finansman Kaynağına Ulaşmak- Finansal Stratejiler

Doğru finansman kaynağına ulaşabilmenin ve etkin finansal stratejiler üretebilmenin temeli, öncelikle iyi bir finansal yönetime sahip olmakla mümkündür. Sadece bir muhasebe bilgisiyle ya da hesabını bilen idareci bakış açısı ile bu konuda başarılı sonuçlar elde etmeyi beklemek çok da gerçekçi bir beklenti değildir.

Bu sebeple, hedeflenen amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren aile şirketlerinde, organizasyon içinde, firmanın yapısına paralel büyüklükte bir uzman finansman departmanı çatısı ve kadrosu mutlaka oluşturulmalıdır.

Firma finansal verilerinin doğru toplanması, işlenmesi ve raporlanması, finansal konularda alınacak kararları hayati derecede etkileyeceğinden, sağlıklı ve zamanında olan bir muhasebe ve raporlama sistemi için gerekli altyapı

mutlaka oluşturulmalıdır.

Karşılaşılabilecek riskler için harekete geçilebilmesi ya da normal finansal akışın planlanabilmesi bu düzenin kurulmuş olmasına bağlıdır. Ayrıca büyümesi, sürdürülebilirliği ve sonraki nesillere devri öngörülen aile şirketlerinin temellerinin sağlam olması bu alt yapının varlığı ile mümkün olabilmektedir.

Sağlıklı, düzgün ve güncellenen, sorgulanarak düzeltilen nakit akış projeksiyonlarının oluşturulması, karşılaşılabilecek finans ihtiyaçlarının önceden/zamanında öngörülmesini ve gerekli aksiyonların alınmasını kolaylaştıracaktır.

Konusunda uzman olan finans yöneticilerinin temel fonksiyonları:

Firmanın çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerle ihtiyaç duyduğu kaynakları, ihtiyaç duyulan zamanda uygun koşullarla bulmak, Diğer yandan da işletmenin faaliyetleri sonucu yarattığı fazla fonları uygun ve kârlı alanlarda değerlendirmek, Firmanın öz kaynak/borç dengesinin gözetilmesi ve kaldıraçtan yararlanılmasının sağlanması, Firmanın finans piyasalarında gerek kendi yapısı nedeniyle gerekse konjoktüre bağlı dalgalanmalar nedeniyle karşılaşılabilecek risklerden korunmak ya da bu riskleri (faiz riski-kur riski-likidite riski vb) yönetmek, Finans kuruluşları ile sağlıklı, uzun süreli, mümkün olduğunca net ilişkiler kurup bu ilişkileri günlük olarak yönetmek, ve bu çalışmalar paralelinde firma üst yönetimini tavsiyeleri ile yönlendirmek olarak sıralanabilir.

Bu alt yapı ve uyum, şirketin sağlıklı finansal stratejiler geliştirmesine ve planlamalar yapabilmesine olanak tanır. Dolayısıyla finans ihtiyaçlarının sebeplerini doğru tespit edebilen, karşı karşıya olduğu riskleri ve bu risklerin yönetimini doğru algılayabilen, finans sağlayıcıları ile sağlıklı ilişkiler kurabilen firmalar, finans stratejilerini daha isabetli kurgulayıp yönetebileceklerdir.

Her ne kadar finansal stratejiler şirketlerin faaliyet konularına, içinde buldukları sektör ve pazara ve genel konjoktüre bağlı olarak farklılıklar içeriyor olsa da, temel finansal uyum olarak dikkate almamız gereken unsurların başında kısa vadeli ihtiyaçların, kısa vadeli fonlarla ve orta uzun vadeli ihtiyaçların da, öz kaynaklar ile ya da yine orta ve uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesi kuralına olabildiğince dikkat edilmesi gerekliliğidir.

Daha önceki bölümlerde de değindiğimiz üzere, en başta ihtiyacın net bir şekilde saptanması, ihtiyaçla uyumlu (vade, döviz cinsi, teminat vb. faktörler dahil tüm uyum faktörleri kastedilmektedir) kaynağın bulunmasının, kaynağa ulaşılmasının ve etkin finansal sonuçların üretilmesinin temel unsurudur.

Finansman Kaynaklarına Erişim Kolaylığı Açısından Eylem Planında Neler Olmalı

Aile şirketleri bu konudaki öncelikleri paralelinde profesyonel yönetim anlayışı içerisinde kurumsallaşma sürecini bir an önce başlatmalıdır ve işletmelerinde konusunda uzman, deneyimli ve başarılı finans yöneticilerini istihdam etmelidirler. Bu yöneticilere ayrıca hissedar aile fertleri tarafından gerekli yetkiler sağlanmalıdır.

Finansman kaynaklarına erişim öncesinde, firmalar finans ihtiyacının nereden kaynaklandığını, neden finans kaynağına ihtiyaç doğduğunu gerek doğru kaynağın bulunması gerekse de ürün, vade ve fiyatın belirlenmesi açısından doğru tespit etmelidirler.

Bu tespit, ihtiyaç doğduğu noktada ya da aslında ihtiyaçtan sağlıklı bir süre öncesinde, finans kuruluşlarına kendini doğru ve kolay ifade edip uyumlu kaynak imkanlarını aramayı ve erişmeyi kolaylaştıracaktır.

Kısa dönemli finansman ihtiyacı; genelde işletme sermayesi ihtiyacından doğmaktadır. Bu noktada firma, önce kendi iç dinamiklerini yeterince sorgulayıp düzenlediğinden emin olmalıdır. Varsa stok taşıma süresini mümkün olduğunca kısaltmak ve alacak tahsil süresi ile borç ödeme süresini mümkün olduğunca dengeli yönetmek, atıl fonları minimize etmek gibi konuları gündemine alarak işletme sermayesinin doğru yönetildiğine emin olmalıdır.

Araştırmalar genellikle işletmelerin büyük bir çoğunluğunun nakit sıkıntısı çektiğini ve yine büyük bir çoğunluğunun alacaklarının tahsilatında ve nakit yönetiminde güçlüklerle karşılaştığını göstermektedir.

Dolayısıyla işletmeler, kredili satışlarına ilişkin olarak müşteri analizlerini iyi bir biçimde ve düzenli olarak yapmalı, etkin tahsilat politikaları takip etmeli, düzenli nakit bütçeleri hazırlamalıdır.

Orta ve uzun vadeli finansman ihtiyaçları; yeni ürün geliştirme, sabit kıymet yatırımı, yeni pazarlara girme, kapasite genişletme, yeni araç-gereç alma, yeni üretim tesisi kurmak, büyük çaplı modernizasyon, yenileme ya da kapasite genişletme yatırımları için ihtiyaç duyulan finansmanlardır.

Bu tür finansman ihtiyacı tespit edildiğinde finans kuruluşları ile yapılacak görüşmeler de orta ve uzun vadeli fon kaynaklarına yönelik olmalıdır.

Taktiksel olarak, aile işletmeleri, iyi yönetim olgusu paralelinde, işletme sermayesini optimize ettikten sonra yatırım için daha fazla sermayeyi sağlayıp sağlayamayacakları gibi konuları düşünmelidirler. Çünkü finans sağlayıcıları, işletme sermayesinde sorunları olan bir firmaya yeterince ilgi

göstermeyeceklerdir.

İç dinamiklerin elden geldiğince optimize edildiği ortamda, dış kaynağa başvurulması kaldıraç etkisi açısından önemlidir. Kullanılacak dış kaynağın tip-vade-fiyat koşulları piyasa cari fiyatları/beklentiler/firma performansı ve genel kredi verilebilirliği gibi değişkenlerle şekillenecektir.

Bir diğer eylem planı olarak, şirket yönetimlerinin ihtiyaç duyulduğu anda acil olarak değil, günlük faaliyet akışı içinde finans kuruluşları ile yakın ve iyi ilişkiler kuruyor olmasını sağlayacak iletişim planları hedeflenmelidir.

Birden fazla kuruluşla temelleri henüz kurumsallaşma sürecinde iken geliştirilecek sağlıklı ilişkiler, ihtiyaç doğduğunda pazarlık avantajı ve değişik fonlama imkanlarını beraberinde getirecektir.

Doğru tespit edilen finans ihtiyacının finans sağlayıcılarına anlatılarak ifade edilip savunulması gerekecektir. Bu da ancak kendi pozisyonuna hâkim ve sağlıklı ve ilişkiler kurabilen şirketler tarafından gerçekleştirilebilir.

Borçlanmak dışında, uygun durumlarda borsada hisse senetlerinin halka arz edilmesi ve sermaye yatırımcıları ile finansal ve stratejik iş birlikleri gibi olanakları da uzun vadeli fonlama için seçenekler arasında izlenmeli, gerekirse yönetilmelidir.

Şirket yönetimleri, alternatif finans kaynaklarını ve finansman enstrümanlarını tanıyacak, bilgi eksikliğini kapatacak mentörlük, işletme koçluğu, danışmanlık, eğitim gibi imkanlara açık olmalıdır. Finansman sağlamanın dışında, özellikle üniversiteler, TÜBİTAK ve diğer yurt içi ve yurt dışı özel ve kamu projeleri tarafından hibe niteliğinde yararlandırılan mentörlük, danışmanlık ve işletme koçluğu desteklerini araştırmalı, bu ilişkilere yakın olmalıdırlar.

Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

V. Kaynakça

1. ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants), Business finance for SME’s <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f9/technical-articles/sme-finance.html>
2. Business Risk Management in International Corporations, Sebastian Kot & Prezmyslaw Dragon, 22nd International Economic Conference, 2015
3. DELOITTE, 2012, Family Businesses: Addressing the challenges faced in today’s environment
4. Executive’s Guide to COSO Internal Controls, Robert E. Moeller, Wiley, 2014
5. Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting, The Financial Reporting Council, 2014
6. HERA (Hera Strateji ve Yönetim Hizmetleri A.Ş.) 2015-2017, Aile Şirketlerinde Yönetim Stratejileri Danışmanlık Projeleri Çalışma Çıktıları, Sorunlar ve Çözüm Önerileri.
7. HERA (Hera Strateji ve Yönetim Hizmetleri A.Ş.) 2017, Finansal Okur Yazarlık Eğitim Notları.
8. <https://www.pwc.com/m1/en/assets/document/family-business-docs/understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf>
9. https://www.researchgate.net/publication/46567561_SMEs_Financing_the_Extent_of_Need_and_the_Responses_of_Different_Credit_Structures/link/57d1cca708ae601b39a20b09/download
10. <https://www.tide.org.tr> web sitesi, Standartlar ve Kaynaklar Bölümü
11. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/About-Deloitte/mepovdocuments/mepov8/dtme_mepov8_family-businesses.pdf
12. IIA’in Üçlü Hat Modeli, Üçlü Savunma Hatı ile ilgili Güncelleme, 2020
13. KPMG, 2014, Understanding family dynamics and family conflicts
14. Kurumsal Risk Yönetimine (KRY) Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, Risk Yönetimi Enstitüsü (IRM & AIRMIC), 2009
15. Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 2009 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
16. Mesleki Uygulama Çerçevesi Kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, 2016
17. Mustafa DOĞRUSOY, Süreli dergi, gazetelerde yayınlanmış makaleler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergi Yazıları, köşe yazıları, mdogrusoy.blogspot.com yazıları
18. RESEARCHGATE, 2010
19. Risk Assessment in Practice, Deloitte & Touche LLP, Dr. Patchin Curtis & Mark Carey, 2012
20. Sürekli Denetim Modelleri ve Yaklaşımları, Dr. Öğr. Üyesi Osman Nuri Şahin, Prof. Dr. Süleyman Uyar, Uluslararası Akademik Forum 2018: Gerçek Zamanlı Güvence Modeli Olarak Sürekli Denetim ve Sürekli İzleme, 2018
21. The innovation imperative, Forging Internal Audit’s path to great impact and influence, Deloitte’s 2018 Global Chief Audit Executive Research Survey, 2018

Yıldız Posta Caddesi, Akın Sitesi, 1. Blok No: 6 Kat: 7 Daire: 14
Gayrettepe-İstanbul