



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 4 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.



GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK



HURŞİT ZORLU
ANADÖLÜ GRUBU İCRA
BAŞKANI
RÖPORTAJ



DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE DANIŞMANLIK
YÖNETİM KURULU BAŞKANI
RÖPORTAJ



PROF. DR. GÜLER ARAS
DEĞER YARATAN BİLGİNİN
KAPSAMI GENİŞLİYOR:
FİNANSAL BİLGİ VE ÖTESİ



DR. BURAK KOÇER
ŞİRKETİN KURUMSAL
YÖNETİM HİKAYESİNİN
SUNUMU

İLERİ TEKNOLOJİSİYLE CAM SEKTÖRÜNÜN ÖNCÜSÜ

Türkiye'nin 6 farklı şehrindeki her biri tek bir ürün grubuna odaklı, son teknoloji ve Endüstri 4.0 alt yapısına uygun üretim parkurlarımız ve uzman kadromuz ile dünya çapında 60'dan fazla ülkeye cam üretiyoruz. Ayrıcalıklı hizmet anlayışımız ve müşteri odaklı yaklaşımımız ile 45 yıldır sizin için buradayız.

Beyaz
Eşya

Ticari
Soğutucu

Satına

Ticaret



FEYYAZ ÜNAL
Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,
Değerli Okuyucular,

Günümüz dünyası, sınırların olmadığı, bilgiye çok hızlı ulaşıldığı ve bilginin çok hızlı yayıldığı bir hal aldı. Şirketler açısından, varlıklarını uzun yıllar sürdürürebilmek için şartların hızla değiştiği bu ortamda önlerindeki en kritik süreç fark yaratmak ve “geleceği şekillendirmek”.

Günümüzün ekonomik düzeni, hangi sektörden olursa olsun modern bir ekonominin temel unsuru olarak görülen şirketlerin iyi yönetilmelerini ve hesap verebilir olmalarını gerekli kılıyor. Dolayısıyla küresel rekabet şartları, hızla değişen ekonomik koşullar gibi değişkenler arka planda yönetim ve denetim sistemlerimizin, stratejilerimizin ve yapılanmalarımızın çağın ve güncel gelişmelerin gereklerine ve adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uyumlu olmak zorunda.

“Stratejik liderlik” ve “zamanın ruhunu yakalayabilmek” her zamankinden daha önemli. Artık geleceği doğru okuyan, risklerini gören, zayıf yönlerini bilen ve geleceğini buna göre yapılandıran şirketler sürdürülebilir olacak.

Türkiye’de de iş yapış şekilleriyle, uygulamalarıyla, stratejileriyle, özgün yaklaşımlarıyla sektörlerinde fark yaratan birçok şirket var. Başarılı bir kurumsal yapılanma sürecinden geçen Anadolu Grubu bu sayımıza konuk oldu

Entegre raporlama, kurumsal yönetim ölçümlene metodolojilerinde yeni yaklaşımlar, çeşitli çalışmalar ile desteklediğimiz hisse edindirme programları, halka arzlar ve kurumsal yönetim gibi çeşitli konularda yenilikçi yaklaşımlar sunanları bu sayımızda yer alan diğer misafirlerimizin konuları, keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Değerli Üyeler,

Esnek ve dayanıklı, değişim kültürüne dayalı şirketler çok daha güçlü yapılara dönüşebilir ve yeni dünyada yerlerini çok daha sağlam alabilirler. Burada elbette yönetim kurullarına büyük bir rol düşüyor. İşletmenin dönüşüme hızla adapte olabilmesi, değişimin tüm şirkete ve çalışanlara yayılabilmesi, bir kurum kültürü yaratılması, gerekli donanımın sağlanması, yatırım yapılacak alanların doğru belirlenmesi, yapının kurumsal açıdan çok daha çevik olabilmesi, yönetim kurullarına bağlı.

Dernek olarak uluslararası alanda rekabetçi, iyi yönetilen kuruluşlar yaratma yönündeki çabamızda sizlerle birlikte yol almaya ve şirketlerimizi bu yönde desteklemeye devam edeceğiz.

Sevgi ve saygılarımla...

TKYD HABERLER

6

- TÜM TARAFLARIYLA HİSSE EDİNDİRME PROGRAMLARI PANELİ DÜZENLENDİ
- ANADOLU VE İSTANBUL KURUMSAL YÖNETİM ETKİNLİKLERİ
- YÖNETİM KURULUMUZUN ZİYARETLERİ DEVAM EDİYOR
- BORSA İSTANBUL'DA GONG "YATIRIMLARDA KURUMSAL YÖNETİM" İÇİN ÇALDI
- TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ
- YÖNETİM KURULU DİNAMİKLERİ PANELİ DÜZENLENDİ
- GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ ZİYARETİ VE İŞBİRLİĞİ
- İSO AİLE ŞİRKETLERİ ÇALIŞMA GRUBUNA KONUK OLDUK
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR



6

TÜRKİYE'DEN

14

- TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİ
- 7. KADIN DİREKTÖRLER KONFERANSI
- ŞİRKETLER İÇİN KURUMSAL DÖNÜŞÜM PROGRAMI'NIN ÜÇÜNCÜSÜ BAŞLIYOR

DÜNYADAN

15

- ICGN SEOUL KONFERANSI
- OECD "DÜNYANIN LİSTELENEN ŞİRKETLERİNİN SAHİPLERİ" RAPORUNU YAYINLADI
- DÜNYA BANKASI'NIN HAZIRLADIĞI İŞ YAPMA KOLAYLIĞI ENDEKSİ 2020 AÇIKLANDI

MAKALE / DR. BURAK KOÇER - DAVID RISSER

16

- ŞİRKETİN KURUMSAL YÖNETİM HİKAYESİNİN SUNUMU
- Borsada işlem gören şirketler tarafından kamuya açıklanan kurumsal yönetim raporlarının kalitesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun yaygınlaştırılması açısından kilit rol oynar. Yeni Kurumsal Yönetim Raporlama çerçevesine ilişkin yazıyı Dr. Burak Koçer ve David Risser dergimize için kaleme aldı.

RÖPORTAJ / HURŞİT ZORLU

22

- "BUGÜN GELECEĞİMİZ İÇİN ÇALIŞAN, GELECEĞE YATIRIM YAPAN BİR KURUM DEĞİSENİZ, PAYDAŞLARINIZIN NEZDİNDE İTİBAR SAHİBİ OLMANIZ ZOR."

Anadolu Grubu önemli bir kurumsal dönüşüm projesine imza attı ve başarılı bir yapılanma sürecinden geçti. Anadolu Grubu İcra Başkanı Huruşit Zorlu ile bu dönüşüm sürecini ve çalışmalarını konuştuk.

MAKALE / PROF. DR. ÇAĞLAR MANAVGAT

26

- OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2019 RAPORUNDAKİ VERİLER İŞİĞNDA TÜRKİYE'NİN KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ
- OECD Corporate Governance Factbook 2019 yakın zamanda OECD tarafından yayımlandı. Rapor'da Türkiye'nin de yer aldığı 49 ülkenin kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili ayrıntılı verilere yer verilip, değerlendirmeler yapılıyor. Raporun değerlendirmesini Sermaye Piyasası Çalışma Grubumuzun Başkanı Prof. Dr. Çağlar Manavgat kaleme aldı.



10



26



34

RÖPORTAJ / DR. YILMAZ ARGÜDEN

30

• DÜNYANIN MESELELERİNE SAHİP ÇIKMAK

TKYD Danışma Kurulu Üyesi, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı Müttevelli Heyet Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ile son günlerde küresel gündemin ön sıralarında yer alan sürdürülebilirlik konusu üzerine bir söyleşi gerçekleştirdik.

MAKALE / DR. HATİCE KARA

34

• HALKA AÇILMALARDA YÖNETİM KURULU OLUŞUMU İLE KARAR SÜREÇLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Hızla globalleşen ekonomiler beraberinde değişen ve gelişen finansal ve yönetsel imkanlar ve/veya mecburiyetler yaratmakta; bu süreç şirketleri acilen kurumsallaşmaya ve sermaye piyasası fonlarından daha fazla yararlanmak için halka açılmaya yönelmektedir. Halka açılmalarda yönetim kurulunun oluşumu ile karar alma süreçlerinde kurumsal yönetimin önemini Dr. Hatice Kara dergimizin bu sayısı için kaleme aldı.

MAKALE / ÇAĞATAY YÜCE

38

• HİSSE EDİNDİRME PLANLARI KAPSAMINDA SAĞLANAN MENFAATLERİN VERGİLENDİRİLMESİ

Personelin şirkete bağlılığının, üretkenliğinin ve motivasyonunun artırılması konusunda önemli bir rolü olan hisse edindirme planları konusunu bu sayımızda vergi mevzuatı açısından değerlendirdik. Deloitte Türkiye Vergi Hizmetleri Ortağı Çağatay Yüce konuya ilişkin bir yazı kaleme aldı.

MAKALE / PROF. DR. GÜLER ARAS

40

• DEĞER YARATAN BİLGİNİN KAPSAMI GENİŞLİYOR: FİNANSAL BİLGİ VE ÖTESİ

Uzun vadeli yatırımcıları çekebilmenin yolu sürdürülebilir performans ve güvenilir veri paylaşımından geçiyor. Finansal bilginin paylaşımının ötesinde yeni raporlamalar ve Türkiye'nin bu konuda attığı adımları Prof. Dr. Güler Aras dergimiz okuyucuları için kaleme aldı.

MAKALE / MURAT SELEK

44

• TKYD'NİN AİLE ŞİRKETLERİ ÖNCELİKLERİ ANKETİ STRATEJİK KONULARDA AİLE ŞİRKETLERİNE YÖNELİK ÖNEMLİ MESAJLAR İÇERİYOR

Anketin sonuçlarını ve 2017 yılında düzenlenen anket ile bir karşılaştırmaya yönelik yorumları da içeren yazıyı Aile Şirketleri Çalışma Grubu üyemiz Murat Selek kaleme aldı.

BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

46

BASINDAN HABERLER

48

KÜLTÜR, SANAT

50

KİTAPLIK

52



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
FEYYAZ ÜNAL

Genel Yayın Yönetmeni
BETÜL AYGENSU
baygensu@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi
No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 Beşiktaş/ İstanbul
Tel: 0 212 347 62 00
www.tkyd.org

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin dört ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz. Kasım 2019'da dijital olarak yayınlanmıştır.

ISSN 1308-1780

“TÜM TARAFLARIYLA HİSSE EDİNDİRME PROGRAMLARI” PANELİ DÜZENLENDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) işbirliğinde Dünya Yatırımcı Haftası 2019 kapsamında “Tüm Taraflarıyla Hisse Edindirme Programları” paneli 2 Ekim 2019 tarihinde düzenlendi. Yoğun katılım ile düzenlenen panelin moderasyonunu TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Kayra Üçer yaptı. Av. Kayra Üçer’in panele ilişkin değerlendirmelerini içeren yazısını aktarıyoruz.



Tüm Taraflarıyla Hisse Edindirme Programları paneli 2 Ekim 2019 tarihinde Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı ev sahipliğinde düzenlendi. Dünya Yatırımcı Haftası 2019 kapsamında Türkiye Sermaye Piyasaları iş birliğinde düzenlediğimiz panelde uygulama, mevzuat ve vergi açısından değerlendirildi, iyi uygulama örnekleri konuşuldu.

Panelin konuşmacıları; MLP Care Strateji ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü Deniz Can Yücel, Osmanlı Menkul Genel Müdürü Pinar Çakılıkaya, Yaşar Holding Sermaye Piyasası Danışmanı Senem Demirkan, Sermaye Piyasası Kurulu Uzmanı İliç Başak Karakoç ve Deloitte Türkiye Vergi Hizmetleri Ortağı Çağatay Yüce oldu. Panelistler Hergüner Bilge Özeke Avukatlık Ortaklığı ortaklarından ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Kayra Üçer moderatörlüğünde soruları yanıtladı.

Av. Kayra Üçer’in panele ilişkin değerlendirmelerini içeren yazısını aktarıyoruz:

2 Ekim 2019 tarihinde Dünya yatırımcı haftası 2019 kapsamında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) organizasyonunda “Tüm Taraflarıyla Hisse Edindirme Programları” paneli düzenlendi. Yoğun katılım ve sorular TKYD ve TSPB’nin ne kadar isabetli bir konuya parmak bastıklarının delili oldu. TKYD’nin “Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu” altında hisse edindirme programları konunun uzmanları arasında uzunca bir süredir tartışılmaktaydı. Bu tartışmalar neticesinde ortaya çıkan bir takım soru işaretleri, görüş farklılıkları olmuştur. Bu panel vasıtasıyla kamu ve özel sektörden gelen değerli panelistlerin bilgi birikimlerinin aktarılması sayesinde her iki derneğin üyeleri ve diğer dinleyiciler

bir hisse edindirme programının nasıl uygulanabileceği, bu süreçte dikkat edilmesi gereken hususlar, mevzuat değişikliklerinin bu sürece nasıl katkı sağlayabileceği gibi pek çok hususta fikir sahibi oldular.

Öncelikle hisse edindirme programlarının Amerika’da nasıl ortaya çıktığı, Avrupa’nın da kısa sürede benzer uygulamaları hayata geçirdiği ve farklı farklı modeller neticesinde hisse edindirme programlarının çok uluslu şirketlerin sıklıkla kullandıkları bir yöntem haline geldikleri aktarıldı. Hisse edindirme programlarının olumlu etkileri arasında çalışanların motivasyonunu artırma ve şirketi sahiplenmelerini sağlama, toplu bir birikim aracı olması sebebiyle ekonomiye genel anlamda katkı sağlama, halka açık şirketler açısından borsada işlem gören hisse adedini artırma, uygulanan modelin yapısına göre şirkete dönemsel olarak finansman sağlama ve bunlara benzer birtakım faydalarına değinildi.

Tabii ekonomiye ve şirketlere pek çok faydası sayılan böyle cazip bir konunun neden ülkemizde pek hayata geçirilmediği bir sonraki tartışma konusu oldu. Ülkemizdeki çok uluslu şirketlerin yerel şirket çalışanlarını da kapsayacak şekilde, bu tip hisse edindirme programlarını Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) ilgili düzenlemelerine uyarak uzunca bir süredir hayata geçirdikleri ancak yerel halka açık ve kapalı şirketler açısından bu deneyimi yaşamış örneklerin çok az olduğu irdelendi. Aslında bu konunun ülkemizin önde gelen şirketlerinin çoğunun yönetim kurullarında görüşüldüğü, danışmanlardan görüş alındığı, ancak konunun serma-



ye piyasası mevzuatı, vergi mevzuatı, iş hukuku mevzuatı, kişisel verileri koruma mevzuatı gibi pek çok farklı alana dokunması, tek bir düzenleyicisinin olmaması, çok fazla hayata geçirilmiş örneği olmaması gibi sebeplerin yöneticilerin ve şirket sahiplerinin henüz cesur adımlar atmamalarına sebebiyet

diği ve uygulamada karşılaşılan sorunlar ve bunlara ne şekilde çözümler üretildiği kapsamlı bir biçimde tartışıldı. Özellikle halka açık şirketler açısından hisse edindirme programı hayata geçirilmek istenirse SPK mevzuatı altında bir engel olmadığı teyit edildi ve halka açık şirketlerin hisse edindirme prog-

edindirme programlarının hayata geçirilmesinde yapıcı bir katkısı olacağı teyit edildi.

Elbette aslında bu kadar çok faydası olabilecek bir konunun neden daha fazla uygulanmıyor olduğu da panelin geri kalanında ele alındı. Bu çerçevede bir eksiklik olarak konunun her türlü boyutunu ele alan tek bir mevzuat olmamasının şirketlerde bir çekince yarattığı görüldü. Diğer bir boyutu da vergi mevzuatı altında bu konunun özellikle düzenlenmemiş olması ve bu sebeple genel hükümlere göre değerlendirme yapılması sonucu uygulamacılar arasında bazı alanlarda fikir birliğine varılamaması ve buna bağlı riskler oldu. Örnek olarak iskontolu bir hisse edindirme programında çalışanın ilgili hisse senedini almaya hak kazandığı noktada mı yoksa ileride satıp devrettiği noktada mı mükellefiyetin doğacağı, senede ilişkin opsiyon sunulması söz konusu olan programlarda programa katılım anında mı, opsiyon kullanıldığında mı yoksa paraya çevrildiğinde mi mükellefiyetin doğacağı, çalışanın kazancının maaş mı yoksa gelir olarak mı dikkate alınması gerektiği ve buna bağlı olarak verginin ne şekilde ve kimin tarafından beyan edilip ödeneceği, şirket açısından bu yönde sağlanan faydaların gider olarak kabul edilip edilmemesi gibi konularda her ne kadar uygulamada bir takım kabul görmüş hususlar olsa da net bir düzenleme olmamasından mütevellit bir belirsizliğin de hakim olduğu konuşuldu.

Verimli tartışmalar neticesinde hisse edindirme programlarının hem çalışanlar, hem şirketler hem de genel ekonomi açısından faydalı olacağı ancak bu yola girmek isteyenlere ışık tutacak şekilde bu sürecin tek bir mevzuat altında düzenlenmesi, vergi mevzuatının netlik kazanarak tarafların yükümlülüklerinin belirlenmesi ve halka açık şirketler açısından hisse edindirme programlarının uygulaması hisse değerinin belirliliği sebebiyle daha kolay olmasına rağmen, isteyen kapalı şirketler açısından da bu yola girilebilecek kapının açılmasının hisse edindirme programlarının ülkemizdeki popülaritesinin artırılması açısından önemli katkılar sağlayacağı bütün panelin sonuç çıktısı olarak not edildi.



verdiği tespiti yapıldı.

Bu noktada halka açık bir şirket olarak hisse edindirme programını ilk uygulayan örnek olan Osmanlı Yatırım Menkul Değerler'in deneyimi aktarıldı. SPK ile ilk görüşmeden başlayarak 2015 yılından bugüne değin süren ve devam edecek olan programın detayları, nasıl hayata geçirildiği, kararların nasıl veril-

ramı oluşturmak için mevzuata göre başvurulabilecekleri farklı yöntemler ve her bir yöntem için atılacak adımlar açıklandı. Bu süreçte halka açık şirketler açısından SPK mevzuatı tahtında dikkat edilmesi gereken hususların altı çizildi ve SPK'nın da 11. kalkınma planı altında mali piyasalar kısmı altında öngörülen tedbirlerden birisi olan hisse

ANADOLU VE İSTANBUL KURUMSAL YÖNETİM ETKİNLİKLERİ

Anadolu ve İstanbul'da düzenlediğimiz kurumsal yönetimin yaygınlaştırılması etkinliklerimiz çerçevesinde çeşitli illerde iş dünyası ile bir araya gelme imkanı bulduk.



Ankara Programı

Ankara programımızın ilk etkinliğinde 23 Ekim 2019 tarihinde Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri (OAİB) uzman ve yöneticilerine "Birliklerde ve STK'lar Kurumsal Yönetim"i anlattık. OAİB ev sahipliğinde düzenlediğimiz panelin konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve TOFAŞ Dış İlişkiler Direktörü Güray Karacar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Ortaklarından Av. Kayra Üçer ile TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Borusan Holding Kurumsal İlişkiler Direktörü Eray Akdağ oldu.

STK'lara yönelik panelin ardından, moderasyonunu TKYD Başkanı Feyyaz Ünal'ın yaptığı, Ankara iş dünyasına yönelik "Kurumsal Yönetim ile Şirketinizi Nasıl Geleceğe Taşırsınız?" konulu panel ile programımız devam etti.



İzmir Programı

30 Eylül ve 1 Ekim 2019 tarihlerinde ise çeşitli etkinlikler ile İzmir iş dünyası ile

bir araya gelme imkanı yakaladık. İzmir etkinliklerimizin ilk gününde Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)'nın 30 Eylül 2019 tarihinde düzenlenen Meclis Toplantısı'na konuk olduk. Toplantıda; Yönetim Kurulu Başkanımız Feyyaz Ünal "Kurumsal Yönetim Nedir? Neden Önemlidir?" konusunda bir sunum yapıp meclis üyeleri ile kurumsal yönetimi konuştu. Aynı gün etkinlik öncesi İzmir'in basın mensupları ile de bir araya gelme imkanı bulduk.



Etkinliklerin ikinci gününde Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) ev sahipliğinde EİB uzman ve yöneticilerine "Birliklerde ve STK'larda Kurumsal Yönetim"i anlattık. İzmir programımızın ikinci günü STK'lara yönelik panelin ardından, İzmir iş dünyasına yönelik "Kurumsal Yönetim ile Şirketinizi Nasıl Geleceğe



Taşırsınız?" konulu panel ile devam etti.



Aydın Programı

Aydın Sanayi Odası (AYSO)'nın 26 Eylül 2019 tarihinde düzenlenen Meclis Toplantısı'na konuk olduk. Toplantıda; Yönetim Kurulu Başkanımız Feyyaz Ünal "Kurumsal Yönetim Nedir? Neden Önemlidir?" konusunda bir sunum yapıp meclis üyeleri ile kurumsal yönetimi konuştu.



DOĞUNSİFED Üyesi Şirketlere "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma" Konulu Bir Seminer Verdik

TÜRKONFED ve UNDP, Türkiye'deki KOBİ'lerin kapasitesini güçlendirmek amacıyla "Kapsayıcı İş Eğitimi Programı"nın pilot proje olarak hayata geçirdi. Proje kapsamında 21 Haziran 2019 tarihinde DOĞUNSİFED üyesi KOBİ'lere "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma" konusunda bir seminer verdik. Derneğimiz adına seminerin konuşmacısı olan Yönetim Kurulu Üyemiz Güray Karacar'a ve bu toplantıda bize ev sahipliği yapan Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS)'na teşekkür ediyoruz.

YÖNETİM KURULUMUZUN ZİYARETLERİ DEVAM EDİYOR

Kurumsal yönetimde iyi uygulamaların yaygınlaşması için görüş alışverişlerimiz devam ediyor.



Merkezi Kayıt Kuruluşu Ziyaretimiz

Derneğimiz Başkanı Feyyaz Ünal, Yönetim Kurulu Üyemiz Av. Ümit Yayla ve Genel Sekreteri Betül Aygensu Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Ekrem Arıkan'a 7 Ağustos 2019 tarihinde nezaket ziyaretlerinde bulundu. Toplantıda derneğimizin çalışmaları ve kurumsal yönetim konusunda görüş alışverişinde bulunuldu, gelecek dönem işbirliği imkanları değerlendirildi.

IFC Ziyaretimiz

IFC Ülke Müdürü Arnaud Dupoizat'a 25 Eylül 2019 tarihinde ziyarette bulunduk. İlgili ziyarette finans sektöründen Şirket Genel Sekreteri konusuna kadar ortak çalışma alanlarımız hakkında görüş alışverişi yapma fırsatı bulduk.



Uluslararası Yatırımcılar Derneği
International Investors Association

YASED Ziyaretimiz

Yönetim Kurulu Başkanımız Feyyaz Ünal, Yönetim Kurulu Üyelerimiz Ozan Altan ve Ali Kamil Uzun katılımları ile 22 Ağustos 2019 tarihinde YASED ziyaretimiz gerçekleşti. Toplantıda YASED Başkan Yardımcısı Hüseyin Haluk Yalçın ve Genel Sekreter Özlem Özyiğit ile bir araya gelerek derneğimizin çalışmaları ve kurumsal yönetim konusunda görüş alışverişinde bulunulup, olası işbirliği imkanlarını değerlendirdik.



BORSA İSTANBUL'DA GONG “YATIRIMLARDA KURUMSAL YÖNETİM” İÇİN ÇALDI



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği, kurumsal yönetimin yatırımcılar nezdinde önemini vurgulamak ve şirketlerdeki uluslararası kabul görmüş iyi uygulamaların artması için harekete geçti. İşbirliği kapsamında Borsa İstanbul'da “Yatırımlarda Kurumsal Yönetimin Desteklenmesi” Proto-

kolü'nü 13 Haziran 2019 tarihinde imzalayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Feyyaz Ünal ve Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği Başkanı Selim Yazıcı, törenin ardından derneğin yönetim kurulu üyeleri ile birlikte gongu çaldılar. Kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi uy-

gulamalarıyla hayata geçirilmesi hedefiyle faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile kurumsal yatırımcıların gelişmesi ve yaygınlaşması için çalışan Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği kurumsal yönetimin yatırımcılar nezdinde önemini vurgulamak için iş birliğine gitti.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal ve Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yazıcı, şirketlerdeki uluslararası kabul görmüş iyi uygulamaların artmasının desteklenmesine ilişkin “Yatırımlarda Kurumsal Yönetimin Desteklenmesi Protokolü”nü imzaladı. İmza töreninin ardından gong töreni gerçekleştirildi.

Kurumsal yatırımcılar teşvik edilecek

Protokol kapsamında kurumsal yatırımcılara, yatırım kararlarında ortaklıklardaki pay sahipliği haklarının kullanılması, bilgilendirme politikasına sahip olunması, risk yönetimine önem verilmesi, sosyal ve çevresel etkinin gözetilmesi ile menfaat çatışmalarının giderilmesi gibi konuları da dikkate almaları önerilecek. Ayrıca kurumsal yatırımcıların genel yatırım stratejilerinin uzun dönemdeki yükümlülükleriyle uygunluğu ve bu yatırımlarının orta ve uzun dönem performansına katkısı konularında açıklama yapmaları teşvik edilecek.

Törenin ardından Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Erişah Arıcan ve Borsa İstanbul Genel Müdürü ve Başkan Vekili Murat Çetinkaya imzalanan protokol ile ilgili tebriklerini iletiler.



TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ

PwC Türkiye ev sahipliğinde PwC Experience Center'da 25 Eylül 2019 tarihinde düzenlediğimiz Üye Toplantımıza katılan tüm üyelerimize teşekkür ederiz.

Toplantının konuk konuşmacısı Prof. Dr. Yankı Yazgan oldu. Yankı Yazgan "Neden Aile Olmak Şirket Kalmak?" konulu bir sunum yaptı. Sunumun ardından düzenlenen

kokteylde üyelerimiz bir araya gelerek görüş alışverişinde bulunma imkanı yakaladı.



YÖNETİM KURULU DİNAMİKLERİ PANELİ DÜZENLENDİ

Yönetim Kurulu Dinamikleri Paneli Odgers Berndtson ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği iş birliğinde 9 Temmuz 2019 tarihinde The St. Regis Otel'de düzenlendi. Panelin konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal,

Bosch Türkiye ve Ortadoğu Başkanı Steven Young, Limak Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Özdemir, Odgers Berndtson Uluslararası Yönetim/İcra Kurulu Program Direktörü Murray Steele ve moderatörü ise Odgers Berndtson

Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Ayşe Öztuna Bozoklar oldu. Panelde uluslararası trendler, değişim ve uyum, hakim hissedar yapılarında yönetim kurulları, yönetim kurullarında çeşitlilik öne çıkan konular oldu.



GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ ZİYARETİ VE İŞBİRLİĞİ

Galatasaray Üniversitesi ev sahipliğinde, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Volkan Demir ve Dekan Yardımcısı Doç. Dr. Aylin Ataay katılımı

ile yönetim kurulu üyelerimiz bir araya geldi. ilgili toplantıda yönetim kurulu gündemi yanı sıra Galatasaray Üniversitesi işbirliği olanaklarını değerlendirdik,

önümüzdeki dönem kurumsal yönetim açısından pek çok araştırma ve proje için iş birliği konusunda hemfikir kaldık.



İSO AİLE ŞİRKETLERİ ÇALIŞMA GRUBU'NA KONUK OLDUK

İSO'nun Aile Şirketleri Çalışma Grubu'na 25 Eylül 2019 tarihinde konuk olduk. Toplantıda; adil, şeffaf, hesap verebilir ve

sorumlu şirketleri yaygınlaştırmak üzere kurumsal yönetim konuştuk.



TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

Güncel Değişikliklerle Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi ve Faaliyet Raporu Eğitimi

Eğitimi 16 Ekim 2019 tarihinde Avantgarde Otel’de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Ümit Yayla, MKK KAP Direktörlüğü Servis Yöneticisi Fatma Ayzer Bilgiç ve Koç Holding A.Ş. Finans Yöneticisi Ayça Sandıkcıoğlu oldu.



ru-bağlı şirket bağlamında değerlendirilmesi konularını Av. Nihal Mashaki ele aldı. Türk hukukunda yönetim devri iç yönergesi, temsil yetkisi, vekalet ve uygulamaları konularını ise Dr. Muzaffer Eroğlu katılımcılara aktardı.

Kriz Dönemlerinde Risk Yönetimi Eğitimi



Eğitimde Kurumsal Yönetim İlkelere Uyum Raporu, Karşılaştırmalı Olarak Rapor İçerikleri ve Örnekleri ve TTK ve SPKn İlgili Mevzuatı Uyarınca Faaliyet Raporu konuları Ümit Yayla tarafından katılımcılara aktarıldı. Ayzer Bilgiç Kurumsal Yönetim Bilgi Formu’nu uygulamalı olarak sunumunda aktarırken, Ayça Sandıkcıoğlu Uygulamada Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri konusunda katılımcıları bilgilendirdi.

İyi Kurumsal Yönetimde Yetki Devri ve İyi Uygulama Örnekleri Eğitimi

4 Ekim 2019 tarihinde Intercontinental Otel’de düzenlenen eğitimin konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Şişecam Genel Müdürü Danışmanı Av. Nihal Mashaki ve Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Dr. Muzaffer Eroğlu oldu.

Yetki Devri, yetki matrisi ve iyi uygulama örnekleri, yetki devir matrisinin ana şirket ve yav-

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları

Program 24-25 Mayıs 2019 tarihlerinde ve hissedarlara özel olarak da 13-14 Eylül 2019 tarihlerinde Intercontinental Otel’de düzenlendi. Programda; yönetim kurulunun yapısı ve yönetim kurulu üyelerinin konumu, yönetim kurulu seçim kriterleri-oryantasyon ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan ücret ve



yan haklar, doğru yönetim modelleri ve takım olma bilinci, yönetim kurulunda şirket stratejisinin oluşturulması ve benimsenmesi, yönetim kurulu üyelerinin hukuki görev ve sorumlulukları, yönetim kurulu performans ölçümü ve komiteler, risk yönetimi ile yönetici sigortaları konuları kapsamlı olarak ele alındı.



Eğitim 27 Eylül 2019 tarihinde Intercontinental Otel’de düzenlendi. Marsh Risk Danışmanlığı Türkiye, Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesi Yöneticisi, Kıdemli Direktör Hande Bilgisu ve Marsh Risk Danışmanlığı Türkiye Kurumsal Risk Hizmetleri Yöneticisi, Direktör Ertan Bağrıaçık eğitimin konuşmacıları oldu. Şişecam Topluluğu Risk Yönetimi Başkanı Özgün Çınar ve TOFAŞ Finansal Planlama ve Kontrol Direktörü, Kurumsal Risk Yönetimi Derneği Başkanı Doğu Özden ise profesyonel yaşamdan deneyimlerini katılımcılar ile paylaştı.

TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİ

Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği tarafından "Dönüşüm" teması ile 19-20 Kasım 2019 tarihlerinde Wyndham İstanbul Levent'te düzenlenecek. TKYD olarak destek-

çisi olduğumuz ve ücretsiz olarak düzenlenecek etkinlik hakkında detaylı bilgiye aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz.

www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr



7. KADIN DİREKTÖRLER KONFERANSI



7. Kadın Direktörler Konferansı "Yönetim Kurullarında Aday Gösterme Süreçleri ve Çeşitlilik" teması ile 20 Kasım 2019 tarihinde Zorlu PSM'de düzenlenecek. Ücretsiz olarak düzenlenecek konferans ile ilgili detaylı bilgiye aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz www.7thiwdconferenceinturkey.com

ŞİRKETLER İÇİN KURUMSAL DÖNÜŞÜM PROGRAMI'NIN ÜÇÜNCÜSÜ BAŞLIYOR

Borsa İstanbul'un Koç Üniversitesi ile birlikte başlattığı "Şirketler İçin Kurumsal Dönüşüm Programı"nın üçüncüsü için 14 Kasım 2019 tarihinde başlayacak. Program, büyüme potansiyeline sahip şirketlere kurumsallaşma ve strateji geliştirme yolunda destek verecek olup, sektördeki en iyi uygulamalardan gelen bilgi ve tecrübeyi network imkânlarıyla birleştirecek. Programa sınırlı sayıda şirket kabul edilecek ve şirketlerin üst düzey yöneticilerinin katılımı esas alınacak.

BİSTEP 3 Başlıyor

Son Başvuru Tarihi
1 Kasım 2019

BİSTEP
Kurumsal Dönüşüm Programı

Detaylı Bilgi ve Başvuru
borsaistanbul.com/bistep

İletişim
bistep@borsaistanbul.com
0 212 298 2179
executive@ku.edu.tr
0 549 562 7066


BORSA
İSTANBUL


KOÇ ÜNİVERSİTESİ

Program ücreti ve detaylı bilgi için: www.borsaistanbul.com/bistep - 0 212 298 2739

ICGN SEOUL KONFERANSI

Konferans, International Corporate Governance Network (ICGN) tarafından 27-28 Şubat 2020 tarihlerinde Kore Kurumsal Yönetim Merkezi ve Kore Borsası ev sahipliğinde düzenlenecek. İki gün-

lük etkinlik süresince katılımcılar, hem sektörden hem de akademik dünyadan uzmanların katılımı ile kurumsal yönetim konusunda son gelişmelerden haberdar olma imkanı yakalarken aynı zamanda ko-

nuşmacılarla network imkana sahip olacaklar.

Konferans ile ilgili detaylı bilgiye www.icgn.org adresinden ulaşabilirsiniz.



OECD “DÜNYANIN LİSTELENEN ŞİRKETLERİNİN SAHİPLERİ” RAPORUNU YAYINLADI

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) tarafından 17 Ekim 2019 tarihinde yayınlanan rapora göre dünyada listelenen yaklaşık 41.000 şirket, küresel GSYH'ye eşdeğer, 80 trilyon ABD dolarının üzerinde bir birleşik piyasa değerine sahip. Günümüzde bu miktarın yarısından fazlası kurumsal yatırımcılar ve kamu sektörü tarafından yapılıyor. Global borsa değerinin% 90'ını

oluşturan, en büyük 10.000 şirketten firma düzeyinde sahiplik bilgilerini kullanan bu rapor, sahiplerinin kim olduğu ve sahip oldukları hakkında benzersiz karşılaştırmalı veriler sunuyor. Farklı yatırımcı kategorileri ve sınır ötesi mülkiyete sahipliğin yanı sıra şirket düzeyinde mülkiyet yoğunluğu derecesine genel bir bakış sunan rapora OECD'nin www.oecd.org adresli internet sitesinden ulaşabilirsiniz.



DÜNYA BANKASI'NIN HAZIRLADIĞI



İŞ YAPMA KOLAYLIĞI ENDEKSİ 2020 AÇIKLANDI

Türkiye, Dünya Bankası'nın hazırladığı İş Yapma Kolaylığı Endeksi'nde 190 ülke arasında 33. sıraya yükseldi. Türkiye böylece 'iş yapma kolaylığında İsviçre, Hollanda, Portekiz ve İtalya gibi ülkeleri geride bıraktı.

İş yapma kolaylığında en kayda değer gelişmeyi Suudi Arabistan, Ürdün, Bahreyn, Pakistan, Çin ve

Hindistan kaydetti. Listenin zirvesinde ise Yeni Zelanda yer aldı. Yeni Zelanda'yı sırasıyla Singapur ve Hong Kong takip etti.

Raporun tamamına aşağıdaki internet sitesinden ulaşabilirsiniz. www.worldbank.org



Dr. Burak Koçer
TKYD Yönetim Kurulu
Yedek Üyesi
Koçer Danışmanlık A.Ş.

ŞİRKETİN KURUMSAL YÖNETİM HİKAYESİNİN SUNUMU: ANLATI BÖLÜMLERİNİN İÇERİĞİ HAKKINDA ÖNERİLER

Borsada işlem gören şirketler tarafından kamuya açıklanan kurumsal yönetim raporlarının kalitesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun yaygınlaştırılmasında kilit rol oynar. Yeni Kurumsal Yönetim Raporlama çerçevesine ilişkin yazıyı Dr. Burak Koçer ve David Risser dergimiz için kaleme aldı.



David Risser
Nestor Advisors, Direktör

ğer bilgileri serbest formatta sunabilecekleri bir anlatı bölümünden oluşan yeni bir kurumsal yönetim raporlama çerçevesi benimsemiştir. Bu makaleyi yeni Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi'nin geliştirilmesi çalışmaları kapsamında derlenen uluslararası yatırımcı görüşlerinden hareketle kurumsal yönetim anlatı bölümünün kapsamı hakkında önerilerde bulunmak amacıyla hazırladık.

YENİ KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

Yeni kurumsal yönetim çerçevesi, bildirimlerin iki ayrı şablon vasıtasıyla (Kurumsal Yönetim Bilgi Formu ("KYBF") ve Uyum Rapor Formatı ("URF")) yapılmasını sağlayarak, paydaşların "Ne" ve "Neden" sorularına daha açık yanıt bulabilmelerini amaçlamıştır. Bu açıdan Türk sermaye piyasasında kurumsal yönetim uygulamalarında şeffaflık standartları açısından önemli bir dönüm noktası teşkil eden yeni çerçeve, şirketlerin

- Bir dizi kilit öneme sahip kurumsal yönetim bilgisi sunmalarına
- Bu bilgilerle ilgili bağlamı ve uygulama yaklaşımlarını paylaşmalarına ve
- İlkelere uyum durumlarını açıkça belirtmelerine ve
- Uyumsuzluk veya kısmi uyum durumunda açıklama yapmalarına imkân tanımaktadır.

KYBF kapsamında açıklanacak olan bilgilerin belirlenmesinde ICGN Küresel Kurumsal Yönetim İlkeleri ve ISS EMEA Bölgesel Vekaleten Oy Kullanma Özet Rehberi'nin yanı sıra Türkiye'de yatırım yapan kurumsal yatırımcıların geri bildirimleri de dikkate alınmıştır. Bu bilgi formunun temel özelliği, şirketin genel politikası veya varsayıma dayalı bilgi talebi yerine fiili uygulamalar hakkında raporlama yapılmasıdır. Veriye dayalı bu raporlama yaklaşımı kurumsal yönetim uygulamalarındaki değişimin yıllar bazında karşılaştırılmasına da olanak tanıyacaktır.

ETKİLİ ANLATI BÖLÜMLERİ

Anlatı bölümü, KYBF kapsamında sağlanan yapılandırılmış bilgileri tamamlaması itibarıyla kurumsal yönetim raporlamasında çok önemli bir rol oynar. Diğer birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de kurumsal yönetimle ilgili anlatılar, faaliyet raporu kapsamında sunulmaktadır. Hollanda İzleme Komitesi ve Fransız düzenleyici kurumu gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasından sorumlu birçok kurum, son yıllarda bu tür destekleyici açıklamaları teşvik etmeye ve raporlamanın kalitesini izlemeye başlamıştır. Örneğin Birleşik Krallık Finansal Raporlama Konseyi (FRC), kurumsal yönetimle ilgili anlatıların nasıl hazırlanması gerek-

Gelişmiş bir kurumsal yönetim ortamına sahip olduğu düşünülen ülkelerde dahi karşılaşılabilen hatalı şirket uygulamaları, iyi tasarlanmış bir uygulama mekanizmasıyla desteklenmeyen bir kurumsal yönetim çerçevesinin yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, borsada işlem gören şirketler tarafından kamuya açıklanan kurumsal yönetim raporlarının kalitesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun yaygınlaştırılmasında kilit rol oynar. Yatırımcıların beklentisi olan şirkete özgü kurumsal yönetim uygulamaları konusunda zamanında ve güvenilir bilgilendirme sağlanmasını güvence altına almak düzenleyici kurumların görevidir. Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye'ye özgü piyasa koşullarını dikkate alarak kurumsal yönetim raporlamasında kullanılmak üzere tanımlanmış şablonlardan ve bunun yanı sıra şirketlerin paylaşmak istedikleri di-

tiği konusunda oldukça ayrıntılı bir kılavuz hazırlamıştır.

Kurumsal yönetimle ilgili tercihlerin şirkete özgü nedenlerinin başka bir deyişle şirketin kurumsal yönetim hikayesinin uyum raporlarının açıklanması önemli bir bileşendir. Her ne kadar yeni raporlama çerçevesinde iki ayrı şablon sunulmuş olsa da bunlarla beraber iyi tasarlanmış bir anlatı bölümü hazırlanmadığı takdirde rapor, kurumsal yönetimin şirketin uzun vadeli başarısı için nasıl bir zemin hazırladığını açıklamakta yetersiz kalacaktır.

Anlatı bölümünde yönetim kurulunun yıl boyunca sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği ortaya konulurken şirketin yönetim kuruluyla ilgili gelecek döneme ilişkin hedefleri paylaşılır. Bu bilgiler kapsamında yönetim kurulu başkanının şirketin kurumsal yönetim yaklaşımıyla ilgili genel bir bakış ortaya koyması uluslararası en iyi uygulama örnekleri arasında sayılmaktadır. Yönetim kurulu başkanının değerlendirmesinin yanı sıra yönetim kurulu ve komitelerin yürüttüğü faaliyetler (görüşülen başlıca konular ve alınan kararlar), bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönelik eğitim faaliyetleri ve yönetim kurulu performans değerlendirmesi gibi yönetim kurulunun etkinliğiyle ilgili bilgiler paylaşıldığı görülmektedir. Tüm bu bilgiler, şirketin kurumsal yönetim ilkelerini nasıl yorumladığı ve uyguladığı konusunda yatırımcıların anlayışını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Yeni kurumsal yönetim raporlama çerçevesi uyarınca anlatı bölümünde şirketlerin ilkelere uyum durumunun toplu olarak belirtildiği bir uyum beyanı bulunması beklen-

mektedir. Bu uyum beyanının yanı sıra şirketler ortaklık yapısı, yönetim kurulu bileşimi, aday gösterme süreci, yönetim kurulu performansı, ödüllendirme uygulamaları, risk yönetimi, denetim ve iç kontrol süreci gibi kurumsal yönetimin temel boyutlarını nasıl ele aldıklarını açıklayan bilgiler sunmaları konusunda teşvik edilmektedir. Aşağıdaki başlıklarda bu bilgilerin sunumuna ilişkin bazı uygulama örnekleri paylaşılmaktadır.



Kurumsal yönetimle ilgili tercihlerin şirkete özgü nedenlerinin

başka bir deyişle şirketin kurumsal yönetim hikayesinin makul bir şekilde açıklanması yatırımcıların raporlama beklentisinin tamamlayıcı unsurudur. Bu açıdan anlatı bölümü, bütünsel bir hikâye sunmak için kurumsal yönetim raporunun önemli bir bileşendir



ORTAKLIK YAPISI

Anlatı bölümünde ortaklık yapısına ilişkin bilgi sunulması, hâkim hissedarların şirketin kurumsal yönetim sistemini nasıl etkilediğine dair genel bir bakış sağladığı için yoğunlaşmış mülkiyet yapısının söz konusu olduğu ülkelerde özellikle değerlidir. Yatırımcı perspektifiyle bu kapsamda ortaklık yapısından kaynaklı olarak ilkelerin belirli unsurlarının uygulanmasında karşılaşılan kısıtlamalar ve ortaklık yapısı

nedeniyle ortaya çıkan riskler (örneğin ilişkili taraf işlemleri) ile bunlara karşı şirketin uyguladığı telafi edici mekanizmalardan söz edilebilir. Ayrıca yıllık faaliyet raporunda farklı bir yerde belirtilmedi ise şirketin nihai hissedarlarını gösteren ortaklık yapısı, hisse grupları ve bu hisse gruplarının oy ve kâr payı hakları (1.3.1 sayılı zorunlu ilke ve zorunlu olmayan 1.6 Kâr Payı Hakkı başlığı altındaki ilkeler), raporlama döneminde düzenlenen olağan ve varsa olağan üstü genel kurul toplantılarında alınan önemli kararlar ve yıl boyunca gerçekleştirilen önemli yatırımcı ilişkileri etkinlikleri (Tebliğ'in 11'inci maddesi) hakkında bilgilere bu alt bölümde yer verilebilir.

YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUKLARI VE FAALİYETLERİ

Yönetim kurulu çalışmalarının özeti, yatırımcılara ve diğer paydaşlara yönetim kurulunun raporlama dönemi içinde odaklandığı alanlar ve bu alanlardaki sorumluluklarını ne şekilde yerine getirdiği hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu kapsamda uluslararası en iyi uygulamalarda raporlama dönem içinde gerçekleştirilen yönetim kurulu ve komite toplantılarında ele alınan başlıca konular hakkında bilgi sunulduğu görülmektedir. Ayrıca hazır bulunanlar listesi, özellikle yatırımcıların yönetim kurulu üyelerinin zaman yeterliliği ve katkısını incelediği durumlarda bu açıklamaların önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Aşağıdaki tabloda hazır bulunanlar listesine ilişkin bir örnek sunulmaktadır. Yönetim kurulu toplantılarının yanı sıra komite toplantılarına katılım da bu tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Yönetim Kurulu Katılım Tablosu

Yönetim Kurulu Üyeleri	Bağımsızlık Durumu	Yönetim Kurulu (10 toplantı)	A Komitesi (6 toplantı)	B Komitesi (4 toplantı)	C Komitesi (5 toplantı)
Üye 1		10/10			
Üye 2	+	9/10		4/4	
Üye 3	+	10/10	6/6		
Üye 4		8/10	5/6		5/5
Üye 5		10/10	6/6		5/5
Üye 6		10/10			4/5
Üye 7	+	10/10	6/6	4/4	

YÖNETİM KURULU PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

4.6.1 sayılı ilke uyarınca yönetim kurulu “hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında öz eleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar.”

Uluslararası en iyi uygulamalar yıllık değerlendirmeye ek olarak performans değerlendirmesinin üç yılda bir bağımsız bir danışman tarafından gerçekleştirilmesini önermektedir. Anlatı bölümlerinde yönetim kurulu performans değerlendirmesinin nasıl gerçekleştirdiği, başlıca sonuçlar ve bunlara ilişkin eylem planı

hakkında genel bir değerlendirmeye yer verilmektedir. Aşağıda Londra Borsası'nda halka açık bir şirketin bu konudaki değerlendirmesi örnek olarak sunulmaktadır. Şirketlerin raporun bu bölümüne yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu ve eğitimi hakkında bilgilere de yer verdiği görülmektedir.

Tablo 2: Yönetim kurulu performans değerlendirme raporu

Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme Raporu

Geçmiş yıllarda olduğu gibi, yönetim kurulunun kültür, değerler ve insan kaynağını geliştirme konularına yeterince odaklandığı görülmüştür. Bununla birlikte üst yönetim ekibiyle yönetim kurulu arasındaki enformel iletişimin geliştirilmesi konusunda daha fazla çaba gösterme ihtiyacı gözlenmiştir. Bağımsız dış danışman ile yapılan kapsamlı gözden geçirmenin ardından yönetim kurulu yıllık aksiyon planı üzerinde mutabakata varmıştır. Bu aksiyon planıyla yönetim kurulu toplantılarını destekleyen bilgi ve belgelerin kalitesinin artırılmasını ve yönetim kurulu toplantılarında risk ile ilgili değerlendirmelerin kapsamının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Yönetim Kurulu Aksiyon Planı

- Yönetim kurulunun karar verme ve tartışma sürecinin gözden geçirilmesi
- Verilerin kalitesini ve tutarlılığını artırmak için Kilit Performans İndikatörleri de dahil olmak üzere yönetim raporlarının gözden geçirilmesi ve daha net bir stratejik çerçeve oluşturulması
- 2018-2019 döneminde risk konusunda yapılan çalışmaların devamı olarak şirketin risk iştahı beyanının düzenlenmesi
- Şirket genelinde üst yönetim ekibiyle yönetim kurulu üyeleri arasındaki etkileşimin teşvik edilmesi

ADAY BELİRLEME KOMİTESİ VE HALEFLİK PLANI

Aday belirleme komitesi, yönetim kurulunun etkin bir şekilde işleyişini sağlayacak üyelerin seçiminde ve üst düzey yönetici haleflik planının denetlenmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Nitekim yönetim kurulu bileşimi ve üye seçim sürecinin nasıl işlediğine ilişkin bilgi talebi, uluslararası yatırımcılarla yapılan görüşmelerde vurgulanan ana temalardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Hemen hemen tüm görüşmeciler, aday belirleme sürecinin çoğu zaman yeterince şeffaf olmadığı ve nadiren güçlü adayların önerilmesiyle sonuçlandığı görüşünü belirtmiştir. Yönetim kurulunun kalitesi ICGN tarafından düzenlenen Annual Investor Stewardship Anketi 2019'da da yatırımcıların en çok

bilgi talep ettiği kurumsal yönetim konuları arasında ilk sıralarda yer almıştır.¹ 4.3.7 sayılı ilke uyarınca “Aday gösterme komitesi, yönetimin ve yatırımcıların da dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşımasını hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunar.” Bu bölümde aday gösterme komitesinin raporu, bağımsız üyelik için önerilen aday sayısı, bu adayların hangi kriterlere göre değerlendirildiği, yönetim kurulu matrisi gibi yöntemler hakkında verilen bilgiler çerçevesinde aday belirleme sürecinin nasıl işlediği tarif edilebilir. 20 milyonun üzerinde yatırımcıya sahip olan ve dünyanın önde gelen ku-

rumsal yatırımcıları arasında yer alan Vanguard Group'tan Glenn Booraem, grubun önem verdiği dört ana kurumsal yönetim faktörünü, yönetim kurulu bileşimi, strateji ve riskin gözetimi, ödüllendirme ve kurumsal yönetim yapısı olarak açıklamaktadır. Çeşitliliğe sahip yönetim kurulları daha sağlıklı kararlar verebilmekte ve bu sayede daha güçlü sonuçlar elde edebilmektedir.² Bu nedenle, farklı bakış açıları getirebilen kişilerden oluşan etkili yönetim kurulları kurumsal yönetim başlığı altında başlıca yatırım kriterlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Yönetim kurulu bileşimi değerlendirilirken paylaşılabilecek bazı konu başlıkları aşağıdaki tabloda örnek olarak sunulmuştur:

Tablo 3: Yönetim Kurulu Bileşimine İlişkin Değerlendirme Başlıkları

1. Şirketin stratejisi uyarınca yönetim kurulunda bugün ve gelecekte en çok ihtiyaç duyulacak beceri ve deneyimler hangileridir?
2. Yönetim kurulu, kendi yetkinlik evrimi ve gelecekteki üyelerin seçimi için nasıl hazırlık yapmaktadır?
3. Üye seçim sürecinde çeşitlilik nasıl tanımlanmakta ve de-

ğerlendirilmekte?

4. Yönetim kurulu ve komitelerin etkinliği nasıl değerlendiriliyor?
5. Yönetim kurulu bileşimi, yönetim kurulu ve komite liderlerinin seçimi etkili ve bağımsız gözetime nasıl katkı yapmaktadır?

Kaynak: Booraem, 2019

¹ International Corporate Governance Network (2019): ICGN Annual Investor Stewardship Survey, Online: www.icgn.org

² Glenn Booraem (2019): “What We Do. How We Do. Why It Matters: Vanguard Investment Stewardship Commentary”, Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, Online: corpgov.law.harvard.edu

Yönetim kurulu bileşiminin yanı sıra, kilit konumdaki yöneticilere ilişkin haleflik planı ve insan sermayesi yönetimi de yatırımcıların yönetim kurulu tarafından nasıl yönetildiği hakkında bilgi talep ettiği konular arasında ön plana çıkmaktadır. İnsan sermayesi yönetiminin şirketin uzun vadeli stratejisindeki rolü ve gelecekteki yetkinlik ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan çalışmalar yatırımcı perspektifiyle kritik kurumsal yönetim başlıkları arasında yer almaktadır.³ Şirketin itibarını, marka değerini korumaya ve en iyi yetenekleri cezbetme kapasitesini geliştirmeye yönelik yönetim

kurulu faaliyetleri bu kapsamda anlatı bölümünde sunulabilir.

ÖDÜLLENDİRME RAPORU

İdari sorumluluğu bulunan yöneticilere ödenen ücretler, yatırımcıların kurumsal yönetim kalitesini değerlendirirken en çok bilgi talep ettikleri konular arasında yer almaktadır. Ücretlendirme politikasının, ödüllendirme kriterleri, kilit performans göstergeleri ve hedefler ile birlikte kamuya açıklanması en iyi uygulama olarak gittikçe daha fazla kabul görmektedir. Uluslararası en iyi uygulama örneklerinde, bu bilgilerin genel

kurul toplantısında onaylandığı da görülebilmektedir.

Yeni kurumsal yönetim raporlama çerçevesinde, şirketlerden yönetici ücretlerinin bireysel olarak açıklanmasını talep eden ilkeye uyum durumlarını belirtmeleri istenmektedir. Bununla birlikte, yatırımcılar parasal değer kadar, bu değere esas teşkil eden hesaplama yönteminin şirket stratejisi ve yönetici ücretleri arasında nasıl bir paralellik kurduyuyla da ilgilenmektedir. Yatırımcıların ödüllendirme politikasına ilişkin bilgilendirilme beklentilerine yönelik bazı öneriler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo 4: Ödüllendirme Politikasına İlişkin Bilgilendirme Önerileri

1. Ödüllendirme politikası uzun vadeli bakışı teşvik ediyor mu yoksa sadece bir yıllık zaman dilimine mi odaklanmakta?
2. Şirket, yenilikçiliği, sosyal ve çevresel hedefler doğrultusunda ilerlemeyi de ödüllendiriyor mu?
3. Seçilen ödüllendirme araçları, uzun vadeli şirket stratejisi ve hissedar değeri ile uyumlu mu?
4. Ödüllendirme komitesi bu araçlarla ilgili hedefleri nasıl belirlemektedir?
5. Yönetici ücretlerinin karşılaştırılması açısından şirket bir emsal grubu (peer group) belirledi mi ve bu grup nasıl seçildi?

Kaynak: Booraem, 2019

Bu bölümde şirketin ödüllendirme politikası yukarıdaki örnek sorular çerçevesinde özetlendikten sonra 4.6.2 ve 4.6.5 sayılı ilkeler uyarınca yönetim

kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan ücretlere ilişkin politika hakkında bilgi verilerek raporlama döneminde sağlanan

ücret ve menfaatler aşağıdaki formatta açıklanabilir.

Tablo 5: İdari Sorumluluğu Bulanan Yöneticilere Sağlanan Ücretler

	Pozisyon	Yıllık baz ücret	Yıllık Değişken Ücret	Gayrinakdiyan haklar	2019 Yılı Toplam Ücret Ödemesi
Adı Soyadı	CEO				
Adı Soyadı	CFO				
Adı Soyadı	Diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticiler				
Adı Soyadı	(...)				

Tablo 6: İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyelerine Ödenen Ücretler

	2018'de ödenen net tutar TL	2019'da ödenen net tutar TL
Üye 1		
Üye 2		
Üye 3		
Üye 4		
Üye 5		

“Yatırımcılar parasal değer kadar, bu değere esas teşkil eden hesaplama yönteminin şirket stratejisi ve yönetici ücretleri arasında nasıl bir paralellik kurduyuyla da ilgilenmektedir.”

³ EY Center for Board Matters, 2019 Proxy Season Preview: What We're Hearing from Investors, Online: <https://assets.ey.com>

DENETİM KOMİTESİ RAPORU

Bu bölümde en iyi uygulama standartları ve özellikle 4.5.9 sayılı ilkede belirtilen taleplerin denetimden sorumlu komite tarafından nasıl uygulandığına ilişkin örnekler sunulmaktadır. Denetimden sorumlu komite başkanının bizzat imzalayarak veya özet niteliğinde bir giriş

bölümü hazırlayarak raporun sahipliğini üstlenmesi en iyi uygulamalar arasında gösterilmektedir. Raporla, 4.5.9 sayılı zorunlu ilke uyarınca komitenin faaliyetleri, toplantı sonuçları ve yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu ile ilgili bilgiler sunulur. Uluslararası en iyi uygulamalarda bu kapsamda dış denetim sürecinin etkinliğinin nasıl de-

ğerlendirildiği, denetçinin şirkette kaç yıldır denetim faaliyeti yürüttüğü, denetim ihalesine ilişkin şirket politikası ve bir sonraki denetim ihalesinin ne zaman gerçekleştirileceği gibi bilgilere de yer verildiği görülmektedir. Bir İngiliz şirketinin denetimden sorumlu komite raporu genel bir örnek olarak aşağıda sunulmuştur:

Tablo 7: Denetimden Sorumlu Komite Raporu Örneği

Komite performans değerlendirmesi

Bağımsız dış danışman tarafından gerçekleştirilen 2018 yönetim kurulu performans değerlendirmesi kapsamında komitenin performansı da değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, kilit öneme sahip konuların yeterli düzeyde sorgulanması, takipçilik ve kapsamlı bir yıllık çalışma takvimi uygulanmasıyla komite performansının geçmiş yıllara göre artış göstermeye devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Üst yönetim ve iç denetim fonksiyonu tarafından komiteye sunulan belge ve raporlar yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte daha fazla ilerleme sağlanabilecek konu olarak 2017 yılında risk güvencesi alanına odaklanılması kararlaştırılmıştır. Revize kurumsal yönetim ilkeleri bu alanda yönetim kurulu ve denetimden sorumlu komiteye daha fazla sorumluluk yüklemektedir.

Toplantılar

Dönem süresince dört toplantı düzenlenmiştir. Her toplantı, yönetim kuruluna komite faaliyetleri hakkında rapor sunabilmek amacıyla yönetim kurulu toplantısından önce gerçekleştirilmektedir. İç denetim müdürü ve dış denetçiler ile icrada görevli yöneticilerin bulunmadığı ortamda ayrı ayrı 2 toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılar denetçiler tarafından gündeme getirilebilecek ya da denetçiler hakkında dikkatimize getirilebilecek konuları değerlendirmemize olanak sağlamaktadır. Görevlerimizi

yerine getirirken grup çalışanlarından destek alma ve icrada görevli yönetim kurulu üyelerinden ihtiyaç duyduğumuz her türlü bilgiyi temin etme imkânımız bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda takvim yılı boyunca toplantılara davet edilen yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim üyeleri listelenmektedir.

Takvim yılı sonu ile bu raporun tarihi arasında üyelerin tam katılımıyla gerçekleştirilen iki adet denetimden sorumlu komite toplantısı daha düzenlenmiştir.

Faaliyetler

- İcra ekibi tarafından sağlanan bilgi ve belgeler çerçevesinde, şirket denetçisi ile birlikte ara dönem finansal tablolar gözden geçirilmiştir.
- Konsolide sonuçların sentezi ve yıllık öz sermaye karlılığı ile ilgili çeyrek dönemlik incelemeler gerçekleştirilmiştir; iş kolları bazında öz sermaye karlılığı incelenmiştir ve grubun 31 Aralık 2018 tarihli konsolide bilançosu gözden geçirilmiştir.
- Devam eden hukuki davalarla ilgili karşılıklar düzenli olarak gözden geçirilmiştir.
- Gelecek dönem bağımsız denetim sözleşmesinin güncellenmesi için seçenekler gözden geçirilmiştir.
- Komite başkanının raporunun muhasebe ve finansal verilerin hazırlanması ve işlenmesine yönelik iç kontrol prosedürleri ile ilgili bölümü incelenmiştir.

RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL

Kurumsal yönetim anlatı bölümünde temel risk faktörlerinin nasıl belirlendiği ve yönetildiğinin açıklanması yatırımcılara, yönetim kurulunun şirketin sürdürülebilirliğini güvence altına alma konusundaki çalışmalarını hakkında bilgilendirme sağlar. 4.2.4 sayılı ilke uyarınca,

yönetim kurulu şirketin risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirir ve sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda bilgi verir. Uluslararası en iyi uygulamalarda,

- Şirketin başlıca uzun vadeli riskleri ve telafi edici süreç ve sistemler
- Yönetim kurulunun risk gözetim sürecine ne şekilde dahil olduğu ve
- Riskler nasıl tanımlandığı ve bu ta-

nımların şirket içinde nasıl yaygınlaştırıldığı gibi konularda bilgilendirme yapıldığı görülmektedir.

Financial Reporting Council 2017-2018 raporuna göre yatırımcıların bilgi edinme ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bir risk raporu çerçevesinin içermesi gereken unsurlar aşağıda sunulmaktadır.⁴

Tablo 8: Yatırımcılar İçin Önem Arz Eden Şirkete Özgü Risk Bilgileri

Yatırımcıların riskleri anlamasına yardımcı olan bilgiler		Yatırımcıların şirketin bu riskleri nasıl yönettiğini anlamasına yardımcı olan bilgiler		
Olasılık ve etki	Öncelik	Şirketin hikayesiyle ilişkisi	Faaliyet raporunun diğer bölümleriyle ilişkilendirme	Risk iştahı
Sınıflandırma	Risk Türü			
Yıl içindeki değişim	Değişimin yönü	Şirket bu konuda hangi aksiyonları aldı?	Telafi edici aksiyonlar	Sorumlu kişi



“İyi kurumsal yönetim, yatırımcı ve diğer paydaşların kaynak temin ettikleri şirketlere yönelik güven geliştirmelerini ve şirketlerin sermayeye erişimini destekler. Kurumsal yönetim raporları bu süreçte ihtiyaç duyulan bilgilendirmeyi sağlayarak temel yapı taşı görevi görür.”

SONUÇ

İyi kurumsal yönetim, yatırımcı ve diğer paydaşların kaynak temin ettikleri şirketlere yönelik güven geliştirmelerini ve şirketlerin sermayeye erişimini destekler. Kurumsal yönetim raporları bu süreçte ihtiyaç duyulan bilgilendirmeyi sağlayarak temel yapı taşı görevi görür. Kurumsal yönetim raporları ayrıca, yatırım fonlarının nihai yatırımcılar tarafından kendilerine emanet edilen varlıklarla ilgili gözetim sorumluluğunu yerine getirmelerine de yardımcı olur. Yeni raporlama çerçevesine dâhil edilen Kurumsal Yönetim Bilgi Formu ve Uyum Ra-

poru Formatı, net ve konuyla ilgili açıklamalar yapılmasını teşvik ederek şeffaflığın artmasını sağlarken, anlatı bölümü serbest formatta bilgi paylaşımı yoluyla, yatırımcılara şirkete özgü kurumsal yönetim hikâyesinin sunulmasına yardımcı olur. Gönüllülük esasına dayalı olan kurumsal yönetim kodlarında, şirketler bazı özel kusurlar nedeniyle, zorunlu olmayan ilkelerin bir bölümünde tavsiye edilenlerden farklı uygulamalar benimseyebilmektedir. Buna rağmen, şirketin neden iyi bir kurumsal yönetim sistemine sahip olduğunun etkili bir anlatı bölümüyle aktarılması yatırımcı güveninin geliştirilmesine katkı yapacaktır.



⁴ Financial Reporting Council (2018): Annual Review of Corporate Governance and Reporting



HURŞİT ZORLU

“Bugün geleceğimiz için çalışan, geleceğe yatırım yapan bir kurum değilseniz, paydaşlarınızın nezdinde itibar sahibi olmanız zor.”

Anadolu Grubu önemli bir kurumsal dönüşüm projesine imza attı ve başarılı bir yapılanma sürecinden geçti. Anadolu Grubu İcra Başkanı Hürşit Zorlu ile bu dönüşüm sürecini ve çalışmalarını konuştuk.

Anadolu Grubu olarak önemli bir kurumsal dönüşüm projesine imza attınız ve Grup başarılı bir yapılanma sürecinden geçti. Yapılanma süreci nasıl yönetildi ve bu yapılanma ile hedeflenen ne oldu?

2017 yılının sonunda Anadolu Grubu olarak sürdürülebilirlik ve kurumsallaşmanın önemine olan inancımızla, Grubumuzu geleceğe taşıyacak ve tarihimizde bir kilometre taşı olarak yerini alacak önemli bir adım attık. Anadolu Grubu'nun hissedarları olan Yazıcılar Holding A.Ş., Özilhan Sınai Yatırım A.Ş. (ÖSYAŞ) ve Anadolu Endüstri Holding A.Ş. (AEH) kurucu Yazıcı ve Özilhan ailelerinin eşit oranda temsil ve yönetim hakkı temelinde ve AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. çatısı altında birleşti. Grup genelinde kurumsal yönetim anlayışının daha da ileri seviyede yerleşmesine imkan veren bu birleşme ile gerek yönetim kurullarımızın çoğunluğunun profesyonellerden ve/veya bağımsız kişilerden oluşturulması gerekse Holding İcra Başkanı, iş ve fonksiyon başkanları ve genel müdürler gibi tüm kilit pozisyonlar için profesyonel operasyonel yönetim yapısının benimsenmesi prensipleri hassasiyetle uygulanıyor. Kurucu ailelerin temsilcileri sadece şirketlerin yönetim kurullarında yer alarak stratejik seviyede katkıda bulunmaya devam ederken, yönetim kurullarında kendileri için belirlenmiş üyelik kotalarının bir kısmını profes-

yonel yöneticilerin atanması suretiyle kullanarak profesyonel bakış açısının yönetimdeki payını güçlendiriyor.

Birleşme ile Grubumuzun kurumsal yapısını ve genel yönetim ilkelerini her yönüyle daha da güçlendirmeyi ve sürdürülebilir kılmayı hedefledik. Kontrol ve yapı bakımından Grup çapında sadeleşme ve daha fazla şeffaflık sağlayacağını düşündüğümüz bu formül ile kurucu ailelerin ortak kontrol ve eşit temsili de netleştirdik. Birleşme ile birlikte daha güçlenen kurumsal yönetim uygulamalarımız sayesinde Grubumuzun katma değeri yüksek ve sürdürülebilir iş modelini sağlamlaştırarak, hissedar değerini maksimize etmeyi amaçladık.

Ortaklık ve ortak akıl kültürünü her kademede yaygınlaştırarak, şeffaflık, etik değerler ve hesap verilebilirliği yönetim ve icra şeklinde içselleştirerek bugüne gelen Anadolu Grubu, birleşme sonrasında varlığını gelecek nesillere aktaracak kurumsal ve hukuki yönetim altyapısını da güçlendirmiş, paydaşları için değer üretme gücünü daha da pekiştirmiştir. Oluşturduğumuz model, Harvard Üniversitesinde derslerde kurumsal yönetim ile ilgili örnek olay olarak incelenmektedir. Yönetim kontrolünün açık ve anlaşılabilir olması, holding yapısında şeffaflığın artması hem daha çevik, daha dayanıklı olmamıza katkı sağlamakta hem de yerli ve yabancı hissedarlarımızın algı ve farkındalığını olumlu

yönde geliştirmektedir. Ayrıca, tek bir çatı altında yapılanma, yeni yatırım fırsatlarına ve stratejik ortaklıklara daha kolay erişilmesini sağlarken, kurumsal yönetim ilkelerinin daha da iyi uygulanması anlamında fırsat yaratmaktadır.

Anadolu Grubu yurtdışında uzun zamandır faaliyet gösteriyor ve birçok yatırımınız var. Aynı zamanda çok sayıda yabancı ortağınız var. TKYD olarak son dönemde “iyi kurumsal yönetim iyi yatırım çeker” mottosu ile birçok etkinlik yapıyor ve konuyu gündemde tutmaya çalışıyoruz. “Uluslararası yatırımlar ve kurumsal yönetim” ilişkisinde sizin değerlendirmeniz ne olur?

Bugün 19 ülkede, 80'e yakın şirket, 66 üretim tesisi ve yaklaşık 80.000 istihdamla faaliyetlerimizi bira, içecek, perakende, tarım, otomotiv, kırtasiye, hızlı tüketim restorani, gayrimenkul ve enerji olmak üzere 9 sektörde ve geniş bir coğrafyada sürdürüyoruz. Hem rakamsal verilerimiz ve üretim gücümüz hem de sosyal ve toplumsal anlamda geliştirdiğimiz ve içinde yer aldığımız projelerle, Türkiye ekonomisinin en büyük itici güçlerinden birisi konumundayız. Dünyanın önde gelen markalarıyla kurduğumuz ortaklıklar ve çok uluslu şirketlerle gerçekleştirdiğimiz iş birlikleriyle, çok uluslu, girişimci bir grup olma misyonu doğrultusunda hareket ediyoruz. ABInBev, The Coca-Cola Company, Faber-Castell, Isuzu gibi alanlarında dünyanın önde gelen isimleri olan markalarla uluslararası iş ortaklıklarımız kapsamında önemli operasyonlar yürütüyoruz. Anadolu Grubu olarak sahip olduğumuz bu konunun temelinde tabi ki

kurumsal yönetim ilkelerimizin çok önemli bir rolü var. Biz, adını ortak akıl koyduğumuz kurucu felsefemiz çerçevesinde, iş yapış şeklini ortaklık kültürü üzerine kurgulamış ve bu alanda uzmanlaşmış bir grubuz. Ortaklarımız ve paydaşlarımız için değer yaratmayı en önemli önceliklerimizden biri olarak görüyoruz. Güçlendirilmiş kurumsal altyapımız hem de sürekli gelişimi

Uluslararası sermayeleri çekebilmek için ülkemiz genelinde kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalarımızı sürdürürken, yine ülke olarak bunları destekleyecek ekonomik ve siyasi altyapıyı oluşturmamız bir zorunluluktur.

ve yenilikçiliği öngören gelecek odaklı vizyonumuzla bu alanda kendimize güveniyoruz.

Uluslararası sermayeleri çekebilmek için ülkemiz genelinde kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalarımızı sürdürürken, yine ülke olarak bunları destekleyecek ekonomik ve siyasi altyapıyı oluşturmamız bir zorunluluktur. Yabancı sermayenin, her şeyden önce güçlü bir hukuki alt yapıya, ekonomik istikrar ve güven ortamına ihtiyaç duyduğu göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir. Doğrudan yatırım yapacak olan yabancı bir firma, yatırımı yapacağı ülkenin politik ve ekonomik faktörlerinin yanı sıra yatırım ortamına ilişkin diğer faktörlere de bakarak ülkenin ya da sektörün yatırım yapılabilir durumda olup olmadığına karar verecektir.

Başarılı bir kurumsal yönetim için “güven” vazgeçilmez önem taşıyor. Güven duyulan bir kurum olmanın temelleri nedir?

Güven duyulan bir kurum olmanın veya bir diğer deyimle saygın, itibarlı bir kurum olmanın yolu her şeyden önce tüm paydaşlar için değer yaratabilmekten geçiyor. Sadece hissedarları ve yatırımcılarına ekonomik değer

yaratmanın çok ötesine geçebilmek gerekiyor. Çalışanlarına, ortaklarına, birlikte iş yaptığı tüm paydaşlarına değer katabilmek, tüketicilerine en iyiyi sunmak sizi güvenilir bir işveren, güvenilir bir iş ortağı yapıyor. Ama asıl bunun da ötesine geçip insanınıza, toplumunuza, faaliyet gösterdiğiniz topraklara ve hatta dünyaya değer katacak bir şeyler yaptığınızda o zaman saygın ve güvenilir bir kurum oluyorsunuz.

Anadolu Grubu gibi büyük bir yapının tüm paydaşları için istikrarlı bir şekilde sürdürülebilir değer üretmesinin temelinde de yine güçlü kurumsal yönetim uygulamaları var. Biz değerlerinin temeline her zaman her paydaşına adil ve eşitlikçi uygulamalar sunmayı, her zaman şeffaf olmayı, etik prensiplerden ödün vermemeyi yerleştirmiş bir grubuz. Hiçbir konuda ayrımcılık yapmamayı, herkese eşit mesafede durmayı her zaman ilke edindik. İşimizi her zaman sahiplenir, yaptığımız her işin sorumluluğunu üstleniriz. Her zaman insan odaklı bir bakış açısıyla insanımıza her alanda en iyisini sunmak için çalışıyoruz.

Şirketimiz bilgilendirme politikası doğrultusunda, tüm pay sahiplerine, pay sahipliği haklarının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli tüm bilgilerin eksiksiz ve doğru zamanda iletimi konusuna özel önem vermektedir. Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca öngörülen konularda kamuoyuna özel durum açıklamaları yapılmakta, yıllık faaliyet raporları yayınlanmaktadır. Raporlarımızda yönetimden insan kaynakları politikalarına, risk yönetiminden etik ve sosyal sorumluluk alanlarına kadar kapsamlı bir kurumsal yönetim ilkelerine uyum analizi yapılmaktadır.

Grubumuz uzun yıllardır kurumsal yönetim uyum kapasitesinin artırılması yönünde çalışmalar yapmaktadır. İlk olarak 2010 yılında kurumsal yönetim derecelendirme çalışmasına tabi olup, elde edilen bulgular ve kendi değerlendirmelerimiz ışığında, ilave hususlara uyum sağlamak için gereken altyapı ve düzenleme çalışmaları da yönetim sistemimizde önemli bir bileşen olarak gündemimizde yer alıyor. Yıllar içerisinde şirketimiz düzenli olarak kurumsal yönetim derecelen-

dirme notunu artırarak en son 9 Temmuz 2019’da 9,54 ile derecelendirildi. Kurumsal yönetim ilkelerimizden ödün vermeksizin hem dünyamıza hem de paydaşlarımıza değer katmaya çalışırken, önceliğimizi gelecek odaklı çalışmalar olarak belirledik. Bugün geleceğimiz için çalışan, geleceğe yatırım yapan bir kurum değilseniz, paydaşlarınızın nezdinde itibar sahibi olmanız zor. Tüm büyük grup ve şirketlerimizin sadece kendi çalışanları ve iç paydaşlarının değil, dünyamızın ve insanlığın geleceğini güvenceye almak için çalışması gerekiyor.

Güven duyulan bir kurum olmanın veya bir diğer deyimle saygın, itibarlı bir kurum olmanın yolu bizim için her şeyden önce tüm paydaşlar için değer yaratabilmekten geçiyor. Sadece hissedarları ve yatırımcılarına ekonomik değer yaratmanın çok ötesine geçebilmek gerekiyor.

Kurumsal Yönetim, kurumsal itibarın kazanılıp sürdürülebilir büyümenin sağlanmasında çok önemli bir rol oynuyor. Bu bağlamda Anadolu Grubu birçok başarılı uygulamaları hayata geçirdi. Örneğin yakın zamanda grup şirketlerinin hayata geçirdiği proje ve uygulamaların Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilişkisini ortaya koyan Anadolu’dan Yarınları Anadolu Grubu Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Uyumluluk Raporu’nu yayınladınız. Bize bu çalışmadan bahsedebilir misiniz?

Geleceğimize yönelik odaklandığımız konuların ana çerçevesini sürdürülebilirlik kavramı oluşturuyor. Grup şirketlerimiz, üzerlerine düşen sorumluluğun bilinciyle, uzun yıllardır bu alanda pek çok çalışma yapıyorlar. Sürdürülebilirlik performanslarını ölçümleyerek takip eden altı grup şirketimiz, sürdürülebilirlik raporlarını yayınlıyor ve gelişimlerini paydaşlarına aktarı-

yorlar. Biz de Holding olarak, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri paralelinde çizdiğimiz yol haritası kapsamında bir çalışma hayata geçirerek, Anadolu'dan Yarınlar Anadolu Grubu Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Uyumluluk Raporumuzu yayınladık. Bu çalışmanın yol göstericiliğinde hem geleceğe yönelik hedef ve stratejilerimizi gözden geçiriyor, hem de Kalkınma Hedeflerine yönelik farkındalığı artırarak katkıda bulunmayı amaçlıyoruz.

Raporumuzda, Anadolu Grubu'nun sürdürülebilirlik alanında hayata geçirdiği proje ve uygulamalar, ekonomik, çevresel, sosyal etkilerine göre ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri çerçevesinde bütünsel bir yaklaşım ile ele alındı, durum tespiti ve stratejik analiz yapıldı. Grup şirketlerimizin 2015-2018 döneminde sürdürülebilirlik alanında hayata geçirdiği proje ve uygulamalar arasından seçtiği 316 çalışmanın envanterini de içeren raporumuz; Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin gerçekleştirilebilmesi için aktif bir katılımcı olarak çalıştığımız ve başarılı bir sürdürülebilirlik anlayışıyla dünya standartları ile uyum içinde küresel kalkınma için fayda ürettiğimizi ortaya koyuyor.

Birleşmiş Milletler'in evrensel çağrısı olan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, yoksulluğu ortadan kaldırmayı, dünyamızı korumayı ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını amaçlıyor. Ortak aklın gücüne her zaman inanan bir Grup olarak, bu hedeflerin gerçekleşmesi için birlikte hareket etmenin ve kolektif bir bilinç yaratmanın olmazsa olmaz olduğunu farkındayız. Kurumsal hedeflerini, yerel ve küresel ölçekteki paydaşlarının ve gezegenimizin geleceği ile uyumlu olacak şekilde planlayan Grubumuz, ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini pozitif yönde geliştiren şirketleriyle, sürdürülebilir gelişimi desteklemektedir.

Anadolu'dan Yarınlar Raporumuz, Anadolu Grubu şirketlerinin hayata geçirdiği projelerin %99'unun ekonomik, %30'unun çevresel ve %65'inin

sosyal hedefler ile ilişkili olduğunu ortaya koyuyor. Raporda değerlendirilen 316 proje ve uygulamanın, ağırlıklı

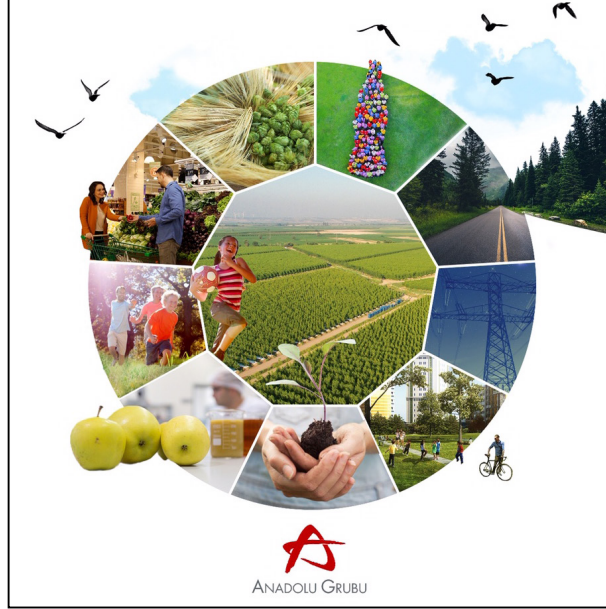
je ve uygulamalarını bu alanda geliştirdiklerini gösteriyor. Anadolu'dan Yarınlar Raporumuz da Anadolu Grubu'nun, "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" (SKH.8), "Sorumlu Tüketim ve Üretim" (SKH.12), "Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı" (SKH.9) ile "Nitelikli Eğitim" (SKH.4) hedeflerine yönelik olarak Grubun, küresel iş dünyası ile benzer bir odaklanma içinde olduğunu, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne katkı sağladığı öncelikli alanların, küresel ölçekteki şirketlerin SKH önceliklendirmeleriyle uyumlu olduğunu gösteriyor. Öte yandan raporda, Anadolu Grubu'nun, %43 oranıyla "Hedefler İçin Ortaklıklar" (SKH.17) hedefinde dünya ile (%40) benzer oranda faaliyet gösterdiğine dikkat çekiliyor.

Anadolu'dan Yarınlar Anadolu Grubu Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Uyumluluk Raporu, Grubumuzun proje ve çalışmalarını ayrı ayrı, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilişkilendiren envanter çalışması ve

analizleriyle, kapsam olarak Türk iş dünyasında öncü olma özelliği taşıyor. Rapora göre; Grubumuzun Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine katkı sağladığı öncelikli alanların, küresel ölçekteki şirketlerin önceliklendirmeleriyle uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Dünya standartlarında hayata geçen projeleri, ülkemizde uygulayarak ilgili sektörler ilham veren Anadolu Grubu, sürdürülebilirlik konusunda paydaşlarının farkındalıklarının artması hatta katılımcı olabilmeleri için model projeler geliştiriyor. Yüzbinler ile ifade edilecek bir nüfusa etkisiyle Anadolu Grubu, Kalkınma Hedefleri'nin yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir bir geleceğin inşası için önemli bir potansiyel oluşturuyor. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için herkesin bu hedefleri ve bu hedefler için yapılanları bilmesi gerektiğine olan inancımız doğrultusunda, sürdürülebilirlik uygulamalarının iletişimi ile dünyada ihtiyaç duyulan çözüm paylaşımına da olumlu yönde katkı sağlamayı amaçlıyoruz.

ANADOLU'DAN YARINLARA

Anadolu Grubu
Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Uyumluluk Raporu
2015-2018



olarak hizmet ettiği hedefler incelendiğinde;

- %61'inin yani 192'sinin "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" (SKH.8),
- %48'inin yani 151'inin "Sorumlu Tüketim ve Üretim" (SKH.12),
- %43'ünün yani 135'inin "Hedefler İçin Ortaklıklar" (SKH.17),
- %26'sinin yani 83'ünün "Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı" (SKH.9),
- %25'inin yani 79'unun "Nitelikli Eğitim" (SKH.4) ve
- %23'ünün yani 74'ünün "İklim Eylemi" (SKH.13) hedeflerine katkı sağladığı tespit edildi. Değerlendirilen proje ve uygulamaların, bir veya birden çok Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi ile ilişkili olduğu görüldü.

Küresel ölçekte ticari faaliyetlerde bulunan şirketlerin 2017 ve 2018 yıllarında performanslarının özetlendiği Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu, üst düzey yöneticilerin özellikle "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" hedefine odaklandıklarını ve sürdürülebilir pro-



**Prof. Dr. Çağlar
Manavgat**

Bilkent Üniversitesi Hukuk
Fakültesi Öğretim Üyesi

OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2019 RAPORU'NDAKİ VERİLER IŞIĞINDA TÜRKİYE'NİN KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ

OECD Corporate Governance Factbook 2019 yakın zamanda OECD tarafından yayımlandı. Rapor'da Türkiye'nin de yer aldığı 49 ülkenin kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili ayrıntılı verilere yer verilip, değerlendirmeler yapılıyor. Raporun değerlendirmesini Sermaye Piyasası Çalışma Grubumuzun Başkanı Prof. Dr. Çağlar Manavgat kaleme aldı.

OECD Corporate Governance Factbook 2019 (Rapor), OECD'nin web sitesinde yayımlandı. Rapor'da 49 ülkenin kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili ayrıntılı verilere yer verilmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Geniş kapsamlı bu değerlendirmeler, Türkiye'nin kurumsal yönetim düzenleme ve uygulamaları bakımından yerinin tespit edilmesi, sorunların belirlenmesi ve çözüm üretilmesi bakımından önem taşımaktadır.

Rapor beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ortaklıkların pay sahipliği yapısı ve piyasa özelliklerine ayrılmıştır. İkinci bölümde kurumsal yönetimin düzenleme yöntemleri ve düzenleyici otoriteler incelenmiştir. Üçüncü bölümde, pay sahipliği hakları ve göreceli olarak önemli işlemler değerlendirilmiştir. Dördüncü bölüm yönetim kuruluna ayrılmıştır. Beşinci bölümde bazı temel anonim ortak sorunları kurumsal yönetim yaklaşımıyla değerlendirilmiştir.

Rapor'da farklı açılardan ayrıntılı verilere yer verilmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu verilerin Türkiye'deki düzenlemeler ve uygulama açısından değerlendirilmesi, mevcut durum tespiti yapılabilmesi ve ileriye dönük olarak izlenebilecek yolların tespiti bakımından yarar sağlayacaktır.

ORTAKLIKLARIN PAY SAHIPLİĞİ YAPISI VE PİYASA ÖZELLİKLERİ

Payları borsada işlem gören anonim ortaklıkların pay sahipliği yapısında

belirgin bir değişim tespit edilmiş ve yoğunlaşmış pay sahipliği yapısının hâkim yapı özelliğini kazandığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra karma sermaye yapılı ortaklıkların sayısında da artış görülmüştür.

Borsa ortaklıklarının sermaye yapısındaki bu değişim, geleneksel olarak yaygın pay sahipliği - yoğunlaşmış pay sahipliği yapısı ayrımına dayalı olarak kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi olgusunu da değiştirecektir. Zira karma yapılı ortaklıkların varlığı, yeni bir bakış açısını gerekli kılacaktır.

Hakim ortaklar incelendiğinde, borsa ortaklıklarının hâkim ortaklarının çoğunun kurumsal yatırımcılardan oluştuğu vurgulanmıştır. Bu tespit, pay sahipliği haklarının kullanılması bakımından da ilginç sonuçlar doğurmaktadır. Zira genel eğilim, borsa ortaklıklarında hâkim ortak yapısı olmasına rağmen, hâkim ortağın kurumsal yatırımcı olması, geniş bir menfaat sahipleri kitlesinin oluşmasına yol açmaktadır.

Piyasaların yapısı açısından yapılan değerlendirmede, kırk dokuz ülkedeki elli iki borsanın otuz üçünde (%63), borsaların payları ya da ana ortaklığın payları yine aynı borsada işlem görmektedir. On bir borsa anonim ortaklık olmasına rağmen payları kendi borsasında işlem görmemektedir; sekiz borsa ise birliklere ya da kamu kuruluşlarına aittir. Rapor'da BİST'in pay sahipliği yapısına özellikle yer verilmiş, sermaye hakimiyeti Varlık Fonu'na ait olmakla beraber

payların hakla arz edilebileceğine işaret edilmiştir. BİST'in mevcut yapısı itibarıyla, genel bir tercih olan halka açık anonim ortaklık yapısına kavuşmadığı görülmektedir.

KURUMSAL YÖNETİMİN DÜZENLENME YÖNTEMİ VE DÜZENLEYİCİ OTORİTELER

Son yıllarda ortaklıklar hukukunu ilgilendiren ilişkilerdeki ve ticarî yaşamın özelliklerindeki hızlı değişim, mevzuat değişikliklerini de gerekli kılmıştır. Rapor'da incelenen ülkelerin %84'ü, 2015 yılından sonraki süreçte ortaklıklar hukukunu ve sermaye piyasası hukukunu, güncel koşullara uyumlaştırmak amacıyla yasal değişiklikler yapmıştır. Ayrıca bu ülkelerin yaklaşık yarısı son iki yılda, kurumsal yönetim kodlarını değiştirmiştir.

Rapor'da incelenen ülkelerin tamamına yakınında ulusal kurumsal yönetim kodunun bulunduğu, %83'ünün "uygula veya açıkla" yaklaşımını benimsediği; %11 oranını oluşturan beş ülkede zorunlu ve isteğe bağlı uyumu öngören karma sistemin benimsendiği tespit edilmiştir. Göreceli önemi nedeniyle özel olarak ele alınan ABD ve Hindistan'da kurumsal yönetimin, yasalar, ikincil düzenlemeler ve borsa kotasyon kurallarıyla düzenlendiği; Çin'de 2018 yılında güncellenen bir ulusal kurumsal yönetim kodunun bulunduğu ve uyumun, tamamen zorunlu kılındığı vurgulanmıştır.

Türkiye bu veriler ışığında değerlendirildiğinde, güncel köklü mevzuat değişikliklerinin yapıldığı görülmektedir. Rapor'da 2015 sonrası değişiklikler değerlendirilmeye beraber, TTK ve SPKn 2012 yılında yürürlüğe girdiği dikkate alındığında, temel yasal düzenlemeler ve buna dayalı ikincil mevzuatın güncel olduğu sonucuna varılabilir. Kurumsal yönetimin uygulanma koşulları bakımından ise Türkiye karma modeli benimseyen azınlık ülkeleri arasında yer almıştır. Öte yandan ilginç bir tespit, ulusal kurumsal yönetim raporlarının yayımlanmasıyla ilgilidir. Otuz üç ülkede, toplam otuz altı kurum, borsa ortaklıklarının kurumsal yönetime uyumuyla ilgili ulusal raporla yayımlamakta; bu raporların üçte ikisi yıllık olarak hazırlanmaktadır. On iki ülkede ulusal düzenleyici otoriteler bu raporları hazırlarken, on ülkede bor-

salar bu görevi üstlenmektedir. Ulusal raporu 2007 yılında yayımlamasına rağmen henüz güncellemeyen tek ülke olarak Türkiye görünmektedir. Söz konusu veriler, Türkiye'de SPKr'nın, güncel ulusal kurumsal

Rapor'da incelenen ülkelerin tamamına yakınında ulusal kurumsal yönetim kodunun bulunduğu, %83'ünün "uygula veya açıkla" yaklaşımını benimsediği; %11 oranını oluşturan beş ülkede zorunlu ve isteğe bağlı uyumu öngören karma sistemin benimsendiği tespit edilmiştir

raporunu, düzenli aralıklarla yayımlamasının gerekliliğini göstermektedir.

KURUMSAL YÖNETİMİN DÜZENLENME YÖNTEMİ VE DÜZENLEYİCİ OTORİTELER

Genel Kurul Çağrısı ve Ortakların Bilgilendirilmesi

Rapor kapsamındaki ülkelerin çoğunluğunda genel kuruldan 15-21 gün önce bildirim yükümlülüğü öngörülmüştür. Yine ülkelerin üçte ikisinde (32), genel kurul çağrısı ortaklara doğrudan gönderilmektedir. Bazı ülkelerde, borsaların veya düzenleyici otoritelerin elektronik platformları, ortaklığın web sitesi veya gazete yoluyla bildirim yöntemi tercih edilmiştir. Türkiye pay sahiplerine doğrudan bildirim yapılmayan on yedi ülke arasında; buna karşılık, genel kurul toplantısından 15-21 gün önce duyuruyu benimseyen yirmi sekiz ülke arasında yer almıştır. Bu tablo, Türkiye'nin, pay sahiplerinin genel kurul toplantısından önceki asgari bilgilendirilme süresi bakımından çoğunluğun; pay sahiplerine doğrudan bildirim yapılmaması açısından azınlığın içinde olduğunu göstermektedir.

Pay Sahiplerinin Genel Kurulu Toplantıya Çağırma ve Gündeme Madde Ekletme Hakkı

Rapor'da incelenen ülkelerin %80'i, belli orana ulaşan payların sahiplerinin istemiyle genel kurulun toplantıya çağrılmasını düzenlemişlerdir. Bu oran 2015 yılında %73 iken, Rapor'da %80 düzeyine ulaştığı tespit edilmiştir. Türkiye, 31-60 gün arasında süre içinde genel kurulun toplantıya çağrılmasını düzenleyen çoğunluk içinde yer aldığı gibi, bu hakka sahip azınlık oranı da çoğunlukla, Türkiye'de olduğu gibi, %5 olarak belirlenmiştir.

İlişkili Taraf İşlemleri

İlişkili taraf işlemleri konusunda zorunlu kamuyu aydınlatma, yönetim kurulu onayı ve genel kurul onayı olmak üzere çeşitli mekanizmaların işletilmesinin kabul edildiği tespiti yapılmıştır. İçlerinde Türkiye'nin de bulunduğu on ülkede, yöneticilerin ortaklığa borçlanması gibi ilişkili taraf işlemlerinin yasaklandığı belirtilmiştir. Yine Türkiye'nin de arasında

OECD Corporate Governance Factbook 2019



yer aldığı üç ülkede, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin onaylamaması halinde genel kurul onayının arandığı vurgulanmıştır.

Zorunlu Pay Alım Teklifi

Rapor'da incelenen ülkelerden kırk altısında zorunlu teklif kuralları düzenlenmiş; bunların çoğunda, pay edinimi sonrasında teklif yapılması zorunlu kılınmıştır. Dokuz ülkede pay ediniminden önce teklif yapılması düzenlenmiştir. Zorunlu teklifi gerektiren pay edinim oranı, çoğunlukla %30-33 arasında belirlenirken, sadece iki ülkede çağrı eşiği, %50'nin üzerinde oluşturulmuştur.

Bu tablo içinde Türkiye, zorunlu çağrıyı düzenleyen, çağrının pay edinimi sonrasında yapılmasını zorunlu kılan çoğunluk ülkeleri arasında yer almakla beraber, zorunlu pay alım teklifi eşiğinin %50 oranının üzerinde belirlenmesi nedeniyle, genel tercihten uzaktır.

Kurumsal Yatırımcıların Rolü ve Sorumluluğu

Son on yılda, yatırım fonları, emeklilik fonları, sigorta ortaklıkları ve hedge fonları gibi kurumsal yatırımcıların pay yatırımlarında önemli bir artış gözlemlenmiştir. OECD'nin 50.000 ortaklığı kapsayan araştırmasında, 2017 sonu itibarıyla, kurumsal yatırımcıların toplam piyasa kapitalizasyonunun %41'ine sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim yapısının etkinliği ve güvenilirliğinin, kurumsal yatırımcıların, pay sahipliği haklarını, yeterli bilgiye sahip olarak kullanabilmelerine bağlı olduğu vurgulanmıştır. Türkiye, kurumsal yatırımcıların oy kullanma politikalarını, kullandıkları oylarla ilgili bilgileri menfaat çatışmalarını açıklamadıkları az sayıda ülke arasında yer almıştır. Aynı şekilde Türkiye, kurumsal yatırımcıların, yatırım yaptıkları ortaklıklarda, kendi katılımcıları lehine koruyucu sorumluluklarının düzenlenmediği ülkeler arasında gösterilmiştir. Kurumsal yatırımcıların, yatırım yaptıkları halka açık anonim ortaklıklardaki pay sahipliği haklarını kullanmalarına ve bu bağlamda katılımcılarını koruyucu sorumluluklarına ilişkin düzenlemeler bakımından Türkiye'nin, Rapor'da incelenen ülkeler içinde alt sıralarda bulunduğu açıktır.

ORTAKLIK YÖNETİM KURULLARI

Tek basamaklı yönetim kurulu yapısı yaygın kullanılan bir sistem olmakla beraber hem tek basamaklı hem iki basamaklı sisteme olanak veren ülkelerin sayısında artış gözlemlenmiştir. Yönetim kurulu üye sayısına üst sınır koyan ülkeler azınlıktadır, buna karşılık üç veya beş asgari üye sayısı genel olarak tercih edilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinin azami üç yıl süreyle sınırlandırılması yaygın olmakla beraber, yedi ülkede, her yıl yönetim kurulu üyelerinin seçilmesinin zorunlu olduğu veya tavsiye edilen kural olduğu tespit edilmiştir.

Asgari oran veya sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesinin seçilmesi, tavsiye veya zorunluluk olarak her ülkede düzenlenmiştir. Yönetim kurulunun en az yarısının bağımsız üyelerden oluşmasının isteğe bağlı düzenlenmesi; iki veya üç üyenin ya da yönetim kurulunun en az %30'unun bağımsız olmasının, yasal zorunluluk olarak öngörülmesi yaygın bir tercihtir. Türkiye, tek basamaklı yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulunun üye sayısı ve bağımsız yönetim kurulu üyesi seçme zorunluluğu bakımından çoğunluğu oluşturan ülkeler içinde yer almıştır.

Tek basamaklı sistemi tercih eden ülkelerden %30'unda yönetim kurulu üyeliği ve CEO'nun ayrılması zorunlu kılınmışken, %40'nda tavsiye ve özendirici düzenlemelerle ayırım öngörülmüştür. Bu tablo 2015 yılından sonra gerek uyulması zorunlu kuralarla gerek tavsiye niteliğindeki düzenlemelerle bu iki görev arasındaki ayırım yapma eğiliminin hızla arttığını göstermektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin azami görev süresini 5-15 yıl arasında sınırlayan yirmi altı ülke tespit edilmiştir. Bu süre dolduktan sonra, on dokuz ülkede bağımsızlığın ortadan kalktığı; yedi ülkede bağımsızlığa ilişkin bir açıklama yapılmasının gerektiği yönünde düzenlemeler öngörülmüştür.

Tek basamaklı yönetim kurulu yapısı yaygın kullanılan bir sistem olmakla beraber hem tek basamaklı hem

iki basamaklı sisteme olanak veren ülkelerin sayısında artış gözlemlenmiştir. Yönetim kurulu üye sayısına üst sınır koyan ülkeler azınlıktadır, buna karşılık üç veya beş asgari üye sayısı genel olarak tercih edilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinin azami üç yıl süreyle sınırlandırılması yaygın olmakla beraber, yedi ülkede, her yıl yönetim kurulu üyelerinin seçilmesinin zorunlu olduğu veya tavsiye edilen kural olduğu tespit edilmiştir.

Asgari oran veya sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesinin seçilmesi, tavsiye veya zorunluluk olarak her ülkede düzenlenmiştir. Yönetim kurulunun en az yarısının bağımsız üyelerden oluşmasının isteğe bağlı düzenlenmesi; iki veya üç üyenin ya da yönetim kurulunun en az %30'unun bağımsız olmasının, yasal zorunluluk olarak öngörülmesi yaygın bir tercihtir. Türkiye, tek basamaklı yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulunun üye sayısı ve bağımsız yönetim kurulu üyesi seçme zorunluluğu bakımından çoğunluğu oluşturan ülkeler içinde yer almıştır.

Tek basamaklı sistemi tercih eden ülkelerden %30'unda yönetim kurulu üyeliği ve CEO'nun ayrılması zorunlu kılınmışken, %40'nda tavsiye ve özendirici düzenlemelerle ayırım öngörülmüştür. Bu tablo 2015 yılından sonra gerek uyulması zorunlu kuralarla gerek tavsiye niteliğindeki düzenlemelerle bu iki görev arasındaki ayırım yapma eğiliminin hızla arttığını göstermektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin azami görev süresini 5-15 yıl arasında sınırlayan yirmi altı ülke tespit edilmiştir. Bu süre dolduktan sonra, on dokuz ülkede bağımsızlığın ortadan kalktığı; yedi ülkede bağımsızlığa ilişkin bir açıklama yapılmasının gerektiği yönünde düzenlemeler öngörülmüştür.

Türkiye, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin azami görev süresi ve bu süre dolduktan sonra bağımsızlığın sona ermesinin düzenlenmesi bakımından çoğunluk ülkeler arasında yer almakla beraber, bağımsız yönetim kurulu adaylarının düzenleyici otoritenin görüşüne sunulması bakımından tek örnek olarak gösterilmiştir.



Yöneticilerin finansal hakları üzerinde kontrol mekanizmaları, çoğunlukla uygula veya açıkla ilkesi esasına dayalı olarak oluşturulmuştur. Türkiye'deki düzenleme, borsa ortaklıklarında yönetim kurulu üyelerinin finansal haklar politikasının genel kurulda onaylandığı ve ortaklığın web sitesinde açıklandığı; bağımsız yönetim kurulu üyelerinin finansal haklarının kâra, pay opsiyonlarına veya ortaklığın performansına bağlanmadığı bir sistem olarak tanıtılmıştır. Ancak Türkiye, yönetim kurulu üyelerine tanınan finansal hakların hem toplu hem de münferit olarak kamuya açıklanmasını öngören çoğunluk ülkelerinin dışında kalmıştır.

Yönetim kurullarında kadın üyeler yer verilmesi, isteğe bağlı kamuyu aydınlatma yükümlülükleri veya zorunlu kota ayrılması ya da isteğe bağlı hedefler belirlenmesi şeklinde düzenlenmektedir. Türkiye, isteğe bağlı bir hedef belirleyerek bu konuyu kurumsal yönetim ilkeleri arasında alan çoğunluk ülkeleri arasındadır.

Çalışanların yönetim kurulunda temsili konusunda, genel olarak zorlayıcı bir düzenleme yapılmadığı görülmektedir. Türkiye'de de bu yönde bir düzenleme yapmayan çoğunluk ülkelerine dahildir.

Türkiye, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin azami görev süresi ve bu süre dolduktan sonra bağımsızlığın sona ermesinin düzenlenmesi bakımından çoğunluk ülkeler arasında yer almakla beraber, bağımsız yönetim kurulu adaylarının düzenleyici otoritenin görüşüne sunulması bakımından tek örnek olarak gösterilmiştir.

SONUÇ

Rapor, kurumsal yönetim düzenlemeleri ve uygulamaları bakımından, farklı hukuk düzenlerine sahip ve değişik coğrafyalarda yer alan ülkeleri kapsayan değerlendirmeler içermektedir. Ulaşılan sonuçlara Türkiye açısından bakıldığında, genel bir değerlendirme olarak Türkiye'nin, kurumsal yönetim konusundaki genel tercihlere uygun düzenlemeler içerdiği görülmektedir. Bununla birlikte bazı noktalarda, önemli sapmaların

varlığı da tespit edilmiştir. Düzenli aralıklarla ulusal kurumsal yönetim raporu yayımlanmaması, yayımlanan ilk rapordan sonra herhangi bir güncelleme yapılmaması önemli bir eksikliklerdir. Kurumsal yönetim ilkelerinin karma nitelik taşımamasına rağmen, ağırlıklı olarak uyulması zorunlu kuralardan oluşması, genel eğilimden bir sapma oluşturmaktadır. Aynı şekilde zorunlu pay alım teklifini doğuran pay ediniminde eşğin oy haklarının %50'sinin üzeri olarak belirlenmesi, "kontrol" kavramıyla bağdaşmadığı gibi, genel düzenleme tercihinden de farklıdır. Kurumsal yatırımcıların iştirak ettikleri halka açık anonim ortaklıklardaki yönetime katılma etkinlikleri ve kendi katılımcılarını koruma sorumluluğu bakımından hem düzenleme hem uygulama bakımından Türkiye zayıf bir konumdadır. Nihayet çalışanların yönetime katılması konusunda birçok ülke gibi Türkiye'de de özendirici bir düzenleme bulunmamakla beraber, gittikçe ilgi gören ve önem kazanan bu konuda Türkiye'de de düzenleme adımlarının atılması yerinde olur.



Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık
Yönetim Kurulu Başkanı

DÜNYANIN MESELELERİNE SAHİP ÇIKMAK

TKYD Danışma Kurulu Üyesi, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ile son günlerde küresel gündemin ön sıralarında yer alan sürdürülebilirlik konusu üzerine bir söyleşi gerçekleştirdik.

Sürdürülebilirlik konusu Eylül ayında küresel gündemin ilk sıralarında yer aldı. Dünyada neler oluyor?

Sürdürülebilir yaşam açısından dünyada önemli bir anlayış değişikliği gerçekleşiyor. Sadece son iki ayda gerçekleşen iki önemli adım bu anlayış değişikliğine ilişkin önemli kırılma anlarına işaret ediyor.

(1) Ağustos ayı içerisinde ABD'nin TÜSİAD'ı sayılabilecek Business Roundtable üyesi 181 CEO sadece hissedarları ve kârlılığı düşünen bir yönetim anlayışının terkedilerek, tüm paydaşları düşünen bir anlayışa evrilmeye zamanı geldi diyen bir deklarasyonu imzalayarak kamuoyuna duyurdular. Ekonomi teorisi açısından tercümesini şu şekilde yorumlayabiliriz: "Artık şirketlerimizin yönetimini sadece gelir tablosu ve bilançoya odaklanarak yürütemeyeceğimizi, şirketimizin neden olduğu kısa ve uzun vadeli tüm dışsallıkları da (tüm paydaşlarımıza, topluma ve çevreye olan olumlu ve olumsuz tüm etkilerimizi) göz önüne alarak yönetmek zorunda olduğumuzu ortak bir deklarasyon ile ifade ediyoruz." diyor dünyanın önce gelen CEO'ları.

(2) Yine Eylül ayında New York'taki BM Konferansında aralarında çocuk aktivist Greta Thunberg'in de bulunduğu 15 genç Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi imzacılarından Almanya, Fransa, Brezilya, Arjantin ve Türkiye'yi Paris İklim Anlaşması'na uymadıkları, iklim değişikliğine karşı yeterli ve zamanında önlemler almayarak çocuk haklarını ihlal

ettikleri gerekçesiyle BM'ye şikâyet ettiler. Şikâyet edilen ülkelerin arasında ABD, Çin ve Hindistan'ın olmaması bahsi geçen ülkelerin BM'nin çocuklara bireysel başvuru hakkı sağladığı ek protokolü imzalamamış olmaları. Ancak, bu duyarlı gençlerin o ülkeleri de uyardıkları anlamına gelmiyor. Tüm faaliyetlerinde kendi geleceklerini tehlikeye attıklarını düşündükleri tüm liderleri hedef alıyorlar.

Bu gelişmeler bize hem şirketlerdeki tepe karar vericilerin hem de çocuklardan başlamak üzere toplumun farklı kesimlerinin insanlığın ve dünyanın geleceğine sahip çıkmak üzere harekete geçtiklerini gösteriyor.

Sürdürülebilirlik konusunda senelerdir fikir önderliği yapıyorsunuz. 2002 yılında ARGE Danışmanlık UN Global Compact'i imzalayan ilk Türk şirketi oldu. Daha sonra 2015 yılında ARGE B20 Bilgi Ortağı seçilerek

yönetişim ve sürdürülebilirlik konularında G20 liderlerine sunulan önerilerin şekillendirilmesine liderlik yaptınız ve UN Global Compact Türkiye Ağı'nın kuruluşuna öncülük yaptınız ve UN Global Compact Yönetim Kurulunda sorumluluk üstlendiniz. Dünyada sürdürülebilirlik konusundaki bu anlayış değişikliğine nasıl gelindi?

Dünyadaki hızlı nüfus artışı ve sanayileşme, doğal kaynaklar üzerinde baskılar oluşturuyor ve yaşam kalitesi olumsuz etkileniyor. Özellikle de 1970'li yıllarda had safhaya ulaşan çevresel problemlerin insanlığın yaşamını ve gıda güvenliğini tehdit eder hale gelmesi nedeniyle Haziran 1972 yılında Stockholm'de konu Birleşmiş Milletler tarafından dünya gündeme taşındı. Dünya liderlerinin çevre ile uyumlu ekonomik kalkınma konusunu tartıştıkları ilk forum olan Sto-



ckholm Konferansı sonucunda "İnsan ve Çevresi" adlı bildiri yayınlanmış ve yol haritası olarak "İnsan ve Çevresi için Harekât Planı" adında 109 adet öneri içeren bir bildirge açıklanmıştır. Toplantı sonunda Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environmental Program - UNEP) kuruldu.

1983 yılında BM Gro Harlem Brundtland başkanlığında bir komisyon kurarak bu komisyondan bir rapor hazırlamasını ister. Sürdürülebilir kalkınma kavramının ilk kez el alındığı, "Ortak Geleceğimiz" adlı bu rapor 1987 yılında BM'ye sunuldu. Brundtland Raporu'na göre Sürdürülebilir Kalkınma, "Bugünün gereksinim ve beklentilerini, gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini ve beklentilerini karşılama olanaklarını tehlikeye atmaksızın karşılamaktır". 1992 yılına gelindiğinde çevresel endişelerin sürmekte olduğu ve daha geniş kapsamlı bir çalışma gereği ortaya çıktı. Bunun sonucunda Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED) Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde toplandı. Bu konferans ile başlayan "Rio Süreci'nin" temel öngörüsü "Çevreye rağmen kalkınmanın sağlanamayacağı, kalkınmanın ihmal edilmesi ile çevrenin korunamayacağıdır."

1999 yılında Dünya Ekonomik Forumu'nun Davos toplantılarına katılan BM Başkanı Kofi Annan konuşması ile önerilen UN Global Compact gönüllü bir inisiyatif olarak 2000 yılında öncü şirketler tarafından benimsenerek başladı. Global Compact'i imzalamanın tek şartı var: Her sene kurumun insan hakları, çalışma hakları, çevre ve yolsuzluğu önleme konusundaki ilkeler çerçevesinde yaptıklarını kamuoyuna açık bir rapor ile duyurması. Bu gerekliliği yerine getirmeyenler için ise tek bir yaptırım var: listeden çıkarılmak. Çok basit gözükse ve etkinliği düşük gözükse bir yaklaşım olmasına rağmen, bu yaklaşım aslında imzalayan şirketlerin bu ilkeler çerçevesindeki faaliyetlerini disiplin altına almalarına, ölçmelerine, her sene kendilerini geliştirecek yeni hedefler belirlemelerine ve kamuoyunun önüne sunmaları nedeniyle aykırı olabilecek davranışlardan daha büyük bir dikkatle kaçınmalarına neden

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ





**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**
Good Governance for
Quality of Life



**HEDEFLER
İÇİN İŞ DÜNYASI**

No: 14 | 2019

oluyor. Üstelik her şirket kendisini başkalarıyla kıyaslayarak bu konulardaki öğrenme hızını artırabiliyor, kendi konularına ve kaynaklarına göre hedefler belirleyebiliyor. Bu nedenle, Global Compact dünyadaki en yaygın gönüllü sorumluluk projesi haline geldi.

2010 yılında şirketlerin sadece kendi hissedarlarına yarattıkları değerleri değil, topluma ve çevreye yaptıkları etkileri de içerecek şekilde tüm önemli etkilerini bütünsel ve anlaşılır şekilde açıklamalarını öneren Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, daha önce GRI (Global Reporting Initiative) Başkanlığı da yapmış olan Mervyn E. King Başkanlığında ve IASB, FASB, IFAC

gibi uluslararası muhasebe standartları kurumlarının başkanlarını da bir araya getirerek kuruldu.

2015 yılında UN Global Compact Ulusal Ağlar Başkanı olarak BM Genel Kurul toplantı salonunda yaptığım konuşmada "Paydaşlarının iyiliğini düşünenlerin işleri de iyi gider" kavramını vurgulayarak, Nobel ödüllü Milton Friedman'ın "İş dünyasının tek odağı iş olmalıdır"² anlayışının değiştirilmesini önermiştim. Bugün dünyanın önde gelen küresel şirketlerinin bu anlayışı yönelmiş olmasını görmekten memnuniyet duyduğumu ifade etmek isterim.

2015 yılı sürdürülebilir bir gelecek için çok önemli kilometre taşlarının

¹ "We need to change our attitudes from "Business of business is business" to "Doing good is good business."

yılı oldu: 25 Eylül'de dünya liderleri BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri konusunda uzlaşma sağladı. Aralık ayında ise Paris İklim Konferansında 195 ülke küresel ısınmayı 2°C altında tutma, hatta 1,5°C'nin altını hedefleme yönünde taahhütte bulundu.



Şirketler, becerilerinden faydalana-bilmek için çalışan-larının güvenine,

tedarikçileri ve iş ortakları ile kazan-kazan ilişkileri kurabilmek için onların güvenine, toplum gözünde sosyal kabul görerek işletmesini çalıştırma izni elde etmek için toplumun güvenine, marka yaratabilmek için de müşterilerinin güvenine ihtiyaç duyar. Dolayısıyla başarı ve gelişmenin anahtarı, bugünkü ve gelecekteki paydaşlarının güvenini kazanmaktır.



2015 yılında dünyanın en büyük 20 ekonomisinin oluşturduğu G20, Türkiye'nin liderliğinde kapsayıcı büyümeyi odak noktasına alarak sürdürülebilirlik konusunda yayılımı sağlayabilmek üzere, Dünya KOBİ Forumu'nun kurulması konusunda mutabakat sağladı. Türkiye'nin liderliği döneminde B20 liderlerinin G20 liderlerine önerileri arasına UN Global Compact ilkelerinin ve Entegre Raporlamanın benimsenmesinin teşvik edilmesin de girdi. ARGE Danışmanlık olarak bu gelişmenin sağlanmasına katkı sağlayabilmiş olmaktan onur duyduğumuza belirtmek isterim.

Özetle, sürdürülebilirlik konusu 1972'den bu yana dünyanın gündemine girmeye başladı. Ancak, bu konudaki anlaşmalara rağmen yeterince ilerleme sağlanamadı. Bu nedenle, gerek küresel ısınma ve iklim değişikliğinin, gerekse sosyal dengesizlik-

lerin insanlığın geleceği için yarattığı riskler arttıkça, bu konudaki bilimsel çalışmalar ve bunların sonucunda duyarlılıklar artıyor. Çevresini korumayanın içinde yaşayacak bir çevresi kalmayacağı anlayışı daha geniş ve etkili kesimlerce benimsenmeye başlıyor.

ARGE Danışmanlık olarak kurduğunuz Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı bu sene dünyada çok farklı kesimlerin ilgisini çeken Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi çalışmasını yayınladı. Bu projeyi kısaca tanıtabilir misiniz?

Öncelikle, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için kurumlara duyulan güvenin artırılmasını görev edinen Argüden Yönetişim Akademisi'nin sadece bizim tarafımızdan değil, yönetim ve sürdürülebilirlik konularına önem veren Tırsan, Garanti BBVA, Akkök Holding, Borusan Holding, Çalık Holding, Altınbaş Üniversitesi gibi kurumlarca da desteklendığını belirtmek isterim.

Akademi olarak daha iyi bir dünya için şirketlerin harekete geçmelerini ve iyi örneklerden öğrenmelerini tetikleyici bir entelektüel katkı sağlamayı hedefledik. Bu nedenle, dünyada sürdürülebilirlik konusuna önem veren Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin bu konuya yaklaşımlarını irdeleyerek hem mevcut durumdaki iyileşme fırsatlarını hem de iyi örnekleri ortaya çıkararak dünyanın gündemine getirmeye çalıştık. Almanya, ABD, İngiltere, Çin, Güney Afrika ve Türkiye borsalarının sürdürülebilirlik endeksine girebilmiş olan 150 şirketin halka açık verilerini inceleyerek, sürdürülebilirlikte en iyi olan şirketlerin karnelerini çıkardık.

"Ülkelerin, kurumların değeri dünya için yarattıkları değer kadardır." anlayışı ile dünyanın önemli gündem maddelerinden birisi olan sürdürülebilirlik konusuna odaklanan bir proje gerçekleştirdik. Bu çalışmamız TÜSİAD'ın önerisi ile B20 Tokyo Zirvesi'nde dünyanın sürdürülebilirliği için gerçekleştirilen iyi örnekler arasında yer aldı. Londra'da Ulus-

lararası Entegre Raporlama Konseyi'nin yıllık konferansında ve Singapur'daki Asya Sürdürülebilirlik Konferanslarında büyük ilgi gördü. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi³ ile iki temel sonuca ulaştık: Birincisi, dünya çapındaki birçok şirket bir yana, Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin bile sürdürülebilirlik programlarının etkili uygulanması ve hesap verebilirliği adına geliştirilmesi gereken birçok nokta bulunuyor. Dolayısıyla bu uzun bir yol ve kimse geç kalmış değil. İkinci olarak; Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin dikkat çeken çok iyi uygulamaları var. Şirketler, bu iyi örneklerden faydalanıp birbirlerinden öğrenerek sürdürülebilirlik çalışmalarını daha başarılı hale getirme fırsatlarına sahip. Bu Karne çalışması hem şirketlerin hangi konularda uygulamaları olduğunu, hem de sürdürülebilirlik çalışmalarını nasıl gerçekleştirdiklerini, bir başka ifade ile süreçlerini nasıl yönettiklerini analiz ediyor. Bir yandan sürdürülebilirlik politikalarının sürdürülebilirliği hakkında bilgi veriyor, bir yandan da iyi örnekleri ön plana çıkartarak, sürekli gelişime destek oluyor. Temel yaklaşımımız, iyi uygulama örneklerini ortaya koymak ve karşılaştırmalı değerlendirmeler ile iş dünyasını sürdürülebilir bir gelecek için harekete geçirmek.

Örnek vermek gerekirse, Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin sonuçlarına göre bu lider şirketlerin bile sadece yüzde 11'i sürdürülebilirliği yönetim kurulları için gerekli bir yetkinlik olarak listeliyor. Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sadece yüzde 19'u yönetimle ilgili sürdürülebilirlik performansını değerlendirerek geliştirme konusunda aksiyon aldıklarını raporluyor. Yönetici ödüllendirme konusunda da alınacak çok yol var. Yönetici ücret ve primlerine dair ödüllendirme mekanizmalarında Küresel Sürdürülebilirlik Liderlerinin sadece yüzde 15'i sürdürülebilirliği kilit performans göstergelerine entegre etmiş durumda. Özetle, daha gidilecek çok yol olduğunu söylememiz gerekiyor.

Çalışmada değerlendirdiğimiz tüm konuları içeren sorulara ve şirketlerin

² Daha sonra Nobel Ödülü kazanan Milton Friedman 1970 yılında New York Times makalesinde "Business of business is business" diyerek şirketlere tek odak olarak hissedarları memnun edecek kârlılığa ulaşmayı hedef göstermişti.

³ Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, Dr. Yılmaz Argüden, Dr. Fatma Öğücü Şen, Gizem Argüden, Kübra Koldemir, Pınar Ilgaz, Dr. Erkin Erimez, Çağhan Karanberk, Argüden Yönetişim Akademisi yayınları No: 14, 2019

Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik - Temel Gereklilikler*

TEMEL BAŞARI GÖSTERGELERİ	YÖNETİM KURULU ODAK ALANLARI	TEMEL GEREKLİLİKLER
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONUNU OLUŞTURMAK	Geniş Kapsam	Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik konularındaki gözetim fonksiyonunun iyi tanımlanması, geniş olması ve tüm değer zincirini, ürünlerin hayat döngülerini ve faaliyet gösterilen ülkeleri içermesi
	Paydaş Katılımı	Kilit paydaşların belirlenmesine, paydaş beklentilerini çift taraflı diyalogla anlaşılması ve inisiyatiflerin önceliklendirildiği paydaş katılım sürecinin yürütülmesi
	Risk Yönetimi ve Önemlilik	Strateji, operasyonlar, uyum ve kamuyu aydınlatmaya yönelik risk analizlerinin yapılması ve öncelikli risk alanlarının belirlenmesi
SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR YÖNETİM KURULU OLUŞTURMAK	Yönetim Kurulu Yetkinlikleri	Yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik konusunda yeterli yönlendirme ve gözetim yapabilecek uzmanlığa, bilgiye ve çeşitliliğe sahip olması
	Yönetim Kurulu Süreçleri	Yönetim kurulu, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları belirlemeye yönelik, iç denetim, gözetim ve öz değerlendirme gibi süreçlere sahip olması
	Zamanında ve Yeterli Bilgilendirme	Yönetim kuruluna sunulan bilginin, geçerli, uygun bağlamda, zamanında, dengeli ve kapsamlı olması
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUMA YERLEŞTİRİLMESİ	Liderlik	Sürdürülebilirlik önceliklerinin şirket stratejisine, politikalarına ve yönetim sistemlerine dâhil edilmesi
	Hayata Geçirme ve Hesap Verebilirlik	Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin şirketteki tüm yöneticiler tarafından uygulanması ve ücretlendirme sistemi ile sürdürülebilirlik performans göstergelerinin birbirlerine bağlanması
	Şeffaflık ve İletişim	Şirketin kamuyu aydınlatma politikasının mali, çevresel, sosyal ve yönetime ilişkin performans göstergelerini içermesi ve bu göstergelerin bağimsiz bir tarafta denetlenmesi ve bütün paydaşların hedeflere ulaşma konusundaki performans hakkında açıkça bilgilendirilmesi

* Argüden Y. 2015. "Responsible Boards - Action Plan for a Sustainable Future". IFC Private Sector Opinion 36

*Argüden Y. 2016. "Yönetim Kurullarının Toplumsal Sorumlulukları" s.32

Yönetim Kurulu üyelerinin sorması gerekli 35 soruya yayınlanan kitabın eklerinde yer vererek, küresel öğrenmeyi hızlandırmayı hedefliyoruz.

Argüden Yönetişim Akademisi, sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşması adına nasıl bir misyon üstlendi?

Argüden Yönetişim Akademisi olarak biz sürdürülebilirlik konusunun bir tercih değil, bir zorunluluk olduğunu tüm dünyaya en iyi şekilde anlatmayı, daha iyi bir dünya ve daha iyi bir gelecek için kurumların bu alanı daha fazla sahiplenmelerini sağlayacak verileri sunmayı bir misyon olarak görüyoruz. Burada odağımızda sadece özel sektör yok. Kamu, sivil toplum ve özel sektör üç sac ayağı. Argüden Yönetişim Akademisi olarak kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarında yönetişim kalitesini artırmaya yönelik eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri yürütüyoruz. Yaşam kalitesinin gelişmesi ve sürdürülebilir bir gelecek için yönetişim konusundaki küresel bilgi ve deneyimin bütünsel bir anlayışla toplumun her kesimine aktarılmasını ve yönetişim kalitesinin geliştirilmesini bir misyon olarak kabul ettik. Yerel yönetimlere yönelik

yayınlanmış olduğumuz Belediye Yönetişim Karnesi'nin yanı sıra daha okul çağındaki çocuklarımızın sürdürülebilirlik kavramıyla tanışmalarını sağlayan Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey gibi eğitim programlarımızın ve bu ay üniversitelerde kulüp faaliyetleri ile öğrenci liderliği üstlenen gençler için başlattığımız Yönetişim 101 eğitim programımız bu alanda yaptığımız çok yönlü çalışmalara sadece birkaç örnek.

Şirketlere gelecek olursak; dünyada artık finansal performans, şirketlerin sürdürülebilir değer yaratma kabiliyetini ölçmek için başlı başına yeterli bir kriter olarak görülüyor. Paydaş beklentilerinin, tüketicilerin gücünün ve ekonomik belirsizliklerin arttığı, teknolojinin hızla geliştiği, çevresel risklerin giderek belirginleştiği ve gelir eşitsizliğine bağlı olarak toplumlarda gözlenen hoşnutsuzluğun söz konusu olduğu günümüz dünyasında daha kapsamlı bir bakış açısına ve performans değerlendirme yaklaşımına ihtiyaç olduğu gözleniyor. En basitinden büyümek ve zorlu problemler karşısında işlerini başarıyla yönetmek için şirketler, dış kaynaklara ihtiyaç duyar. Biz Akademi olarak

şirketlerin bu kaynaklara erişebilme-leri için güvenilir ilişkiler kurmaları gerektiğini dile getiriyoruz. Şirketler, becerilerinden faydalanabilmek için çalışanlarının güvenine, tedarikçileri ve iş ortakları ile kazan-kazan ilişkileri kurabilmek için onların güvenine, toplum gözünde sosyal kabul gö-erek işletmesini çalıştırma izni elde etmek için toplumun güvenine, marka yaratabilmek için de müşterilerinin güvenine ihtiyaç duyar. Dolayısıyla başarı ve gelişmenin anahtarı, bu-günkü ve gelecekteki paydaşlarının güvenini kazanmaktır. Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, işçi örgütleri, finans kuruluşları, tedarik zinciri, sivil toplum örgütleri ve hükümetler, bu paydaşlardan bazılarıdır. Toplumun her kesimindeki kişiler ve kurumlar şirketlerin paydaşlarıdır ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmek, şirketlerin toplum nezdinde kabul gör-mesi için gün geçtikçe artan önem taşıyor hale gelmiştir.

Yapılan araştırmalar, çok çarpıcı bazı işaretler veriyor bize. Araştırmalara göre, karar mekanizmalarında çevresel, sosyal ve yönetişim odaklı bir yaklaşıma sahip olan şirketler, uzun vadede benzerlerine göre şirket değerlerini daha fazla artırıyorlar. Günümüzde yatırımcılar, sürdürülebilirliği bir risk yönetim yöntemi ve uzun vadeli değer yaratma fırsatı olarak görüyor. Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (PRI), 80 trilyon doların üzerinde fonu yöneten 2.300'ü aşkın yatırımcıyı bünyesinde barındırıyor. Ve bu yatırımcılar çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili konuları karar mekanizmalarına entegre etme konusundaki rollerini açıkça tanımlıyor ve paylaşıyorlar. Yani bu kaynakları, ancak sürdürülebilirlik uygulamalarına uygun iklim yaratanlara kullanacaklarını beyan ediyorlar. İş dünyasında sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasının gerekliliği hususunda çok net bir tavır bu. Biz de sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yaygınlaşmasına ve etkinliğinin artırılmasına küresel anlamda katkı sunabilmenin onurunu yaşıyoruz.



Dr. Hatice Kara
Sermaye Piyasaları ve
Kurumsal Yönetim Danışmanı

HALKA AÇILMALARDA YÖNETİM KURULU OLUŞUMU İLE KARAR SÜREÇLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Hızla globalleşen ekonomiler beraberinde değişen ve gelişen finansal ve yönetsel imkanlar ve/veya mecburiyetler yaratmakta; bu süreç şirketleri acilen kurumsallaşmaya ve sermaye piyasası fonlarından daha fazla yararlanmak için halka açılmaya yöneltmektedir. Halka açılmalarda yönetim kurulunun oluşumu ile karar alma süreçlerinde kurumsal yönetimin önemini Dr. Hatice Kara dergimizin bu sayı için kaleme aldı.

Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının büyük bir çoğunluğu, yönetsel yetersizlikler ile muhasebe uygulamalarının kötüye kullanımı sonucu yaşanan kurumsal skandallar ve ekonomik yolsuzluklara karşı tepkisel olarak ortaya çıkan yasal düzenlemeler çerçevesinde, şirketlerin stratejik olarak yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine ilişkin politika, süreç ve uygulamaları kapsayan bir sistem olarak varlık bulmuştur. Bu uygulamalara, 1990’ların başında İngiltere’de Polly Peck, Coloroll, Maxwell Communications gibi yaşanan iflas olaylarına cevaben hazırlanan Cadbury Raporu, Hampel Raporu ve Turnbull Raporu ile 2001 yılında yaşanan Enron skandalı sonrasında 2002 yılında hazırlanan Sarbanes-Oxley Yasası örnek olarak verilebilir.

Ülkemizde de gelişmiş ekonomileri takiben düzenleyici otoriteler ve kanun koyucular, ticaret ve sermaye piyasası hukukunun çehresini değiştirecek nitelikte adımlar atmış ve “kurumsal yönetim” kavramını temel bir hukuki değer olarak düzenlemelerin merkezine almıştır. 2011’de ilan edilen “halka arz seferberliği” sürecine ve yatırım ortamının iyileştirilmesine önemli katkıları olacağından, kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uyum sağlanması açısından şirketleri zorunlu tutmak konusunda Sermaye Piyasası Kurulu (Kurul) çalışmalarını hızlandırmıştır. Bu çerçevede, 2011 sonunda Kurul tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri ve daha sonra Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren

Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve Aralık 2012’de yürürlüğe giren yeni Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn) ile, “kurumsal yönetim” kavramı ticaret ve sermaye piyasası hukukunda temel değer olarak nitelendirilecek önemli bir noktaya gelmiştir.

Günümüz koşulları, gerek her biri küçük paylara sahip çok sayıda pay sahibinin ortak olduğu dağılmış mülkiyet yapılarındaki şirket yönetimlerinde, gerekse mülkiyet yoğunluğu büyük pay sahiplerinin ya da hakim ortağın

yönetiminde, özensizlik, dikkatsizlik ve kaynakların israfı söz konusu olacaktır.” sözleri mülkiyet ile yönetimin ayrıştığı ekonomik yapılarda kurumsal yönetimin temelinde yatan felsefeyi ve kurumsal yönetimin mantığını bundan tam ikiyüzelli sene önce vurgulamıştır. Hızla globalleşen ekonomiler beraberinde değişen ve gelişen finansal ve yönetsel imkanlar ve/veya mecburiyetler yaratmakta; bu süreç şirketleri acilen kurumsallaşmaya ve sermaye piyasası fonlarından daha fazla yararlanmak için halka açılmaya yöneltmektedir. En yalın tanımı ile halka açılma veya payların ilk halka arzı, SPKn ve ilgili mevzuat uyarınca, halka açık olmayan ortaklıkların, ortaklarının mevcut paylarının veya bu ortaklıklarca sermaye artırımını suretiyle çıkarılacak payların, satın alınması için her türlü yoldan yapılan çağrı ile bu çağrı sonucunda gerçekleştirilen satış işlemidir. Sermaye piyasası mevzuatı kapsamında halka açık ortaklık statüsünün kazanılması ise, payları borsada işlem gören ortaklıklar ile kitle fonlaması suretiyle halktan para toplayan ortaklıklar hariç, pay sahibi sayısı beş yüzü aşan anonim ortaklıkların paylarının halka arz olunmuş sayılması suretiyle bu ortaklıkların halka açık ortaklık hükümlerine tabi olması demektir. Ayrıca, yakın zamanda yapılan yeni düzenlemeler çerçevesinde, pay sahibi sayısı en az beş yüz olan kooperatiflerin veya kendisine ortak olan kooperatiflerin pay sahibi sayısı tek başına ya da toplam olarak en az beş yüz olan kooperatif birliklerinin veya kooperatif merkez

*Adam Smith
“Başka insanların
parasını yönetenlerden,
kendi parasını yönetmekte
gösterdikleri dikkat ve arzuyu
bekleyemezsiniz. Bu sebeple az ya da çok, her
şirket yönetiminde, özensizlik,
dikkatsizlik ve kaynakların
israfı söz konusu olacaktır.”*

elinde olan şirket yönetimlerinde, küçük pay sahiplerinin ve azınlık paylarının haklarının korunmasını kurumsal yönetimin en öncelikli konusu haline getirmişken; ünlü İskoç filozof ve ekonomist Adam Smith (1723-1790) “Başka insanların parasını yönetenlerden, kendi paralarını yönetmekte gösterdikleri dikkat ve arzuyu bekleyemezsiniz. Bu sebeple az ya da çok, her şirket

birliklerinin yönetim kontrolüne sahip olduğu ve yıllık en az elli milyon Türk lirası satış hasılatı yapmış olan anonim ortaklıkların payları da halka arz olunmuş sayılmış olup, bu nitelikteki ortaklıklar da halka açıklık ortaklık statüsü kazanmıştır.

Halka açılma aşamasında ve/veya verilen süre içerisinde halka açık ortaklıklar, Kurul'ca belirlenen, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının hazırlanması ve yayımlanması, kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesi ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslara uyum konusunda kısmen veya tamamen yükümlüdür. Halka açık ortaklıkların, aşağıdaki işlemlerinin yerine getirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemeye Kurul yetkilidir:

I. Ortaklıkların niteliklerine göre, kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmaya,

II. Verilen süre içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi hâlinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri resen yapmaya,

III. Herhangi bir süre vermemiş olsa dahi uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemeye ve dava açmaya,

IV. Açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemeye.

Kooperatif ve kooperatif birliklerinin veya kooperatif merkez birliklerinin yönetim kontrolüne sahip olduğu halka açık ortaklık statüsü kazanmış anonim ortaklıklar, kurumsal yönetim ilkelerini, işlem fiyatına bağlı olarak belirlenmiş oranlar dikkate alınmaksızın, 1. Gruptaki ortaklıklar için geçerli olan hükümler çerçevesinde uygulamakla yükümlü olup; payları borsada işlem gören halka açık ortaklıklardan farklı olarak, kurumsal yönetim düzenlemeleri uyarınca kamuya açıklanacak bilgi ve belgeleri doğrudan Kurul'a iletmeleri gerekmektedir ve bu bilgi ve belgeleri Kurul kendi resmi internet sitesi üzerinden kamuya açıklamaktadır.

Kurumsal yönetim düzenlemeleri kapsamında mevzuatla düzenlenen her



türlü usul ve esaslara uyumdan ortaklıkların yönetim kurulları sorumludur. Özellikle uluslararası piyasalarda satışın hedeflendiği halka arzlarda, yönetim kurulunun icracı/icracı olmayan üye sayısı ile bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yetkinlikleri büyük önem arz etmektedir. Yönetim kurulunda, ortaklık gereksinimlerine en iyi biçimde çözüm yaklaşımlarında bulunabilecek, başarıyla temsil edebilecek, ortaklığın yapısına, sektörüne göre uygun niteliklerde üye oluşumunun sağlanması gerekir. Yönetim kurulunda nasıl bir görev paylaşımı yapılacağına, hangi konularla hangi niteliklere sahip üyelerin ilgileneceğine göre yönetim kurulu üyeleri saptanmalıdır. Yönetim kurulu

Halka açılma ve halka açılma olarak kabul edilen her durumda, kurumsal yönetim düzenlemelerine uyumun en önemli konusu yönetim kurulunun oluşturulması ve bu sürecin çok iyi yönetilmesidir.

oluşumunda nitelikleri, becerileri, deneyimleri ile birbirini tamamlayan yönetim kurulu üyelerinin olması etkin bir yönetim sağlayacaktır.

Bu arada, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi de dahil olmak üzere yönetim kurulu oluşum sürecindeki önemli hususları vurgulamakta fayda bulunmaktadır:

I. Öncelikle mevcut yönetim kurulu yapısının analizi yapılmalı, tüm üyelerin eğitim ve tecrübelerinin, bilgilerinin, iş

geçmişlerinin, katkılarının, eksik noktalarının ortaya çıkması ve ihtiyacın belirlenmesi sağlanmalı, böylece yönetim kuruluna aday gösterilecek yeni üyelerin profili ortaya çıkmalıdır.

II. Bağımsız üyeler dahil yönetim kurulunun oluşumunda tek tip bir yapı yerine, yaş, cinsiyet, uzmanlık başta olmak üzere pek çok kriter esas alınarak oluşturulan bir yapının tercih edilmesi ve çeşitliliğin sağlanması esas alınmalıdır.

III. Yönetim kurulu üyelerinin ortaklık işlerine 'kaliteli zaman' ayırmasının önemi vurgulanmalıdır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi adayı istenilen bütün özellikleri fazlasıyla barındırıyor olsa dahi görev için yeterli ve daha önemlisi kaliteli zaman ayırmayacaksa ve/veya zaman ayırmakla birlikte nitelikli iş yapamayacaksa kesinlikle üye olarak tercih edilmemelidir.

IV. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, finansal tabloları genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve uluslararası finansal raporlama standartları ışığında okuma, anlama, yorumlama ve analiz etme bilgisine sahip olması, denetim, bütçe planlama, risk analizi ve yönetimi, strateji belirleme, insan kaynakları, iletişim, birleşme, bölünme, satın alma gibi alanlarda iş yaşamında deneyim sahibi olmaları tercih edilmelidir. Bunun yanında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ülke ve dünya ölçeğinde büyüme, istihdam, para politikaları, cari ve ödemeler dengesi, enflasyon, borçlanma politikaları mali konularda bilgi ve görüşlerini sunmaları, görevleri süresince ortaklıklara değer katacak önemli unsurlardır. Ancak, bağımsız yönetim kurulu üyelerinden en az birinin denetim, finans ve muhasebe alanında en az 5 yıllık deneyiminin olması önemlidir. Denetimden

sorumlu komite üyelerinin tamamının, diğer komitelerin ise en azından başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerektiği dikkate alındığında, bu yeti ve yeterliliğin mevcudiyetinin kurumsal yönetim açısından yönetim kurulu komite çalışmalarına büyük katkı sağlayacağı açıktır.

TTK'ya göre, yönetim kurulu üyeleri en fazla üç yıl için seçilirken ve tekrar seçilmeye de herhangi bir sınırlama bulunmazken, sermaye piyasası mevzuatı ile payları borsada işlem gören ortaklıklarda bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile sınırlı olmak üzere yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve görev süreleri sınırlandırılmıştır. Buna göre, bir bağımsız yönetim kurulu üyesi, bir ortaklığın yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla görev alamamaktadır. Sermaye piyasası mevzuatının bağımsız yönetim kurulu üyelerine yüklediği özellikli görevlerin aksamadan yürümesini teminen ve bu sınırlama da dikkate alınarak, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinin özenle takip edilmesinde ve aday gösterilebilecek yeni adayların erkenden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.

Sermaye piyasası mevzuatında, payları borsada işlem gören ortaklıkların bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aday gösterilme süreci de belirlenmiştir. Buna göre ortaklığın aday gösterme komitesi; yönetimin ve yatırımcıların bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu değerlendirerek, bir rapora bağlanmalı, bağımsız yönetim kurulu üye adayının, ilgili mevzuatta yer alan bağımsız üye kriterlerine göre bağımsız olduğuna ilişkin yazılı beyanını ekleyerek yönetim kurulunun onayına sunulmalıdır. Yönetim kurulunca onaylanan bağımsız üye adaylarının ismi ve özgeçmişleri en geç genel kurul toplantı ilanı ile birlikte Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda açıklanmalıdır. Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerindeki 1. Grup olarak tanımlanan ortaklıklarda (Kooperatif ve kooperatif birliklerinin veya kooperatif merkez birliklerinin yönetim kontrolüne sahip olduğu halka açık statüsü kazanmış

anonim ortaklıklar bu kriterlere bağlı olmaksızın 1. Grupta kabul edilmektedir.) bağımsız yönetim kurulu üyeliği Kurul'un değerlendirmesine bağlıdır. Bu bu değerlendirme sonucunda olumsuz görüş verilmeyen bağımsız yönetim kurulu adayları, aday gösterilecekleri genel kurul toplantı çağrısıyla birlikte KAP'ta kamuoyuna açıklanır.

Yönetim kurullarının oluşumunda üye sayısının, her ortaklığın kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi önerilmektedir. TTK'ya göre anonim ortaklıklarda tek kişilik yönetim kurulu dahi oluşturulabilmesine rağmen, sermaye piyasası mevzuatı kapsamında, halka açılma hazırlığı yapan ve payları Borsa İstanbul'da işlem görecektir olan ortaklıkların yönetim kurulunun en az 5 üyeden oluşacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üye olması ve ayrıca kurumsal yönetim düzenlemelerindeki sınıflandırmaya paralel olarak en az 2 üye olmak üzere yönetim kurulunun en az 1/3'ünün bağımsız üyelerden oluşması gerekmektedir. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır.

3. Gruptaki ortaklıklar için ise toplam yönetim kurulu üye sayısından bağımsız olmak üzere 2 bağımsız üye bulunması yeterlidir. Halka açılma sırasında bağımsız üye atanmaması ve ertelenmesi mümkün olmakla beraber, halka açılma sonrası ilk genel kurulda atama yapılmak zorundadır. Ancak, sermaye piyasası mevzuatının bağımsız yönetim kurulu üyelerine yüklediği ve aşağıda örnekleri de verilen özel görevler dikkate alındığında, bağımsız üyelerin, halka açılma sonrası ilk genel kurul beklenmeksizin, halka açılma aşamasında belirlenmiş olması önerilmektedir.

Ortaklıklarda yönetim ve temsil yetkisine sahip olduğu halde, kurumsal yönetim düzenlemelerine uygun bir şekilde oluşturulmayan yönetim kurullarınca alınan bazı kararların sermaye piyasası mevzuatı çerçevesinde hukuken geçersiz sayılması söz konusu olabilecektir. Zira, SPKn'na göre, halka açık ortaklıklar, bazı özellikli işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almak zorundadır ve söz

konusu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı gerekmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması hâlinde, bu durumun işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde KAP'ta kamuya duyurulması ve işlemin genel kurul onayına sunulması gerekmektedir. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin

Pay sahibi sayısı en az beş yüz olan kooperatiflerin veya kendisine

ortak olan kooperatiflerin pay sahibi sayısı tek başına ya da toplam olarak en az beş yüz olan kooperatif birliklerinin veya kooperatif merkez birliklerinin yönetim kontrolüne sahip olduğu ve yıllık en az elli milyon Türk lirası satış hasılatı yapmış olan anonim ortaklıkların payları da halka arz olunmuş sayılmış olup, bu nitelikteki ortaklıklar da halka açıklık ortaklık statüsü kazanmıştır.

tarafı ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınacak olup, bu esaslara uygun olarak alınmayan yönetim kurulu ve genel kurul kararları geçerli sayılmayacaktır. Uygulamada, ortaklıkların, sıklıkla karşılaştığı konulardan olan ilişkili taraf işlemleri ile teminat, rehin, ipotek ve kefalet konulu işlemlere ilişkin yönetim kurulu karar süreçleri aşağıda değerlendirilmektedir:

1. Kurumsal yönetim düzenlemelerine göre halka açık ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasında, bir yıl içerisinde tek sefer gerçekleştirilecek olan varlık ve hizmet alımı ve satım benzeri işlemler ile yükümlülük transferi işlemlerinde, işlem tutarının kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara

göre oluşan hasılat tutarına ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak ortaklık değerine olan oranının, %10'dan fazla bir orana ulaşılacağı öngörülmesi durumunda, işleme ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı zorunludur. Aynı şekilde, halka ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasında, bir yıl içerisinde en az iki ve daha fazla gerçekleşecek olan yaygın ve süreklilik arz eden alı ve satışı işlemlerinde, işlem tutarının alışı işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan satışların maliyetine olan oranının ve satış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına olan oranının, %10'dan fazla bir orana ulaşacağı öngörülmesi durumunda alınacak olan yönetim kurulu kararında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylaması gerekmekte olup, onaylamaları halinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunludur.

II. Benzer bir durum teminat, rehin, ipotek ve kefalet işlemleri için de söz konusudur. Kurumsal yönetim düzenlemelerine göre, haka açık ortaklıklar ile bunların bağlı ortaklıkları sadece, kendi tüzel kişilikleri lehine, finansal tablolarında tam konsolidasyon kapsamına dahil ettikleri ortaklıklar lehine ve olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine ve sermayelerine doğrudan katılan iştirakler ve iş ortaklıkları lehine, doğrudan katılan sermaye payı oranında teminat, rehin, ipotek ve kefalet verilebilir. Ancak, her koşulda olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine teminat, rehin, ipotek ve kefalet verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı gereklidir. Konunun görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, ilişkili taraf niteliğinde olan yönetim kurulu üyelerinin oy kullanamayacağı ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylamaması halinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunluluğu da bu tür işlemlerde aynen geçerlidir.

Ortaklıklar, gerek Kurul'dan halka arz onayının alınamaması ve gerekse halka arz başvurusunun teknik ve/veya ekonomik gerekçelerle geri çekilmesi gibi nedenlerle halka arz sürecinin tamamlanamama ihtimallerini dikkate alarak, erkenden yönetim kurulu yapısını bozmak ve yeni üyelerle bağımsız yönetim kurulu üyelerini atamak istemeyerek, kurumsal yönetim olgusunun en temel uygulaması olan yönetim kurulunun oluşturulmasında icracı/ıcracı olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üye ataması şartını başlangıçta sağlamamakta, Kurul düzenlemelerinde de bu tür bir zorunluluk olmaması nedeniyle halka arz sonrası ilk genel kurulda atama yapmak üzere bu yükümlülüğe uyumu ertelemektedir. Ancak bu durum yukarıda etraflıca

melerinde açıkça belirtilmektedir. Bunun yanında, bir ortaklığın, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere işlem yapmak ve karar almak için yeterli sayıda yönetim kurulu üyesi olduğu halde yönetim kurulunun veya genel kurulun bu doğrultuda gerekli işlemleri yapmaması veya kararları almaması söz konusu olduğunda, Kurul tedbirin, uyumun sağlanması için söz konusu ortaklığa 30 gün süre vermekte, bu süre içerisinde uyum için gerekli işlemlerin yapılmaması halinde Kurul, yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kriterini sağlayan gerekli sayıda bağımsız üyeyi resen atamaya yetkilidir. Bu şekilde oluşturulan yeni yönetim kurulu, Kurulun uygun görü-



bahsedilen bazı yönetim kurulu karar süreçlerinin işlemlerine engel oluşturmaktadır. Payları borsada işlem gören ortaklıklar için, "...yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı ile düzenlenmesi ve söz konusu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayının aranması..." gibi belirli şartların sağlanmasının öngörüldüğü ilişkili taraf işlemleri ile olağan ticari faaliyetlerinden dolayı rehin, ipotek, teminat ve kefalet verilmesi işlemlerinin yürütülebilmesi için, halka açılma öncesi düzenlemelere uygun şekilde yönetim kurulu üye atamalarını gerçekleştirilmeyen ortaklıkların halka açılma sonrası ilk genel kurul tarihine kadar bu işlemlerinin aksayacağı ve karar alınamayacağı, alınan kararların geçerli sayılmayacağı SPKn ve Kurulun ilgili ikincil düzenle-

şünü almak suretiyle, esas sözleşmede zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sağlayacak gerekli değişiklikleri yaparak ticaret siciline tescil ve ilan ettirmekle yükümlüdür. Bu çerçevede, halka açılmaya üzere olan ve gerekse halka açılmış ve/veya kooperatiflerin sahip olduğu halka açılmış sayılan ortaklıkların, başta ilişkili taraf işlemleri ile rehin, ipotek, teminat ve kefalet verilmesi gibi işlemler olmak üzere, özelliği yönetim kurulu kararı almayı gerektiren iş ve işlemlerinin aksamadan yürütülmesini teminen, yönetim kurulu oluşumunda ve bilhassa bağımsız yönetim kurulu üye atamalarında gecikmeksizin sermaye piyasası mevzuatı ve kurumsal yönetim düzenleme ve uygulamalarına azami uyumun başlangıçtan itibaren sağlanması önemle tavsiye edilmektedir.



Çağatay Yüce

Deloitte Türkiye Vergi Hizmetleri Ortağı

HİSSE EDİNDİRME PLANLARI KAPSAMINDA SAĞLANAN MENFAATLERİN VERGİLENDİRİLMESİ

Personelin şirkete bağlılığının, üretkenliğinin ve motivasyonunun artırılması konusunda önemli bir rolü olan hisse edindirme planları konusunu bu sayımızda vergi mevzuatı açısından değerlendirdik. Deloitte Türkiye Vergi Hizmetleri Ortağı Çağatay Yüce konuya ilişkin bir yazı kaleme aldı.

Belirli şartları yerine getiren personele çalıştığı şirketten hisse verilmesi ABD ve Avrupa'da yaygın olarak görülen bir uygulamadır. Personelin şirkete bağlılığının, üretkenliğinin ve motivasyonunun artırılması konusunda önemli bir rolü olan bu uygulama, Türkiye'de de gündeme gelmeye başlamış olup yazıda vergi mevzuatı açısından çalışanlara hisse verilmesi suretiyle sağlanan menfaatlerin vergilendirilmesi konusu açıklanmıştır.

GENEL OLARAK HİSSE EDİNDİRME PLANLARI

Hisse edindirme planları, çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. ABD'de, en yaygın planlardan ESOP'ta (employee stock ownership plan) şirket bir trust fonu kurmakta, kendi hisselerini veya bu hisseleri satın almak için kullanılacak nakdi bu fona koymaktadır. ESPP'de (employee stock purchase plan) ise koşulları sağlayan çalışanlara hisseler iskontolu satılmaktadır. Opsiyon uygulamasında ise personele, belirli bir fiyattan (kullanım fiyatı) belirli bir süre içerisinde hisse alma hakkı verilmektedir. Personele bedelsiz hisse verilmesi de mümkündür. Hisse planlarına çeşitli vergisel avantajlar da sağlanabilmektedir.

Ülkemizde hisse planlarına ilişkin özel bir vergileme rejimi bulunmamakta olup aşağıda hisse edindirme planlarından sağlanan menfaatlerin vergisel durumu analiz edilmektedir.



ÇALIŞANLARIN HİSSE EDİNDİRME PLANLARINDAN ELDE ETTİĞİ MENFAATLERİN NİTELİĞİ

Çalışanların hisse planlarından elde ettikleri menfaatler şu şekilde sıralanabilir:

- Pay senedi (bedelsiz, iskontolu veya pay senedi opsiyonu verilmek suretiyle)
- Pay senedinin elde tutulduğu müddet boyunca elde edilen kar payları¹

- Pay senedinin satışından elde edilen gelirler

Çalışana plan kapsamında ilk aşamada sağlanan menfaat pay senedi olup çalışanın hisseleri elde etmesiyle hisseler malvarlığına dahil olur. Çalışan, hisseleri hizmet ifası karşılığında aldığından, ücret geliri elde etmiş olur. Bu ücretin nakit ödenen ücretten bir farkı bulunmamaktadır. Hisseler çalışanın malvarlığına dahil olduktan sonra çalışan, ister hisseleri elinde tutar, isterse satar. Dolayısıyla, ücret olarak vergilendirildikten sonra çalışanın malvarlığına dahil olan hisseler bundan sonra menkul kıymetlerden elde edilen gelirlerin vergilendirilme usulüne tabi olacaktır.

HİSSE EDİNDİRME PLANI KAPSAMINDA SAĞLANAN MENFAATLERİN VERGİLENDİRİLMESİ PLAN KAPSAMINDA ÇALIŞANA VERİLEN HİSSELERİN ÜCRET NİTELİĞİ

Personelin çalıştığı şirketten elde ettiği menfaatin niteliğinin GVK md.61 kapsamında ücret olduğu hususunda bir tereddüt bulunmamaktadır. Öte yandan söz konusu menfaatin, hizmet erbabı ile iş sözleşmesi bulunmayan grup şirketinden alınması durumunda da söz konusu ödemenin ücret olarak değerlendirilmesi

¹ Hisseler elde tutulurken elde edilen kar payları menkul sermaye iradi niteliğinde olup konunun hisse edindirme planları bağlamında bir özelliği bulunmadığından yazımızda bu konuya yer verilmemiştir.

² Gelir Vergisi Kanunu Yorum ve Açıklamaları, Yılmaz Özbalci, Oluş Yayıncılık Nisan 2006, S. 512

Vergilendirme için çalışanın hisselerine hukuken hak kazanması gerekmektedir. Dolayısıyla, menfaat sağlamayı taahhüt eden şirket, hisseler üzerindeki tasarruf hakkını personeline devrettiğinde ekonomik tasarruf da gerçekleşerek, ücret geliri elde edilmektedir.

icap eder.

Ücretin elde edilmiş sayılması için hukuki (gelirin sahibi tarafından talep edilebilir olması) ve ekonomik tasarrufun (hukuken talep edilebilir nitelikteki gelirin, sahibinin emrine amade kılınması) tekemmül etmiş olması gerekir. Ücretli, hukuken gelire tasarruf etmiş bulunmakla beraber, ekonomik tasarrufun gerçekleşmediğini, yani gelirin emrine amade kılınmadığını, ispat ederek gelirin elde edildiği yönündeki karineyi geçersiz kılabilir?

Dolayısıyla çalışanın plana dahil edilmesi vergilendirme için yeterli değildir. Vergilendirme için çalışanın hisselerine hukuken hak kazanması gerekmektedir. Dolayısıyla, menfaat sağlamayı taahhüt eden şirket, hisseler üzerindeki tasarruf hakkını personeline devrettiğinde ekonomik tasarruf da gerçekleşerek, ücret geliri elde edilmektedir.

MENFAAT TUTARININ TESPİT EDİLMESİ

Plan ile sağlanan menfaat tutarı, GVK'nun 63'üncü maddesine göre tespit edilecektir. Maddede, hizmet erbabına verilen ayınların, verildiği gün ve yerdeki ortalama perakende fiyatlarına göre; sair menfaatlerin ise emsal bedeline göre değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, piyasası bulunan hisse senetleri açısından piyasa rayicinin dikkate alınması uygundur. Eğer hisseler borsada işlem görmüyor ise, takdir esası gündeme gelecektir. Hisse ediniminde personelce katlanılan maliyetler var ise, hisselerin elde edildiği tarihteki değerinden bu maliyetin düşülmesi gerekir.

ELDE EDİLEN ÜCRET GELİRİNİN VERGİLENDİRİLMESİ

GVK'nun 103'üncü maddesinde ücret gelirleri için artan oranlı tarife belirlendiğinden stopaj da kümülatif olarak hesaplanmaktadır. Bu nedenle, hisse edindirme planı çerçevesinde elde edilen menfaatin, çalışanın ücret matrahına eklenmesi suretiyle ücretliler için belirlenmiş bulunan artan oranlı vergi tarifesine göre vergilendirilmesi gerekmektedir.

Ancak, hisse doğrudan yurtdışındaki bir kurumdan da verilebilir. Bu durumda hizmet erbabı hem çalıştığı kurumdan hem de yabancı kurumdan ücret geliri elde etmiş olur. Böyle bir durumda GVK md.95 gereğince, yurtdışında mukim kurumdan elde edilen ücret geliri tevkifata tabi olmaz, hizmet erbabı tarafından GVK md.86 uyarınca yıllık beyanname ile beyan edilir.

HİSSELERİN ELDEN ÇIKARILMASINDAN SAĞLANAN GELİRLERİN NİTELİĞİ

Plan çerçevesinde iktisap edilen hisselerin elden çıkarılması değer artış kazancı olarak nitelendirilmekte olup Türk mevzuatında pay/hisse satışlarından elde edilen gelirler, hisselerin niteliğine göre ya GVK Mükerrer 80'inci madde, ya da GVK'nun Geçici 67'nci maddesi kapsamında vergilendirilmektedir.

Değer artış kazancı hesaplarken, plan kapsamında alınmış hisselerin maliyet bedelinin nasıl tespit edileceği konusunda da bir belirleme bulunmamakla birlikte hisse maliyetinin ücret olarak vergilemenin yapıldığı gündeki piyasa fiyatı olarak dikkate alınması uygun bir yöntem olacaktır.

2013 YILINDA MECLİSE SUNULAN GVK TASARISINDA PERSONELE PAY SENEDİ VERİLMESİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELER

2013 yılında Meclise sunulan tasarıda, hisse edindirme planlarına has kurallar getirilmek istenmiştir. Öneriye

göre ücret geliri,

- Pay senedi verilmesi durumunda pay senedinin hukuki ve ekonomik olarak tasarruf edilebilir olduğu, yani hisselerine sahip olmaya hak kazandığı tarihte

- Pay senedi alım hakkı verilmesi durumunda bu hakkın fiilen kullanıldığı, yani bu hakka dayanarak hisse satın alındığı tarihte, elde edilmiş sayılmaktadır.

Mevzuatımızda, plan kapsamında sağlanan menfaatin elde edilme zamanı ve ücret gelirinin nasıl saptanacağı konuları açık olarak belirlenmemiştir. Bize göre en uygun yöntem, hisselerine hukuki ve ekonomik olarak tasarruf edildiği aşamada vergilendirme yapılmasıdır.

Yukarıdaki hükümlerden ücret geliri hesaplanırken hisselerin piyasa fiyatının kullanılmasının önerildiği anlaşılmaktadır. Buna göre ücret matrahı:

- Çalışana bedelsiz hisse verilmesinde, hissenin hukuki ve ekonomik olarak tasarruf edildiği (hak ediş) tarihindeki piyasa fiyatı,
- Çalışanın iskontolu fiyattan hisse alması durumunda, yine hak ediş tarihindeki piyasa fiyatı ile çalışanın katlandığı maliyet arasındaki fark,
- Çalışana verilen opsiyon hakkının satılması halinde ise, satış tarihindeki opsiyon satış bedeli ile çalışanın bu hakkı elde etmek için ödediği tutar arasındaki fark olmaktadır.

Şu an mevzuatımızda böyle bir düzenleme bulunmamakla birlikte, taslak metinde yer alan ilkeler, şu andaki planlar kapsamında sağlanan menfaatlere de uygulanabilir niteliktedir.

Ölçüm sorunu nedeniyle, kapalı A.Ş.'lerin hisse edindirme planı uygulaması zorlaşmakta olup vergilendirme zamanı ve ölçüm metodu gibi sorunları detaylı bir şekilde ele alacak bir kanun değişikliğinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.



Prof. Dr. Güler Aras

Kurucu Direktör, YTÜ Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CFGS) Yürütme Kurulu Başkanı, Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)

DEĞER YARATAN BİLGİNİN KAPSAMI GENİŞLİYOR: FİNANSAL BİLGİ VE ÖTESİ

Uzun vadeli yatırımcıları çekebilmenin yolu sürdürülebilir performans ve güvenilir veri paylaşımından geçiyor. Finansal bilginin paylaşımının ötesinde yeni raporlamalar ve Türkiye'nin bu konuda attığı adımları Prof. Dr. Güler Aras dergimiz okuyucuları için kaleme aldı.

Finansal olmayan bilgilerin uzun vadede finansal hale geldiğini günümüzde artık daha çok fark eden kurumsal yatırımcılar, şirketlerin hem riskleri hem de fırsatları ile olan bağlantılarını anlamak için finansal olmayan bilgilerin arkasındaki bağlantıyı araştırmak durumundalar. Bu nedenle, şirketlerin değer yaratma süreci hakkındaki raporlarını yatırımcılar ve paydaşları ile paylaşmaları gerekiyor.

Paydaşların bilgi ihtiyacını karşılamak üzere sunulan çok sayıda kurumsal rapor mevcut. Bu raporların en çok bilineni finansal raporlar, ardından çevresel ve sosyal bilgilerin paylaşıldığı sürdürülebilirlik raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporları, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları, karbon beyan raporları vb. geliyor. Her birinin detayında yer alan bilgiler son derece önemli olmakla birlikte bu raporların sunduğu bilgiler arasında bir bağlantının olmaması her birinin ayrı ayrı takibinin gerekmesi yatırımcıları ve karar vericileri zorlayabiliyor.

YATIRIMCILAR, NİTELİKLİ BİLGİ İHTİYACINI ENTEGRE RAPORDAN KARŞILAMAYI BEKLİYOR

Yatırımcıların nitelikli bilgi ihtiyacına yönelik kurumların etkili ve tutarlı açıklamalar yapmasını kolaylaştırmak için kurumsal rapor-

lama sürecinin daha iyi bir düzeye taşınması amacıyla uluslararası kurumsal raporlama standartları belirleyicileri ve raporlama çerçevesi sağlayıcıları, iki yıllık bir proje (Kurumsal Raporlama Diyaloğu) başlattılar. Bu proje ile, Kurumsal Raporlama Diyaloğu katılımcıları, ileriye dönük finansal olmayan ve finansal bilgilerin entegrasyonunu teşvik eden çerçevelerin ve sürdürülebilirlik raporlama çerçevelerinin birbiriyle daha uyumlu hale getirilmesi için taahhütte bulundular. Temelde kurumların hangi çerçeveye karar verdiklerine bakılmaksızın, işletmelerin daha iyi, daha etkili raporlama yapma konusunda teşvik edilmesi, yatırımcıların ihtiyacı olan nitelikli bilginin üretilmesi ve bu yolla yatırımcı güveninin tesis edilerek sermaye piyasalarının gelişimine katkı sağlanması açısından büyük öneme sahip. Yapılan araştırmalardan, yatırımcıların günümüzde bu tür bilgiyi entegre raporlarda bulmayı beklediğini görüyoruz.

18 Haziran 2019 tarihinde Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) olarak Borsa İstanbul iş birliği ve ev sahipliğinde gerçekleştirdiğimiz "Kurumsal Raporlama ve Yatırımcı Beklentileri" Konferansı'nda Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Ali Fuat Taşkesenlioğlu, Borsa İstanbul Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkan Vekili Murat Çetin-kaya, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Onursal Başkanı

Prof. Mervyn King ve Finansal Raporlama Konseyi Kurumsal Raporlama Projesinin Geleceği Danışma Kurulu Başkanı ve önceki dönem IIRC CEO'su Paul Druckman ile birlikte açılış gongunu entegre rapor yapan şirketler adına çaldık.



Günümüzde kurumların sadece finansal sonuçları ile faaliyetlerinin

devamlılığını sağlamaları, yükümlülüklerini yerine getirme potansiyelleri konusunda paydaşlarını ikna etmeleri olanaklı değil. Uzun vadeli yatırımcıları çekebilmenin yolu sürdürülebilir performans ve güvenilir veri paylaşımından geçiyor



"ŞİRKETLERİN TÜM PAYDAŞLARINA KARŞI SORUMLU VE ŞEFFAF OLMALARININ BEKLENDİĞİ BİR DÖNEMDEYİZ"

Ali Fuat Taşkesenlioğlu açılış konuşmasında, SPK olarak, ülkemizde entegre raporlamanın yaygınlaşmasının sermaye piyasalarımıza olumlu katkılarının olacağını değer-



"Kurumsal Raporlama ve Yatırımcı Beklentileri" Konferansı ve Gong Töreni

lendirirken, bu konunun ülkemizde gerek şirketler gerek sivil toplum kuruluşları gerekse diğer aktörler tarafından büyük bir ciddiyetle sahiplenilmesinden memnuniyet duymaktayız." şeklinde ifade etti. Ayrıca, "Şirketlerin çalışanlarına, hissedarlarına, içinde buldukları topluma ve hatta tüm ekosisteme karşı sorumlu ve şeffaf olmalarının beklendiği bir dönemdeyiz. İhtiyaç

duyulan bilgilerin edinilmesi için finansal ve finansal olmayan bilgilerin bir bütün halinde ve birbiriyle ilişkili olarak sunulabilmesine imkan veren entegre raporlama, bu ihtiyacı karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Entegre raporlama sayesinde yatırımcıların karar alırken, şirketlerin finansal riskleri kadar, finansal olmayan risklerini de gördüğü, bu risklerini nasıl yönettiğini ve kısa, orta ve uzun vadede nasıl bir değer yarattığını daha iyi anladığı ifade edilmektedir" diyerek konuşmasında entegre raporlamanın yatırımcılar açısından önemine vurgu yaptı.

RAPORLAMANIN GELECEĞİ KONUSUNDA BORSA İSTANBUL'DAN TAM DESTEK

Murat Çetinkaya ise konuşmasında şunları dile getirdi: "Düzenleyici ve uygulayıcı kurumlar olarak bireysel emeklilik sisteminde yer alan belirli fonların varlık dağılımının asgari %10'unun Borsamızda işlem gören paylara, özellikle de BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve BIST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olan şir-

ketlere yönlendirilmesi konusunda birlikte çalıştık. Entegre raporlama ve genel olarak raporlamanın geleceği konularındaki gelişmeleri de yakından takip ediyor ve bu alanda ülkemizde yapılan çalışmalara katkıda bulunuyoruz. Gerek düzenlemede gerek icrada yetkili bir kuruluş olarak elimizden gelen desteği vermeye devam edeceğiz."

RAPORLAMANIN ÇERÇEVESİNİ OLUŞTURAN KURUMLAR REKABETTEN ZİYADE İŞBİRLİĞİNE ODAKLANMALILAR

Kurumsal raporlamanın duayenlerinden Mervyn King, kurumların yatırımcıları ve diğer paydaşlarıyla daha net, açık ve etkili bir şekilde iletişim kurmaları ve ayrıca uzun vadeli stratejik planları için kısa ve anlaşılır bir dilde rapor vermeleri gerektiğine vurgu yaptı. Bununla birlikte günümüzdeki kurumsal raporlama standartlarının ve çerçevelerinin 21. yüzyıl için uygun olmadığını belirtirken, radikal bir şeffaflık için sağlam iş stratejilerine ihtiyaç olduğuna dikkat çekti. Kurumsal raporlamanın geleceğiyle ilgili olarak, çerçeveyi oluşturan kurumların rekabetçi olmaktan çok iş birliğine odaklanmaları gerektiğini önemle vurguladı.

SERMAYE PİYASASI KATILIMCILARI, EKONOMİ, TOPLUM VE PAYDAŞLAR İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMAKLA SORUMLULAR

Paul Druckman, entegre düşünmenin ve raporlamanın kurumsal raporlamada bir evrim olduğunu belirterek raporların bir iletişim aracıdan çok daha fazlası olduğuna belirtti. Druckman, yatırımcılar ve şirketler de dâhil olmak üzere sermaye piyasasının tüm katılımcılarının, ekonomi, toplum ve paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratmakla sorumlu olduklarına dikkat çekti.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇIKLAMALARI ZORUNLU MU, GÖNÜLLÜ MÜ OLMALI?

Bütün bu gelişmeler çerçevesinde finansal olmayan bilginin raporlanmasının dünyanın önde gelen şirketleri tarafından rutin bir iş uygulaması haline gelmesi ve dünya genelinde yaygınlığının giderek artması ile birlikte sürdürülebilirlik açıklamalarına ilişkin düzenlemelerin de son yıllarda arttığını görüyoruz. Mevzuata ilişkin yaşanan bu gelişmeler çerçevesinde, uzun yıllardır şirketler tarafından gönüllü olarak yapılan sürdürülebilirlik açıklamalarının zorunlu hale gelmesinin piyasalar, şirketler ve paydaşlar üzerindeki etkisi ne olacak sorusu daha fazla gündemimizde yer almaya başladı? Bu soru Eylül ayı içinde Singapur'da gerçekleşen 3. Asya Sürdürülebilirlik Raporlama Zirvesinde "Sürdürülebilirlik Raporlama: Zorunlu Daha mı İyi?" teması ile ele alındı. 22 oturum ve 70 konuşmacının yer

aldığı zirvede, dünya genelinden üst düzey iş liderleri, düzenleyici ve denetleyici otoriteler, sürdürülebilirlik raporlaması konusundaki uzman, uygulamacı ve standart belirleyiciler, ESG derecelendirme kuruluşları, yatırımcılar, akademi ve sivil toplum liderleri yeni trendleri, yeni fırsatları, zorlukları, çözüm yollarını ve başarı hikâyelerini paylaşmak üzere bir araya geldiler. Sürdürülebilirlik uygulamalarının etkilerini ve sonuçlarını ölçmek, analiz etmek ve tüm faaliyetlerine entegre etmek üzere yönetim süreçlerini geliştiren şirketlerin sayısının son birkaç yılda çarpıcı bir şekilde arttığını görüyoruz. Yönetim kurulu düzeyinde sürdürülebilirlik komitesi olan S&P 500 şirketlerinin yüzdesi son beş yılda %5'ten %24'e yükselirken, aynı dönemde sürdürülebilirlik raporu yayınlayan şirketlerin yüzdesi ise %20'den %80'e yükselmiştir. Bu trendin, sadece ABD şirketleri ile sınırlı kalmadığını da biliyoruz. Uzun yıllardır şirketlerin gönüllü olarak gerçekleştirdiği sürdürülebilirlik uygulamalarının, son yıl-

larda yasal düzenlemeler ile desteklenmesi ile birlikte bu eğilimin hızlandığını söylemek mümkün. Dünyanın dört bir yanında, şirketleri çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performanslarını iyileştirmeye teşvik etmeyi amaçlayan raporlama düzenlemelerinin arttığını görüyoruz. Zorunlu raporlamalara ilişkin yasal düzenlemeler, bir yandan şirketleri disipline edebiliyor ve finansal performanslarının yanı sıra daha iyi sosyal ve çevresel performans elde etmeleri için teşvik edebiliyor. Diğer yandan, hali hazırda sürdürülebilirlik açıklamaları konusunda başarılı şirketlerin, düzenlemeleri takip eden dönemde diğer şirketlere göre bu konudaki üstünlüğünü devam ettirebilmek amacıyla daha fazla çaba harcaması ve muhtemelen daha yüksek maliyetlere maruz kalması nedeniyle bu yasal düzenlemelerin olumsuz dışsallıklar yaratabilme potansiyeli bulunuyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇIKLAMALARINDA ZORUNLU

UYGULAMALAR ARŞILAŞTIRILABİLİRLİĞİ ARTTIRIR MI?

Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) verileri, özellikle finansal piyasalarda artık büyük önem taşıyor. Bununla birlikte şirketler tarafından sağlanan ESG verilerinin, yatırım karar alma süreçlerinde kullanılabilir düzeyde olmadığını biliyoruz. Bunun en önemli sebebi ise şirketler arasında karşılaştırılabilir bilgi eksikliği. Karşılaştırılabilirlik konusundaki bu eksiklik, ESG verilerinin karar alma sürecinde yatırımcıların %45-50'si için kullanılmaması anlamına geliyor. Akademik araştırmalar, ESG bilgilerini yatırım süreçlerine entegre etmede yatırımcılar için en büyük zorluğun şirketler arası karşılaştırılabilirliğin bulunmadığını göstererek bu sonuçları destekliyor.

Karşılaştırılabilirlik problemini çözmek için, hükümetler ve borsaların düzenlemeleri ile uluslararası ve ulusal sürdürülebilirlik



3. Asya Sürdürülebilirlik Raporlama Zirvesi

raporlama standartları ve çerçeveleri gibi birçok sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri ortaya çıktı. Örneğin, 2014/95 / EU sayılı AB Direktifi, Avrupa Birliği'ndeki büyük şirketler tarafından finansal olmayan bilgilerin açıklanmasına ilişkin getirdiği kurallar çerçevesinde, şirketlerin belirli sürdürülebilirlik konularına ilişkin politikalarının açıklanmasını öngörüyor. Finansal olmayan raporlamanın (NFR) üye ülkeler arasında uyumlaştırılmasını amaçlayan Direktif, dünyanın dört bir yanındaki 39 borsa için, finansal olmayan raporlama rehberi niteliğini taşıyor.

2018'de yapılan ilk araştırma, şirketlerin NFR Direktifi tarafından açıkça talep edilen, iş ilişkileriyle ilgili politikalar ve durum tespiti süreçleri, sonuçları, başlıca risklerin bir tanımı olduğunu ve KPI'lar ve açıklanan bilgilerin bir şirketin etkisi ve stratejisinin anlaşılmasını sağlayacak kadar spesifik olup olmadığı gösterdi. Araştırma ayrıca, şirketlerin belirli önemli çevresel ve insan hakları konularında ve yolsuzlukla mücadele programlarındaki açıklamalarını analiz etmeye çalıştı ve NFR Direktifinin gerekliliklerini neyin maddi bilgiyi oluşturduğuna dair fikir birliği ile birleştiren belirli bir kriter seti sağladı.

GÖNÜLLÜ KOD, STANDART VE ÇERÇEVELER KARŞILAŞTIRILABİLİRLİĞİ NEDEN SAĞLAMİYOR?

Bununla birlikte, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), Küresel Raporlama Girişimi (GRI), İklim Beyanları Standartları Kurulu (CDSB), Sürdürülebilirlik Muhasabe Standartları Kurulu (SASB), Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) ve benzeri kuruluşlar tarafından sağlanan ESG faktörlerini belirlemek için birçok uluslararası araç bulunuyor. Sağlanan standart ve çerçevelerin ortak amacı ise; ESG konularına ilişkin yatırımcıların ve paydaşların ihtiyacı olan bilgiyi kurumların

raporlarında bulmalarına yardımcı olmak ve aynı zamanda şirketlerin de raporlarında yer verecekleri bilgiler ve bu bilgiyi sunma şekillerine ilişkin bir rehber sunmak.

Günümüzde, düzenleyici otoriteler, ESG raporlamanın yatırımcılar için daha sistemli ve karşılaştırılabilir olmasına yardımcı olabilecek sürdürülebilirlik raporları yoluyla şirketlerin açıklama yapmalarına daha fazla önem veriyorlar. Çerçeveleri benimseyen şirketler, çerçevede öngörüldüğü gibi bilgileri sunmaları durumunda karşılaştırılabilir bilginin elde edilmesi daha mümkün hale geliyor. Bununla birlikte, finansal standartlardaki karşılaştırılabilirlik düzeyinde ESG bilgilerinin karşılaştırılabilirliğini sağlayabilecek bir rehber, standart, çerçeve veya uygulama henüz bulunmuyor. Ayrıca, "uy veya açıkla" prensibi çerçevesinde şirketler, eksikliklerinin nedenlerini basitçe açıklayarak istenen nitelikte ESG verisinin üretilmesini engelleyebilmektedir. Son olarak, ESG verilerini rapor etmeme veya kalitesiz raporlama için olası yaptırımlar finansal raporlamada olduğu kadar açık değildir. Ayrıca, finansal muhasebede karşılaştırılabilirlik konusunda ortak bir anlayış ve onu değerlendiren birçok çalışma olmakla birlikte, ESG verilerinin karşılaştırılabilirliğini değerlendirmek için evrensel olarak kabul edilmiş bir metodoloji henüz geliştirilmemiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONULARINDA KARŞILAŞTIRILABİLİR VE NİTELİKLİ VERİYİ ÜRETEBİLECEK TEK BİR RAPORLAMA STANDARDI MÜMKÜN MÜ?

Yatırımcıların, veri toplama sürecini kolaylaştırabilecek ve daha fazla karşılaştırılabilir ve nitelikli veri üretebilecek tek bir raporlama standardının geliştirilmesine yönelik dünyada ve Türkiye'de önemli girişimlerin ve uygulamaların olduğunu görüyoruz. Bunların ba-

Finansal olmayan bilginin raporlanmasının dünyanın önde gelen şirketleri tarafından rutin bir iş uygulaması haline gelmesi ve dünya genelinde yaygınlığının giderek artması ile birlikte sürdürülebilirlik açıklamalarına ilişkin düzenlemelerin de son yıllarda arttığını görüyoruz.

şında XBRL temelli taksonomiler geliyor. UFRS ve US GAAP gibi dünya genelinde yaygın kullanımı olan finansal taksonomilerin yanı sıra finansal olmayan taksonomiler de dünyanın ve Türkiye'nin gündeminde. Geçtiğimiz yıl Merkezi Kayıt Kuruluşu Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda XBRL temelli Kurumsal Yönetim Taksonomisi yayımlandı. Şirketler, artık kurumsal yönetim verilerini geliştirilen bu taksonomiye uygun bir şekilde açıklıyor. Bunun bir sonraki aşaması ise, MKK ve Kurucu Direktörlüğü'nü yürütmüş olduğum YTÜ Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma ve Uygulama Merkezi (CFGS) işbirliği ile geliştirmeyi hedeflediğimiz Entegre Raporlama Taksonomisi. Asya Sürdürülebilirlik Raporlama Zirvesi'nde konuşmacı olarak yer aldığım oturumlardaki konuşmalarında da belirttiğim gibi, ESG konularındaki karşılaştırılabilir ve nitelikli bilginin üretilmesinde bu tür somut adımların atılması bu bilgilerin daha güvenle, yaygın ve etkin kullanımı açısından büyük önem taşıyor.



Murat Selek

Aile Şirketleri Çalışma Grubu
Üyesi, Danışman, Bağımsız
Yönetim Kurulu Üyesi

TKYD'NİN AİLE ŞİRKETLERİ ÖNCELİKLERİ ANKETİ STRATEJİK KONULARDA AİLE ŞİRKETLERİNE YÖNELİK ÖNEMLİ MESAJLAR İÇERİYOR

Anketin sonuçlarını ve 2017 yılında düzenlenen anket ile bir karşılaştırmaya yönelik yorumları da içeren yazıyı Aile Şirketleri Çalışma Grubu üyemiz Murat Selek kaleme aldı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından bu yıl yapılan Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi önemli mesajlar veriyor. Anketin sonuçları, 2017 yılında yapılan aynı anketin sonuçlarıyla da mukayeseli olarak irdelendiğinde, aile şirketleri için;

1. Öncelikler
2. Geleceğe yönelik tehditler
3. Geleceğe yönelik planlar

gibi stratejik konularda bir yandan öz değerlendirme yapmak diğer yandan da bu konularda harekete geçmek için önemli ipuçları veriyor. Bu bağlamda özellikle dikkat çekmek istediğimiz bazı noktaları ve kısa yorumlarımızı sizlerle paylaşmak istiyoruz.

Anket sonuçlarını yukarıda belirtilen 3 ana ekseninde değerlendirdiğimizde;

Aile şirketlerinin öncelikli konularının başında yine mali konular geliyor ve ağırlığı önemli ölçüde artıyor (2019'da %83, 2017'de %75). Günümüz koşullarında, mali konuların öncelik ve ağırlık kazanması gayet doğal görünüyor. Zira genellikle ekonomide ve talepte daralma olan dönemlerde, bir yandan satışların ve dolayısıyla üretimin azalması, diğer yandan da finansman ve nakit akışlarında sıkışıklık yaşanması, mali konuların daha

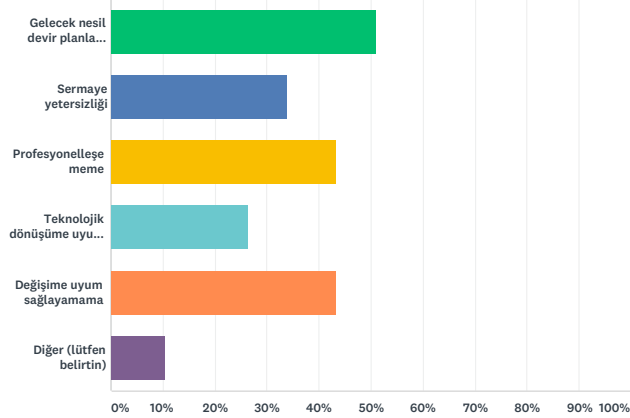
yakından takibini ve yönetimini zorunlu kılıyor. Kurumsallaşma, insan kaynakları ve inovasyon gibi stratejik önem taşıyan ve aslında mali sonuçların da belirleyici unsurları

olan konular ise, her ne kadar aile şirketlerinin öncelikli konuları arasında olsa da yukarıda değindiğimiz nedenlerle ağırlığını yeterince artırmamış görünüyor.

Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi 2019

Q17 Şirketinizde gelecekte neyi tehdit olarak görüyorsunuz? (birden fazla seçenek işaretlenebilir)

Answered: 106 Skipped: 112



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Gelecek nesil devir planlama eksikliği	50.94% 54
Sermaye yetersizliği	33.96% 36
Profesyonelleşememe	43.40% 46
Teknolojik dönüşüme uyum sağlayamama	26.42% 28
Değişime uyum sağlayamama	43.40% 46
Diğer (lütfen belirtin)	10.38% 11
Total Respondents: 106	

Bununla birlikte, aile şirketleri için geleceğe yönelik tehditlere baktığınızda, ilk sırada gelecek nesile devir planlaması eksikliği (2019'da %51, 2017'de %48), ardından da sırasıyla profesyonelleşememe (2019'da %43, 2017'de %47) ve değişime uyum (2019'da %43, 2017'de %41) geliyor. Sermaye yetersizliği de yine yukarıda değindiğimiz nedenlerle, tehditler arasında ağırlığını önemli ölçüde artırmış görünüyor (2019'da %34, 2017'de %22). Şirketlerin sürdürülebilir karlı gelişiminde anahtar rol oynayan bu konuların yüksek oranlarda tehdit olarak belirlenmiş olması isabetli bir öz değerlendirme niteliğinde.

Ancak bu duruma baktığımızda, şirketlerin öncelikli konularıyla tehdit olarak gördükleri konuların (mali konular dışında) farklı olduğunu görüyoruz. Bu farkın nedeni, muhtemelen, tehdit olarak görünen ve müdahale edilmesi gereken stratejik konulara, daha orta-uzun vadeli olmaları nedeniyle, yeterince öncelik verilmemesi olarak yorumlanabilir. Halbuki, bizce daha sağlıklı olan yaklaşım, bir yandan kısa vadeli operasyonel konulara öncelik verilirken, diğer yandan ve aynı zamanda daha orta-uzun vadeli stratejik konulara da yeterince önem verilmesi ve kaynak ayırılması ve şirketin varlığının ve karlılığının sürdürülebilmesi için her iki boyutta da eşzamanlı ve etkin yönetim gerektiğinin göz ardı edil-

memesidir.

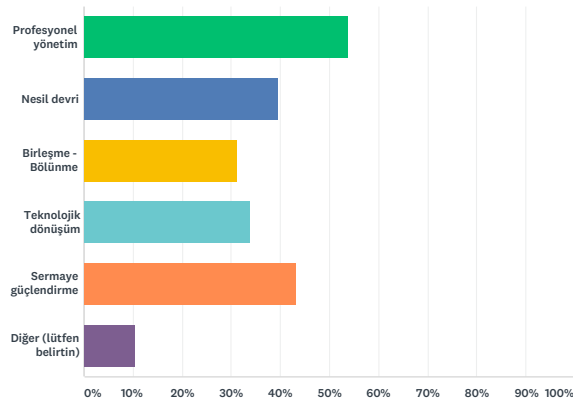
Diğer yandan, aile şirketlerinin geleceğe yönelik planları arasında, ilk sırada yine profesyonel yönetim geliyor (2019'da %54, 2017'de %53). İkinci sıradaki sermaye güçlendirme de önemini koruyor (2019'da %43, 2017'de %43). Üçüncü sıradaki nesil devri ağırlığını bi-

eksende yorumlamak gerekirse, aile şirketlerinde kurumsal yönetimin ve aynı zamanda sürdürülebilirliğin temel yapı taşları olan; Kurumsallaşma, Profesyonelleşme, Etkin ve Uzman Yönetim Kurulu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Aile Anayasası, Nesil Devri vb. stratejik konuların şirketlerin (ve ailelerin)

Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi 2019

Q19 Şirketiniz gelecekte neyi planlıyor? (birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

Answered: 106 Skipped: 112



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Profesyonel yönetim	53.77% 57
Nesil devri	39.62% 42
Birleşme - Bölünme	31.13% 33
Teknolojik dönüşüm	33.96% 36
Sermaye güçlendirme	43.40% 46
Diğer (lütfe belirtin)	10.38% 11
Total Respondents: 106	

“Şirketlerin öncelikli konularıyla tehdit olarak gördükleri konuların (mali konular dışında) farklı olduğunu görüyoruz. Bu farkın nedeni, muhtemelen, tehdit olarak görünen ve müdahale edilmesi gereken stratejik konulara, daha orta-uzun vadeli olmaları nedeniyle, yeterince öncelik verilmemesi olarak yorumlanabilir.”

raz artırmış görünüyor (2019'da %40, 2017'de %37). Büyük ölçüde tehditlerle paralel olan bu konuların planlı bir şekilde ve gereken önem ve ağırlık verilerek yönetilmesi, bunun için de bu konulara öncelik verilerek zaman ve emek harcanması gerekir.

Kurumsallaşma ile bağlantılı dikkat çeken bir sonuç, Yönetim Kurulu'nda aile dışından üye bulunduran şirketlerin oranında bir değişiklik olmaması (2019'da %55, 2017'de %56). Öte yandan, aile anayasası olan şirketlerin oranında belirgin bir artış olduğu görülüyor (2019'da %36, 2017'de %24).

Anket sonuçlarını yukarıdaki 3 ana

planları arasında yer aldığını, ancak ekonomik ve piyasa koşullarındaki çalkantı ve belirsizliklerin etkisiyle kısa vadeli ve taktiksel konuların uygulamada ön plana geçtiğini ve bu nedenle sürekli ertelenme veya yavaş ilerleme ile karşı karşıya kaldığını gözlüyoruz. İşte tam da bu nedenle, TKYD olarak, aile şirketleri için sürdürülebilir ve karlı büyüme ortamını ve imkanını yaratmak amacıyla, kurumsal yönetim ilke ve yöntemlerinin daha yaygın, kapsamlı ve etkin bir şekilde uygulanması için gerekli her türlü desteği vermeye hazırız.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D isteleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)
 2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%25 ağırlık ile)
 3. Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile)
 4. Yönetim Kurulu (%35 ağırlık ile)
- Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodoloji-

ye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 48 şirket yer almaktadır



Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	95,87	21.02.2019	SAHA	Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.	92,71	16.11.2018	SAHA	Pasha Bank (Halka Açık Değil)	91,13	21.06.2019	SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	92,04	2.11.2018	SAHA	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	93,96	18.12.2018	SAHA	Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)	90,70	15.10.2019	KOBİRATE
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	92,16	10.08.2018	SAHA	Global Yatırım Holding A.Ş.	90,60	23.11.2018	KOBİRATE	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)	94,70	28.12.2018	KOBİRATE
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	92,90	19.09.2019	SAHA	Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.	94,20	16.08.2019	KOBİRATE	Halk Sigorta (Halka Açık Değil)	90,51	17.01.2019	SAHA
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	95,03	3.10.2019	SAHA	ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.	91,80	2.11.2018	SAHA	SÜTAŞ (Halka Açık Değil)	95,72	28.12.2018	SAHA
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.	94,02	21.03.2019	SAHA	Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.	93,09	19.11.2018	SAHA	Çağdaş Faktoring A.Ş.	79,10	11.09.2019	KOBİRATE
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	95,84	17.05.2019	SAHA	Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.	92,04	12.12.2018	SAHA	ÜNİSPED (Halka Açık Değil)	91,69	25.04.2019	SAHA
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	95,75	28.12.2018	SAHA	Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.	94,50	21.12.2018	KOBİRATE	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)	94,60	28.12.2018	KOBİRATE
Şekerbank T.A.Ş.	94,23	23.01.2019	SAHA	Creditwest Faktoring A.Ş.	87,48	12.06.2019	JCR EURASIA RATING	Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)	93,00	26.12.2018	KOBİRATE
Coca Cola İçecek A.Ş.	94,59	2.07.2019	SAHA	Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.	95,00	21.11.2018	KOBİRATE	Garanti Filo (Halka Açık Değil)	88,90	14.06.2019	KOBİRATE
Arçelik A.Ş.	95,80	19.07.2019	SAHA	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	96,20	19.08.2019	KOBİRATE	Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)	90,80	20.12.2018	KOBİRATE
TAV Havalimanları Holding A.Ş.	96,67	16.08.2019	SAHA	Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.	97,22	19.07.2019	SAHA	Toplum Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)	92,70	27.12.2018	KOBİRATE
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)	95,42	19.10.2018	SAHA	Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	95,36	21.11.2018	SAHA				
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	94,18	5.11.2018	SAHA	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	95,95	11.12.2018	JCR EURASIA RATING				
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	91,14	17.12.2018	SAHA	Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.	95,28	14.12.2018	SAHA				
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	92,87	12.12.2018	SAHA	Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	92,90	30.05.2019	KOBİRATE				
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri	91,76	5.12.2018	SAHA	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	94,90	26.07.2019	KOBİRATE				
Turcas Petrol A.Ş.	95,80	1.03.2019	KOBİRATE	Anadolu Sigorta	95,11	7.11.2018	SAHA				
Park Elektrik A.Ş.	90,20	07.06.2019	SAHA	Migros	95,81	28.12.2018	SAHA				
Aygaz A.Ş.	94,16	21.06.2019	SAHA	Akmerkez	93,74	6.12.2018	SAHA				
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.	90,36	11.07.2019	JCR EURASIA RATING	Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	92,74	30.11.2018	SAHA				
AG Anadolu Grubu (eski Yazıcılar Holding)	95,43	9.07.2019	SAHA	TAT Gıda	93,08	28.12.2018	SAHA				
İhlas Holding A.Ş.	84,68	29.07.2019	JCR EURASIA RATING	BATIÇİM	86,70	30.07.2019	KOBİRATE				
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	85,12	29.07.2019	JCR EURASIA RATING	Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)	95,40	21.03.2019	KOBİRATE				
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	96,41	17.12.2018	KOBİRATE	Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)	96,20	28.12.2018	KOBİRATE				



* SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar uyarınca, şirketlerin 2013 yılı kurumsal yönetim derecelendirme notları belirlenen prensipler çerçevesinde yenilenmiştir.

**Geçmişe dönük Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının tümüne www.tkyd.org adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.

Kurumsal yönetimin uluslararası iyi uygulamalarını yaygınlaştırmak için faaliyetlerine devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, basına bu çalışmalarını aktardı.

Gündemdekiler

Feyyaz Ünal (ACI2000)

Üçüncü nesil ACI'lı TKYD Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yaptığı Olağan Genel Kurul sonrasında bir araya gelen yeni Yönetim Kurulu Üyeleri, İzmir Amerikan Koleji mezunu Feyyaz Ünal, TKYD Başkanı seçti.



KURUMSAL YÖNETİM anlayışını tanımasını, uygulamalarını ve en iyi uygulamalarıyla bir araya getirmesini hedefleyen faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Olağan Genel Kurulunda, Feyyaz Ünal (ACI2000) TKYD Başkanı seçildi. Ünal, "Gençlerimizin, geleceğimizin, ülkemizin ve toplumumuzun geleceği için kurumsal yönetimin önemini kavrayarak, bu alanda etkin rol oynamaları için çalışmamız gerekiyor" dedi. Ünal, "Kurumsal Yönetim Derneği'nin, ülkemizin ve toplumumuzun geleceği için kurumsal yönetimin önemini kavrayarak, bu alanda etkin rol oynamaları için çalışmamız gerekiyor" dedi. Ünal, "Kurumsal Yönetim Derneği'nin, ülkemizin ve toplumumuzun geleceği için kurumsal yönetimin önemini kavrayarak, bu alanda etkin rol oynamaları için çalışmamız gerekiyor" dedi.



Hissedarlara özel eğitim programı

TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği'nin "Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı" 13-14 Eylül 2019 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenecek. Yönetim kurulunda yer alma adayı olan şirket ana hissedarlarına ve nesiller arası temsilcilerine özel olarak tasarlanan eğitim programı kapsamında katılımcılar, alanının önde gelen isimleri ile bir araya geleceklerdir. Programda; ana hissedar bakışıyla yönetim kurulunun önemi, yönetim kurulu oluşturma ve üyeliği, holding ve grup şirketlerinde yönetim kurulunun önemi, doğru yönetim modelleri, olma bilinci, yönetim performans ölçümü ve yönetim kurulunda şirketin çıkarlarını temsil etme, yönetim kurulunun oluşturulması ve beşerî, yönetim kurulu üyeliği görevi ve sorumluluğu gibi konular ele alınacak.

Başkan ve CEO aynı kişi olmamalı

TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Feyyaz Ünal, Genel Sekreter Betül Aygün ile birlikte yaptığı toplantıda, kurumsal yönetimin ilgili 4 ilke sıraladı: **Adil tutum** (kayseri, devlet, ortağın, kasaca tım tarafları) **Sefaflık** (Tabiri caizce dışardan balanca kurumun içi görünüşü) **Hesap verilebilirlik** **Sorumluluk** Ardından soru: **Bunu nasıl yapacağız?** Yanıtı şöyle verdi: **Öncelikli şirkette yönetim kurulu başkanı ile CEO aynı kişi olmamalı.** CEO aynı kişi olmamalı, yönetim kurulu sadece ortaklardan oluşmamalı. **Başkanı üyelere yer verilmeli.** Yönetimde kadın-erkek, genç-yaşlı dengesi iyi kurulmalı. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının açığı önemli kapılardan birine dikkat çekti. **Kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilen şirketlerin finansmana ulaşımı kolaylaşır.** Bankalar daha rahat kredi kullanırlar. Ünal la sohbet ederken, Coca-Cola Company, de Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO luğu birliktir yönettiğini anımsadı.

Abdi İbrahim ve Pasha Bank TKYD'nin yeni üyeleri oldu

Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de yaygınlaştırılması misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üye sayısını artırmaya devam ediyor. Türk ilaç sektörü şirketlerinden Abdi İbrahim ile Türkiye-Azerbaycan-Gürcistan arasındaki ticaretin gelişimine katkı sunan PASHA Bank, TKYD üyesi oldu. TKYD olarak üye sayılarını artırmaya devam ettiklerini ve toplamda 56 kurumsal üyeye ulaştıklarını söyleyen TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "Şirketler gelecekte de var olabilmelerinin yolu kurumsal yönetimin yaygınlaşmasıyla geçmektedir. Bu yaklaşımla, alanımızda Türkiye ve dünyanın önde gelen şirketleri ile bir araya geleceğiz."



İYİ YÖNETİM yatırım çeker

TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Feyyaz Ünal, kurumsal yönetimin şirketler ve Türkiye için önemli konusunda açıklamalarda bulundu. Kurumsal yönetim yapısının sağladığı temellere atıfta bulunarak, Türkiye'ye büyük faydası olduğunu söyleyen Ünal, "Çünkü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de iyi yönetim iyi yatırım çeker. Düzgün işleyen bir kurumsal yönetim yapısı, tüm dünyada yatırımcıların şirkete duyduğu güveni, yatırım girişlerini, gücünü önemli ölçüde artırır. Kurumsal yönetimler büyük şirketler için doğru yönetim modeli olarak kabul edilir. İyi yönetim, şirket performans ölçümü ve yönetim kurulunda şirketin çıkarlarını temsil etme, yönetim kurulunun oluşturulması ve beşerî, yönetim kurulu üyeliği görevi ve sorumluluğu gibi konular ele alınacak."

Hissedarlar için eğitim

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Corporate Governance Association of Turkey

Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı" 13-14 Eylül'de İstanbul'da düzenlenecek. Yönetim kurulunda yer alma adayı olan şirket ana hissedarlarına ve nesiller arası temsilcilerine özel olarak tasarlanan eğitim programı kapsamında katılımcılar, alanının önde gelen isimleri ile bir araya geleceklerdir.

SANAYİ ODALARI VE İHRACATÇI BİRLİKLERİNİ ZİYARET EDECEK

Murat YILMAZ Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi hedefleriyle 600'den fazla üyesiyle Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Anadolu'da kurumsal yönetimi anlatacak. Anadolu'nun çeşitli illerinde sanayi odaları ve ihracatçı birlikleriyle toplantılar düzenleyecek olan TKYD, şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlanmasından, rekabet güçlerini ve iyi yatırım alma potansiyellerinin artmasını kadar etkileri olan kurumsal yönetimin önemini Anadolu'daki iş insanlarına aktaracak. İki 24 Eylül'de Aydın'da başlayacak toplantılar İzmir, Ankara ve Adana ile devam edecek. Kurumsal yönetim anlayışının ülke genelinde tüm şirketlerde yaygınlaşması amacıyla faaliyetler yürüten Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Anadolu'da kurumsal yönetimin önemini anlatmak üzere önemli bir adım attı. TKYD bu kapsamda sanayi odaları ve ihracatçı birlikleri ile işbirliğine giderek düzenleyeceği toplantılarda, kurumsal yönetim konusundaki bilgi birikimini Anadolu'daki iş insanlarına aktaracak. Kurumsal yönetim anlayışı Ege'den Orta Anadolu'ya dalga dalga yayılacak. İki 24 Eylül'de Aydın Sanayi Odası'nda yapılacak olan toplantı serisi; 25 Eylül'de İstanbul Sanayi Odası, 30 Eylül'de Ege Bölgesi Sanayi Odası, 1 Ekim'de Ege İhracatçı Birlikleri ve 22 Ekim'de Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri'nde yapılacak toplantılar ile devam edecek. Feyyaz Ünal: "Düzenli işleyen bir kurumsal yönetim yapısı iyi yatırım çeker" Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de iyi yönetimin iyi yatırım çektiğini ifade

MÜZİK

Andrei Pisarev

Sahip olduğu eşsiz tekniği ile klasik müzik sahnesine adını altın harflerle yazdıran piyanist Andrey Pisarev, parlak renklerle boyadığı tuvalinden çok özel bir seçkiyi sanatseverlere sunuyor.

Başta 1991 yılında Mozart Yarışması'nda kazandığı "Büyük Ödül" olmak üzere bugüne kadar birçok prestijli ödüle layık görülen piyanist, su damlası berraklığında icrası ile klasik müzik dünyasında nadir duyulan seslere hayat veriyor. Dünyanın en iyi filarmoni orkestrası ile aynı sahneyi paylaşan Moskova Çaykovski Konservatuvarı Piyano Bölümü Profesörü olan Andrey Pisarev, 19 Kasım Salı akşamı bu sefer Franz Schubert'in eserlerinden oluşan resitali ile ENKA Oditoryumu'na konuk oluyor.

Yer: ENKA Oditoryumu
Tarih: 19 Kasım 2019, 20:30



The Opera Locos

İspanya'da Max Award 2019'da 'En İyi Müzikal Gösteri' seçilen The Opera Locos Türkiye'de ilk kez Cemal Reşit Rey Konser Salonu'na geliyor. Müziği, mizahı ve eğlenceyi bir arada sunan gösteri 28 Kasım Perşembe akşamı izleyicilere beklenmedik sürprizlerle dolu neşe dolu bir akşam yaşatacak.

En bilinen opera hitlerini rock ve pop düzenlemelerle seslendiren 5 sıra dışı şarkıcının teatral performansını yansıtan The Opera Locos, operayı her yaştan ve her kesimden izleyiciye tanıtmak ve sevdirmek amacıyla tasarlandı.

Yer: CRR Konser Salonu
Tarih: 28 Kasım 2019, 20:00



TİYATRO / MÜZİKAL

Ivanov

Toplumsal yaşantının dışında kalmış ve bunalıma sürüklenmiş, oldukları yerde 'dönüp duran' aydınlar, küçük burjuvalar... İnsanın kendine acımasının, kendi dertlerine gömülmesinin onu yalnızlığa ve yok oluşa sürüklemesi...

Yapılan güncel yorumda Çehov'un bütün oyunlarında bulunan bu ortak temalardan 'kendine acıma' ve 'kendi yok oluşunu hazırlama' temaları ön plana çıkıyor.

Günümüz insanı belki de Çehov'un Moskovalı Hamlet'im dediği Ivanov'undan ve diğer karakterlerinden daha da fazla üzüntüyle kuşatılmış durumda, daha güçsüz. Oysa "üzüntü insanı zeki kılmaz. Üzülmünce hıpyutmuşsunuz demektir. İşte bu yüzdendir ki, iktidarlar yönetenlerin üzüntülerine ihtiyaç duyarlar."

Ivanov oyunu Saim Güveloğlu'nun güncel rejisi, Şehsuvar Aktaş, Tansu Biçer, Tülin Özen gibi usta oyuncular ve genç bir oyuncu kadrosunu bir araya getiriyor.

Yer: DasDas İstanbul

Tarih: 14 Kasım 2019, 21:00



SERGİ

16. İstanbul Bienali
Yedinci Kıt

Pera Müzesi, İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSŞV) tarafından düzenlenen, 16. İstanbul Bienali'ne ev sahipliği yapıyor. Fransız küratör, yazar ve akademisyen Nicolas Bourriaud'nun küratörlüğünü üstlendiği bienalin başlığı Yedinci Kıt.

2015 yılından itibaren İstanbul Bienali mekânlarından biri olan Pera Müzesi, bu yıl da üç katında bienali açılıyor. Bienal kapsamında, arkeolojik sanatın öncülerinden biri olarak kabul edilen Norman Daly'nin kırk yıla uzanan kapsamlı ve detaylı çalışmasının ürünü olan Lihuros Medeniyeti de ilk kez bu ölçekte sergilenecek.

Fransız yazar ve akademisyen Nicolas Bourriaud'nun küratörlüğünde, 14 Eylül-10 Kasım 2019 tarihleri arasında ücretsiz olarak düzenlenecek Yedinci Kıt başlıklı bienalde, üç farklı mekânda (Tersane İstanbul, Pera Müzesi ve Büyükkada), 26 ülkeden 57 sanatçı ve sanatçı kolektifinin eserleri sergilenecek.

Yer: Pera Müzesi

Tarih: 14 Eylül - 10 Kasım 2019



CEVAPLAR ŞİRKETİN İÇİNDE BİR AİLE ŞİRKETİ HİKAYESİ

Feyyaz Ünal tarafından kaleme alınan bu eser, aile şirketlerinin yapısını ele almayı amaçlıyor. Profesyonel olarak 2 yıl dışarıda çalıştıktan sonra aile şirketindeki yönetici yetiştirme programına davet edilen bir aile bireyinin, şirketi ve şirketteki kültürü iyileştirme hikâyesini okuyacaksınız. Yazar hâlâ çalışmakta olduğu grup şirketlerine adım attığı ilk günden beri ne hatalar yaptığını, karşılaştığı problemleri nasıl çözdüğünü ve bu süreçte yaşadıklarını samimiyetle anlatıyor.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ



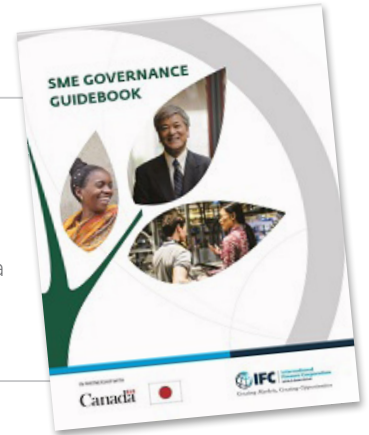
Argüden Yönetişim Akademisi tarafından önde gelen şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarının incelendiği Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi adlı bir araştırma gerçekleştirildi. Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik politikalarının sürdürülebilirliği hakkında bilgi veriyor. Çalışma, iyi örnekleri ön plana çıkararak, sürekli gelişime destek oluyor.

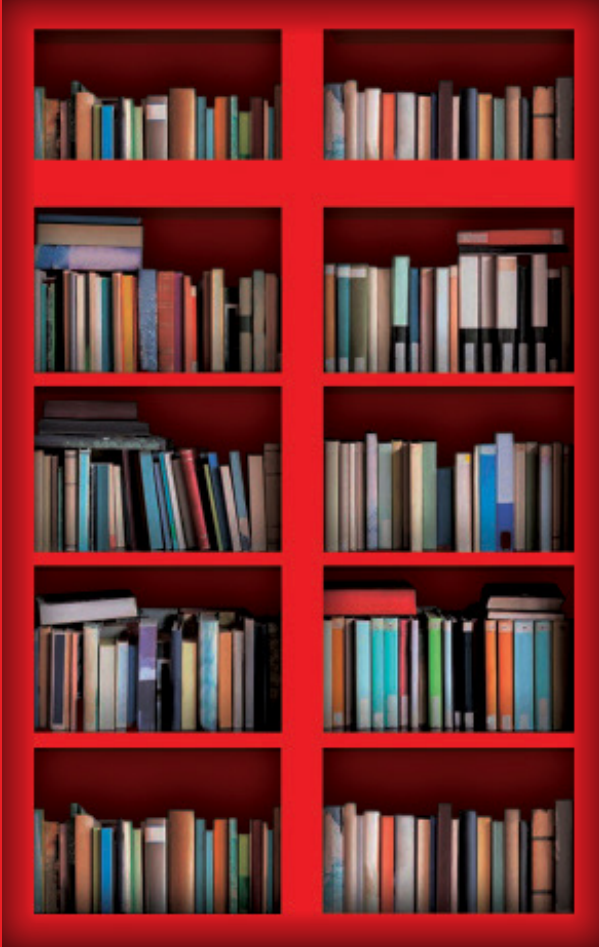
Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi ile, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik çalışmalarına uygun yönetim iklimine sahip olmak üzere doğru süreçler, kişiler, teşvikler ve şirket kültürüne sahip olup olmadığını incelendi. Buna ek olarak sürdürülebilirlik yaklaşımının kapsamını paydaşlar, değer zinciri ve coğrafyalar bazında araştırıldı ve sürekli gelişimin öğrenme döngüsü yoluyla şirket çalışmalarına dâhil edilip edilmediğini tanımlamayı amaçlandı. Araştırma sonucunu içeren” yayına www.argudenacademy.org adresim internet sitesinden ulaşabilirsiniz.

SME GOVERNANCE GUIDEBOOK

International Finance Corporation (IFC)'nin yeni yayını olan SME Governance Guidebook, KOBİ'lerin yaşam döngülerinin çeşitli aşamalarında karşılaştığı özel zorlukları ve fırsatları ele alarak, özel kurumsal yönetim önerileri sunuyor. Rehber kitap; KOBİ sahiplerine, yatırımcılara ve yöneticilere yönetime yönelik pratik bir yaklaşım benimsemelerinde yardımcı olmak için uzun vadeli işlerini güçlendirmeye yardımcı olacak bir eylem planlama aracı içeriyor.

Yayına IFC'nin www.ifc.org adresli internet sitesinden online olarak erişebilirsiniz.





TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışını yansıtan bilgi ve tecrübeyi bir araya getirerek faydaya sunmayı amaçlamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan uluslararası kuruluşların yanı sıra ilgili sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırmaktadır. Farklı dillerdeki çalışmalar İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.





Hala TKYD Üyesi Değil misiniz?

Bireysel ve Kurumsal Üyelik için
bizimle iletişime geçebilirsiniz.

info@tkyd.org

0212 347 62 00

Üyelik başvuru formlarımıza
<http://www.tkyd.org/tr/uye-iliskileri-uyelik.html>
adresinden ulaşabilirsiniz.



En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.



İŞİMİZ ENERJİ GÜCÜMÜZ İNSAN

Biz Enerjisa'yız. İşimiz enerji gücümüz insandır bizim.
Bizim için enerji gelecektir, deneyimdir, tutkudur.
Daha güçlü yarınlar için var gücümüzle çalışırız.