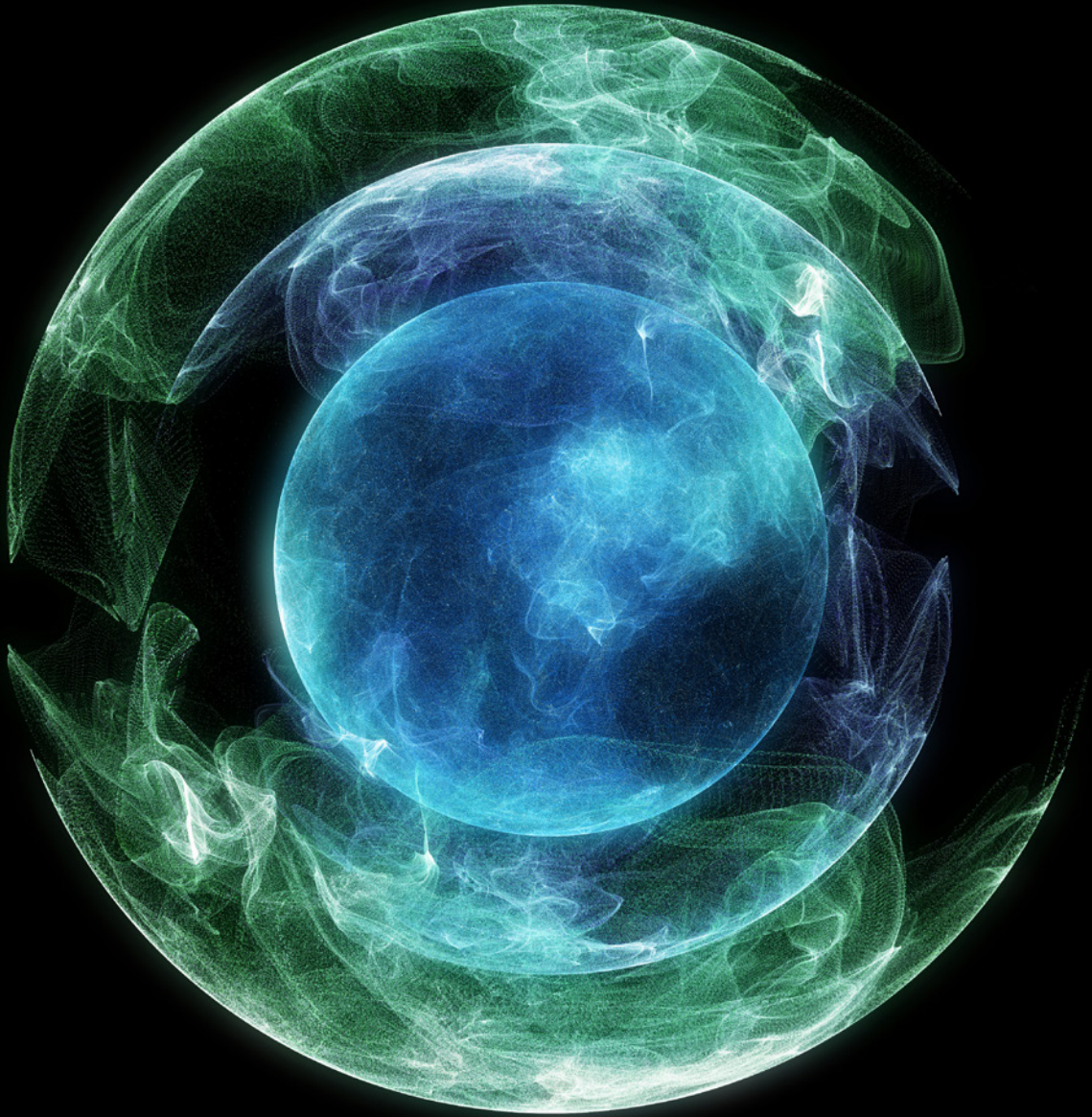


**Deloitte.**

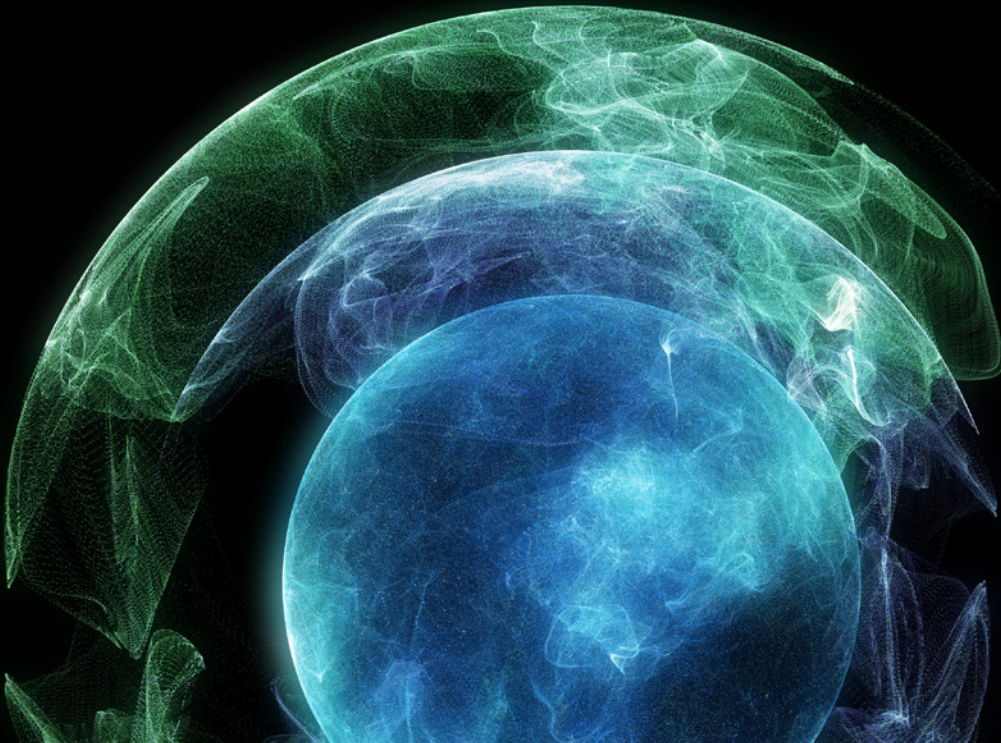


**Family Business Review**

Ekim 2019

# İçindekiler

- 4** **Best Managed Companies Jüri toplantısı gerçekleşti**  
Aslı Kuşçu, Best Managed Companies Türkiye Program Müdürü
- 6** **Aile şirketleri ve halefiyet planı**  
Lerzan Nalbantoğlu, DL Avukatlık Bürosu, Ortak
- 8** **Serbest bölge içinde verilen fason iş kurumlar vergisinden istisna mı?**  
Kürşat Temel, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Müdür Yardımcısı
- 10** **Aile şirketlerinde kurumsallaşma**  
Utku Kılıç, Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Müdür
- 15** **Aile şirketlerinde bilgi teknolojisi riskleri**  
Öykü Kalkavan, Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Kıdemli Müdür



# Önsöz

Deloitte Private programımızın en önemli odağı olan aile şirketlerinin gündemine ilişkin hazırladığımız bültenimizin yeni sayısına hoş geldiniz. Sizlerle aile şirketleri grubumuza ilişkin ana gelişmeleri paylaşmak isterim.

Ülkemiz firmalarının uluslararası en iyi yönetim mekanizmaları konusunda farkındalık seviyelerini artırmayı, kendilerini iyi yönetim konusunda geliştirmek isteyen firmaların Deloitte uzmanları ile birebir çalışarak bir durum tespiti ve çerçeve çizmesine destek olmayı hedeflediğimiz Best Managed Companies Türkiye programının ödül törenine sayılı günler kaldı.

Gerek programa destek veren saygın kuruluşların artması gerekse ülkemiz iş dünyasına ilham veren liderlerden oluşan jürimizin değerli katkıları ile 2019 yılı süreci bizim açımızdan son derece öğretici ve iyi yönetim konusunda ülkemizde atılması gereken adımlar konusunda bir çerçeve çizmesi açısından yol gösterici oldu.

Bu vesileyle programımıza destek veren BCCT, Koç Üniversitesi, TAİDER, TİDE, TÜRKONFED ve TKYD'ye teşekkür ederiz. Değerli jüri başkanımız Ümit Boyner ve jürimiz Ali Sabancı, Batu Aksoy, Ebru Özdemir, Hamdi Akın, Orhan Turan, Umran İnan, Zeynep Bodur Okyay ve ana sponsorumuz Logo Yazılım CEO'su M. Buğra Koyuncu'ya ayrıca teşekkür etmek isteriz. 2019 Best Managed Companies Programı'nda edindiğimiz tecrübelerimizi ve deneyimlerimizi sizlerle izleyen sayfalarda paylaşıyor olacağız.

Deloitte Private programımızda odağımızı artırmak ve uzman ekibimizi daha da genişletmek için Aile Şirketleri Liderliği hizmetleri görevimi **Kurumsal Risk Hizmetleri Direktörümüz Ayşe Sencöğlü**'na devretmekten mutluluk duyuyorum. Ayşe'nin katkıları ile gerek aile şirketleri hizmetlerimizi gerekse Deloitte Private programımızı daha ileriye taşıyacağımıza eminim.

İzleyen sayfalarda sizlerle paylaşacağımız aile şirketleri uzmanlarımızın görüşlerini keyifle okumanız dileğiyle şimdilik hoşçakalın.

Saygılarımızla



## Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı  
Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

# Best Managed Companies Jüri toplantısı gerçekleşti



## Aslı Kuşçu

Deloitte Private ve  
Best Managed Companies Türkiye  
Program Müdürü

**T**ürk şirketlerinin uluslararası en iyi yönetim uygulamaları çerçevesinde kurumsallaşma yolculuğına destek olmak amacıyla düzenlediğimiz **Best Managed Companies Programı**'nı, bu yıl Türkiye'de ikinci kez hayata geçirdik. İş dünyasına yönelik bir kurumsal gelişim ve sosyal sorumluluk projesi olarak gördüğümüz bu program kapsamında, "Türkiye'nin en iyi yönetilen şirketleri" Türk iş dünyasının değerli iş insanlarından oluşan jüri tarafından belirlendi. Unvanı almaya hak kazanan şirketler, **11 Kasım 2019'da Shangri-La Bosphorus**, İstanbul'da düzenlenecek gala gecesiyile ödülleri kavuşacaklar.

Kanada'da 1993 yılında başlatılan bu Program, Deloitte'un faaliyet gösterdiği 20 ülkede uygulanıyor ve 2025 yılına kadar 50 ülkede uygulanıyor olması hedefleniyor. Ayrıca, ülkelerinde bu unvana hak kazanan firmaların diğer ülke kazananlarıyla rekabet edeceği Global Best Managed Companies Programı'nın da 2022'de hayata geçirilmesi planlanıyor.

Program, Türkiye'de halka açık olmayan ve Türk sahipliğindeki özel şirketlerin gösterdikleri yönetim performanslarının değerlendirilmesini temel alıyor. Değerlendirme **strateji, yetkinlik ve inovasyon, kültür ve adanmışlık, ve yönetim ve finansal performans** olmak üzere 4 kriter etrafında gerçekleştiriliyor. Şirketler Deloitte koçlarının rehberliğinde kendi iş yapış şekilleri ile ilgili kendini analiz etme fırsatı buluyor, uygulanan en iyi yöntemler hakkında bilgi edinip geliştirilmesi gereken yönler konusunda bilinçleniyorlar.

Bu yıl, Logo Yazılım'ın sponsorluğunda gerçekleştirilen programda Koç Üniversitesi akademik destekçimiz, BCCT, TAİDER, TİDE, Türkonfed ve TKYD ise iş ortaklarımız olarak bize destek verdi. Bağımsız jüri takımımız ise iş ve akademi dünyasının değerli temsilcilerinden meydana geldi. Ümit Boyner'in başkanlık görevini üstlendiği jüride; Ali Sabancı, Batu Aksoy, M. Buğra Koyuncu, Ebru Özdemir, Hamdi Akın, Orhan Turan, Umran İnan ve Zeynep Bodur Okyay yer aldı.





İkinci senemizde programa 95 şirket başvuruda bulundu. Başvuru kriterlerini sağlayan şirketler, yaz aylarında Deloitte koçlarının eşliğinde derinlemesine değerlendirildikleri bir süreçten geçtiler. Koçlar ile görüşmelerini tamamlayan ve detaylı başvuru formlarını dolduran 37 şirket finalist olarak jüri değerlendirmesine alındı. Deloitte'un farklı iş birimlerinden müdür ve üstü seviyedeki **23 şirket koçu** bu proje kapsamında yaklaşık **1000 saat** gönüllülük esasıyla çalıştı. Tüm finalist şirketlerin bilgileri ön değerlendirme için jüri üyelerine gönderildi ve Jüri toplantısı 17 Ekim 2019 tarihinde BCCT'nin ev sahipliğinde İngiltere Başkonsolosluğu'nda gerçekleşti. Toplantıda Deloitte koçları şirketleri 4 kriter eşliğinde tanıttı ve öne çıkan yönlerini paylaştı. Son derece katılımcı ve verimli geçen toplantı sonucunda **15 şirket** "Best Managed Company" unvanıyla ödüllendirilmeye hak kazandı.

Programa farklı sektörlerden ve farklı büyüklükteki firmalar başvuru kriterlerini sağladıkları sürece katılabilmekte. Dolayısıyla katılan firmalar birbiriyle değil, sektördeki benzerleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmekte. Bu sene unvana hak kazanan firmalar arasında kimya, tekstil, taşımacılık, otomotiv/ beyaz eşya yan sanayii, biyoteknoloji, küçük ev aletleri, hukuk ve farklı üretim alanlarında faaliyet gösteren firmalar yer aldı. Bu firmalar genel olarak buldukları sektörlerde öne çıkan veya farklılık yaratan firmalar oldu. Öne çıktıkları ya da farklılık yarattıkları noktalar arge ve inovasyon yatırımları olabileceği gibi ihracat tarafındaki atılımları, sürdürülebilirlik adına attıkları adımlar veya topluma geri verme şeklinde karşımıza çıkabildi. Bunların yanında, belirli bir stratejinin varlığı ve bu strateji ile uyumlu hedeflerin belirlenmiş olması unvana hak kazanan firmaların ortak özellikleriydi.

Hedeflerin sadece belirlenmiş olması değil aynı zamanda şirketin her kademesine yayılacak şekilde takip ediliyor olması ve düzenli bir raporlama altyapısının varlığı bu firmaların hemen hepsinde gözlemlendi. Performans değerlendirme sistemlerinin varlığı, çalışan deneyimine ve şirket kültürüne önem verilmesi ve aile şirketi olarak nitelendiren firmalarda aile üyeleri ile birlikte profesyonellerin de dahil edildiği kapsayıcı yönetim anlayışını bulunması da ayrıştırıcı faktörlerden oldu. Tüm bunların yanında, iyi yönetimin olmazsa olmazı olan güçlü finansal performans jürinin üzerinde durduğu ve firmaların ödüllendirilmesinde önemli rol oynayan özelliklerden biri olarak karşımıza çıktı. Unvana hak kazanan firmalar ve gala gecesine yönelik detayları bir sonraki sayımızda sizlerle paylaşıyor olacağız.

# Aile Şirketleri ve halefiyet planı



**Lerzan Nalbantoğlu**  
Ortak  
DL Avukatlık Bşrosu

Aile Şirketlerinin halefiyet planının olmaması nesilden nesile ũst dőzey yőnetiminin geçiŐinde ciddi sorunlar yaŐanmasına neden olmaktadır. İleride bőyle bir sorun ile karŐılaŐılmaması işin aile Şirketlerinin mutlaka bir halefiyet planına sahip olması önerilmektedir. BirÇok aile Şirketlerinde gőrdőđőmőz baŐarı hikayeleri maalesef söz konusu geçiŐlerde halefiyet planının olmaması sebebiyle baŐarısızlıklar ile sonuŐlanabilmektedir. Bu itibarla, aile Şirketlerinin sőrdőrőlebilirliđinin temin edilmesi amacıyla en önemli adımlardan birisi halefiyet planının oluŐturulmasıdır. Halefiyet planı ile aile Şirketlerinin ũst yőnetiminin nesilden nesile yönetimin sağlıklı bir Şekilde devredilmesi temin edilmektedir. Aile Şirketlerinin baŐarısı lider durumundaki yöneticilerinin niteliklerinden de kaynaklandığı dikkate alınınca özellikle ani kayıplarda halefiyet planının bulunmaması Őirketlere zarar verebilmektedir.

Bununla birlikte, halefiyet planının bulunması halef olan aile ũyesinin veya ũyelerinin gőrev ve sorumluluklarının belirlenmiş olması ve bu doğrultuda eğitimler almış olması, dahası bu duruma önceden hazır olmaları geçiş sőrecinde Őirketlere faydaları yadsınamayacak kadar önemli ve değerlidir. Halefiyet planının oluŐturulmasında yaşanan zorluklara baktığımızda ailelerin her gőn bőyőmesi ve dolayısıyla halef adaylarının artması, aile Őirketinin mevcut liderinin kimseye (!) gővenmemesi nedeniyle gőrevlerini bırakamaması veya emekli olmak istememesi gibi nedenler gőzlenebilmektedir. Tőm bunlarla birlikte iyi bir halefiyet planlaması yapılmaması halinde birÇok aile Őirketinin kriz yaŐaması söz konusu olmaktadır.

Aile şirketlerinde üst düzey yöneticilerinin yerlerine gelecek yeni yöneticilerin planlaması yapılırken haleflerin eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile başlayabilirler. Bu hazırlık aşamasının şirket şartları da düşünülerek bir sistem içinde gerçekleştirilmesi ve yazılı hale getirilmesi geçiş aşamasını kolaylaştırarak, aile içi çatışmaları önleyecektir. Halefiyet planı nesiller arasında oluşabilecek olası sorunlara ilişkin çözüm sözleşmesi olarak addedilmektedir<sup>1</sup>.

Halefiyet planına Türkiye'deki aile şirketlerinde yok denecek kadar az rastlanır; bunun aksine yurt dışındaki birçok başarılı firmanın bu başarıya ulaşmasında halefiyet planının büyük etkisi bulunmaktadır. Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) işbirliğince hazırlanan "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" araştırmasına katılan aile şirketlerinin hiçbirinin bir halefiyet planının olmadığı anlaşılmaktadır<sup>2</sup>. Halefiyet planının çoğunlukla aile anayasası kapsamında yer alması, ancak, aile şirketlerinde aile üyelerine bir aile anayasası yapmak pratik gelmediğinden halefiyet planının da mevcut bulunmadığı anlamına gelmektedir. Aile şirketleri genellikle aile içi teammüllere dayalı olarak hareket etmekte ve bu durum uygulamada aile içi çatışma yaşanması ihtimalini arttırmaktadır. Halefiyet planının şirketin çalışma ihtimallerini gözlemlenerek uzman kişilerce hazırlanması, ülkemizde pek de pratiği olmayan bu konuyla ilgili olarak aile şirketleri için daha avantajlı olacaktır. Halefiyet planının yazılı olarak profesyoneller eşliğinde hazırlanması, aile üyeleri arasında bu planın kabulünü ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Aile işletmeleri devir sürecine genellikle hazırlıksız yakalanmakta ve bu süreçte çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar.



Yapılan araştırmalar, birçok aile işletmesinin devir ile ilgili herhangi bir planlamasının bulunmadığını göstermektedir. Sürecin önceden planlanmaması sonucunda, halef kendini bir anda işin başında bulmaktadır. O ana kadar işletmeyle hiç tanışmamış, işletme yönetimi, risk yönetimi, personel yönetimi v.b. konularda gerekli eğitime ve tecrübeye sahip olmayan, sektör ve genel piyasa koşullarından habersiz bir kişinin aile işletmesini başarıya ulaştırması ve işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlaması oldukça zordur. Bu nedenle önceden devir planlarının yapılarak, yönetici adaylarına gerekli bilginin ve tecrübenin kazandırılması gerekmektedir<sup>3</sup>.

Halefiyet planı, aile üyeleri tarafından aile meclisinde onaylanarak kabul edilmekte ve yapılması öngörülen herhangi bir değişikliğin de yine aile meclisinde onaylanması gerekmektedir. Halefiyet planının, aile anayasasının tüm taraflarınca mı, yoksa belirli bir çoğunluğun olumlu oyuyla mı değiştirileceği, önceden kararlaştırılmalıdır. Değişiklikler şirketin stratejik yapılanması ile doğru orantılı olmalıdır; bu sebeple aile anayasası gibi halefiyet planının da belirli sıklıkla gözden geçirilmesi gerekmektedir<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) işbirliğince hazırlanan "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları"

<sup>2</sup> <http://www.kamuyahaber.com.tr/aile-sirketleri-arastirmasi-sonuclari-n173634/>

<sup>3</sup> [http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20(1).pdf)

<sup>4</sup> Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) işbirliğince hazırlanan "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları"

# Serbest bölge içinde verilen fason iş kurumlar vergisinden istisna mı?



**Kürşat Temel**

Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri,  
Müdür Yardımcısı

Serbest bölgeler genel olarak; ülkenin siyasi sınırları içinde olmakla beraber gümrük bölgesi dışında sayılan, ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlara ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, içinde faaliyet gösteren işletmeler için daha geniş teşvik ve avantajların sağlandığı, ülkenin diğer kısımlarından fiziki olarak ayrı kabul edilen yerler şeklinde tanımlanabilir.

Serbest bölgeler için Gelir ve Kurumlar Vergisi İstisnası, KDV istisnası, gümrük vergisi istisnası gibi teşvikler bulunmakla birlikte yazımızda serbest bölgeden serbest bölgeye verilen fason hizmetin kurumlar vergisi istisna kapsamında olup olmadığı üzerinde durulacaktır.



### Hangi kazançlar kurumlar vergisi istisnasının kapsamındadır?

İstisna, yalnızca serbest bölgelerde yürütülen faaliyetlerden elde edilen kazançlara ilişkin olup, serbest bölgelerde şubesi bulunan kurumlar ile kanuni veya iş merkezi serbest bölgelerde olan mükelleflerin serbest bölge dışındaki faaliyetleri dolayısıyla elde ettikleri kazançlar istisna kapsamında bulunmamaktadır.

### Kurumlar vergisi istisnasında serbest bölge faaliyet ruhsat tarihinin önemi

Serbest bölgede gerçekleştirilen faaliyetlerin istisna kapsamında olabilmesi için mükellefin üretim faaliyetinde bulunup bulunmaması ve 06.02.2004 tarihi itibarıyla ruhsat sahibi olup olmaması önem taşımaktadır.

6 Şubat 2004 tarihi itibarıyla serbest bölgelerde faaliyette bulunmak üzere ruhsat almış olan mükelleflerin serbest bölgede gerçekleştirdikleri faaliyetlerden elde ettikleri kazançlar, faaliyet ruhsatlarında belirtilen süre ile sınırlı olmak üzere kurumlar vergisinden istisnadır.

6 Şubat 2004 tarihinden sonra faaliyet ruhsatı alan mükelleflerin imalat faaliyetleri hariç serbest bölgede elde ettikleri diğer tüm faaliyetlerinden elde ettikleri kazançlar kurumlar vergisine tabidir.

Serbest bölgelerde üretim faaliyetinde bulunan mükellefler açısından faaliyet ruhsatının alınış tarihinin kurumlar vergisi istisnasının uygulanmasına etkisi bulunmamaktadır. Bu mükelleflerin serbest bölgelerde ürettikleri ürünlerin satışından elde ettikleri kazançlar, Avrupa Birliği'ne tam üyeliğin gerçekleştiği tarihi içeren yıllık vergileme döneminin sonuna kadar kurumlar vergisinden istisnasıdır.

### Konuya ilişkin mali idarenin yorumu

Serbest bölgeden serbest bölgeye verilen fason hizmetin istisna kapsamında olup olmadığına ilişkin mali idarenin görüşü aşağıda yer almaktadır.

16/07/2019 tarih 84098128-125[5-2018/15]-268484 sayılı özelgede görüşü şu şekilde verilmiştir;

*"Ancak, .../2018 tarihinde almış olduğunuz faaliyet ruhsatı ile ilgili olarak serbest bölgede bulunan firmaların deri üretimi için şirketinize gönderdiği derilerin, fason olarak işleme tabi tutulmasından elde ettiğiniz kazançlar, üretim faaliyetinden elde edilen kazanç olarak değerlendirilemeyecek olup, bu kazançlar dolayısıyla serbest bölge kazanç istisnasından yararlanmanız mümkün bulunmamaktadır."*

### Değerlendirme

Serbest bölge kurumlar vergisi istisnasında en önemli konu kazancın serbest bölgede yürütülen faaliyetten elde edilmesi, ikinci konu ise; üretim faaliyetleri hariç 6 Şubat 2004 tarihi itibarıyla serbest bölgelerde faaliyette bulunmak üzere faaliyet ruhsatı alınmış olmasıdır. Buna göre serbest bölgeden serbest bölgeye verilen fason iş serbest bölgede üretim faaliyetinden elde edilen kazanç olmadığı için kurumlar vergisi istisnasından yararlanılması mümkün bulunmamaktadır.



# Aile şirketlerinde kurumsallaşma



**Utku Kılıç**

Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı,  
Müdür

Ülkemizdeki şirketlerin %90'ını oluşturması nedeniyle ekonomimizde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin uzun yıllar faaliyet göstermesinin önünde ciddi engeller bulunmaktadır. Söz konusu engeller neticesinde ülkemizdeki aile şirketleri yaşam döngülerini ortalama 15 senede tamamlamaktadırlar.

Üretim ve ticaret kabiliyetinin son 50 yılda önemli biçimde artması neticesinde şirket ömürlerini uzatmaya yönelik önlemler dünya çapında olduğu gibi ülkemizde de üzerine akademik çalışmalar yapılan, ciddi anlamda önemsenen ve göz önünde bulundurulmuş konuların başında gelmeye başlamıştır.

**Dünya'da ortalama şirket ömrü 50 yıla yaklaşmışken, ülkemizde bu süre 15 senenin altında yer almaktadır.**

**Türkiye'de bulunan şirketlerin %90'ı aile şirketi özelliği göstermektedir.**

Ülkemizde faaliyet gösteren firmaların karşılaştıkları sorunlar nedeniyle kısa bir süre içerisinde çalışamaz duruma gelmesi ülke ekonomisinin önünde ciddi bir engel olarak durmaktadır. Dünya genelinde yüzlerce yıldır aktif olarak çalışmaya devam eden çok sayıda firma olmasına karşın benzer özellikleri gösteren firmalarımızın sayısı bir elin parmağını geçmemektedir.

Firma ölçeklerine bağlı olarak karşılaşılan sorunlar farklı olsa da firmalarımızın gelecek planlaması yapmaması, üst yönetim yapısını oluşturmaması ve kontrol ortamlarını sağlıklı olarak yapılandırılmaması neticesinde uzun ömürlü olmadıkları görülmektedir.



Bu noktada şunu hatırlatmak yerinde olacaktır: Ülkemizde faaliyet gösteren firmaların büyük bir kısmı aile şirketi özelliği göstermekte olup uzun vadeli planlama ve uygun bir kontrol ortamı olmaksızın büyümektedirler. Söz konusu büyüme, ciro ve kar artışı ile birlikte yönetim ve denetlenebilirlik sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Hem ülke ekonomisinin gelişimi hem de aile şirketlerinin geleceği için faaliyetlerine büyüyerek devam eden firmalarda uygun bir üst yönetim yapısı, sağlıklı bir kontrol ortamı ve sağlam bir denetim mekanizmasının kurulması zaruri bir ihtiyaç olarak firmaların önlerinde durmaktadır. Söz konusu gereksinimler aynı zamanda kurumsallaşma yolunda önemli adımları temsil etmektedir.

#### **Kontrol ortamının kurulmasının öncesinde üst yönetim yapılandırması**

Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallar, politikalar ve prosedürler tarafından yönetilmesi demektir. Kurumsallaşmanın en önemli adımı gelişimin üst yönetim tarafından kabul edilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Üst yönetim tarafından benimsenmeyen bir yapının uygulanabilirliği bulunmamaktadır. Bu nedenle gerçekleştirilecek tüm dönüşümün üst yönetim öncülüğünde ve üst yönetim tarafından sahiplenilerek yürütülmesi kilit önem taşımaktadır.

#### **Alie şirketlerinin kısa sürede kapanması arkasındaki nedenler.**

- Kısa vadeli planlama,
- Tek adam egemenliği,
- Farklılaşmaktan korkmak,
- Uzmanlıktan faydalanmama
- Nepotizm

### Neden kontrol ortamı?

Yaşam döngülerinin başlarında olan şirketler genelde az sayıda çalışan ile düşük ölçekte faaliyetler gerçekleştirirler. Süreç ilerledikçe faaliyet hacmi artar ancak süreçler ve çalışan sayısı sabit bırakılarak kar odaklı bir yaklaşım sergilenir. Bunun doğal bir sonucu olarak çalışana bağımlılık artar, hata oranları yükselir, üst yönetimin süreç takibi zorlaşır ve faaliyet gelişimi yavaşlar. Belirli büyüklüğe ulaşan şirketlerde üst yönetim her işe yetişemez. Bu aşamada yetki devirleri, kontrol noktalarının tanımlanması ve prosedürlerin yazımı, dolayısıyla da kurumsallaşma kaçınılmaz olmaktadır. Doğru noktada müdahale edilmeyen şirketlerde süreçlerin yönetilmesi imkansız hale gelmekte, karlılık azalmakta ve devamlılık sağlanamamaktadır.

Sağlıklı bir kontrol ortamı ve üst yönetim yapısının kurulması yoluyla sağlanan kurumsallaşma, söz konusu sorunların önüne geçerek şirket ömürlerini önemli ölçüde arttırmaktadır.

### Nasıl bir kontrol ortamı?

Az sayıda girdinin olduğu düşük ölçekli şirketlerde süreçlerin devamlılığı çoğu zaman az sayıda çalışan ile sürdürülebilir durumdadır. Ancak ölçek büyüdükçe yönetilmesi gereken süreçler artar, mevcut süreçler derinleşir.

Bu nedenle büyüyen ya da büyümeyi hedefleyen aile şirketlerinin aşağıdaki adımları da içeren bir kontrol ortamı kurması ve işletmesi, şirket ömrünü uzatan önemli bir etken olacaktır.

- Yönetim felsefesinin belirlenmesi,
- Organizasyon yapısının belirlenmesi,
- Süreçlerin belirlenmesi,
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi,
- İş akışlarının oluşturulması,
- Kontrol noktalarının belirlenmesi,
- Kontrol sahiplerinin belirlenmesi,

Asgari olarak bu şartların sağlanabildiği şirketlerde makul bir kontrol ortamının kurulduğu söylenebilir. Söz konusu firmalar süreçlere ilişkin aksaklıkları kısa sürede fark ederek uygun iyileştirme aksiyonları alabilirler.

Uzakdoğuda 1500 yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri bulunmaktadır.

### İç kontrol yapısının denetlenmesi

Üst yönetimin yönlendirmesi ışığında iç kontrol sistemini işleten şirketlerin söz konusu yapıyı dönemsel olarak denetlemesi ve sürekli olarak geliştirmesi kurumsallaşma adına büyük önem arz etmektedir. Denetim hizmetleri, yönetim kurulları ve üst düzey yöneticilere mevcut riskleri ve dolayısıyla şirketi yönetmeleri konusunda yardımcı olur, denetim hizmetleri sayesinde şirketin gelişim fırsatları ortaya çıkartılır.

Bu kapsamda şirketlerin,

- Etkin ve performansı yüksek bir iç denetim biriminin oluşturulması,
- İç denetime ilişkin beklentilerin açıkça bildirilmesi,
- Uluslararası İç Denetim Standartları'na uyum açısından iç denetim birimlerinin en az beş yılda bir kalite güvence değerlendirmesi çalışmalarını gerçekleştirmeleri

beklenmektedir.

## Kontrol ortamı şirketinize ne sağlar?

- Stratejik hedeflerin doğru oluşturulması ve ulaşılması
- Güvenilir finansal raporlama yapılması
- İş ve BT süreçlerinin etkin bir şekilde işlemesi
- Mevzuat takibi ve yasal zorunluluklara uyum
- Her türlü varlığın korunması

Bahsedilen adımları gerçekleştiren ve kurulan yapının işletilmesi yolunda sürekli efor sarfeden şirketlerin benzerlerinden farklılaşarak risklere karşı daha sağlam bir yapıya kavuşacağı, daha kolay yönetileceği ve sonuç olarak daha başarılı ve uzun ömürlü olacağı aşikar olmakla birlikte sürekli değişim ve gelişim gösteren bir dönemde yaşadığımız unutulmamalı, yeni riskler ve fırsatlar dikkatle takip edilmelidir.

**Kontrol Ortamı** yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulunun, kontrolün önemine ilişkin tutum ve davranışlarıdır. Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin ana amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan yapı ve disiplini sağlar. Kontrol ortamı aşağıdaki unsurları içerir:

- Dürüstlük ve etik değerler
- Yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı
- Teşkilat yapısı
- Yetki ve sorumluluk dağıtımı
- İnsan kaynakları politikası ve uygulaması
- Çalışanların yetkinliği





# Aile şirketlerinde bilgi teknolojisi riskleri



## Öykü Kalkavan

Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı,  
Kıdemli Müdür

**D**ijital teknoloji devrimlerinin olmasıyla beraber kurumlar, sürdürülebilirlik ve rekabetin anahtarı olarak, teknolojiyi iş süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası haline getirdiler.

Günümüz dünyasında, gün geçtikçe teknolojiye bağımlılık artmakta ve teknolojiyi etkin kullan(a)mayan, yönet(e)meyen kurumlar sektörden hızlıca silinmektedirler. Küresel rekabet ortamında, aile şirketleri, sürdürülebilir bir düzende var olmak istiyorlar ise, bir taraftan teknolojilerden faydalanırken diğer taraftan da bilgi teknolojilerinin ortaya çıkardığı bilgi güvenliği risklerinin farkında olup gerekli önlemleri almalıdırlar. Bilgi teknolojileri (BT) riskleri, sektörden bağımsız, organizasyon büyüklüğü gözetmeksizin her kurumun kapısını mutlaka çalmakta ve çoğunlukla da yeterli güvenlik önlemi alınmaması sebebiyle kurumun kapısından içeri kolaylıkla girmektedir.

BT risklerinin sadece BT personelinin riski olmadığını, kurumun da riski olduğunu unutmamak gerekir. Kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak, bu ekosistemde hayatta kalabilmek adına teknolojiye yatırım yaparak güvenli olmak, kurum içerisinde farkındalık sağlamak ve risk gerçekleştiğinde hızlı aksiyon alarak dirençli olmak gerekir.

Aile şirketlerinin ajandasında gündem maddesi olması gereken bilgi teknolojileri risklerinin yönetimine ilişkin unsurlar şunlardır:

- Kurum risklerin belirlenmesi
- Risklerin Değerlendirilmesi
- Risk Aksiyonlarının Belirlenmesi
- Risk Aksiyonlarının Oluşturulması
- Risklerin İyileştirilmesi
- Denetim/Gözetim

Aile şirketlerinin bilgi güvenliği risklerini tespit edebilmek adına kendilerine ilk etapta sorması gereken 4 soru şu şekildedir:

### 1. Kritik bilgi sistemleri varlıklarım nelerdir? Kritik verimi nerede tutuyorum? Verime kimler erişiyor?

Günümüzde kurumlar için varlıklarının en değerli parçası "veri" olarak kabul edilmektedir. Kurum içinde kritik verinin belirlenmesi, kurumsal sürdürülebilirlik için önem teşkil etmektedir. Mevcut verinize ulaşamaması durumunda kurumun operasyonları duruyor/aksıyor ve/veya finansal olarak kayıplara yol açıyor ise bu veri artık sizin için "değerli veri" kategorisine girmiştir.

Kurum içerisinde kullanılan verinin kritikliğine ilişkin bir çalışma yapılarak korunması gereken bilgi varlıkları tespit edilir ve tespit edilen varlıkların kurum için ne kadar vazgeçilmez/kritik olduğu saptanır. Şirket, kritik varlıkları belirledikten sonra bu varlıkların başına gelebilecek olası tehditleri azaltmaya/önlemeye yönelik adımları atılmalıdır.

İlk adım olarak, kurumun kendisine sorması gereken soru, kritik olarak sınıflandırılan verinin nerede tutulmakta olduğudur. Kritik veriniz sistemler üzerinde mi, fiziksel olarak bir dolapta mı yoksa kurum çalışanlarınızın masa üstü veya taşınabilir bilgisayarlarında mı tutulmaktadır? Kritik verinin yer tespiti yapıldıktan sonra ise ikinci adım olarak, ilgili veriye kurum içinden veya dışından kimlerin eriştiğine ilişkin çalışmanın yapılmasıdır. Bu noktada erişim kontrol süreçleri tasarlanmalı ve verinin kurum içi veya dışı paylaşılma ve saklama yöntemleri belirlenmelidir.

Bilgi sistemlerinde oluşabilecek hatalar karşısında, sistemlerin kesinti sürelerini ve olası veri kayıplarını asgari düzeye indirmek için kritik verilerin belirli dönemlerde yedeklenmesi, belirli zaman aralıklarında incelenmesi ve ihtiyaç duyulduğunda orijinal veriye planlandığı şekilde erişiminin sağlanması gerekir. Kurum, yedekleme sürecini oluşturmalıdır.

Bu sürecin asgari olarak aşağıdaki hususları içermesi beklenmektedir:

- Yedekleme sıklığı ve kapsamı
- Yedeklemenin gün içinde ne zaman yapılacağı
- Hangi koşullarda ve aşamalarla yedeklerin yükleneceği
- Yedeklerin yüklenmesi sırasında sorunların çıkması durumunda nasıl geri döneleceği,
- Yedekleme testlerinin ne şekilde yapılacağı
- Doğru ve eksiksiz yedek kayıt kopyalarının hangi ortamlarda tutulması gerektiği
- Veri imhasının nasıl yapılacağı

Son yıllarda siber ataklar yüzünden binlerce kurumun verisinin çalındığına ilişkin haberleri sıklıkla duyulmaktadır. Bu süreçte en çok zarar görenler ise yedekleme sürecini etkin yürüt(e)meyen kurumlar olmuştur. Bununla beraber, bu kurumlar, kritik verilerini de kaybederek finansal açıdan da zarara uğramaktadırlar. Bu nedenle kurumlar, kritik verilerini belirleyerek yedekleme süreçlerini tasarlamalı ve etkin şekilde işletmelidirler.

## 2. Kurum çalışanlarına "Siber Güvenlik Riskleri" hakkında farkındalık çalışmaları yaptırıyor muyum?

Cybersecurity Ventures, 2021 yılında, dünya genelinde siber saldırılardan kaynaklanan maddi kayıpların 6 trilyon doları aşacağını, dünyada her 40 saniyede bir şirketlerin verileri fidye yazılımlar (ransomware) tarafından kilitlenmekte olduğunu ve bu yılın sonunda her 14 saniyede bir dünyada bir şirketin fidye yazılım riski ile karşılaşacağını belirtmiştir.





Siber güvenlik risklerinin giderek artmakta olduğu günümüzde, en son ne zaman kurum çalışanlarınız için bilgi güvenliği farkındalık eğitimleri düzenlediniz? Teknik altyapı açısından en sıkı koruma yöntemlerine ilişkin yazılım/donanım yatırımları yapmış olmanızın, sizi siber ataklardan tam anlamıyla koruyamayacağını ve kurumsal güvenliğinizin en zayıf halkasının insan olduğunu biliyor musunuz?

Çalışanlarınızda bilgi güvenliği bilinci yaratmadığınız sürece, kurum bünyesinde bütünsel olarak bilgi güvenliği sağlanamayacak ve kurumsal verinizi yüksek oranda kaybetme riskiniz devam edecektir. E-posta kutunuza düşen her e-postayı açmak, güvenli olmayan sitelere giriş yapmak, 1234 gibi karmaşık olmayan parolalar kullanmak, parolasını ufak not halinde kâğıtlarına yazarak bilgisayar ekranına yapıştırmak, güvenilir olmayan USB kullanmak gibi insan kaynaklı hatalar kurumun kritik verisini kaybetmesine neden olabilir. Kurum ağını kullanarak internete bağlanan her cihaz bir tehdittir. Aynı şekilde, çalışanların kullandıkları akıllı cihazların güvenliğini sağlanamaması da kurum için bir tehdit oluşturur.

Kurum, bilgi güvenliği ilkelerini ana hatlarıyla belirleyeceği ve bilginin işleme yöntemlerinin güvenli olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak düzenlemeleri ortaya koyduğu bir bilgi güvenliği politikası oluşturmalı ve tüm kurum çalışanlarına yayınlamalıdır. Bilgi güvenliğine yönelik kurumun farkındalığını arttırabilmek bu politikanın temel amaçlarından biri olmalıdır. Ayrıca kurum çalışanlarına yönelik olarak işe girişte ve çeşitli dönemlerde bilgi güvenliği farkındalığı arttırma ve bilinçlendirme eğitimleri düzenlenmelidir. İlgili eğitimler kapsamında, bilgi güvenliği çerçevesinin ve standartlarının çalışanlara aktarılması, güvenliğe ilişkin politika ve standartların farkında olunması amaçlanmalıdır.

### 3. Sistemlerime erişim izni verdiğim veya veri paylaştığım BT tedarikçilerim kimler?

BT tedarikçi firmalar; yazılım veya donanımsal olarak sistem desteği sağlamak üzere kurumda önemli rol oynarlar. Bu kuruluşların bilgi sistemleri erişim haklarını sınırlamak ve kontrol altında tutmak gereklidir. Güvenli bir erişim sağlamak için en uygun bağlantı yöntemi ve ilgili tüm güvenlik esasları dikkate alınmalıdır. Peki kendinize hiç şu soruları sordunuz mu?

- Haberinizi olmadan tedarikçi firma sisteminize bağlanıp verilerinizi manipüle edebilir mi?
- Veri paylaştığınız tedarikçilerin sistemleri ne kadar güvenli?
- Verilerinizi başkalarıyla paylaşmadığından nasıl emin olabilirsiniz?
- Kurum içerisinde kritik tedarikçilerinizi belirlediniz mi?

Veri paylaştığınız tedarikçileri ziyaret ederek sistemlerinin ne kadar güvenli olduğunu sorabilir, denetim yapabilir ve bağımsız bir firma tarafından yapılmış denetimin raporunu inceleyebilirsiniz. Bu konuda dikkat edilmesi gereken başlıca noktalardan birisi de kritik tedarikçileriniz ile yapmış olduğunuz sözleşmelerdir. Sözleşmelere bilgi güvenliğine ilişkin maddeler ekleyerek sözleşmelerinizi güçlendirebilirsiniz. Bu maddelerin asgari olarak aşağıdaki hususları düzenlenmesi beklenmektedir:

- Tedarikçi firmanın kurumunuza ait bilgi ve sistemlerden hangilerine erişebileceğinin belirlenmesi
- Tedarikçi firmanın kurumunuza ait bilgiyi nasıl koruyacağını belirlenmesi
- Tedarikçi firma tarafından kurumun bilgi kaynaklarına ulaşılması gereken hallerin belirlenmesi

- Tedarikçi firmanın kurumunuza ait bilgileri kendi amaçları için kullanılmayacağını ve bu bilgilerin diğer taraflara açıklanamayacağını düzenlenmesi
- Bağımsız ya da kuruma ait denetim organları ile denetim gerekliliklerinin ve ihtiyaçlarının tanımlanması

Tüm bu hususlara ek olarak, güvenlik ve gizlilik başta olmak üzere, kurum tarafından belirlenen tüm bilgi sistemleri politika ve prosedürleri ile tedarikçi firmanızın çalışma şekillerinin uyumlu olması gerektiği de sözleşmede belirtilerek güvence altına alınmalıdır.

Son olarak, iş sürekliliğinizin etkilenmemesi adına, belirlemiş olduğunuz kritik tedarikçiler için alternatif bir tedarikçi araştırması yapılmalı ve mevcut tedarikçiniz ile herhangi bir anlaşmazlığa düştüğünüzde iş süreçlerinizin etkilenmeden devam edebileceği bir tedarikçi yönetim yapısı tesis edilmelidir.

### 4. Kurumunuzun tabii olduğu BT mevzuatları nelerdir?

Kurumunuzda mevzuata uyum konusunda kritik çalışmalar yapıldı mı?

Türkiye’de bilgi teknolojileri kapsamında 50’den fazla tıbbi ve yönetmelik bulunmaktadır. Aile şirketinizin tabii olduğu BT mevzuatların ne kadarının farkındasınız?

Aile şirketlerinin uyması gereken BT mevzuatlarından bir tanesi; 23 Mayıs 2007 tarihinde resmi gazetede yürürlüğe giren “**5651 İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Kanunu**”dur.

Bu kanun, içerik sağlayıcı, yer sağlayıcı, erişim sağlayıcı ve toplu kullanım sağlayıcıların yükümlülük ve sorumlulukları ile internet ortamında işlenen belirli suçlarla içerik, yer ve erişim sağlayıcıları üzerinden mücadeleye ilişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu kanuna göre erişim sağlayıcı olan kurum, interneti kablolu ya da kablosuz çalışanların kullanıma sunan tüm kurumlar sosyal olarak yerine getirmekle yükümlü olduğu şartlar bulunmaktadır. Erişim sağlayıcı, trafik bilgisini bir yıl saklamakla ve bu bilgilerin doğruluğunu, bütünlüğünü oluşan verilerin dosya bütünlük değerlerini zaman damgası ile birlikte muhafaza etmek ve gizliliğini temin etmekle sorumludur. 5651 Sayılı Kanun'a uyumlu hale gelebilmek için izlenebilecek en güvenli yöntem; ağa bağlanacak kullanıcının internet üzerinden kaydının yapılması, kullanıcının cep telefonuna bir şifre gönderilmesi ve kısa mesaj doğrulamasının yapılarak numaranın kayıt altına alınması şeklindedir. Bu sayede, olası bir suç işlenmesi durumunda hat sahibine ulaşılabilir ve yasal takip süreci başlatılabilir. Mevzuat gereği, kurumlar, internete giren kişilerin yaptığı işlemlerin kayıtlarını tutmak ve ağların kimler tarafından hangi zaman dilimlerinde kullanıldığını geçmişe dönük olarak belgeleyebilmek zorundadırlar. Yasanın tümüne ya da bir kısmına uyulmadığı takdirde maddi ve idari çeşitli yaptırımlar uygulanabilmektedir.

Aile şirketlerinin tabii olduğu diğer bir BT mevzuatı ise "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" yani kısa adı ile "KVKK"dır. Kanun, 7 Nisan 2016 tarihinde Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile kişisel verilerin işlenmesi disiplin altına alınarak sınırsız biçimde ve gelişigüzel toplanması, yetkisiz kişilerin erişimine açılması, ifşası veya amaç dışı ya da kötüye kullanımı sonucu kişilik haklarının ihlal edilmesinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, kişisel verilerin işlenmesine ilişkin denetim mekanizmaları oluşturularak, bu verilerin hukuka aykırı olarak işlenmesinin engellenmesi hedeflenmektedir. Eğer kurumunuz herhangi bir kişisel veriyi işliyor ise bu kanununun kapsamına girmekteyiz.

Yine KVKK kapsamında kurumunuzda çalışan sayısı 50' den fazla veya yıllık mali bilanço toplamı 25 milyon TL'den fazla ise kişisel veri işleyen veri sorumlularının Veri Sorumluları Sicil Bilgi Sistemi olan VERBİS'e 31.12.2019 tarihine kadar kayıt yaptırması gerekmektedir. KVKK'ya uyumlu olunmaması durumunda maddi para cezalarının yanı sıra hapis cezaları da bulunmaktadır.

Kurumun maruz kaldığı bilgi teknolojileri risklerine ilişkin risk analiz sonuçları belirlenmeli ve yüksek riskli konulara ilişkin alınması gereken aksiyonlar planlanarak risk yönetim çerçevesi oluşturulmalıdır. Risk yönetim planınızı güncel tutmak adına risklerinizi düzenli aralıklarla ile gözden geçirmelisiniz. Güvenlik açısından bütünsel bir yaklaşım sergileyerek kurum kültüründe yapacağınız ufak değişikliklerle sahip olduğunuz kritik varlıklarınızı korumuş olacaksınız.

BT risklerine karşı güvenli, dirençli ve en önemlisi farkında olmak başta Yönetim Kurulu olmak üzere sorumluluğunda olmak üzere tüm kurumun sorumluluğudur. Kurumunuzda etkin bir bilgi sistemleri yönetim yapısı kurarak verilerinizin güvenliğine ve bütünlüğüne ilişkin riskleri yönetilebilir duruma getirebilir ve değişen mevzuatlara uyum konusunda yaşanan sorunları da en aza indirmiş olursunuz.



# Deloitte.

## Deloitte Türkiye

### İstanbul Ofis

Deloitte Values House  
Eski Büyükdere  
Caddesi Maslak No:1  
Sarıyer, İstanbul  
+90 (212) 366 60 00

### Ankara Ofis

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

### İzmir Ofis

Punta Plaza  
1456 Sokak  
No:10/1 Kat:12  
Daire:14-15  
Alsancak, İzmir  
+90 (232) 464 70 64

### Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi  
Odunluk Mahallesi  
Kale Caddesi  
No:10 D Blok Kat:5  
Nilüfer, Bursa  
+90 (224) 324 25 00

### Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi  
Reşatbey Mahallesi  
Türkkuşu Caddesi  
No:1 B Blok Kat:7  
Seyhan-Çukurova, Adana  
+90 (322) 237 11 00



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



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 286.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) adresini veya Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2019. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.