

# ***Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim Öz Değerlendirme Aracı***

# AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM ÖZ DEĞERLENDİRME TABLOSU

	<b>SEVİYE 1</b> Şirketin profesyonelleştirilme ihtiyacının anlaşılması (Aile bireylerinden bir veya birkaçının destek olduğu tek ortaklı şirketler)	<b>SEVİYE 2</b> En iyi uygulamalara doğru ilk somut adımlar (Aile bireyleri dışında çalışanları olan büyüme evresindeki şirketler)	<b>SEVİYE 3</b> En iyi uygulamaların hayata geçirilmesi (Aile içi ve aile dışından birçok kişinin pay sahibi olduğu yapıdaki şirketler)	<b>SEVİYE 4</b> Liderlik (Çok ortaklı yapıya sahip, halka açık veya açılma potansiyeline sahip şirketler)
<b>A. KURUMSAL YÖNETİME BAĞLILIK</b>	<p>Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesi için aşağıda sıralanan temel koşullar sağlanmıştır;</p> <p>Yönetim Kurulu oluşturulmuştur.</p> <p>Yıllık hissedar toplantıları yapılmaktadır.</p> <p>Hissedarlar ve hisse sahipleri belirlenmiş ve kaydedilmiştir.</p> <p>Yönetim Kurulu veya üst yönetim düzeyinde kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi için sorumluluk alınmıştır.</p>	<p>Aşağıda sıralanan hususlarda yazılı politikalar oluşturulmuştur;</p> <p>Halefiyet Planlaması</p> <p>İnsan kaynakları ve aile üyelerinin istihdamı</p> <p>Aile üyelerinin hissedarlığa geçişi</p> <p>Yönetim kurulu kurumsal faaliyetlere ilişkin yıllık takvimi onaylar.</p> <p>Aile anayasası ile desteklenen bir haleflik planlaması yapılmıştır.</p>	<p>Yönetim kurulu ve profesyonel yönetim arasındaki ilişkiler yazılı bir politika haline getirilmiş, kuruluşun yönetim yapısının iyileştirilmesine yönelik uzun dönemli bir planlama yapılmıştır.</p> <p>Yönetim kurulu tarafından onaylanan bir etik kod mevcuttur.</p>	<p>Kuruluş faaliyet gösterdiği coğrafyanın yasa ve düzenlemeleri ile tamamen uyumludur, gönüllü uygulamaları hayata geçirmiştir.</p>
<b>B. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI VE İŞLEYİŞİ</b>	<p>Yönetim Kurulu düzenli olarak toplanmaktadır.</p> <p>Basit performans kriterleri belirlenmiştir.</p> <p>Basit bir haleflik planlaması hazırlanmıştır.</p>	<p>Çok yönlü performans kriterleri belirlenmiştir.</p> <p>Karar alma mekanizması ile ilgili basit politikanale mevcuttur.</p>	<p>Yönetim kurulu oluşumunda yeterlilik ve uzmanlık şartları aranmakta ve yıllık performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.</p> <p>Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu yetki limitleri belirlenmiştir.</p>	<p>Atama ve ücretlendirme komiteleri oluşturulmuştur.</p> <p>Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Risk Komitesi oluşturulmuştur.</p>

		<p>Tüm yönetim kadrosu için yazılı görev ve sorumluluk tanımları oluşturulmuştur.</p>		<p>Şirkete finansal, hukuki veya stratejik anlamda katma değer yaratacak bağımsız yönetim kurulu üyeleri atanmıştır</p>
<p><b>C. KONTROL ORTAMI VE SÜREÇLERİ</b></p>	<p>Kuruluşun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte bir iç kontrol sistemi mevcuttur.</p> <p>Düzenli olarak bağımsız dış denetim incelemesi yapılmaktadır.</p>	<p>Risk analizi hazırlanmakta ve risk yönetim sistemleri kullanılmaktadır.</p>	<p>İç denetim ve iç kontrol sistemleri uluslararası standartlar ile uyumludur. Denetim Komitesi icracı olmayan üyelere oluşmaktadır.</p>	<p>Muhasebe, denetim ve iç kontroller halka açık şirketlerin uygulamaları ile aynı seviyededir.</p>
<p><b>D. ŞEFFAFLIK, KAMUOYUNU AYDINLATMA VE BİLGİLENDİRME</b></p>	<p>Mali ve hukuki konularda müşavirlik hizmetleri alınmaktadır.</p> <p>Çeyrek dönemli finansal raporlar, iç muhasebe tarafından hazırlanır ve yönetim kurulu tarafından onaylanır.</p> <p>Yıllık finansal tablolar bağımsız denetçiler tarafından denetlenir ve hissedarlar toplantısında onaylanır.</p>	<p>Ödüllendirme ve genel insankaynakları politikaları hazırlanmıştır, şeffaf bir şekilde paylaşılmaktadır.</p>	<p>Finansal ve finansal olmayan bilgiler uluslararası standartlarda raporlanmakta ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır.</p>	<p>Yürütülen kurumsal yönetim ve hissedar bilgilendirme uygulamaları halka açık şirketlerin uygulamaları ile aynı seviyededir.</p>
<p><b>E. HİSSEDARLAR</b></p>	<p>Basit bir iş planı ya da stratejik plan hazırlanmış ve tüm hissedarlar ile yıllık olarak düzenlenen toplantılar ile paylaşılmıştır.</p>	<p>3 veya 5 yıllık detaylı iş planları mevcuttur, yıllık değerlendirmeler yapılmaktadır.</p>	<p>Aile konseyi oluşturulmuş ve üyelik koşulları belirlenmiştir.</p> <p>Açık hedefler ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilecek sofistike sistemler oluşturulmuştur.</p>	<p>Kuruluş halka açılma dahil hissedarlar açısından en iyi uygulamaları hızla uygulamaya geçirecek durumdadır.</p> <p>Hisse satış ve alımlarını mümkün kılacak düzenlemeler yapılmıştır.</p>

### Kurumsal Yönetime Bağlılık

**1. Kurumsal Yönetime İlişkin Politikalar.** Şirketin yönetime, ilgili görevlere, sorumluluklara ve yönetim kurulunun oluşumuna, kamuoyunu aydınlatma yükümlülüğü ve şeffaflık uygulamalarına ve azınlık pay sahiplerine karşı yaklaşımını ayrıntılı bir şekilde düzenleyen hangi yazılı politikalar, kurallar veya rehberler oluşturuldu?

**2. Kurumsal Etkinlik Takvimi.** Üst düzey yönetim ve yönetim kurulu, pay sahiplerinin ve yönetim kurulunun toplantılarını da içeren yıllık kurumsal etkinlik takvimini onayladı mı?

**3. Şirket Kurumsal Yönetim Kuralları.** Şirketin kurumsal yönetim uygulamalarını ve özellikle de yönetim kurulunun görevini ana hatlarıyla belirleyen kurumsal yönetim kuralları (veya "politikası" veya "kılavuzları") var mı? Şirket tarafından kurumsal yönetim kuralları ile uyumluluğunun gözlemlenebilmesi için hangi prosedürler uygulanmaktadır?

**4. Ülke Kurumsal Yönetim Kuralları.** Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim, ülke bazında gönüllü kurumsal yönetim kurallarına aşina mı? Şirket, söz konusu kurallar çerçevesinde borsa dışı şirketler için öngörülen hükümlere uygun davranıyor mu? Uyumlu davranmadığı hallerde buna ilişkin herhangi bir açıklama yapmış mı?

**5. Etik Kurallar.** Şirketin etik kuralları mevcut mu? Çalışanlar şirketin etik kurallarından nasıl haberdar olmaktadır? Şirket, bu kurallara uyumu nasıl denetler?

**6. Uyum Sorumluluğu.** Yönetim kurulu üyesinin veya üst düzey yöneticinin; şirketin yasalar, etik kurallar, şirket esas sözleşmesi ve kurumsal yönetime ilişkin politikalar ile uyumluluğunu sağlamak yönünde açık bir sorumluluğu var mı?

**7. Halefiyet Planlaması** Halefiyet konusunda geçmişte neler olmuştur? Şirketin halefiyet planlamasını içeren yazılı politikaları var mıdır? Halefler belirlenmiş ve aile tarafından onaylanmış mıdır?

**8. Soyağacı ve hissedarlık.** Hangi aile üyeleri, şirket veya iştirakleri tarafından istihdam edilmektedir veya yakın gelecekte istihdam edilmesi planlanmaktadır? Ailede kaçınıcı neslin kontrolü altındadır (kurucu, kardeşler, kuzenler veya sonraki nesiller)?

**9. Aile paylarının blok halinde hareket etmesi.** Aile üyelerinin, bir veya daha fazla bloklar halinde toplu hareket edeceği şekilde düzenlenmiş gayri resmi bir sözleşme veya resmi hissedarlar sözleşmesi var mı? Ailelerin pay sahipliği aracı kurumlara örneğin bir ya da daha fazla aile vakfı, işletmeler ya da holding şirketleri m, aittir, yoksa bu hisseler aile fertlerinin ayrı ayrı mülkiyetinde midir?

**10. Gelecek nesil.** Gelecek nesilden şirketi yönetmesi beklenmekte midir? Ailenin, gelecek nesli, şirkette çalışmaya hazırlayan planları var mı? Şirkette çalışacak aile üyeleri seçilecek veya tüm aile üyelerinin şirkette çalışma hakkı olacak mıdır?

**11. İlk Halk Arz hazırlığı.** Kurumsal yönetim uygulamaları yönünden, şirket borsaya kayıtlı şirketler arasında gerçekleştirebilmek için yeterli hale gelmek bakımından en iyi uygulamala-

ra yeterince yakın mı ya da en azından, sermaye piyasalarına erişimi var mı?

### Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi

**1. Yönetim kurulunun kurulması.** Şirketin düzenli bir takvime göre toplanan yönetim kurulu var mı? Şirketin geçmişteki yönetim kurulu deneyimleri nelerdir? Yönetim kurulu ne zaman kurulmuştur?

**2. Gündemi ve tutanaklar.** Gündem yönetim kurulu toplantılarının öncesinde hazırlanıp dağıtılıyor mu? Yönetim kurulu toplantılarından sonra, tutanaklar hazırlanıp onaylanıyor mu?

**3. Yönetim kurulunun oluşumu.** Pratikte yönetim kurulunun oluşumu nasıl belirlenmektedir? Hangi hissedarların yönetim kurulu üyesi atayacağını belirleyen herhangi bir hissedarlar sözleşmesi veya şirket esas sözleşmesi hükmü var mı? Bu konuda herhangi bir gayri resmi anlayış söz konusu mu?

**4. Aileden olmayan ve "bağımsız" yönetim kurulu üyeleri.** Yönetim kurulunun aileden olmayan üyeleri var mı? Bu üyeler, yönetimdeki aileden, diğer önemli orandaki pay sahiplerinden ve üst düzey yönetimden bağımsız mı? Yönetim kurulunun bağımsız üyeleri kimlerdir ve nasıl seçilmişlerdir? Bağımsız yönetim kurulu üyeleri hizmetlerinden ötürü ne kadar ücret alırlar?

**5. Yetenek bileşimi.** Hangi tür iş ve diğer deneyimler yönetim kurulunda temsil edilmektedir? Yönetim kurulu üyeleri arasında uygun yetenek ve deneyim bileşiminin sağlanabilmesi için ne tür çabalar sarf edilmektedir?

**6. Yönetim kurulunun işlevi.** Yönetim kurulu klasik bir yönetim kurulunun işlevlerini (tüm pay sahiplerinin çıkarlarını gözeterek üst düzey yönetime yol göstermek ve performansını gözlemlemek) yerine getirmekte midir yoksa yönetim kurulunun ana işlevi, pay sahipleri toplantısı ya da üst düzey aile üyelerinin toplantısı yapılması mıdır?

**7. Yönetim kurulu ve yönetim ekibi.** Üst düzey yöneticiler yönetim kurulunun üyesi midir ve yönetim kurulu toplantılarına düzenli olarak katılırlar mı? Özellikle aşağıdaki hususlara istinaden, yönetim kurulunun üst düzey yönetime göre rollerinden ne anlaşılmaktadır?

- Şirket stratejisinin ve vizyonunun oluşturulması.
- CEO ve üst düzey yönetimin seçimi.
- İç kontrollerin, dış denetimin ve finansal raporların hazırlanmasının gözetimi.
- Önemli harcamaların ve yüksek bedelli işlemlerin onaylanması.
- İnsan kaynakları politikasının gözetimi.

**8. Denetimden sorumlu komite ve diğer daimi komiteler.** Yönetim kurulu bünyesinde denetimden sorumlu komite ya da aday gösterme, ücret veya çıkar çatışması gibi başkaca daimi komiteler oluşturulmuş mu? Bu komiteler nasıl kurulmuştur? Bu komitelerde kimler yer alıyor ve komiteler nasıl çalışıyor?

**9. Yönetim kurulu değerlendirmesi.** Yönetim Kurulu kendi öz değerlendirmelerini yapar mı veya etkinliğine ilişkin gözden

geçirme yapar mı? Bu gibi gözden geçirmeler nasıl ve ne sıklıkta yapılır?

**10. Yönetim kurulu ve aile.** Yönetim kurulunun aileye ilişkin görevinden ne anlaşılmalı?

**11. Danışma Kurulu.** Yönetim kurulundan dışarıdan bir üye bulunmuyorsa veya yönetim kurulu yoksa şirketin düzenli olarak danıştığı bağımsız profesyonellerden oluşan bir danışma kurulu var mıdır? Bu tür danışma kurulu varsa, üyeleri kimlerdir ve nasıl seçilmişlerdir?

### **Kontrol Ortamı ve Süreçleri: İç Kontrol (İK), İç Denetim (İD) ve Dış Denetim (DD)**

**1. İç kontrol planı.** Şirketin iç kontrollerinin (operasyonel, finansal ve şirketin yüksek düzeydeki otomasyon sistemi için) planlanmasının yapıldığını ve devamının nasıl sağlandığını tarif ediniz. Mevcut kontroller belgeye bağlanmış mı ve bu belgeler düzenli olarak gözden geçiriliyor mu? Yönetim kurulu ve yönetim; yeni stratejileri, faaliyetleri ve ürünleri planlarken kontrole ilişkin hususları uygun bir şekilde dikkate alır mı?

**2. İç kontrolün işlerliği.** Denetimden sorumlu komitenin rolü nedir? Yönetim Kurulu, düzenli olarak, uygun iç kontrolün tesisini ve devamını sağlamak için oluşturulmuş politika ve işlemleri gözden geçiriyor mu? Yönetim kuruluna yönetim tarafından, bilgi işlem üzerindeki uygun kontrollerin, malvarlığı ve görev dağılımının fiziki kontrolünün, organizasyon boyutu ve risklere uygun bir şekilde kontrol edildiği hususunda güvence sağlanır mı? Yönetim Kuruluna, yeterli iç kontrollerin dış kaynaktan temin edilen herhangi bir mali işlev üzerinde etkin olduğuna dair nasıl bir güvence sağlanır? Yönetim kurulu yönetimden, şirketin ilgili tüm yasa, yönetmelik ve şirket politikaları ile uyum içerisinde çalıştığına dair bir güvence alır mı? Yönetim kurulu, iç kontrollerin önemine ve tüm personele uygun şekilde muamele edilmesine ilişkin prosedürleri gözden geçirir mi?

**3. İç denetçilerin yetkisi.** Lütfen şirketin iç denetim biriminin görev ve yapısını tanımlayınız. İç denetim birimi kime raporlama yapar? İD amiri, Yönetim Kurulu ve denetimden sorumlu komite ile ne sıklıkta özel olarak toplanır? İç denetim amirinin istihdam ve görevden alınma usulleri nelerdir? İç denetim amiri, şirketin üst düzey yönetiminin bir parçası mı? İç denetim biriminin, denetimden sorumlu komite veya yönetim kurulunca onaylanmış bir denetim yönergesi var mı? İç denetim biriminin, denetimlerine ilişkin kayıtlara, malvarlıklarına ve personele tam erişim yetkisi var mı? İç denetçi şirketin kanunlara, düzenlemelere ve şirket politikalarına uyum programının uygulanmasının kontrolünden sorumlu mu?

**4. İç denetçilerin tarafsızlığı.** İç denetçilerin denetim görevlerine ek olarak operasyonel görevleri var mı? Her bir iç denetçi, denetlediği faaliyetlerden bağımsız mı? İç denetçilerin denetim sorumlulukları, düzenli olarak farklı alanlara yönlendiriliyor mu? İç denetçiler ne kadar süre için bir birime, departmana veya iştirake atanırlar? Çıkar çatışmalarını nasıl raporlarlar? Bu raporlar denetimden sorumlu komite tarafından gözden geçirilir mi? İç denetçilerden herhangi biri hakim pay sahipleri,

yönetim kurulu üyeleri ya da diğer üst düzey yöneticiler ile ilişkili veya bağlantılı mı?

**5. İç denetçilerin sorumlulukları.** İD çalışma planları denetimden sorumlu komite tarafından gözden geçirilir mi? İD çalışma planları CEO, CFO ve diğer üst düzey yöneticiler ile birlikte gözden geçirilir mi? Çalışma planları ve programları, yerel ya da uluslararası iç denetim esasları ve iç denetim standartları ile uyumlu mu? İD birim raporu, eksiklikler, önemli eksiklikler ve maddi zayıflıklar ile ilgili olarak ayrı ayrı raporlama yapar mı? Yönetim kurulu, İD tarafından belirlenen eksiklikler ve zayıflıklara istinaden yönetimin verdiği cevapları gözlemleyip, takip eder mi? Şirket kendi (öz) değerlendirmesinin kontrolünü üstlenir mi? İç denetim çalışma belgeleri ne kadar süre ile saklanır?

**6. Risk Yönetimi.** Risk yönetim sisteminin geliştirilmesinden kim sorumludur? Riskler nasıl tanımlanmıştır ve risk iştahı nasıl belirlenmiştir? Yönetim kurulu düzenli olarak risk yönetim sistemlerini gözden geçirir mi? Risk yönetiminde, İD biriminin rolü nedir? Risklerin yönetimi ile yönetim kurulu tarafından onaylanmış hedefler ne sıklıkta karşılaştırılır? Bu husus yönetim kuruluna nasıl raporlanır? Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim, yeni stratejiler, faaliyetler ve ürünleri planlarken uygun olan şekilde riskleri değerlendirir mi?

**7. İD biriminin yeterliliği.** Lütfen İD denetim personelinin (operasyonel ve finansal) yeterliliklerini ve yeteneklerini tanımlayınız. Denetimden sorumlu komite, İD birimi için sağlanan eğitim ve uzmanlığın yeterliliğini gözden geçirir mi? Denetimden sorumlu komite, kaynakların İD biriminin erişimine açık olduğunu gözden geçirir mi? İD birimindeki son üç yıl içerisindeki iş hacmi ne olmuştur? Şirketin işlemleri çoğunlukla otomasyona bağlanmışsa, İD fonksiyonunun otomasyon ortamlardaki kontrolleri ve riskleri gözlemek için yeterli yetenekleri (vasıf ve sistemleri) var mıdır? İD birimi son beş yıl içerisinde bir emsal inceleme geçirmiş mi?

**8. İç denetim fonksiyonun dış kaynaklardan temini.** İç denetim fonksiyonu dış kaynaklardan temin ediliyorsa lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız. İD hizmeti sağlayıcılarının seçimine ilişkin şirket politikası nedir? Sağlayıcının ataması, denetimden sorumlu komite tarafından incelenmiş mi? Dış hizmet sağlayıcısı ve personeli uygun şekilde lisanslandırılmış mı? Şirketin hangi yöneticileri iç denetim hizmet sağlayıcılarının çalışmalarının değerlendirilmesinden ve bunlarla işbirliği yapılmasından sorumludur? Sağlayıcının, mevcut dış denetçi ile herhangi bir bağlantısı var mı? Sağlayıcı, şirketin yetkililerinden, yönetim kurulu üyelerinden ve onların ailelerinden bağımsız mı? Şirket ile sağlayıcı arasında başkaca esaslı sözleşme var mı?

**9. Dış denetim ve dış denetçiler.** Yıllık finansal tablolar bağımsız dış denetçilerin denetiminden geçmiş mi ve genel kurul toplantısında onaylanmış mı? Dış denetçiler nasıl seçilir? Dış denetçiler, şeklen ve pratikte kime karşı sorumlu? Dış denetçilerin değiştirilerek çalıştırılması şirket politikası mı? Dış denetçi bilinen bir muhasebe şirketinden mi? Şirket içerisinde

de, dış denetçiler tarafından hazırlanan çalışma kâğıtlarına ve yönetim mektuplarına (“eksiklik mektupları” veya “tavsiye mektupları”) erişim yetkisi kimde?

**10. Dış ve iç denetçiler arasındaki koordinasyon.** Lütfen aşağıdaki soruları şirketin hesapları ve iç kontrolünün, dış denetçiler tarafından incelenmesi halinde yanıtlayınız. Bir mali yıl boyunca, dış ve iç denetçiler arasındaki etkileşim için belirlenen usul ve takvim nedir? Dış denetçiler şirketin iç kontrol sistemlerinin yeterliliğine ilişkin raporlama yapar mı? Dış denetçiler tarafından şirketin İK sistemlerinin yetersizliğine ilişkin devamlı olarak raporlama yapılan alanlar var mı? İK birimi, zayıflıkların düzeltilmesini, düzensizlikleri ve düzenleyiciler ve dış denetçiler tarafından belirlenen istisnaları gözlemleyip/takip eder mi? Denetimden sorumlu komite, belirlenen zayıflıkların, ihlallerin veya istisnai durumların düzeltildiğinden nasıl haberdar olur? Eğer İK fonksiyonu yoksa dış denetçiler ve düzenleyiciler tarafından belirlenen eksiklikler üzerinde nasıl durulur? Denetimden sorumlu komite, iç denetçi ve dış denetçiler ile birlikte mi, yoksa bu kişilerle ayrı ayrı mı toplanır?

**11. Raporlama ve iç kontroller.** CFO veya CEO, yönetim kuruluna ve denetimden sorumlu komiteye ve dış denetçilere; finansal raporların güvenilirliğini zedeleyebilecek tüm önemli somut İK zayıflıklarına ilişkin raporlama yapmış mı? CFO veya CEO, dış denetçilere, yönetim kuruluna ve denetimden sorumlu komiteye herhangi bir yolsuzluğu bildirmekle yükümlü mü?

**12. Uyum Programı.** Lütfen şirketin uyum programını veya çalışanların eğitimini, denetleme ve gözetleme sistemlerini, ihlalleri haber vermek için “acil durum hattı” ile çıkar çatışmalarında yol gösterici ve yeterli yaptırımlarla ihlalleri önlemek için cezalandırıcı eylemleri içeren prosedürlerini açıklayınız. Şirket pay sahipleriyle uyum programı ve sonuçları hakkında hangi bilgileri paylaşır?

### **Şeffaflık, Kamuoyunu Aydınlatma ve Bilgilendirme**

**1. Bilginin paylaşımı.** Lütfen şirket hakkındaki finansal ve finansal olmayan bilgilere ilişkin periyodik olarak yapılan hazırlıklar ve paylaşımlarla ilgili olarak şirket politikaları ve uygulamalarını özetleyin. Şirket içerisinde bu bilgilerin hazırlanmasından ve onaylanmasından kim sorumludur? Borç verenler ve pay sahipleri dışındaki kişilere bu bilgi verilir mi? Nadiren meydana gelen önemli olaylarda, bilgi paylaşımına ilişkin şirket politikaları nelerdir?

**2. Finansal Raporlar.** Şirket finansal raporlarını ne sıklıkta hazırlar (3 ayda bir, 6 ayda bir veya yılda bir?) Bu raporlar yönetim kurulu tarafından onaylanır mı?

**3. Finansal raporların incelenmesi.** (Bu soruların bazıları şirketin yıllık dış denetçisinin bulunması halinde geçerlidir; lütfen ilgili soruları cevaplayın.) Denetimden sorumlu komite veya yönetim kurulu, bilanço dışı kalemler ve bunların dikkate alınmaları halinde mevcut finansal tablolar üzerindeki olası etkileri hakkında bilgilendirilirdi mi? Denetimden sorumlu komite, dış denetçiler tarafından yapılan önemli/belli başlı muhasebe tahminlerini ve varsayımları inceler mi? Denetimden sorumlu

komite dış denetçiler tarafından istenilen ancak yönetim tarafından reddedilen muhasebe düzeltmelerini inceler mi? Denetimden sorumlu komite, gelecek iki yıl içerisinde finansal tabloları etkileyebilecek muhasebe ve düzenleyici kurullarla ilgili planlanan değişikliklerden haberdar edilir mi?

**4. Hissedarlar sözleşmeleri.** Hakim pay sahipleri arasında veya onlar ile yapılan hissedarlar sözleşmeleri, tüm pay sahiplerine açıklanır mı?

**5. İlgili taraflara açıklama yapılması.** Şirket aynı kategorideki tüm finansal menfaat sahiplerinin (örneğin hakim aile, azınlık pay sahipleri ve borç verenlerin), finansal tablolara ve şirket ile ilgili diğer bilgilere erişim konusunda eşit muamele görmesini ve muhasebe kayıtlarına aynı ölçüde ulaşmalarını nasıl sağlar? Şirket; tüm pay sahiplerinin, şirket stratejilerini de içeren finansal ve finansal olmayan bilgilere ulaşması hususunda eşit muamele görmesini nasıl sağlar?

### **Hissedarlar**

**1. Nihai hak sahipliği.** Şirket nihai hak sahiplerinin (lehdarların) kaydını tutup, bunları tüm pay sahiplerine açıklar mı?

**2. Farklı hisse ve hisse benzerleri menkul kıymet grupları.** Lütfen şirketin farklı hisse ve hisse benzerleri menkul kıymet grupları arasındaki oy kullanma ve nakit akışı haklarına ilişkin farklılıkları ana hatlarıyla belirtiniz. Herhangi bir “kurucu hisse” mevcut mudur? Bunların özellikleri nelerdir?

**3. Genel Kurul.** Şirketin yıllık olağan genel kurul toplantısı var mı? Gündem ne zaman dağıtılır? Genel kurul öncesinde pay sahiplerine gerekli tüm somut bilgiler ulaştırılır mı? Azınlık pay sahipleri gündeme nasıl madde ekleyebilirler? Hangi şartlarda şirket olağanüstü genel kurul toplantısı yapar?

**4. Kontrolün el değiştirmesi.** Şirket içerisinde kontrolün el değiştirmesi durumunda azınlık pay sahiplerine nasıl davranılacaktır? Azınlık pay sahiplerinin, şirketin kontrolünü elinde bulunduran yeni kişinin azınlık pay sahiplerinin hisselerini aynı bedel ve şartlarla satın almayı teklif etmesini zorunlu kılan “birlikte satma hakları” var mı?

**5. Yönetim kurulu üyelerinin azınlık pay sahipleri tarafından aday gösterilmesi.** Eğer varsa, azınlık pay sahiplerinin yönetim kurulu üyeliği için aday gösterebilmesine imkan veren mekanizmalar (örneğin; birikimli oylama veya toplu oylama) nelerdir? Bu gibi hakların geçmişte kullanılmış mı?

**6. Özel oylama usulleri.** Herhangi bir tür özel oylama usulünü gerektiren bir işlem veya olay (pay sahiplerinin kabul ettiği nitelikli çoğunluk veya azınlık hissedarların çoğunluğu gibi) mevcut mu?

**7. Payların devri.** Aile pay sahipleri veya azınlık pay sahiplerinin payların satışı ve devri hakkındaki şirket politikaları nelerdir?

**8. Aile konseyi.** Aile üyesi olan pay sahiplerinin şirket yönetimine katılımını düzenleyen, resmi veya gayri resmi mekanizmalar var mı? Aile bireylerinin sayısının kalabalık olduğu ya da aile bireylerinin önemli bir bölümünün şirkette çalışmadığı durumlarda bir aile meclisi kurulmuş mu?

# KURUMSAL YÖNETİM SEMİNERLERİ 14 İLDE DEVAM EDİYOR

Aile şirketleri ekonomimizde önemli bir yer tutuyor, nesiller boyu yaşayan aile şirketlerinin başarılarının ardındaki faktörler günümüzde kurumsal yönetim kavramı ile hayat buluyor. 2003 yılından bugüne Anadolu'nun 28 ilinde, 1600 ana hissedar ve profesyonel yönetici ile eğitim programları ve seminerler düzenleyen TKYD, 2013-2014 döneminde, 14 ili kapsayan bir program ile devam ediyor. Projeye; Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, Borsa İstanbul, TÜRKONFED, International Finance Corporation (IFC) ve İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. destek veriyor.

## ANADOLU PROGRAMLARI

Ulusal ve uluslararası kuruluşların destekleri ile Yönetim Kurulu Üyeliği eğitimi programları 2006 yılından bugüne Anadolu'nun 24 iline ulaştırılmıştır.



### » Özel Sektör Temsilcilerinin Katılımına Açık Seminerler:

Aile şirketleri hissedar ve yöneticilerinin katılmasına açık olarak düzenlenecek programlarda Türk Ticaret Kanunu ile oluşan uygulamalar, iç kontrol sistemleri, iç denetim ve bağımsız dış denetim, risk yönetimi, aile şirketlerine özgü hususlar ve çözüm önerileri konuları ele alınacak, kaynak rehber ve yayınlar katılımcılara hediye edilecek.

### » Üniversite Ziyaretleri:

Ziyaret edilen illerdeki işbirliği sağlanacak üniversitelerde düzenlenecek panellerde meslek profesyonellerince iş dünyasına dair pratik uygulamalar öğrencilere aktarılacak ve kariyer planlamalarına yardımcı olacak bir içerik ele alınacak.

### » Lokal Medya Toplantıları:

Düzenlenecek ziyaretler çerçevesinde lokal medya temsilcileri ile toplantılar düzenlenmesi hedefleniyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 2011 yılında tanıtılan "Ekonomi Gazetecileri için Kurumsal Yönetim El Kitabı" çerçevesinde çalıştaylar düzenlenecek ve katılımcılara yayın hediye edilecek.

### » Sivil Toplum Kuruluşları Çalıştayları:

"Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları" Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından sivil toplum kuruluşları yönetimleri ve yöneticilerine katkıda bulunmak amacıyla hazırlandı. Ziyaret edilecek illerdeki kuruluşlar ile yapılacak çalıştaylarda rehberin tanıtımı ve hayata geçirilmesine dair öneriler ele alınacak.

## KURUMSAL YÖNETİM SEMİNERLERİ 2013 - 2014 YILI TAKVİMİ

22 Mart 2013, Cuma - İstanbul Tanıtımı

27 Mayıs 2013, Pazartesi - İzmir

12 Haziran 2013, Çarşamba - Kayseri

27 Kasım 2013, Pazartesi - Bursa

19 Şubat 2014, Çarşamba - Konya

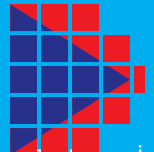
16 Nisan 2014, Çarşamba - Gaziantep

04 Haziran 2014, Çarşamba - Ankara

*Aile Şirketlerinin kendi yönetim sistemlerini değerlendirebilmeleri amacı ile International Finance Corporation (IFC) tarafından hazırlanan öz değerlendirme araçları kaynak olarak kullanılarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından hazırlanmıştır.*

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
0212 347 62 73  
info@tkyd.org

Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği



Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı  
No:48 Kat:7 Esentepe  
BeŐiktaŐ-İstanbul-Türkiye  
Telefon: +90 212 347 62 73  
Faks: +90 212 347 62 76  
www.tkyd.org