

# 9. TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi iş dünyası gündemine damgasını vurdu

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği - TKYD, 9. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni 14 Ocak 2016 tarihinde Sabancı Center'da düzenledi. Zirvenin ana oturumunda G20 sürecini ele alırken, eş zamanlı oturumlarda OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde oluşan değişiklikler ve aile şirketlerindeki kurumsallaşma çalışmaları geniş bir konuşmacı katılımıyla tartışmaya açıldı. Merakla beklenen "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması" raporu da ilk kez zirvede açıklandı.

Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla 2003 yılından bu yana faaliyet gösteren **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**, 9. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni iş dünyasının önde gelen kurum ve kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin katılımıyla 14 Ocak 2016 tarihinde Sabancı Center'da düzenledi.

Zirvede **TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Hurşit Zorlu**, **TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Tarkan Kadooğlu**, **BİST Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Talat Ulussever** ve **Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş**'ın açılış konuşmaları ve IEDC Yönetim Bölümü Okulu PMBA Direktörü **Arnold Walravens**'in key notunun ardından **6. Kurumsal Yönetim Ödülleri** töreni gerçekleştirildi. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslanan kuruluşlarca sağlanan 'Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları' ile verilen ödüller altıncı kez sahiplerini buldu. **TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy**, çarpıcı veriler içeren ve Türkiye'de ilk kez hazırlanan "**Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması**" raporunu da zirvede katılımcılarla paylaştı.

## Yeni OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlanmalı

**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Hurşit Zorlu**, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen, Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarının büyük katkılarıyla Türkiye'de ve bölge ülkelerinde en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi için rehberlik ettikleri kurumsal yönetim ilkeleri açısından önemli bir yılı geride bıraktıklarına değinerek, **TKYD**'nin düzenlediği **9. Kurumsal Yönetim Zirvesi**'nin gelişmeleri değerlendirmek ve gelecek yıl planlamalarını yapmak için önemli bir platform sunduğunu belirtti. İş dünyasını farklı açılarıyla tartışmaya, öğrenmeye iten sürecin OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1999 yılında tanıtılmasıyla başladığını ifade eden Zorlu, bu ilkelerin sadece uymakla yükümlü olunan bir dizi kriterden öte, uluslararası standartlara dayalı, bir kültür olarak benimsenmesini arzu ettikleri bir yönetim anlayışının temellerini hazırladığını kaydetti.

Türkiye'nin dönem başkanlığında yürütülen G20 sürecinin bu bakımdan son derece önemli olduğunu dile getiren **Zorlu**, OECD ilkelerinin, geride kalan dönemde oluşan tecrübeler ve yaşanan örneklerle en iyi uygulamalarının, farklı ekonomilerde ve kültürlerde hayata geçirmeyi mümkün kılan ortak bir anlayışı getirdiğini belirtti. **Zorlu**, ilkelerin kurumsal yönetim alanında hükümetlere, düzenleyici otoritelere ve borsalara rehberlik sunması amacıyla geliştirilen ilkelere güncellenme çalışması ile önemli değişiklikler yapıldığını, Türkiye'deki şirketler açısından bu alanda önemli gelişim alanları bulunduğunu kaydetti.

OECD Genel Sekreterinin yeni ilkeleri Ankara'da sunarken belirttikleri gibi "İyi Kurumsal Yönetim" in güvene dayalı iş ortamını, şeffaflık ve yatırımı, finansal stabiliteyi ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için sorumluluk anlamına geldiğini ifade eden **Zorlu**, ilkelerin politika oluşturanlara ve düzenleyici kamu otoritelerine gerekli enstrümanları vererek bu çevreyi oluşturmak için yeterli imkanı sağladığını belirtti. **Zorlu**, düzenleyici kuruluşlar ve yasaların şirketlerin nasıl idare edileceğini, kurumsal yatırımcıların başkalarının parasını nasıl yöneteceklerini ve sermaye piyasalarının nasıl çalışacağını bu ilkelerden hareketle belirleyecekleri söyleyerek, her geçen gün birbirine hızla bağlanan dünyada düzenleyiciler, şirketler, yatırımcılar ve hissedarlar ve tüm paydaşların ortak bir "**İyi Kurumsal Yönetim**" anlayışına sahip olması gerektiğinin altını çizdi.

## Yönetimin üç temel boyutu

Zirvenin key notunda yönetimin üç temel boyutuna değinen **IEDC Yönetim Bölümü Okulu PMBA Direktörü Arnold Walravens**, bunların ahlâki inisiyatif, kurumsal verimlilik ve güç dağılımları olduğunu belirtti. Ahlâki inisiyatifin yönetimin insanlara ilişkin boyutu olduğunu ifade eden **Walravens**, ilgili tüm paydaşların üzerinde etkisi olduğunu dile getirdi. Kurumsal verimliliğin, sorumluluğun uygun bir yapısı ve dağılımı olmaksızın verimli ve başarılı olunamayacağı anlamına geldiğini söyleyen **Walravens**, güç dağılımları boyutunun ise yönetimin güç bölüşümüne ve kullanımına ilişkin olduğunu kaydetti.

**Walravens**, yönetimlerin sıklıkla başarısızlığa uğrayabildiklerini, bunun ardında yatan nedenlerin insan olmanın doğası, kuruluşların ve toplulukların yönetilmelerine ilişkin modellerin oluşturulmasındaki sorunlar olduğunu, aynı zamanda liderliğin yetersiz kalabildiği olgusunun da önem arzettiğini belirtti. Bu karmaşık ekonomik ortamda, kurumsal yönetimin iş dünyasındaki tüm paydaşların korunmasına yönelik ilerici bir adım atması gerektiğini savunan **Walravens**, en iyi uygulamaların ve asgari standartların olmasına rağmen, her kuruluşun liderlik kültürüne, mülkiyet sahipliğine, spesifik özelliklerine ve kuruluşun ihtiyaçlarına göre kendisine en uygun modeli bulmak zorunda olduğunu altını çizdi.

## 6. Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini buldu

Zirvede **TKYD**'nin geleneksel olarak düzenlediği "**Kurumsal Yönetim Ödülleri**", Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslanan kuruluşlarca sağlanan "**Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları**" doğrultusunda bu yıl 6'ncı kez sahipleri buldu. **6. Kurumsal Yönetim Ödülleri**'nde "**En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 Şirket**" sıralamasında ilk sırada **Anadolu Efes** yer alırken, ikinci sırada **TSKB** ve **TAV**, üçüncü sırada ise **Aksa Akrylic Kimya** yer aldı.

"**En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Nota Sahip Halka Açık Olmayan Şirket**" ödülünü **Sütaş** alırken, "**Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Derecelendirme Notuna Sahip Şirket**" ödülünü **Doğuş Otomotiv**, "**Kurumsal Yönetim Endeksinde Son Bir Yılda Notunu En Çok Artıran Şirket**" ödülünü ise **İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.** aldı.

## Yeni OECD ilkeleri sermaye piyasasına neler getiriyor?

Zirvenin eş zamanlı oturumlarının ilkinde "**Yeni OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Türk Sermaye Piyasasına Yansımaları**" ele alındı. **TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Yayla**'nın oturum başkanlığında **SPK Kurulu Başkan Yardımcısı Bekir Sıtkı Şafak**, **MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç Dr. Yakup Ergincan** ve **İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı, TSPB Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi İlhami Koç**, konu hakkındaki görüşlerini katılımcılara sundu.

Panelistler, ilkelerde yapılan güncelleştirmelerin önemli değişiklikleri beraberinde getirdiğine değinerek, ulusal düzenlemelerde şirket büyüklükleri ve ülkeye özgü koşullar gibi hususlarda esnekliğe imkan veren bir çerçeve sunulduğunu, bu kapsamda iyi kurumsal yönetimin tek bir modelinin olmadığını altını çizdiler. Panelistler, artan rolleri ve değişen yapılarıyla birlikte kurumsal yatırımcılar ve borsalar gibi kurumların etkin kurumsal yönetim çerçevesinin sağlanması konusundaki rollerin tanındığını, kurumsal yönetim alanında denetim ve yatırım kalitesi üzerinde durulduğuna vurgu yaptılar.

Bununla birlikte, oturumda temel ortaklık haklarının yanı sıra, genel kurullarda bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemleri onay süreçleri ve üst yönetim ücretlerinin belirlenmesinde pay sahiplerinin söz hakkı gibi yeni konuların ilkelerde yer aldığı da konuşmalar tarafından öne çıkarıldı. Diğer yandan, kurumsal yatırımcılar ve sermaye piyasalarında hizmet sunan diğer araçların yeni bir başlık altında toplandığına değinen konuşmacılar, bunların faaliyetlerini yürütmeleri esnasında dürüstlüklerine zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacı üzerinde de durdular.

İlkelerin, menfaat sahipleri ile şirketlerin etkin işbirliğini cesaretlendirdiğinin altını çizen konuşmacılar, kamuoyunu aydınlatma başlığı altında kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarının gözden geçirildiğini ve finansal olmayan ve gönüllülük esasına dayanan raporlamaların tanındığını, insan hakları, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi kavramlara menfaat sahipleri kapsamında yer verildiğine vurgu yaptılar. Yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetim alanlarında yeni rollerinin de tanındığını belirten konuşmacılar, yönetim kurullarının eğitimi ve performans değerlendirmesi üzerinde durulduğunu, disk, denetim ve ücretlendirme komitelerinin kurulmasının teşvik edildiğini de belirttiler.

## **Aile şirketleri nasıl ayakta kalacak?**

İkinci paralel oturumda ise "**Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik: Yarın Kimler Ayakta Kalacak?**" başlığı masaya yatırıldı. **TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Selim Oktar**'ın oturum başkanlığında **TÜRKONFED Başkan Yardımcısı Sedat Şükrü Ünlütürk**, **Etik ve İtibar Derneği - TEİD Başkanı Selçuk Öncer** ve **Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ** görüşlerini katılımcılarla paylaşırken, aile şirketlerindeki en iyi uygulamalar ele alındı.

Panelistler, Türkiye'deki şirketlerin ezici çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğunu, şirketlerin yüzde 98,8'ini KOBİ'ler oluştururken, bu şirketlerin yüzde 95'inin aile şirketi olduğunu kaydettiler. Ancak aile şirketlerinin ömrünün uzun sürmediğine dikkat çeken panelistler, Türkiye'deki her 10 aile şirketinden sadece üçünün ikinci nesli gördüğünü, her 100 aile şirketinden ise sadece üçünün dördüncü kuşağı görebildiğini belirttiler. Konuşmacılar, aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlayamamanın en önemli nedeninin kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirememekten kaynaklandığının altını çizdiler.

Aile şirketlerinin hızlı karar alabilme, uzun vadeli düşünme, hedef ve amaç birliği, aile birliğinden doğan 'biz' bilinci, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu, işletmeye bağlılık, bilgi ve deneyim birikimi, zaman, çalışma ve sermaye konusunda esneklik, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması ve mesai gözetmemesi gibi güçlü yönleri bulunduğunu dile getiren konuşmacılar, ancak akrabaların ayrıcalığı, özsermaye ile büyüme isteği, finansal yetersizlik, aile üyelerinin çıkarlarıyla şirket çıkarları arasında çıkabilen sorunlar, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile üyeleri arasında rekabet, fikir ayrılığı ve uyumsuzluklar, verilere dayalı analize itibar edilmemesi, patronların profesyonellerle yarışması, aile içi sorunların işe yansması, işin çekirdeğinden gelmesi ve işin çok iyi bilinmesine rağmen işin yönetiminde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması, kurucu

patron tecrübesine dayanma ve devir planının olmayışı gibi zayıf yönleri bulunduğu vurgu yaptılar. Konuşmacılar, aile şirketlerinin Türkiye ekonomisi açısından büyük önem taşıdığını, buna bağlı olarak, aile şirketlerinin yönetimde yaşadıkları sorunların çözüme kavuşturulması ve şirketlerin sürdürülebilir güçlü bir yapıya sahip olabilmeleri için kurumsallaşmanın anahtar rol oynadığının altını çizdiler.

## **Türkiye'nin G20 tecrübesi ve hedefler**

Zirvenin ana oturumu "**G20 Senesinde Türkiye - Tecrübeler ve G20 Sonrası Hedefler**" başlığı altında düzenlendi. **Elig Ortak Avukat Bürosu Ortağı ve B20 Yolsuzlukla Mücadele Görev Gücü Üyesi Gönenç Gürkaynak**'ın oturum başkanlığında, **TEPAV İcra Direktörü ve T20 Türkiye Başkanı Güven Sak, Kale Grubu Başkanı-CEO ve C20 Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı Zeynep Bodur Okyay, KAGİDER Kurucu Üyesi ve W20 Türkiye Başkanı Gülden Türkten ve Santa Farma İlaç Sanayii YKB TİSK Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve B20 İcra Kurulu Üyesi Erol Kiresepi** konuşmacılar olarak Türkiye'nin G20 Dönem Başkanlığı sürecini, kararlar ve hedefler doğrultusunda mercek altına aldılar.

***TKYD** - Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olma misyonuyla hareket eden TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir. TKYD, ülkemiz kurumlarının yüksek performanslı, rekabetçi ve uluslararası yönetim ilkelerine sahip, paydaşlarına en fazla değer yaratan kurumlar haline gelmesini amaçlamaktadır.*

**Detaylı Bilgi için:** Haber Atölyesi / 0216 545 01 03

Zübeyde Turgut - 0533 953 78 57

Aslı Taştımur - 0530 265 15 95

Nihan Varal - 0530 776 08 21

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) / 0212 347 62 73