

HALKA AÇIK AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE DERECELENDİRMESİ*

İlyas TURĞAY¹, Kıymet ÇALİYURT²

ÖZET

Kurumsal yönetim ve aile bazlı sorunlar, aile şirketlerinin yaşam sürelerini azaltmaktadır. Bu durum aynı zamanda şirket sahipleri kadar, yatırımcı ve hissedarın da zarar görmesine neden olmaktadır. Bu sorunların yaşanmaması için halka açık aile şirketlerinin yöneticilerine, kurumsal yönetim ilkeleri ve iç denetim standartları uygulamalarına önem vermeleri tavsiye edilmektedir. Çalışmamızda, aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunları ile kurumsal yönetimin ve iç denetimin faydaları incelenmiştir. Ardından aile şirketleri potansiyel yatırımcılarının daha iyi karar verebilmesi için halka açık aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve iç denetim açısından zorunlu ve isteğe bağlı mevzuat ve tavsiye kararları derlenmiş, iki gruba ayrılarak sınıflandırma yapılmıştır. Çalışmanın sonucu bu iki gruba uygun olarak yeni bir derecelendirme sistemi önerilmiştir. Hem kanun ve hem de tavsiye kararlarına uyan 1. Derece kurumsal yönetim uyumlu şirketlere yatırım yapılması tavsiye edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Türkiye, Derecelendirme.

EVALUATING AND RATING CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNAL AUDITING PRACTICE IN PUBLICLY HELD FAMILY COMPANIES

ABSTRACT

Corporate governance and family-based problems reduce the life expectancy of publicly traded family companies. This situation causes investors and shareholders to suffer as well as the owners of the company. To avoid these problems, it is recommended that publicly-owned family business' managers to attach importance to implementing corporate governance principles and internal audit standards. In our work, the problems of institutionalization of family companies, the benefits of corporate governance and internal audit were examined. In order to make better decisions for potential investors of family companies, compulsory and optional legislation and recommendation decisions were compiled in public family companies in terms of corporate governance and internal

* Bu çalışma Prof. Dr. Kıymet Çaliyurt danışmanlığında hazırlanan ve kaynaklarda belirtilen "Turğay, İ. (2013). Kurumsal aile şirketlerinde iç denetim, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Tezi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne" başlıklı ve kaynaklı tezin bir kısmından hazırlanmıştır.

¹ Öğr.Grv., Nişantaşı Üniversitesi

² Sorumlu yazar, Prof.Dr. Trakya Üniversitesi kiymetcaliyurt@gmail.com

audit, and two groups were separated and classified. As a result of the work, a new grading system has been proposed in accordance with these two groups. It has been recommended to invest in first degree corporate governance-compliant companies that adhere to both the law and the recommendations.

Keywords: Family Companies, Internal Audit, Corporate Governance, Turkey, Rating.

1.Giriş

Tarihin derinliklerine doğru girildiğinde ilk işletmelerin tamamının aile işletmesi olduğu görülmektedir. (Tetik & Uluyol, 2005: 5). 1958 yılında keşfedilen, günümüzden 9000 yıl öncesine dayanan ve en az 5000 kişiden oluşan bir höyük topluluğu olan Çatalhöyük, sosyal ve ekonomik aktivitelerini akrabalık ilişkilerine dayalı aile birimleri olarak organize etmekteydi (Alacaklıoğlu, 2009: 9). O'Hara ve Mandel (2012) çalışmalarında dünyanın en eski aile şirketlerini sıralamışlardır. İşyeri sayısı, çalışan sayısı, verimlilik, yaratıcılık, girişimcilik kültürünü yayma ve katma değer göstergelerine bakıldığında aile şirketleri istihdamı, ekonomik büyümeyi, kalkınmayı ve Gayri Safi Milli Hasıla'yı (GSMH), arttırıcı önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkarmaktadır (Günver, 2006: 89; Çavuş, 2005: 154).

Kuruluş şekilleri açısından aile şirketleri aşağıdaki şekilde incelenmektedir (Erdoğan, 2007: 4);

- Aile büyüğünün, çoğunluk hisseyi kendisinde tutarak, yasaların emrettiği sayıyı bulana kadar eş, çocuk ve kardeşlere hisse vermesi,
- İki kardeşin bir araya gelerek çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve yasa gereği sayıyı tutturmak için eş ve çocuklarına hisse vermeleri,
- Aile bireylerinin çoğunluk hisselerini elinde tutarak, stratejik ortak almaları ve yine yasal ortak sayısını aile bireylerinden tamamlamaları.

Aile işletmelerinin farklılıkları aşağıda çeşitli yazarların farklı tespitleri ile aktarılmaya çalışılacaktır:

- Bir girişimcilik atılımı ile başlar ve ailede odaklılık genel kanaattir (Arslan, 2006: 11-13).
- Aile varlığı ve bütünlüğünü koruma amacı güder (Gürkan, 2007: 5)
- Şirket aile üyelerinin geçim kaynağıdır. Bu sebeple girişimci kendisinin ve ailesinin geleceğini garanti altına almak ister. Çocukların şirkete ısındırılması şirket geleceği açısından önemli görülür. Yönetimin kuşaklar arasında devri esastır (Arslan, 2006: 12 – 13; Gürkan, 2007: 5; İyışleroğlu, 2006: 7).
- İçerisinde aile unsuru bulunduğundan duygusal boyut önemlidir (Yazgan, 2010: 50). Aileden kaynaklanan duygusallık ile işten kaynaklanan mantıklı davranma şirket içerisinde farklı bir sinerji unsuru oluşturur ve şirket yapısını şekillendirir (Demir, 2007: 10).
- Merkezîyetçi bir yapı vardır ve bu merkezde şirket sahibi bulunur (Köse, 2010: 7). Şirket kurucusu hem girişimci, hem yönetici, hem de patrondur (Yazgan, 2010: 48). Genelde şirket hisse çoğunluğu tek ortaktadır. Yani tek patronlu olma eğilimi vardır (Arslan, 2006: 13). En büyük pay sahibi yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı olmaktadır (İyışleroğlu, 2006: 8).

Aile şirketi çok geniş ve ayrıntılı bir kavram olmakla birlikte net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Her aile şirketi farklı kurulmakta, amaç ve vizyonları, değer

yargıları, kuralları ve sistemleri farklı olmaktadır. Bu şirketler daha çok kurucusunun değer yargılarından etkilenmekte ve şirket kuralları kurucunun ve ailenin karakteri, değerleri ve beklentileri çevresinde oluşmaktadır. Değerler, varlıklarını uzun dönemli olarak sürdürmekte, kurum kültürü ve iş yapma şeklinin temelini oluşturmakta, insanların güç işleri başarması, disiplin gerektiren işlerde sorumluluk alması ve uzun vadeli işlerde sebatla çalışmaya devam etmesi gibi konularda ilham vermektedir (Akdoğan & Oflazer, 2012: 4).

Aile şirketleri aile üyelerinin bir arada çalıştığı ve en az iki jenerasyonun yönetim ile ilgilendiği şirket yapılarıdır. Aile şirketleri, mülkiyet baz olarak alındığında üçe ayrılmaktadır. Bunlar; “Tek Patron”, “Kardeş Ortaklığı” ve “Kuzenler Konsorsiyumu” olarak sıralanabilir (Gürkan, 2007: 4 – 5). Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta, aile şirketlerinin, kan bağı olan aile üyelerinden oluşabileceği gibi karı-koca ortaklıkları şeklinde de oluşabilmesidir (Arslan, 2006: 12)

İşletme kararlarında ailenin etkin olduğu yapılarıdır (Köse, 2010: 7). Stratejik kararlar gayri resmi ortamlarda hızlı alındığından ekonomideki dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler (Yazgan, 2010: 48).

İdari personel genelde aileden olan kişilerden seçilir (Arslan, 2006: 12). Yönetim kuruluna aileden sevilen ve güven duyulan kişiler atanır. Bu kişiler şirket sahibine yakındır (İyişleroğlu, 2006: 7). Bu yakınlık ise yönetim kurulunun alacağı kararlarda bağımsızlığı etkilemektedir. Aile, yönetimdeki temsil sayısından çok denetim gücüne sahiptir (Çavuş, 2005: 154).

Aile bağları çalışan tercihinde etkili olmakta ve personel alımında aile üyelerine öncelik tanınmaktadır (Demir, 2007: 9; İyişleroğlu, 2006: 7). Bu sebeple aile şirketlerinde nepotizmin daha fazla görüldüğü söylenebilir. Aile üyeleri genelde performans, ücret, çalışma saatleri, izin kullanımı vb. yönlerden kayırılır (İyişleroğlu, 2006: 8). Nepotizmin etkisinden dolayı aile üyelerinin çalıştığı ortamda ödül – ceza sistemi pek etkili olamaz (Demir, 2007: 10).

Gelenek ve göreneklerin ağır bastığı, gelişim ve büyüme isteği olan, üyeler arasında sevgi ve saygı bağlarının kuvvetli olması sebebiyle yardımlaşma ve birbirini destekleme anlayışının olduğu ve ortak değerlerin bir olduğu bir yapıdır (Arslan, 2006: 12; Köse, 2010: 7-8).

Aile üyeleri arasında yoğun etkileşim, iletişim ve iş birliği vardır (Köse, 2010: 7). Aile ilişkileri kişinin şirket içindeki pozisyonunu belirlemede yetenek ve eğitimden daha fazla önemsenir (Arslan, 2006: 13). Ailenin mevcut normları şirket yapısını etkiler (Karpuzoğlu, 2012).

İsviçre’de yapılan bir araştırmada ise yukarıdakilere ek olarak başarılı aile şirketlerinin ortak özellikleri şu şekilde sıralanmıştır. (Kırım, 2007: 7);

- ☛ Aile bireylerini daha küçük yaşlardan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirirler,
- ☛ Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşır,
- ☛ Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duyguları vardır ve bunu bağışları ve toplumsal hizmetleri ile gösterirler.

2.Aile Şirketlerinin Tanımı

Aile şirketlerinin hem Türkiye’ de hem de yabancı literatürde pek çok tanımı olması nedeniyle tüm tanımların incelenmesi ve bir tablo yardımı ile özetlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Turğay tez çalışmasında pek çok yazarın aile şirketi tanımını inceleyerek aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur. (Turğay, 2013: 3)

Şekil 1: Aile Şirketi Tanımlarının Toplu Olarak İncelenmesi

| Yazarın Adı | Aile Şirketi Tanımları |
|---|---|
| İyişleröğlü, Büte | İşletmenin kurulma amacı aile geçimini sağlamaktır. |
| İyişleröğlü, Büte, Özalp, Andiç ve İşler | Aile reisi veya aile geçiminden sorumlu kişi ve kişilerin şirket yönetiminde olduğu yapılardır. |
| İyişleröğlü, Büte, Akingüç | Aile mirasının dağılmasını önlemek amacıyla güden yapılardır. |
| Akingüç | Kar dağıtımının ailenin kontrolünde olduğu işletmelerdir. |
| Çetin vd., Taguri, Andiç ve İşler, Potziouris ve Wang, Bektaş ve Köseoğlu, Ağca ve Kandemir, Çavuş | Aile üyelerinin (iki veya üzeri), işletme faaliyetlerinde bir araya gelerek çalıştığı bir yapıdır. |
| Aacaklıoğlu, Dawson, Kalkan | Aile etkisinin, iş üzerinde baskın hale geldiği yapılardır. |
| Welsch, Ağca ve Kızıldağ | Temel işletme kararlarının alınmasında ve planlanmasında yönetim kurulu veya yönetimdeki aile üyelerinin etkili olduğu bir yapıdır. |
| Potziouris ve Wang, Bektaş ve Köseoğlu, Ağca ve Kandemir, Çavuş, Tetik ve Uluyol, Morris, Arıcıoğlu vd., Semerciöz ve Ayrancı, Fındıkçı, Dawson, Kalkan | İşletme mülkiyetinin (sermayesinin), tamamının veya hisse çoğunluğunu sağlayacak kısmının ailede olduğu işletmelerdir. |
| Bernard, Çetin vd., Kırım, Tetik ve Uluyol, Rosenblatt vd., Cox, Ateş | Hisse çoğunluğunun ailede olması sebebiyle; oy çoğunluğunun ailede olduğu, genel müdür seçinde aile etkisinin yoğun olduğu ve işletme kontrolünün ailede olduğu şirket yapılarıdır. |
| Nas, Bozkurt, Ateş, Andiç ve İşler, Potziouris ve Wang, Bektaş ve Köseoğlu, Ağca ve Kandemir, Çavuş | Hisse çoğunluğu veya oy hakkı çoğunluğunun sağlanması için farklı yazarlar farklı oranlar belirtmiştir. Yazarlardan bazıları bu oranı %51 olarak belirtirken, bir kısmı %25 olarak belirtmiş, bazıları ise yönetimde yer alan her aile üyesinin en az %10 hissesi olması gerekliliğini vurgulamıştır. |
| Bektaş ve Köseoğlu, Longener, Beckhard ve Dyer, Ağca ve Kızıldağ | Aile ve işletmenin oluşturduğu; iş, aile, kurucu ve yönetim kurulu gibi yapıları içeren sistemler bütünüdür. |
| Fındıkçı, Bozkurt, Ateş, Andiç ve İşler, Dawson, Kalkan, Tetik ve Uluyol, Sevinç, Karpuzoğlu, Morris, Arıcıoğlu vd. | Şirket idaresinin ve yönetiminin ailenin elinde olduğu, yönetim kademelerinin büyük çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu, yönetim kurulunda en az iki aile üyesinin yer aldığı, en az iki kuşağın işletme yönetimi ile ilgilendiği işletmelerdir. |
| Ada vd., Tetik ve Uluyol | İşletmenin; sahiplik, yönetim ve iş ile ilgili vizyonları aynı aile ve/veya akrabalar arasında geçişler ile sürdürülür. |
| Sevinç | Mevcut ve daha önceki yöneticilerin çocukları yönetimde görev alır, aile bağları yönetimden kimin sorumlu olacağını belirler ve aile üyesi bireyin işletmedeki konumu, bireyin aile içindeki durumunu etkiler. |
| Fındıkçı | Aile kültürünün işe yansıtıldığı şirketlerdir. |
| Günver | En az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin, işletme amaçlarının ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletme politikalarına yansıtıldığı işletmelerdir. |

Kaynak: (Turğay, 2013)

3. İç Denetim ve Aile Şirketleri

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü' nün yapmış olduğu tanıma göre iç denetim, *“bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur”* şeklinde ifade edilmektedir. İç denetim faaliyetlerinin bu amaçlara ulaşabilmesi için 4 temel unsuru bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bunlar (Adiloğlu, 2011: 9);

- Bağımsız ve tarafsız bir faaliyet olmalıdır,
- Güvence ve danışmanlık faaliyetlerini kapsamalıdır,
- Kurumu bir bütün olarak kabul etmeli ve denetim faaliyetlerini kurumun bütününe yaymalıdır,
- Sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla yürütülmelidir.

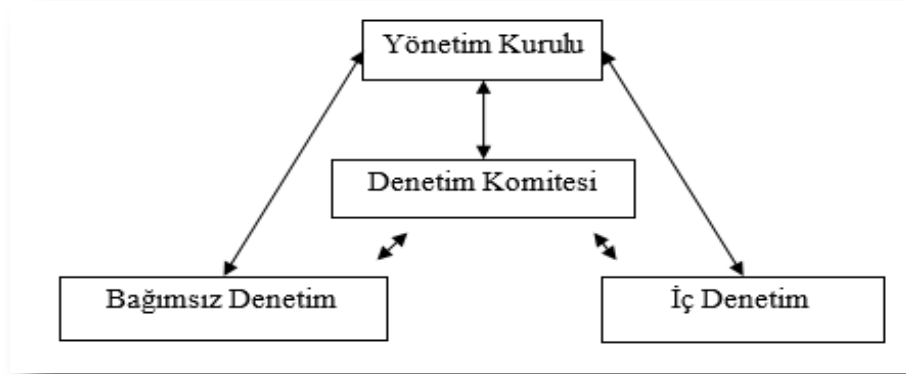
Bütün iç denetim profesyonelleri, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü' nün “Etik Kurallarına ve İç Denetim Mesleki Uygulamalarına Dair Uluslararası Standartları” na uymakla sorumludurlar. Bu uygulama, iç denetim mesleğinin, yetkin profesyoneller tarafından, mesleki düzenlemeler ile objektiflik, gerekli mesleki özen ve dönemsel kalite değerlendirmesini gerektiren davranış kurallarına uygun yapılmasını sağlar. IIA, 1947 yılında İç Denetçinin Sorumlulukları Bildirgesi'ni ve 1989 yılında İç Denetim Standartlarını yayınlamıştır (Cumhuriyet Üniversitesi İç Denetim Birimi, 2012). 1999 yılında ise “İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi” IIA tarafından oluşturmuş ve kabul edilmiştir ve 2007 yılında revize edilmiştir (The IIA Research Foundation ve TİDE, 2008).

İç denetim biriminin kurulmasının temel amacı şirket tepe yönetiminin istekleri doğrultusunda denetim hizmeti vermektir (Bozkurt, 2006: 33). Bu nedenle iç denetimin şirket içerisindeki rolü yönetim tarafından belirlenmektedir. İç denetim birimi, örgüt yapısı içerisinde doğrudan yönetim kuruluna bağlıdır ve düzenli olarak bu kurula rapor hazırlamakla görevlidir. Amacı yöneticilerin görevlerini yerine getirmelerini sağlamak ve yönetime hizmet etmektir (Haftacı, 2007: 148 – 149).

Uluslararası İç Denetim Standartlarına göre iç denetim birimi ve iç denetçiler, denetlenenlerin işbirliğini sağlayabilecek ve işlerini her türlü müdahaleden uzak bir şekilde yapabilecek şekilde üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu tarafından desteklenmelidir. Örgütsel yapılanma içerisinde ideal olan iç denetim biriminin işlevsel olarak denetim komitesi ve yönetim kuruluna bağlanması, idari olarak ise kurumun başkanına bağlı ve sorumlu olmasıdır. İç denetim departmanı yöneticisinin doğrudan denetim komitesi ve yönetim kurulu ile iletişim sağlayabilmesi bağımsızlığı güvence altına alarak ilgili alanlarda iki taraflı iletişimin sağlanmasına olanak tanır. İç denetim departmanı yöneticisinin yılda en az bir kez denetim komitesi ve yönetim kurulu ile gerçekleştirilen faaliyetler konusunda toplantı yapması gerekmektedir (The IIA Research Foundation ve TİDE, 2008: 71 – 72). İç denetim biriminin idari yapılanma içerisinde icra başkanına bağlı olması birimin organizasyon içerisindeki statüsünü güçlendirir, bilgi ve

belgelere ulaşma konusunda kısıtlama yaşanmasını engeller, iç denetim faaliyetlerinin şirket içerisindeki bağımsızlığını artırır ve birim yöneticisi bilgi paylaşım toplantılarına katılabilir (Uyar, 2009: 76). 610 No' lu Uluslararası Denetim Standardı "İç Denetçi Çalışmalarının Kullanılması" başlıklı standartta iç denetimin örgüt içerisindeki bağlı olması gereken kademeyi ve iç denetim biriminin faaliyetlerini iyi bir şekilde yapabilmesi için oluşturulması gereken yapıyı "Normal koşullarda, iç denetim, faaliyetlerinin sonuçlarını en üst yönetim kademesine raporlar ve işletmedeki diğer faaliyetlerden sorumlu değildir. İç denetim fonksiyonunun işletme içindeki görev alanı ile görev, yetki ve sorumlulukları mutlaka bir yönetmelikle belirlenmiş olmalıdır. Yönetim tarafından iç denetime yönelik konulan kısıtlama veya tehditler dikkatlice irdelenmelidir." şeklinde ifade etmektedir (IFAC, 2017). İç denetim birimi ile ilgili politikaları oluşturma, inceleme ve revize etme görevi ise denetim komitesine verilmiştir.

Şekil 2: İç Denetçinin Organizasyon Şemasında Tavsiye Edilen Pozisyonu



Kaynak: Turğay, 2013

Denetim komitesinin görevi şirket içerisinde yönetim kurulunun denetim ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmektir. Bu nedenle komite, iç denetim faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini gözlemlemek ile sorumludur (Uyar, 2004: 75). Görüldüğü üzere denetim komitesi iç denetim ile yönetim kurulu arasındaki iletişimi sağlayan aracı birimdir. Ayrıca komite ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirket iç kontrol yapısının işleyiş ve etkinliğinin gözetimi ile sorumludur. İç kontrol sisteminin işleyiş ve etkinliğinin gözetimi görevi iç denetime olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Denetim komitesinin iç denetim ve iç kontrole ilişkin görev ve sorumlulukları genel olarak aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Eşkazan, 2003: 30 – 31);

- Komitede, üyelerin doğrudan icrai görevlerle uğraşmayan yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukta olması tercih edilmelidir,
- Çalışma esasları ve çalışmalar yazılı hale getirilmelidir,
- Finansal ve operasyonel faaliyetlerin gözetimi sağlanmalıdır,

- Mali tabloların gerçeğe uygunluğu konusunda yönetime görüş bildirilmelidir,
- İç ve dış denetimlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır,
- Hukuka uygunluk, ahlak kuralları, çıkar çatışmaları, kötü yönetim uygulamaları ve hileli işlemler konusunda şirket politikaları gözden geçirilmeli, gerekli durumlarda revize edilmelidir,
- Uygulanan denetim çalışmaları vasıtasıyla kurumsal yönetim politikalarının uygunluğu gözlemlenmelidir,
- Bağımsız denetçiler ve iç denetçiler ile toplantılar yaparak iç kontrol sisteminin yeterliliği konusunda görüşülmelidir,
- Denetçiler, yöneticiler ve yönetim kurulu arasında iletişim köprüsü kurulmasını sağlamalıdır.

610 numaralı Uluslararası Denetim Standardı, iç denetim faaliyetleri kapsamında sürdürülen faaliyetleri dört başlık altında toplamaktadır.

- ❖ İç kontrolün gözlemlenmesi: Güvenilir iç kontrol sistemlerinin kurulması işletme yönetiminin sorumluluğunda olup sürekli olarak desteklenmelidir. Yönetim tarafından, bu kontrollerin gözden geçirilmesi ve izlenmesi ile gelişim yönünde önerilerde bulunması şeklinde, iç denetim bölümüne belirli sorumluluklar verilmiştir.
- ❖ Finansal ve operasyonel nitelikteki bilgilerin incelenmesi: Bu, bilgilerin tespit edilmesi, ölçülmesi, sınıflandırılması ve raporlanması için kullanılan yöntemlerin gözden geçirilmesi ve münferit kalemlerle ilgili ticari işlem bakiyelerinin ayrıntılı test edilmesi de dahil olmak üzere çeşitli özel soruşturmalar yapılmasını kapsar.
- ❖ İşletmenin finansal nitelikli olmayan kontrolleri de dahil faaliyetlerin etkinlik, etkililik ve verimliliğinin gözden geçirilmesi.
- ❖ Kanunlar, yasal düzenlemeler ve diğer işletme dışı kurallar ile yönetimce konulmuş olan politika ve kurallara uygunluğunun gözden geçirilmesi.

Finansal nitelikli bilgiler içerisinde muhasebe ile ilişkili faaliyetler yoğun olduğundan bu faaliyetlerin etkinliğinin ölçülmesi ve bağımsız bir şekilde denetlenmesi önemlidir (Haftacı, 2007: 148). Uluslararası denetim standartları madde 610' da geçen maddelere ek olarak şirket yönetimine veya yönetim kuruluna istenilen özel konularda araştırma yapmak ve bağımsız denetçiler ile bilgi paylaşımında bulunmak da iç denetçilerin görevleri arasında sayılabilir (Bozkurt, 2006: 33).

4. Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri

Kurumsal yönetim, kurum içerisinde yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri gibi farklı katılımcıların hak ve sorumluluklarının dağılımını ve kurumsal konularda alınacak kararlar için kural ve prosedürleri belirleyen, şirketi tüm bu konularda yönlendiren ve kontrol eden sistemler bütünüdür (The Economist Intelligence Unit, 2002: 5).

Şirketlerde, iyi kurumsal yönetim uygulama ve yapılarının kurulması için harcanan çabanın temelinde; şirketin vizyonu, süreçleri ve kurum yapısı ile ilgili alınan kararlarda uzun vadeli ve sürdürülebilir olma amacı bulunmaktadır. Bunun en büyük getirisi; toplumsal, çevresel, sosyal ve ekonomik fayda yaratabilecek şirketlerin oluşumuna imkan yaratılmasıdır (International Finance Corporation, 2009: 1). Şirketin misyon ve vizyonunun belirlenmesini sağlar ve bunlara ulaşmak için performans izleme

araçlarının kullanıldığı bir yapının oluşmasına yardımcı olur (Sönmez & Toksoy, 2011: 54).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört başlıktan oluşmaktadır. Aşağıda SPK'nın şirketlere, yöneticilere ve yönetim kurullarına “uygula uygulamıyorsan açıkla” prensibi kapsamında yaptırım uyguladığı bu sorumluluklar kısaca aktarılacaktır. Kurumsal Yönetim İlkelerini 4 ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar (TÜSİAD, 2002: 35);

a) Şeffaflık: Şirket ile ilgili finansal durumu yansıtan performans bilgilerinin, kurumsal yönetim ile ilgili bilgilerin, hissedar yapısının ve şirketin yürüttüğü iş ve faaliyetler hakkındaki bilgilerin doğru, kıyabilir ve yeterli miktarda yatırımcı ve kamuya aktarılmasıdır (Menteş, 2009: 44). Fakat ticari sır niteliğindeki bilgiler bu açıklamaların dışında tutulabilmektedir (Karpuzoğlu, 2010: 67).

b) Hesap Verebilirlik: Şirket yönetimlerine ilişkin sorumluluk ve kuralların net bir şekilde tanımlanması, yönetim kurulunun hem şirket yönetimini hem de hissedarların menfaatlerini gözetecek şekilde bir yönetim tarzı benimsemelerini içermektedir (Sönmez & Toksoy, 2011: 65

c) Sorumluluk: Şirketin sürdürdüğü faaliyet ve davranışların mevzuatlara, toplumsal ve ahlaki değerlere uygun hale getirilmesidir. Bu kavram şirket paydaşları için değer yaratırken, toplumsal ve ahlaki değerleri yansıtan yasa ve düzenlemelere uygun faaliyetlerde bulunulmasını gerektirmektedir (Sönmez & Toksoy, 2011: 66).

d) Adillik: Tüm hissedar haklarının eşit şekilde korunması ve tedarikçiler ile yapılan anlaşmaların faaliyete geçirilmesini sağlamaktır. Azınlık haklarının korunmasını ve yönetimin her çıkar grubuna eşit mesafede durmasını (Sönmez & Toksoy, 2011: 64) sağlamaktadır.

5. “Halka Açık Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Etkinliği Derecelendirmesi” Önerisi

Kurumsal yönetim uygulamalarında zorluk yaşayan halka açık aile şirketlerinde,

- kurumsal yönetim ve iç denetim mevzuatına uyum sürecinin ve
- faaliyetlerin uygulanma düzeyinin derecelendirilmesi

bu şirketlere yatırım yapmayı düşünen potansiyel yatırımcılar açısından son derece önemlidir. Yatırımcı, hisse almayı planladığı halka açık aile şirketinin ne derece kurumsal olduğunu, hileyi önleyen en önemli unsurlardan olan iç denetim uygulamalarının şirkette ne derece uygulandığını bilmek ister.

Yatırımcı hisse alırken neden halka açık şirketler içinde aile şirketlerini seçmelidir? Yapılan çalışmalarda halka açık aile şirketlerin hisse senetlerinin değerinin, halka açık diğer şirketlere göre uzun vadede daha fazla arttığını göstermektedir. Aile şirketleri, geleneksel üretim ve yönetim sistemleri ile yatırımcının ilgisini daha çok çekmesine rağmen “aile bağı riskinin” yönetim kararlarına yansımaları gibi önemli bir risk de taşırlar. Bu durumun ölçülmesi ve/veya ortadan kaldırılması için gelişmiş ülkelerde aile şirketlerinin yönetim yapılarını ve uygulamalarını değişik açılardan inceleyen

araştırma merkezleri kurulmaktadır. Örneğin Toronto Üniversitesi Clarkson Yönetim Kurulu Etkinlik Merkezi (Board Effectiveness Center) bunlardan birisidir. Bu merkezin 2013 yılında hazırladığı rapora göre 1998-2012 yılları arasında sermaye piyasalarına yapılan 100 USD' lik yatırım incelenmiştir. Aile şirketleri tarafından çıkartılan hisse senetlerine 100 USD yatırım yapanlar 304 USD elde etmişler, Toronto Hisse Senetleri Borsası' ndaki (TSX) aile şirketi olmayan şirketlerin hisse senetlerine yatırım yapanlar ise 243 USD elde etmişlerdir.

Aile şirketlerinin hisselerinin değeri diğerlerine göre % 25 artmıştır. Bu durum kurumsal aile şirketlerinin ayrı olarak takip edilmesinin önemli olduğunun göstergesidir. Yatırımcı, hisse almayı planladığı halka açık aile şirketinin ne derece kurumsal olduğunu ve hileyi önleyen en önemli unsurlardan olan iç denetimin şirkette ne derece uygulandığını bilmelidir.

Aile şirketlerinin iç denetim ve kurumsal yönetim açısından "derecelendirilebilmesi" (rating) yatırım önerisi yapan aracı kurum danışmanının karar almasında da kolaylık sağlayacaktır. Bu bağlamda kurumsal yönetim ve iç denetim faaliyetleri açısından;

- ✓ A grubu yazılı mevzuattan kaynaklanan emredici maddeler ve
- ✓ B grubu sivil toplum örgütleri tarafından tavsiye edilen uygulamalar

olmak üzere iki ayrı grup olarak sınıflandırılmıştır.

Sonuç olarak 3 seviye derecelendirme tavsiye edilmiştir.

1. Derece uyumlu halka açık aile şirketi: Bu aile şirketleri hem yazılı mevzuata hem de tavsiye edilen uygulamalara uyum sağlarlar.
2. Derece uyumlu aile şirketleri: Yazılı mevzuattan kaynaklanan emredici maddelere uyum sağlarlar.
3. Derece uyumlu aile şirketleri: Sadece tavsiye niteliğindeki uygulamalara uyum sağlarlar.

Halka Açık Aile Şirketlerinin Uyması Zorunlu Olan Kurumsal Yönetim ve İç Denetim ile İlgili Kriterlerin Sınıflandırılması

Halka açık aile şirketlerine yatırım yapacak potansiyel yatırımcıların ve aracı kurumların, değerlendirmeleri kapsamına öncelikle 1. Derece uyumlu şirketleri almaları tavsiye edilir. Bu bağlamda A ve B grubu sınıflandırma aşağıdaki gibidir;

Tablo 1: Aile Şirketlerinin Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Derecelendirilmesinde Kullanılacak Olan Kriterlerin Sınıflandırılması

| | |
|---|--|
| A grubu yazılı mevzuattan kaynaklanan emredici maddeler | Şirket bünyesinde sahip bir iç denetçi çalışmaktadır (iç denetim departmanı kurulmuştur). |
| | Yönetim kurulu başkanlığını (CEO) aileden birisi yapmaktadır. |
| | Şirket içi risk analizleri yapılmaktadır. |
| | Kurumsal Yönetim Komitesi kurulmuştur. ³ |
| | Yönetim kurulu yapısı içerisinde denetim komitesi oluşturulmuştur. |
| | Şirketlerin denetim komiteleri, bağımsız ve icracı olmayan üyelerden oluşmaktadır. |
| | İç kontrol prosedürleri ve / veya prosedür değişiklikleri yazılı olarak şirket çalışanlarına iletilmektedir. |
| | Üyeleri bağımsız kişilerden oluşan riskin erken teşhisi komiteleri oluşturulmuştur. ⁴ |
| | Şirket Kurumsal Yönetim Uygulama Kriterlerine uygun rapor yayınlamaktadır. |
| | İç denetçiler, yılda en az 2 veya daha fazla denetim gerçekleştirmektedir. İç denetçi / iç denetim departmanı tarafından yönetim kuruluna karşı uygunluk denetimi yapılmaktadır. ⁵ |

³ Kurumsal yönetim komitesi en az iki üyeden oluşur. Komite başkanı bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir. İcra başkanı/genel müdür komitede görev alamaz.

⁴ Yeni TTK'nın 378. maddesi, halka açık şirketlerin riskin erken teşhisi ve önlenmesi için riskin erken teşhisi komiteleri kurmalarını zorunlu hale getirmiştir.

⁵ TTK "Yönetim Kurulunun Devredilemez Görev ve Yetkileri" başlığının 375. maddesinde "Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetiminin" sağlanması görevi yönetim kuruluna ve dolaylı olarak iç denetim birimi veya iç denetçilere verilmiştir.

| | |
|---|--|
| B grubu sivil toplum örgütleri tarafından tavsiye edilen uygulamalar | Yönetim kurulu içinde veya dışında CIA belgesine sahip bir iç denetim komitesi kurulmuştur. ⁶ |
| | Şirket, bilgisayar destekli iç kontrol sistemi ile denetlenmektedir. |
| | Aile anayasası yazılmış ve şirket ortağı tüm aile bireyleri tarafından onaylanmıştır. |
| | Şirket iç denetçilerinden en az bir tanesinin, TİDE ve/veya IIA üyesidir ve etkinlikleri takip etmektedir. |
| | İç denetim departmanı / iç denetçi, işlevsel açıdan denetim komitesi ve/veya yönetim kuruluna bağlıdır. |
| | İç denetim departmanı / iç denetçi, kurum içerisinde idari açıdan kurumun üst yönetimine bağlıdır. |
| | İştirakleri / bağlı ortaklıkları olan şirketlerin, iştirak ve/veya bağlı ortaklarında hazırlanan iç denetim raporlarını şirket karar mekanizmasına dahil etmiştir. |
| | İç denetim yönetmelik ve yetkileri, yönetim kurulu ve/veya denetim komitesi tarafından onaylanmıştır. |
| | Şirkete ortak olan aile bireyelerine dönük her yıl kurumsallaşma eğitimi verilmekte ve şirketi etkileyen mevzuat hakkında bilgi verilmektedir. |
| | Şirket aile şirketleri danışmanı ile çalışmaktadır. |
| Yönetim kurulunda Aday Gösterme ve Ücret Komisyonu bulunmaktadır. ⁷ | |
| Şirket içi denetimler, en az 5 yılda bir bağımsız bir dış denetçi tarafından değerlendirilmektedir. | |

Kaynak: Kriterler ve tablolar yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

⁶ Yapılan denetimin kalitesi ve uygunluğunun sağlanması için, öncelikle bu denetimleri uygun, gerekli niteliklere sahip ve bu niteliklere sahip olduğunu kanıtlayan kişilerin iç denetim faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü, iç denetim mesleğini geliştirmeyi ve standart bir yapıya sokmayı hedefleyen, mesleği yönlendiren meslek kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar, iç denetçilerin mesleki gelişimlerini sağlamak ve güncel konuları takip etmelerine yardımcı olmak için gerekli konularda düzenli eğitimler, toplantılar ve konferanslar düzenlemektedirler. Ayrıca mesleğin seviyesini korumak ve gerekli niteliklere sahip kişilerin iç denetim faaliyetlerinde çalışmasını sağlamak amacı ile mesleki sertifika eğitimleri ve sınav ile CIA (Certificated Internal Auditor) belgesi vermektedirler.

⁷ Aday Gösterme ve Ücret Komitesi en az iki üyeden oluşur. Komite başkanı bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir. İcra başkanı/genel müdür komitede görev alamaz.

6. Sonuç

Ülke ekonomilerinin temel taşlarından olan aile şirketlerinin üst yönetimleri, nesiller arası geçişlerde sorunlar yaşamaktadır bu da şirketin sürdürülebilirliğine yansımaktadır. Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine uyumun yanı sıra iç denetim faaliyetlerine de önem verilmelidir. Kurumsal olmanın ve kurumsal yönetimin temelinde, şeffaflık ve hesap verebilirlik faktörleri bulunmaktadır. Şirketlerin şeffaflaşabilmesi için öncelikle yönetim kademesinde hesap verebilirliğin ve denetimin içselleştirilmesi gerekir. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyup uymadıkları genel olarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetim Uyum İlkeleri” ne göre yayınladıkları raporlarla ölçülebilmektedir. Ancak iç denetime uyum derecelerini ölçen ve paydaşlarla paylaşılan bir raporlama mevcut değildir.

Çalışmada, aile şirketlerinin özelliklerinin incelenmesinin ardından kurumsal yönetim ve iç denetim ile ilgili değerlendirme yapılmıştır. Türkiye’ de halka açık aile şirketlerini etkileyen zorunlu mevzuat maddeleri ile sivil toplum örgütlerinin tavsiye kararları derlenmiş ve ayrı iki liste olarak hazırlanmıştır. Bu sınıflandırmanın nedeni, her halka açık aile şirketinin “kurumsal yönetim ve iç denetim faaliyeti” nin etkinliği açısından aynı düzeyde olmadığını ortaya konulmasıdır. Paydaşların ve özellikle yatırımcıların kurumsal yönetim ilkelerine uygun raporları takip etme şansı bulunmakla birlikte maalesef iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini takip etme şansları bulunmamaktadır. İç denetim faaliyetlerinin etkin olması tüm şirketlerde hileli davranışı engellediği gibi şirketlerin yönetsel süreçlerinde iyileşme de sağlamaktadır. Bu bağlamda şirket çıkar çevrelerinin yatırım yapacakları şirketin iç kontrol faaliyet etkinliğini bilmeleri kendi yararlarıdır.

Çalışmada önerilen derecelendirme modeline göre derecelendirme sonrası potansiyel yatırımcıların 1.Derece Kurumsal Yönetim Uyumlu Aile Şirketlerine yatırım yapması önerilmektedir.

1. Derece kurumsal yönetim uyumlu halka açık aile şirketi: Bu aile şirketleri hem yazılı mevzuata hem de tavsiye edilen uygulamalara uyum sağlarlar.

2. Derece kurumsal yönetim uyumlu aile şirketleri: Yazılı mevzuattan kaynaklanan emredici maddelere uyum sağlarlar.

3. Derece kurumsal yönetim uyumlu aile şirketleri: Sadece tavsiye niteliğindeki uygulamalara uyum sağlarlar.

“Aile Şirketleri Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Etkinliği Derecelendirmesi” modeli sayesinde; yatırımcı, aracı kurum, paydaşlar ilgili oldukları şirketin kurumsal yönetim ve iç denetim uygulamalarındaki seviyesini değerlendirebilecek ve daha doğru karar verebilecektir.

İleriye dönük çalışmalarda, “Aile Şirketleri Kurumsallaşma ve İç Denetim Etkinliği Derecelendirmesi” modelinin aile şirketlerine uygulanacak anket yardımı ile uygulanabilirliğinin ölçülmesi tavsiye edilir.

5. Kaynakça

- Adiloğlu, B. (2011). *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akdoğan, A., & Oflazer, S. (2012, Nisan). *Aile işletmelerinde kurucunun değerlerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma: Kayseri örneği*. 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. 1. Baskı, İstanbul: Kaizen Resital Yayıncılık.
- Arslan, E.T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Bağımsız Denetim Standardı 610, "İç Denetçi Çalışmalarının Kullanılması", Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Resmi Gazete Sayı : 28913
http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/BDS_610_.pdf (Erişim Tarihi: 11.9.2017)
- Bozkurt, N. (2006). *Muhasebe denetimi*. 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Clarkson Center for Board Effectiveness. (2013): *The Impact of Family Control on the Share Price Performance of Large Canadian Publicly-Listed Firms (1998-2012)*, Toronto, Canada.
<http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/ClarksonCentreforBoardEffectiveness/Family-Firm-Performance-Study-June-2013>
(Erişim Tarihi: 15.10.2017)
- Cumhuriyet Üniversitesi İç Denetim Birimi. (2017). *İç denetim*. Erişim Tarihi: 15.03.2017, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/icdenetimbirimi.php?Id=30>.
- Çavuş, M.F. (2005). Aile işletmelerinde stratejik yönetim. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 152-166.
- Demir, P. (2007). *Aile şirketlerinde örgütsel vatandaşlık: Gaziantep uygulaması*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Erdoğan, Y. (2007). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve bilgi teknolojilerinin rolü: Kırıkkale ilinde bir uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Eşkazan, A.R. (2003). Denetim komiteleri ve iç denetim. *İç Denetim Dergisi*, 7, 30 – 35.
- Günver, B.A. (2006, Nisan). *Aile işletmeleri ve gelecek kuşak aile bireylerinin eğitimi*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Gürkan, İ.H. (2007). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile aile şirketlerinin avantajlarına, dezavantajlarına ve yaşanan çatışmalara ilişkin örnek olay çalışması*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Haftacı, V. (2007). *Muhasebe denetimi*. 1.Baskı, İstanbul: Avcı Ofset.

- International Standarts on Auditing (ISA), ISA 610 Considering the Work of Internal Audit*. Erişim Tarihi: 17.02.2017, <http://www.ifac.org/auditing-assurance>
- International Finance Corporation. (2017). *Corporate Governance: The Foundation For Corporate Citizenship and Sustainable Businesses*. <https://www.unglobalcompact.org/library/304>, Erişim Tarihi: 05.03.2017
- İyiiişleröğlü, S.C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Karpuzoğlü, E. (2010). *Kurumsal yönetiminde yönetim kurulu*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Kırım, A. (2007). *Aile şirketlerinin yönetimi*. 4. Baskı, İzmir: Sistem Yayıncılık.
- Köse, M. (2010). *Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi*. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal yönetim ve Türkiye analizi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- O'Hara, W.T., & Mandel, P. (2017). The World's Oldest Family Companies. *Family Business Magazine*, <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.htm> (Erişim Tarihi: 5 Mart 2017)
- Sönmez, A., & Toksoy, A. (2011). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye' deki aile işletmelerine uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, 92, 51 – 90.
- Tetik, N., & Uluyol, O. (2005). *Aile şirketlerinin yapısal sorunları Malatya sanayi şirketleri uygulaması*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Basımevi.
- The Economist Intelligence Unit. (2004). *Corporate Governance: The New Strategic Imperative*. Retrieved March 5, 2017, from <http://www.nfcgindia.org/WhitepaperonCorporateGovernancebyKPMG.pdf>
- The IIA Research Foundation ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü. (2008). *Uluslararası iç denetim standartları mesleki uygulama çerçevesi (2007'deki Değişikliklerle)*, Ankara.
- Turğay, İ. (2013). *Kurumsal aile şirketlerinde iç denetim*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi*. TÜSİAD Yayın No: 336, İstanbul.
- Uyar, S. (2004). *Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Uyar, S. (2009). *İç kontrol ve iç denetim: 5018 sayılı kanun açısından değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yazgan, S. (2010). *Marka, Markalaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.