



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

**GÜNDEM 2019**

AGILITY  
GOVERNANCE  
YÖNETİM  
SÖRÜMLÜ  
ŞİRKET  
ESNEKLİK  
SİGORTA  
YENİLİK  
DEĞİŞİM  
BAĞIMSIZ  
YEREL  
KURUMSAL  
KOMİTE  
PAYDAŞ  
HİSSE  
KAP  
RİSK  
TEKNOLOJİ  
YATIRIMCI  
MOBİL  
ZİRVE  
İLİŞKİLİ  
ÇEVİKLİK  
ADİL  
YÖNETİCİ  
KÜRESEL  
DÜZENLEME  
DAYANIKLILIK  
ELEKTRONİK  
DENGİ  
AI  
DEĞER  
GÜNCEL  
ÇÖZÜM  
AKSİYON  
UYUM  
SERMAYE  
RESİLİENCE  
BAĞIMSIZ  
ŞEFFAF  
CORPORATE  
DEĞER  
GÜNCEL  
YEREL  
KURUMSAL  
KOMİTE  
PAYDAŞ  
HİSSE  
KAP  
RİSK  
TEKNOLOJİ  
YATIRIMCI  
MOBİL  
ZİRVE  
İLİŞKİLİ  
ÇEVİKLİK  
ADİL  
YÖNETİCİ  
KÜRESEL



**DR. MURAT TURGUT**  
MERKEZİ KAYIT KURULUŞU  
GENEL MÜDÜRÜ VE  
YÖNETİM KURULU ÜYESİ  
RÖPORTAJ



**HALE ORUÇ**  
SERMAYE PİYASASI  
KURULU DÜZENLEMELERİ  
ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL  
YÖNETİM RAPORLAMA  
ESASLARI



**DR. CÜNEYT SEZGİN**  
KURUMSAL YÖNETİM  
ÇERÇEVESİNDE AGİLE  
DÖNÜŞÜM



**DR. MUZAFFER  
EROĞLU**  
ŞİRKETLER HUKUKU  
AÇISINDAN ÇALIŞANLARA  
SAĞLANAN HİSSELER

**TANIŞMA GÜNÜ:**  
24 Şubat Pazar 2019  
Saat: 11.00

# Geleceğimizle tanışmak için can atıyoruz!

SAINT-JOSEPH LİSESİ  
EĞİTİM VAKFI

**KÜÇÜK  
PRENS  
OKULLARI**

**0216 622 6510**  
**www.kp.k12.tr**





**ALİ AYDIN PANDIR**  
Yönetim Kurulu Başkanı

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

2019 için en önemli konulardan biri kuşkusuz gündemi yakalamak olacak. Karmaşık yapılarda pek çok küresel ve yerel konu gündemimize giriyor. Geçen ay Davos'ta gerçekleşen World Economic Forum (WEF) 2019 toplantısında WEF Başkanı Børge Brende'nin söylediği gibi, küresel sorunları özel sektör, sivil toplum ve kamunun benzersiz iş birliği olmadan çözmek mümkün değil. Kurumsal yönetimin iyi uygulamaları tam da şirketlerimiz için böyle bir iş birliği modelini işaret eder.

TKYD'nin 2019 gündemini oluştururken yerel konularımızı uluslararası iyi uygulamalarla harmanlayarak, ilgili otoritelerle el ele çalışmayı hedefledik. 2019'un ilk "Kurumsal Yönetim Dergisi"nde bu bakış açısıyla sizlere 2019 çalışma konularımızdan ipuçları vermek istedik. Heyecanla çalışmak istediğimiz kurumsal yönetime dair pek çok başlığı gündemimize aldık.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği, çalışanlar için hisse edindirme programları, yönetici sigortaları, kurumsal yönetim uyum raporları gibi halihazırda ajandamızda olan, yıl içinde çeşitli toplantılar, paneller, eğitimler ile ele alacağımız ve üzerinde çalışacağımız konulardan bir kısmı dergimizin sayfalarında...

Kurumsal yönetimde iyi uygulamaları destekleyen teknolojileri de dikkatinize getirmek istiyoruz, Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun Kap Mobil uygulamasından Elektronik Yönetim Kurulu sistemine kadar pek çok yeniliği bu anlamda MKK Genel Müdürü Sayın Murat Turgut'un ağızından okuyabileceksiniz.

TKYD'nin ajandası yine kurumsal yönetimin güncel konularından da esinlenmeye devam ediyor. Değişimi yönetmeyi şirketlerimiz için kolaylaştıracak "kurumsal çeviklik" gibi kavramlardan uygulamalarımızı iyileştirecek mevzuat ipuçlarına ve ilişkili taraf işlemlere kadar çeşitli başlıklar değerli konukların ağızından dergimizde.

XII. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni "Değişim-Denge-Değer" teması ile 21 Şubat 2019 tarihinde Sabancı Center'da düzenleyeceğiz. Temamızdan da anlayacağınız üzere kurumsal yönetim için ilham merkezi olmaya devam ediyoruz. Birbirinden değerli konuşmacılarımızı ağırlayacağımız programımızın gerçekleşmesine destek veren tüm sponsorlarımıza teşekkür ediyorum.

Dergimizi keyifle okuyacağınızı ümit ediyorum.

Hedeflerimize, sizlerin katkı ve katılımları olmadan erişemeyeceğimizi biliyor, her zaman yanımızda hissettiğimiz gönüllü desteğiniz için teşekkür ediyorum.

TKYD ile kurumsal yönetimin gündemini yakalamaya devam edelim.

En derin sevgi ve saygılarımla...

## TKYD HABERLER

6

- "SERMAYE KAYBI VE BORCA BATIKLIĞIN PAY SAHİPLERİNE ETKİLERİ" PANELİ DÜZENLENDİ
- AÇIK AÇIK İLE STK'LARDA KURUMSAL YÖNETİM BİLGİLENDİRME TOPLANTISI DÜZENLENDİ
- TKYD OLARAK TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİNDEYDİK
- TKYD & EGIAD İZMİR İŞ DÜNYASI İLE BİR ARAYA GELDİ
- GÜNDEM TOPLANTISI: "ZOR DÖNEMLERDE YÖNETİM KURULU KOMİTELERİNİN ROL VE SORUMLULUKLARI"
- PAYDAŞLARIMIZA ZİYARETLER
- TKYD VİDEO SERİSİ
- TKYD, YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ İŞLETME BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİ İLE BİR ARAYA GELDİ
- TKYD BAŞKANI ALİ PANDIR KONUŞMACI OLDUĞU ING BANK ETKİNLİĞİNDE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTI
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR



## TÜRKİYE'DEN

13

- KURUMSAL YÖNETİM UYUM RAPORLAMASI KONUSUNDA İLKE KARARI YAYINLANDI
- 2018 YILINDA HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE KADIN YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORANI ARTTI

## DÜNYADAN

14

- OECD İŞLETMELERDE CİNSİYET EŞİTLİĞİ KONFERANSI
- DÜZENLEME VE JEOPOLİTİK DEĞİŞİMLER ÇAĞINDA YÖNETİM FORUMU

## MAKALE / PROF. DR. ÇAĞLAR MANAVGAT

16

- BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ SEÇİM VE GÖREV KRİTERLERİ
- Sermaye Piyasası Çalışma Grubumuzun ürettiği içeriklerden biri olan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçim ve görev kriterlerine ilişkin yazıyı çalışma grubu adına Prof. Dr. Çağlar Manavgat kaleme aldı.



10

## DR. MUZAFFER EROĞLU

20

- ŞİRKETLER HUKUKU AÇISINDAN ÇALIŞANLARA SAĞLANAN HİSSELER

Çalışanlara sağlanan hisse paylarının faydaları, şirketlere sağladığı avantajlar, hisse paylarının verilmesi konularını Dr. Muzaffer Eroğlu şirketler hukuku açısından kaleme aldı.

## RÖPORTAJ / DR. MURAT TURGUT

24

- "E-YKS İLE, TÜRKİYE'NİN İÇİNDE BULUNDUĞU BİLGİ TOPLUMUNA DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN BİR PARÇASI OLARAK, ŞİRKETLERİMİZİN YÖNETİM KURULU TOPLANTILARININ ELEKTRONİK ORTAMDA GÜVENLİ BİR ŞEKİLDE YAPILABİLMESİ VE TÜM SÜREÇLERİN EN AZ MALİYETLE SUNULMASI AMAÇLANMIŞTIR."

Merkezi Kayıt Kuruluşu, Borsa İstanbul ve Takasbank ile birlikte sermaye piyasalarımıza önemli katkılar sağlayan Borsa İstanbul grubunun bir üyesi. Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu üyesi Dr. Murat Turgut ile yeni çalışmalarını dinlemek üzere bir araya geldik.



24

## LEVENT SÖNMEZ

30

## YÖNETİCİ SORUMLULUK SİGORTASI

Ülkemizde son yıllarda özellikle Avrupa Birliği müktesebatı ile uyum sürecinin sonucunda kanunlarımızda yapılan değişikliklere paralel olarak yönetici sorumluluk sigortalarına duyulan ilgi arttı. Konuyu Anadolu Sigorta Genel Müdürü Levent Sönmez yazısında bizlere aktarıyor.

## MAKALE / DR. HALE ORUÇ

32

## SERMAYE PİYASASI KURULU DÜZENLEMELERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA ESASLARI

10.01.2019 tarih ve 2019/2 sayılı SPK Bülteni'nde SPK'nın 10.01.2019 Tarih ve 2/49 sayılı Kararı ile kurumsal yönetim uyum raporlamasının Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verildi. Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi İnceleme ve İzin Grubu Başkanı Dr. Hale Oruç'un konu ile ilgili süreci anlatan ve Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.

## MAKALE / DR. CÜNEYT SEZGİN

36

## KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE AGİLE DÖNÜŞÜM

İş dünyası günümüzde tarihte hiçbir zaman görülmediği ölçüde yoğun ve hızlı bir değişim geçirmekte. Agile metodoloji de değişime ayak uydurmayı başarabilen şirketlerin iş ve ürün geliştirme süreçlerinde en çok tercih ettiği yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkıyor.

Dr. Cüneyt Sezgin Kurumsal Yönetim ve Agile metodoloji arasındaki ilişkiyi değindiği yazısının dergimizin bu sayısı için kaleme aldı.

## MAKALE / DR. HATİCE KARA

40

## SERMAYE PİYASASI MEVZUATINDA İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİNE BİR BAKIŞ

Sermaye Piyasası Mevzuatına göre ilişkili taraf işlemleri konusunu Dr. Hatice Kara dergimizin bu sayısında ele alıyor.

## MAKALE / SİNEM CANTÜRK

44

## FİNANS ŞİRKETLERİNE 10 AKSİYON TAVSİYESİ

Şirketlerin riskleri daha etkin yönetmek için zaman ve kaynaklarını nasıl kullanacaklarına ve bu amaçla nasıl yatırım yapacaklarına daha kolay karar vermelerini sağlayan "Mevzuata İlişkin 10 Kilit Zorluk" konusunda KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Sektör Lideri Sinem Cantürk'ün yazısını sizlerle paylaşıyoruz.

## BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

46

## BASINDAN HABERLER

48

## KİTAPLIK

50



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi

ALİ AYDIN PANDIR

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

Baskı&Cilt Matbaa

Yüken Ofset  
Uzunçayır Cad. Konur İş Merkezi No:2/40  
Hasanpaşa Kadıköy/İstanbul  
Tel: 0 216 545 96 13  
Fax: 0 216 545 96 13  
www.yukenofset.com

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. Şubat 2019 da yayınlanmıştır.

ISSN 1308-1780

# "SERMAYE KAYBI VE BORCA BATIKLIĞIN PAY SAHİPLERİNE ETKİLERİ" PANELİ DÜZENLENDİ



TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'muzun hazırladığı "Sermaye Kaybı ve Borca Batıklığın Pay Sahiplerine Etkileri" Paneli 13 Aralık 2018 tarihinde Tofaş ev sahipliğinde düzenlendi. TKYD Başkanı Ali Pandır'ın açılış konuşması sonrası düzenlenen

panelin moderatörü İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Müdürü Ozan Altan; konuşmacıları, İş Faktoring A.Ş. Genel Müdürü Ali Erdal Aral, KPMG Türkiye Ortağı Orhan Akova, Tofaş Finansal Planlama ve Kontrol Direktörü Doğu Özden, TKYD Akademik

Kurul ve Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Üyesi, Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Üyesi Prof. Dr. Çağlar Manavgat ve Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Yönetici Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Ümit Yayla oldu.

## AÇIK AÇIK İLE STK'LARDA KURUMSAL YÖNETİM BİLGİLENDİRME TOPLANTISI DÜZENLENDİ

TKYD tarafından, Açık Açık STK'larına özel olarak hazırlanan "STK'larda Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık" konulu bilgilendirme toplantısı KOBİRATE ve Argüden Yönetişim Akademisi işbirliğinde 4 Aralık 2018 tarihinde Hergüner Bilgen Özeke ofisinde düzenlendi. TKYD Genel

Sekreteri Betül Aygensu ve Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü Aylın Gezgüç'ün yaptığı açılış konuşmalarının ardından Kobirate Genel Müdürü Burhan Taştan "STK'larda Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık" konulu bir sunum yaptı. Sunumların ardından Darüşşafaka Ce-

miyeti Genel Sekreteri Senem Başyurt, Toplum Gönüllüleri Vakfı Genel Müdürü Murat Çitilgölü ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Genel Müdürü Sait Tosyalı, Burhan Taştan moderasyonunda tecrübe paylaşımında bulundular.



# TKYD OLARAK TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİNDEYDİK



13-14 Kasım 2018 tarihlerinde Wyndham Grand İstanbul Otel’de düzenlenen Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi’nin ikinci gününde TKYD olarak yer aldık. Yoğun katılım ile düzenlenen “Değişen Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları” konu-

lu panelimizde çok özel konuklarımızla yönetim kurulları konusunu gündeme taşıdık. TKYD Başkanı Ali Pandır’ın moderatörlüğünde düzenlenen panelin konuşmacıları; TKYD Üyesi ve Bilkent Üniversitesi Hukuk Profesörü Prof. Dr. Çağlar Manavgat,

Sütaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz, Deloitte Türkiye Genel Müdürü Humphry Hatton ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi-Bosch Fren Sistemleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Av. ümit Yayla oldu.

## TKYD&EGİAD İZMİR İŞ DÜNYASI İLE BİRARAYA GELDİ

Şirketlerin etkin bir şekilde yönetilmelerinde ve miraslarının geleceğe aktarılmasında kilit rol oynayan yönetim kurullarının gelişimine katkıda bulunmayı amaçlayan TKYD, “Yönetim Kurullarında Son Trendler-Değişen Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları” adıyla bir toplantı düzenledi. EGIAD ev sahipliğinde 5 Kasım 2018 tarihinde düzenlenen toplantıda konuşan TKYD Başkanı Ali Pandır, dünyanın içinde olduğu değişim sürecinde işletmelerin iş yapmaya devam edebilmesi için kurumsal açıdan dayanıklı olmak zorunda olduklarını dile getirdi. Pandır, “Biliyoruz ki yönetim kurulları şirket dayanıklılığı ve değişime ayak uydurmak için en temel organ” diye konuştu.

EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Buğra İlter’in da açılış konuşması yaptığı etkinlikte, küresel çapta yönetim kurullarında yaşanan gelişmeler ve bu alandaki adaptasyon çalışmaları ele alındı. Etkinlik kapsamında düzenlenen ve Stratejico Kurucu Ortağı Selim Oktar’ın moderatörlüğünü üstlendiği “Değişen Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları” paneline ise Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetici Direktörü ve Kurumsal Yönetim Forumu Yöneticisi Nida Bektaş, CMS Jant Sanayi CEO’su Ünal Kocaman ve Global Tower Genel Müdürü Nihat Narin katıldı.



# GÜNDEM TOPLANTISI: "ZOR DÖNEMLERDE YÖNETİM KURULU KOMİTELERİNİN ROL VE SORUMLULUKLARI"



"Zor Dönemlerde Yönetim Kurulu Komitelerinin Rol ve Sorumlulukları" konulu Gündem Toplantısı Yönetim Kurulu Çalışma Grubu'nun daveti ile 31 Ekim 2018 tarihinde Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı ofisinde düzenlendi. TKYD Üyelerinin katılımına açık olarak düzenlenen toplantıda, komitelerin rol ve sorumlulukları, yönetim kurulu toplantılarında komitelerin gündemde yer alması, yönetim kurulu üyelerinin yaklaşım ve yükümlülükleri, yönetim kurulları oluşumunda dikkat edilmesi gerekenler, komite üyelerinin görev almasında dikkat edilmesi gerekenler, komitelerin etkin çalışması ve şirkete katkısı, zor dönemlerde komitelerin görev ve yükümlülükleri konuları kapsamlı olarak ele alındı. Konuşmacılar, konular çerçevesinde tecrübelerini katılımcılar ile interaktif bir ortamda paylaştı.

## PAYDAŞLARIMIZA ZİYARETLER

### TKYD, BORSA İSTANBUL'A NEZAKET ZİYARETİNDE BULUNDU

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Ali Pandır ve Genel Sekreteri Betül Aygensu Borsa İstanbul Başkanı Sayın Prof. Dr. Erişah Arıcan ve Borsa İstanbul Genel Müdürü Sayın Murat Çetinkaya'ya 19 Aralık 2018 tarihinde nezaket ziyaretlerinde bulundu. Toplantıda derneğimizin çalışmaları ve kurumsal yönetim konusunda görüş alışverişinde bulunuldu.





## TKYD, MERKEZİ KAYIT KURULUŞU'NA NEZAKET ZİYARETİNDE BULUNDU

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Ali Pandır, Başkan Yardımcısı İlhami Koç ve Genel Sekreteri Betül Aygensu Merkezi Kayıt Kuruluşu

Genel Müdürü Dr. Murat Turgut'a 7 Kasım 2018 tarihinde nezaket ziyaretlerinde bulundu. Toplantıda derneğimizin faaliyetleri ve kurumsal

yönetim konusunda görüş alışverişinde bulunuldu.



## YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ İLE BİR ARAYA GELDİK

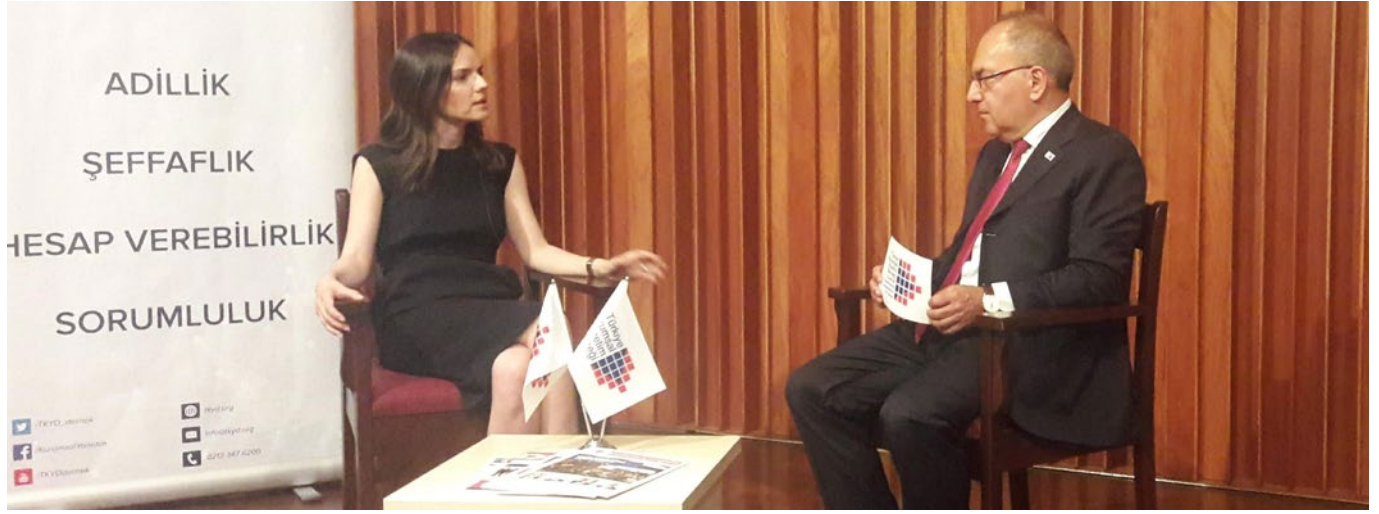
TKYD olarak 5 Aralık 2018 tarihinde Yönetim Kurulunda Kadın Derneği yöneticileri ile bir araya geldik. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Yö-

netim Kurulu Üyesi Özlem Cinemre ve derneğin Genel Sekreteri Selen Okay Akçalı ile Yönetim Kurulu Başkanımız Ali Pandır ve yönetim kurulu

üyelerimiz katıldığı görüşmede olası işbirliği alanları değerlendirildi.



# TKYD VİDEO SERİSİ



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, kurumsal yönetim konusunda uygulamaların yaygınlaştırılması amacıyla hazırladığımız video serilerinin son ikisinde "Nesiller Arası Geçiş" konusunu gündeme aldık. Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi iş birliğinde hazırladığımız, TKYD Başkanı Ali Pandir'ın moderasyonunu yaptığı videolar da İnoksan Satış Pazarlama Genel Müdürü Esra Altay Batkın ve Lila Group Genel Müdürü Alp Öğücü kıymetli deneyimlerini aktardı. İlgili videolara internet sitemiz, youtube kanalımız ve sosyal medya hesaplarımızdan ulaşmak mümkün.



## TKYD, YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ İŞLETME BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİ İLE BİR ARAYA GELDİ

TKYD olarak üniversitelere konuk olmaya ve kurumsal yönetimi anlatmaya devam ediyoruz. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa

Doğrusoy, 20 Aralık 2018 tarihinde Yeditepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde "Corporate Governan-

ce" dersinde "Kurumsal Yönetimin Dünyada Gelişimi ve Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Geldiği Nokta ve Uygulamalar"ı anlattı.



# ING BANK NESİLDEN NESİLE AKADEMİSİ AÇILIŞ ETKİNLİĞİNDE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTIK

ING Bank Nesilden Nesile Yönetim Akademisi'nin 5. Yıl açılış etkinliği 25 Ekim 2018 tarihinde ING Bank Genel Müdürlükte düzenlendi. TKYD Başkanı Ali Pandır etkinlikte "Aile Şirketleri Geleceğe Nasıl Hazırlanmalı?" konulu bir konuşma yaptı, konuyu kurumsal yönetim perspektifinden katılımcılara aktardı.



## TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

### YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İHTİSAS PROGRAMI

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 8-9 Şubat 2019 tarihlerinde Point Otel'de düzenlendi. Programın konuşmacıları TKYD Başkanı Ali Pandır, Egon Zehnder Danışmanlık, Genel Müdür ve Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, Management Center Türkiye Grup CEO'su Tanyer Sönmez, StratejiCo. Kurucu Ortak, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Selim Oktar, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Ortak, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Kayra Üçer ve Marsh Risk Danışmanlığı Türkiye, Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölge Yöneticisi Hande Bilgisu oldu. 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, risk yönetimi konuları kapsamlı olarak ele alındı



## "KURUMSAL YÖNETİM UYUM RAPORU" EĞİTİMLERİ



Eğitim 30 Ocak 2019 tarihinde SPL Genel Merkez'de SPL&TKYD iş birliğinde düzenlendi. 22 Ocak 2019 tarihinde düzenlenen ilk programa oluşan yoğun ilgi üzerine ikinci kez düzenlenen eğitimde Av. Ümit Yayla, SPK'nın 10.01.2019 tarihli karar ve 2/49 sayılı ilke kararı uyarınca hazırlanacak Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu konusunda katılımcıları detayları olarak bilgilendirdi. Karşılaştırmalı olarak rapor içerikleri ve yöntemleri üzerinden geçildi.

## "E-GENEL KURUL SÜREÇLERİ: MEVZUAT, İYİ UYGULAMALAR, SIK YAPILAN HATALAR" EĞİTİMİ

Eğitim 23 Ocak 2019 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Genel Kurul ve E-Genel Kurul esasları, yükümlülükleri, süreçlere ilişkin örnekler ve tavsiyeler Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Mustafa Mert Oğuzülgen ve Av. Candan Çırnaz Dekesoğlu tarafından katılımcılara aktarılırken Merkezi Kayıt Kuruluşu Hukuk Hizmetleri Direktörü Özgür Bülbül uygulamaları anlatım ile katılımcılar bilgilendirdi. Migros Yatırımcı İlişkileri Grup Müdürü Dr. Affan Nomak şirket içi uygulama örneği olarak tecrübelerini aktardı.



## TKYD&TAİDER AİLE ANAYASASI EĞİTİMİ



TKYD & TAİDER ortak etkinliği "Aile Anayasası Eğitimi" 6 Aralık 2018 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Eğitimde; Naciye Kurtuluş Sime "başarılı bir aile anayasası nasıl oluşturulur ve aile anayasası örnekleri" konusunda katılımcıları bilgilendirdi. Av. Vefa Reşat Moral ise "aile anayasasının şirketler hukukuna yansımaları" konusunda bilgilendirmede bulundu. Eğitim son bölümünde İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ece Elbrilik Ürkmez ve Levent Kimya Hissedarı Atıl Pekşen, aile şirketlerinden tecrübelerini, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy moderasyonunda katılımcılar ile paylaştı.

# KURUMSAL YÖNETİM UYUM RAPORLAMASI KONUSUNDA İLKE KARARI YAYINLANDI



SPK'nın 10.01.2019 Tarih ve 2/49 sayılı Kararı ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca yapılan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlamasının KAP Platformu üzerinden Kurumsal

Yönetim Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir. Şablonlara ve SPK tarafından yapılan açıklamaya <http://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20190111/0> adresinden ulaşabilirsiniz.

## 2018 YILINDA HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE KADIN YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORANI ARTTI

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından 6.sı düzenlenen Türkiye Kadın Direktörler Konferansı, 27 Kasım 2018, Salı günü "Yönetim Kurullarında ve İşte Dönüşüm" başlığıyla Zorlu PSM'de gerçekleşti. Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın 2018 Raporu'nun sunulacağı konferansta, "Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu" ödülleri sahipli-

lerini buldu. Doğu Otomotiv, Ford Otomotiv Tat Gıda, TAV Havalimanları Holding ve Tekfen Holding, ödül alan kurumlar oldu.

Rapor sonuçlarına göre; Kadın yönetim kurulu üyesi oranı 2017 yılındaki düşüştü. 2012'den itibaren kadın üyeler arasında şirketin hâkim pay sahibi ailelerin üyeleri giderek azalırken profesyonel kadın oranı arttı. Cam tavanı kırarak yönetim kurullarına seçilen 230 kadın BIST şirketleri yönetim kurulu üyeliklerinin %8,3'ünü oluşturdu.

%40'ın altına düştü. 2012'den itibaren kadın üyeler arasında şirketin hâkim pay sahibi ailelerin üyeleri giderek azalırken profesyonel kadın oranı arttı. Cam tavanı kırarak yönetim kurullarına seçilen 230 kadın BIST şirketleri yönetim kurulu üyeliklerinin %8,3'ünü oluşturdu.



# OECD İŞLETMELERDE CİNSİYET EŞİTLİĞİ KONFERANSI



**Konferans 7 Mart 2019 tarihinde Paris'te OECD'nin konferans merkezinde düzenlenecek**

Toplumsal cinsiyet eşitliğini, ekonomik kalkınma, kapsayıcılık ve sosyo-ekonomik katılımın güçlü itici gücü olarak desteklemeye kararlı olan OECD yıllık konferansında, farklı politika yaklaşımlarını ve uygulama araçlarını göz önünde bulundurarak, özel sektördeki cinsiyet farklarının nasıl kapatı-

lacağına odaklanmak amacıyla kamu ve kurumsal dünyadan uzmanlardan, akademisyenlerden ve paydaşlardan oluşan üst düzey karar vericileri bir araya getirecek. Konferansın detaylı programına [www.oecd.org](http://www.oecd.org) adresinden ulaşabilirsiniz.

## DÜZENLEME VE JEOPOLİTİK DEĞİŞİMLER ÇAĞINDA YÖNETİM FORUMU

Insead tarafından 25-26 Şubat 2019 tarihlerinde Singapur'da düzenlenecek Forum akademisyenler, yönetim kurulu yöneticileri ve üst düzey yö-

neticileri bir araya getirecek. Forum; gelişen düzenleyici ve jeopolitik değişimlerden kaynaklanan zorlukları ele alacak, kurulların riskleri ve fırsatları

nasil yönlendireceği ve öngörebileceği konusunda bir tartışma ve bilgi paylaşma platformu sağlayacak.



# DEĞİŞİM, DENGE, DEĞER

XII. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin düzenlenmesinde bize destek olan değerli sponsorlarımıza teşekkür ederiz.



**ANADOLU  
SİGORTA**

**MİGROS**

**ÇİMSA**



ÜNİTİM  
GÜMRÜK  
MÜSAVİRLİĞİ

**SABANCI**



**Prof. Dr. Çağlar  
Manavgat**

Bilkent Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

# BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ SEÇİM VE GÖREV KRİTERLERİ

*Sermaye Piyasası Çalışma Grubumuzun ürettiği içeriklerden biri olan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçim ve görev kriterlerine ilişkin yazıyı çalışma grubu adına Prof. Dr. Çağlar Manavgat kaleme aldı.*

Sermaye Piyasası Çalışma grubu, her ay düzenli olarak yaptığı toplantılarda, kurumsal yönetime ilişkin olarak hem uluslararası gelişmeleri hem de Türkiye'ye özel gelişme ve sorunları tartışmakta ve çözüm önerileri üretmektedir. Çalışma Grubu'nun 2018 yılı içinde yaptığı çalışmalardan birisi de kurumsal yönetimin en önemli yapı taşlarından birisini oluşturan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, bağımsızlık ölçütleri ve seçim sürecine ilişkindir.

## 1. LİYAKAT VE DENEYİM ODAKLI NİTELİKLER BELİRLENMESİ

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi için öncelikle bu işlevlere uygun niteliklere sahip olmaları gerekir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK/Kurul) Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) 4.3.6'da, bağımsızlığın tespitinde dört temel ölçüt belirlenmiştir: Hakim sermayedarla ilişkinin bulunmaması, üyeliğin gerektirdiği eğitim, bilgi ve deneyime sahip olunması; bağımsızlık için öngörülen süre ve sayı eşiklerinin aşılmaması. Ayrıca birinci grup ortaklıklar bakımından 4.3.7'de, seçim sürecinde Kurul'un değerlendirme yapması koşulu getirilmiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin salt şeklen bağımsızlık ölçütlerini taşıması yeterli değildir. Gerekli bilgi ve eğitim donanımı, mesleki deneyim olmadan, bağımsız yönetim kurulu üyesinin, mevzuat ve ana sözleşmeyle

le kendisine yüklenen görevleri yerine getirmesi mümkün değildir. Diğer yandan liyakat ve deneyim, görev alınan ortaklığın özelliklerinden soyutlanarak, her ortaklığa uygun tek formülle belirlenemez. Ortaklığın ölçeği, işletme konusu, faaliyet gösterdiği alanlar, kendine özgü değerlendirmeleri gerekli kılar. Nitekim G20/OECD İlkeleri'nde de yönetim kurulu üye profilinin tanımının, ortaklığın özelliklerine uygun bilgi, yetenek, deneyim ölçülerine göre, yönetim kurulu tarafından yapılması öngörülmüştür. Ölçülerin ortaklık bazında somutlaştırılması, yönetim kuruluna, bu koşulları haiz olmayan kişilerin üye seçilmesini önleyeceği gibi, dışarıdan müdahaleleri de güçleştirecektir. Ayrıca Avrupa Birliği düzeyinde de "EC Commission Recommendation of 15 February 2005 on the Role of non-executive or Supervisory Directors of Listed Companies and on the Committees of the (Supervisory) Board" da yönetim kurulunun, ortaklığın yapısına, niteliklerine uygun yönetici profilini belirlemesi öngörülmüştür.

## 2. ORTAKLIĞA ÖZGÜ OLARAK BELİRLENEN NİTELİKLERİN KAMUYA DUYURULMASI

Ortaklığın kendi özelliklerine uygun bağımsız yönetim kurulu üyesi profilinin üçüncü kişilerce bilinebilmesi için ortaklığa özgü öğrenim, deneyim ve yetenek ölçütleri kamuya açıklanmalıdır. Buna bağlı olarak adayların

ortaklık içi değerlendirilmesinde de önceden kamuya açıklanmış bu ölçütler nesnel bir değerlendirme süreci izlenmesine hizmet edecektir. Aday gösterme komitesinin, şekli bağımsızlık ölçütlerinin yanı sıra, nesnel olarak belirlenerek kamuya açıklanmış liyakat ve deneyim özelliklerini değerlendirerek yönetim kuruluna raporlaması, ortaklığın yapısına, özelliklerine uygun bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçilebilmesini sağlayacaktır.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, görev alabilmek için, teknik bilgi düzeyini yükseltmek amacıyla, sermaye piyasası mevzuatına ilişkin temel eğitim almaları, önemli nitelikte işlem, ilişkili taraf işlemleri gibi teknik konularda kendilerinden beklenen inceleme ve gözetim işlevlerini yerine getirebilmelerine olanak tanıyacaktır.

“Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin salt şeklen bağımsızlık

ölçütlerini taşıması yeterli değildir.

Gerekli bilgi ve eğitim donanımı,

mesleki deneyim olmadan,

bağımsız yönetim kurulu üyesinin,

mevzuat ve ana sözleşmeyle

kendisine yüklenen

görevleri yerine

getirmesi mümkün

değildir.”





### 3. SEÇİMİN YAPILACAĞI GENEL KURUL ÖNCESİNDE PAY SAHİPLERİNİN BİLGİLENDİRİLMESİ

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin amaca uygun olarak belirlenmesi konusunda, liyakata ve deneyime dayalı nitelikler aranması, aday gösterme sürecinde nesnel koşullara uygunluğun araştırılması kadar, üyelerin seçileceği genel kurul toplantısında pay sahiplerinin yeterli şekilde bilgilendirilmiş olması da önem taşır. G20/OECD KYİ II.C.4'de bağımsız olanlar dahil tüm yönetim kurulu üyelerinin seçiminde, pay sahiplerinin genel kurul öncesinde bilgilendirilmesine yönelik ölçütler belirlenmiştir. Burada amaç, pay sahiplerinin fayda-maliyet değerlendirmesini yapabilmesini sağlamaktır. Adayın niteliği, ortaklığa ayırabileceği/geçmişte ayırdığı zaman, bunun karşılığında ortaklığın katlanacağı maliyetin birlikte değerlendirilerek karar verilmesi hedeflenir. SPK'nın KYİ'de, pay sahiplerinin, yönetim kurulu üye seçiminde bilinçli olarak karar vermesine hizmet edecek genel kurul öncesi bilgilendirme mekanizmalarının geliştirilmesi, G20/OECD ilkelerine uyumlu bir yapının oluşturulmasını sağlayacaktır.

### 4. BAĞIMSIZLIK ÖLÇÜTÜ OLARAK AZAMI GÖREV SÜRESİ EŞİĞİ

Bağımsızlığı etkileyen etkenler konusunda üzerinde en çok tartışılan konulardan birisi, bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak yürütülebilecek görevin süre sınırıdır. Bir açıdan bakıldığında, süre sınırı öngörmek ya da çok uzun süre sınırları getirmek, bağımsız yönetim kurulu üyesinin, ortaklığın hakim ortaklarıyla, diğer yöneticileriyle olan ilişkilerinin, nesnel karar vermesini önleyecek derecede güçlenmesine yol açabilir. Diğer yandan görev süresi eşliğini düşük tutmak, bağımsız yönetim kurulu üyesinin, ortaklığın karar alma sürecine yeterince katkı verememesine, üyelerin sık sık değişmesi nedeniyle kurumsal yapının oluşturulmasının güçleşmesine neden olabilir.

4.4.2017 tarihinde yayımlanan OECD Corporate Governance Factbook 2017'de, 35 OECD ülkesinin de dahil olduğu 47 ülke mevzuatı üzerinden yapılan incelemede; OECD ülkelerinin genelinde, bağımsızlık ölçütü olarak benimsenen görev süresi eşliği 12 ila 15 yıl arasında değişmektedir. Türkiye bu süreyi 5-7 yıl olarak kabul eden, böylece bağımsızlığın sona ermesine yol açan en kısa görev süresini benimseyen ülkeler arasında yer almaktadır.

*Bağımsızlığın korunmasında, etik ve profesyonel özellikler birincil önem taşır. Salt görev süresi eşliği, bağımsızlığın tayininde dikkate alınabilecek bir nokta olmakla beraber, belirleyici bir etkiye sahip değildir. Ancak bu konuda verilecek karar, ortaklığın karar alma süreci üzerinde de etkili olduğundan, göreceli önemi artmaktadır.*

Bağımsızlığın korunmasında, etik ve profesyonel özellikler birincil önem taşır. Salt görev süresi eşliği, bağımsızlığın tayininde dikkate alınabilecek bir nokta olmakla beraber, belirleyici bir etkiye sahip değildir. Ancak bu konuda verilecek karar, ortaklığın karar alma süreci üzerinde de etkili olduğundan, göreceli önemi artmaktadır. Göreve yeni başlayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tam anlamıyla ortaklığı anlaması, işleyişe uyum sağlaması üç dört yılı bulabilmektedir. Bu durumda, altı yıllık görev süresi eşliği bağımsızlığı korumaya çalışırken bağımsız üyelerin etkin şekilde görev yapmalarına engel olmaktadır. Özellikle büyük, kurumsal ortaklıklarda üst düzey yöneticilerin uzun sürelerle hizmette bulunabildiği dikkate alındığında, bağımsızlık ölçütü olarak görev süresi eşliğinin yükseltilmesi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin daha etkin biçimde karar sürecine katılabilmelerine olanak tanıyacaktır.

### 5. BAĞIMSIZLIK ÖLÇÜTÜ OLARAK AZAMI BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ SAYI SINIRI

Bağımsız yönetim kurulu üyesinin, nesnel ve uzmanlığa dayalı değerlendirmelerle ortaklığın karar sürecine katılabilmesi, bu görevine yeterli za-

man ayırabilmesine bağlıdır. SPK'nın KYİ 4.3.6.ğ'de, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, bu sıfatla, aynı grup içinde üç ve toplamda beş borsa ortaklığında görev alabilmesine olanak tanınmıştır. Diğer yandan aynı ilke'nin (f) bendinde de bağımsız yönetim kurulu üyesinin ortaklığın işlerine yeterli zaman ayırabiliyor olması aranmıştır. Böylece borsa ortaklıklarında bağımsız üye sıfatını haiz olmadan üstlenilecek yönetim görevleriyle, diğer ortaklıklarda üstlenilebilecek yönetim görevlerine niteliksel bir sınır getirilmiştir.

SPK'nın KYİ'de bağımsız yönetim kurulu üyelerine, sadece bağımsız yönetim kurulu üyeliği görevi için sınırlama getirilmesi tartışmaya açıktır. Amaç bu üyelerin, işlevlerini yerine getirmelerine elverişli zamana sahip olmalarını sağlamaksa, sayısal görev sınırının, tüm yönetim görevleri dikkate alınarak öngörülmesi gerekir.

Ancak bu bağlamda grup ortaklıklarında alınacak yönetsel görevler bütünlük içinde değerlendirilmelidir. Zira bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, aynı sermaye grubu içindeki ortaklıklarda alacakları yönetsel görevler, konsolide bazda daha fazla katkı sağlayacaktır. Bu nedenle KYİ'de öngörülen, aynı grup ortaklıklarında en fazla üç bağımsız yönetim kurulu üyeliği görevi üstlenilebilmesine ilişkin sınırlandırmanın kaldırılması önerilebilir.

## 6. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ SEÇİMİNİN ORTAKLIK İÇİ KARAR SÜRECİNDE KESİNLEŞTİRİLMESİ

OECD Corporate Governance Factbook 2017'de, 35 OECD ülkesinin de dahil olduğu 47 ülke arasında, bağımsız yönetim kurulu üye seçiminde, adayların, aday göster-

me komitesinin görüşüyle birlikte SPK onayına sunulması şeklindeki yöntem tek örnek olarak gösterilmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri mevzuatta belirlendikten sonra, aday listesinin düzenleyici otorite görüşüne sunulması, ortaklık içi demokrasi kurallarına uygun düşmemektedir. Yukarıda yapılan değerlendirmeler çerçevesinde bağımsızlık ölçütlerinin, ortaklığa özgü ve nesnel biçimde belirlenerek kamuya açıklanması, pay sahiplerinin, genel kurul öncesinde yeterli bilgiyle donatılarak seçim yapmalarına fırsat verilmesi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkinlik sağlayacaktır. Bunun dışında bir kamu otoritesi onayının, seçim sürecine olumlu bir katkısı olmayacağı gibi, söz konusu onay, kamu otoritesini de gereksiz yere sorumluluk altına sokacaktır.



# BU DEĞERLER SÜRDÜRÜLMEMEYE DEĞER



- Borsa İstanbul'un Sürdürülebilirlik Endeksi'ne 5 yıl üst üste girebilen ilk ve tek perakende markası olduk.
- 2 yıldır "CDP Türkiye İklim Liderleri" arasında seçildik.
- FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'nde üst üste 3 kez yer aldık.

Her zaman doğaya ve insana değer vermeye devam edeceğiz.



**MİGROS**



**Dr. Muzaffer Eroğlu**  
Kocaeli Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

# ŞİRKETLER HUKUKU AÇISINDAN ÇALIŞANLARA SAĞLANAN HİSSELER

*Çalışanlara sağlanan hisse paylarının faydaları, şirketlere sağladığı avantajlar, hisse paylarının verilmesi konularını Dr. Muzaffer Eroğlu şirketler hukuku açısından kaleme aldı.*

## GİRİŞ

Anonim şirketlerde çalışanların performansı şirketin belirlediği hedeflere ulaşılmasında önemli bir unsurdur. Bu nedenle de şirket çalışanlarının motivasyonunu artırmak amacıyla başta ABD olmak üzere çeşitli ülkeler çalışanlarını şirkette pay sahibi yapmak için planlar uygulamaktadırlar. Böylelikle çalışanların çalışma isteklerinin, şirkete bağlılıklarının ve şirketin karlılığının ve performansının artacağına inanılmaktadır. Çalışanlara hisse sağlanması durumunda bazı ülkeler şirketleri ve çalışanları çeşitli vergi avantajlarından yararlandırmaktadır.

Çalışanlara hisse sağlanmasının hem şirket hem de çalışan açısından önemli faydaları vardır. Şirket açısından en belirgin faydası, şirket hissedarı çalışanların şirketin amacına ulaşmasında menfaati olacağı için, çalışanın motivasyonu ve etkinliğini artırıcı etkiye sahip olmasıdır. Ayrıca şirketin çalışana ücret yerine hisse vererek elinde kalan sermayesini yatırıma harcama imkânı doğacaktır. Böylece şirketin giderleri azalacak ve şirket elinden para çıkmadan şirkete kalifiye çalışanları çekebilecektir. Hisse planları, özellikle sermaye ihtiyacı olan start-up şirketlerin kuruluş aşamasında kalifiye çalışan çekmesini sağlar. Hisse planlarının çalışanlar açısından en önemli faydası ise şirketin başarıya ulaşması durumunda ücretler ile kıyaslanınca çok

daha büyük ekonomik faydalar elde etme imkânıdır. Hisse sahibi çalışanlar şirket başarıya ulaştınca sabit geliri olan çalışanlara göre çok daha yüksek fayda sağlarlar. Örneğin; Google, Microsoft, Facebook, WhatsApp gibi şirketlerin çalışanları kuruluş aşamasında hisse planına dahil oldukları için şirketin başarıya ulaşmasından sonra milyoner olmuşlardır.

Çalışanlara hisse verilmesi bazı riskler barındırmaktadır. Hisse-darların dağılması şirkette mevcut kontrol yapısını etkileyebilecek ve dağıtılmış pay sahipliği yapısı ile birlikte karar almak zorlaşabilecektir. Çalışanlar açısından ise şirketin beklenen başarıyı sağlamaması durumunda gelir elde edememe ihtimalleri doğacaktır. Bunun yanında özellikle şirketin halka açılmaması ve küçük kalması durumunda hisseleri elden çıkarmak zor olacağı için çalışanlar açısından beklenen ekonomik fayda sağlanamayabilecektir. Bu nedenle de çalışanlar hisse yerine para ve benzeri menfaatleri tercih edebilir. Çalışanlara sağlanacak hisse paylarının beklenen faydaların en yüksek seviyede sağlanması ve risklerin minimize edilmesi için mevcut mevzuat göz önüne alınarak iyi bir plan oluşturulması gereklidir. Bu makalede bundan sonraki kısımda şirketler hukuku açısından hisse edindirme planları üç aşamaya ayrılarak incelenecektir.

## 1. ÇALIŞANLARA SAĞLANACAK HİSSE PLANININ TASARLANMASI AŞAMASI

İlk önce şu hususu belirtmekte fayda vardır ki şirket çalışanları şirkette kendi istekleri ile her zaman pay sahibi olabilirler. Bunun yanında şirket bir plan çerçevesinde çalışanlarının hisse sahibi olmasını sağlayabilir. Şirket tarafından bir plan dâhilinde çalışanlara hisse sağlanması düşünülüyor ise şirketin ulaşmayı düşündüğü hedefe uygun bir plan oluşturması gerekecektir. Şirket hisse edindirme planı çalışanlar ile yapılmış olan iş sözleşmesinde yer verebileceği gibi şirketteki mevcut çalışanlarına hisse edindirme planının sunulması ve çalışan tarafından kabul edilmesi sonucunda da uygulaya-



*Çalışanlara  
sağlanacak  
hisse paylarının  
beklenen*

*faydaların en yüksek seviyede  
sağlanması ve risklerin minimize  
edilmesi için mevcut mevzuat göz  
önüne alınarak  
iyi bir plan  
oluşturulması  
gereklidir.*





bilir. Plan hangi aşamada uygulanırsa uygulansın şirket ile çalışan arasında bir hukuki ilişki kurulmuş olacaktır. Şirket hisse verme yükümü altına girerken, çalışan hisse verilmesini talep etme hakkına kavuşacaktır. Türkiye’de ise hisse edindirme planları genelde ülkede faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin global politikaları kapsamında uygulama alanı bulmaktadır<sup>1</sup>.

İster işe girerken kararlaştırılmış olsun isterse sonradan çalışanın kabulü ile oluşmuş olsun çalışana sağlanacak hisselerle ilişkin plan oldukça farklı şekillerde tasarlanabilecektir. Hisse edindirme planlarının tasarımında çok fazla kıstas yer almakta olup şirket kendi beklentisine ve işçiler ile arasındaki sözleşmeye göre planın koşullarını belirlemelidir<sup>2</sup>. Çalışanlara sağlanacak hisse planlarında ilk önce hangi çalışanların kapsama dahil edileceği belirlenmelidir. Plana tüm çalışanlar dahil edileceği gibi sadece yönetim kadrosundaki çalışanlar da

dahil edilebilir. Yine şirkette belirli süre çalışmış olma gibi koşullar getirilebilir. Daha sonrasında hisselerle ilişkin temel nitelendirmeler yapılmalıdır. Hangi hisselerin, hangi sayı ve oranda çalışanlara verileceğinin belirlenmesi gerekir. Burada hisse sayısı belirlenebileceği gibi hissenin gerçek değerine göre opsiyonlar da belirlenebilir. Yine hisse dağıtım zamanı önem arz etmektedir. Şirket işe başlama anında veya belirli çalışma süresi sonunda dağıtım yapabileceğini öngörülebilir. Yine hisse edindirme planının uygulanması için şirketin kontrolünün el değiştirmesi veya halka açılması durumlarının da koşul olarak belirlenmesi söz konusu olabilir. Son olarak hisseden kaynaklı hakların kullanıma ilişkin sınırlamalar var ise bunlar açık ve net olarak belirlenmelidir. Örneğin, hisseyi belirli süre elde tutma yükümü gibi sınırlandırmalar hisse edindirme planında açıkça belirtilmelidir.

Hisse planı olarak adlandırılan bu

kurğuda şirketlerin çalışanlarına indirimli (*purchase plans*) ya da bedelsiz olarak doğrudan hisse verilebildikleri gibi, önceden belirlenmiş bir fiyat üzerinden satın alma hakkı (*option plans*) da sağladıklarını görmekteyiz. Türk şirketlerinde özellikle yönetim kadrolarındaki yerel ve yabancı çalışanlara ücret paketlerinin bir parçası olarak sunulan en popüler planlar şu şekilde sıralanmıştır<sup>3</sup>.

\* Hisse Senedi Satın Alma Planları (*Employee Stock Purchase Plans*): Çalışanların şirket hisselerini doğrudan satın aldıkları ve bedelini genellikle belirli bir iskonto ile ücretlerinden kesinti suretiyle ödedikleri planlardır.

\* Hisse Senedi Teşvik Planları (*Phantom Shares, Stock Bonuses*): Şirketin belirli bir zaman aralığı için koyduğu performans hedeflerinin gerçekleştirilmesine bağlı olarak verilen performans ödüllendirmesidir.

\* Hisse Senedi Opsiyon Planları

<sup>1</sup> Bu konuda örnek olarak Siemens verilebilir. Habere göre dünyada Siemens şirketinde çalışanlarının toplamının %80’i şirkette hisse sahibidir. <http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/siemensten-calisanlarina-400-milyon-avroluk-hisse-40836183>

<sup>2</sup> Bu konuda Forbes dergisinde çıkan bir yazı kısa ve net olarak nelere dikkat edilmesi gerektiğini açıklamaktadır. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2016/02/27/how-employee-stock-options-work-in-startup-companies/#356978d46633>

<sup>3</sup> Öykü Gündüz, Çalışanlara Sağlanan Hisse Planları ve Vergilendirilmesi, <https://www.verginet.net/dtt/1/calisan-hisse-vergi.aspx>

(*Stock Option Plans*): Şirketin çalışanlarına, belirli bir bekleme süresi sonunda seçim hakkının verilmiş olduğu tarih gelince önceden belirlenen fiyat üzerinden satın almak hakkı tanıyan ya da hisseleri bedelsiz olarak devreden plandır. Bu planda satın alma hakkını kullanmak çalışanın tasarrufuna bırakılmıştır. Böylelikle piyasa koşullarının hakkı kullanmak için elverişli olmadığı durumlarda, çalışan hisseleri almak zorunda kalmayacaktır.

\* Kısıtlı Hisse Birimleri (*Restricted Stock Units*): Önceden belirlenmiş şartların gerçekleşmesi sonucunda çalışana performans ödüllendirilmesine yönelik sunulan ve bekleme dönemi içinde transfer edilemeyen planlardır.

Görüldüğü gibi hisse edindirme planları kapsamında şirketin çalışanlara açıkladığı plan uyarınca koşullar gerçekleştiği durumda şirket hisse edindirme yükümü altına girecektir.

## 2. ÇALIŞANLARA HİSSELERİN VERİLMESİ AŞAMASI

Hisse planları çevresinde koşulların oluşması durumunda çalışanlara hisse verilmesi şirketin bir yükümlülüğüdür. Bunun için şirketin elinde çalışanlara verebileceği hisselerin olması veya elinde mevcut hisse olmaması halinde ise yeni hisse çıkarılması gerekir. Sonrasında hisselerin şirketler hukuku kuralları dikkate alınarak mülkiyetinin çalışanlara geçirilmesi gerekir. Çalışanlara verilecek hisselerin ne şekilde çıkarılacağı ve mülkiyetinin geçirileceği aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) mevzuatı uyarınca açıklanacaktır.

Şirketin çalışanlara hisse verebilmesi için şirketin atacağı ilk adım sermaye artırım yolu ile yeni payların oluşturulmasıdır. Bu durumda şirket TTK m. 456 vd. uyarınca sermaye artırım yoluna gidilerek şirket yeni paylar çıkaracak ve bu payları çalışanlara hisse edindirme planına uygun şekilde dağıtacaktır. Sermaye artırım TTK'daki ve şirket ana sözleşmesindeki hükümler uyarınca ya-

pılacaktır. Burada bedelli ve bedelsiz sermaye artırımını yapılabilir veya kayıtlı sermaye sistemine geçilmiş ise yönetim kurulu kararı ile sermaye artırım yöntemleri kullanılabilir. Diğer taraftan TTK çalışanlara hisse verilmesi planlarının işletilmesine ilişkin bazı kolaylıklar sağlamıştır.

\* Şirket TTK m. 463 uyarınca şarta bağlı (çalışanlara dağıtılması şartı) sermaye artırım yöntemi ile artırım yapabilir. Bu özellikle çalışanların plan dâhilinde hisse alımına katılımlarında opsiyonlarının olmaları halinde şirketin yükümlülüğünü yerine getirmesini kolaylaştıracak-



*Hisse edindirme planlarının tasarımında çok fazla*

*kıstas yer almakta olup şirket kendi beklentisine ve işçiler ile arasındaki vaatlere göre koşulları belirlemelidir.*

*Çalışanlara sağlanacak hisse planlarında ilk önce hangi çalışanların kapsama dahil edileceği belirlenmelidir.*

*Plana tüm çalışanlar dahil edileceği gibi sadece yönetim kadrosundaki çalışanlar da dahil edilebilir.*



tır. Böylece sermaye alım hakkı kullanıldığı anda ve ölçüde artırılacağı için ihtiyaç dışında sermaye artırım yapılmamış olacaktır.

\* TTK'da sağlanan diğer önemli bir kolaylık ise pay sahiplerinin rüçhan haklarının kısıtlanmasına ilişkindir. TTK m. 461/2 gereği pay sahiplerinin kanuni rüçhan hakkı ancak haklı nedenlerin varlığı halinde sınırlandırılabilir. TTK m. 461/2'de bu haklı sebepler örnek olarak sayılmış olup, bunlardan birisi de işçilerin şirkete katılmalarıdır. Bu hükmün işletilmesi yoluyla yeni çıkarılacak payları mevcut pay sahiplerine verme yükümü doğmadığı için şirket

çalışanlara karşı olan yükümünü rahatlıkla yerine getirebilecektir.

\* TTK'da sağlanan diğer bir kolaylık ise hisse planlarının şirketin paylarının çalışanlarca satın alınması hususunu içeriyor olması durumunda, şirketin çalışanlarına pay alabilmeleri için finansal yardımda bulunabilmesi imkânının sağlanmış olmasıdır. TTK m. 380 gereği şirketin paylarının iktisap edilmesi amacıyla finansal yardımda bulunma yasağına istisna getirilmiş ve şirket çalışanlarına şirketin hissesini edinebilmeleri için finansal yardımda bulunulabileceği düzenlenmiştir.

Çalışanlara sağlanacak hisse payları için şirketin her zaman yeni pay çıkarması gerekmez. Nitekim halka kapalı şirketlerde TTK m. 379 ve alt mevzuatına uymak kaydı ile halka açık şirketler ise SerPK m. 22 ve alt mevzuatına uymak kaydı ile şirket kendi paylarını belirli oranla sınırlı kalmak kaydı ile iktisap edebilecektir. Bu durumda şirket elinde bulunan veya sonradan iktisap edeceği payları çalışanlara karşı hisse edindirme yükümlülüklerini yerine getirmek amacı ile kullanabilir.

Hisse edindirme planı uyarınca şirket tarafından çalışanlara hisse devir yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ile birlikte çalışanlar TTK anlamında pay sahipliği ve azınlık haklarından yararlanacaklardır. Bu durumda sağlanan hisselerin sınıfına göre o sınıftaki tüm hakları diğer pay sahipleri ile aynı koşullarda kullanma haklarına sahip olacaklardır.

## 3. HİSSE EDİNDİRME SONRASI HUKUKİ DURUM

Çalışanlara hisse edindirilmesi hem şirket hem de çalışanlar açısından sonuçlar doğuracaktır. Şirketle ilgili olabilecek önemli husus halka kapalı şirketlerin halka açık statüsüne geçerek sermaye piyasası mevzuatına tabi olması açısından olacaktır. Nitekim SerPK m. 16 uyarınca pay sahibi sayısı beş yüzü aşan anonim ortaklıkların payları halka arz olunmuş sayılır. Bu durumda pay oranlarına bakılmaksızın pay sahibi sayısı beş yüzü aşmış şirketler halka açık şirket olacaklardır. Halka

açıklık statüsünün kazanılması ile birlikte şirketler SerPK'ya tabi olacaklardır. Aynı maddenin ikinci fıkrası Sermaye Piyasası Kurulu'na bu şirketler açısından şirketin paylarının borsada işlem görmesi veyahut halka açık ortaklık statüsünden çıkarılmasına ilişkin karar verme yetkisi vermiştir.

Hisse planları sonucunda hisse sahibi olan çalışanlar TTK ve SerPK anlamında pay sahipliği statüsünü kazanacaklardır. Bu durumda çalışanlar pay sahibi olmak ile birlikte artık şirkette diğer pay sahipleri ile eşit haklara sahip olacaklardır. Çalışanlar sahip oldukları payın sınıfına ve imtiyaz durumuna göre oluşan durum göz önüne alınmak koşulu ile mevzuattan ve şirket ana sözleşmesinden kaynaklı tüm pay sahipliği haklarını kullanabileceklerdir. Bu haklara örnek verecek olursak bireysel pay sahipliği haklarından kaynaklı olarak genel kurula katılabilecek, oy kullanabilecek, genel kurulda söz alabilecektir. Ayrıca şirketin kar dağıtması durumunda kar payı elde edecektir. Yine diğer pay sahipleri ile birlikte hareket ederek kanunda ve ana sözleşme-

de belirtilen azınlık oranlarına ulaşılması durumunda genel kurulu toplantıya çağırma, özel denetim isteme gibi azınlık haklarından da faydalanabileceklerdir.

Türk hukukunda işçilerin şirketin yönetimine katılmasına ilişkin zorunlu bir hüküm yoktur. Fakat hisse planları uyarınca işçilere dağıtılan paylara yönetimde temsil hakkı tanınabilir. Bunun için ana sözleşmede payların sınıflara bölünerek işçilere dağıtılan sınıftaki paylara yönetim kuruluna aday gösterme hakkının verilmesi yöntemi uygulanabilir. Ayrıca TTK m. 360 uyarınca belirli grupların yönetim kurulunda temsil edilmesi mümkündür. Bu durumda şirket ana sözleşmesi uyarınca paylar sınıflara ayrılmış olmasa bile ana sözleşmede yer alacak bir hüküm ile çalışanlara yönetimde temsil hakkı tanınabilir.

TTK ve SerPK uyarınca genel prensip olarak anonim şirketlerde ve halka açık anonim şirketlerde payların devri serbesttir. Alıcı olması durumunda çalışan hisselerini devredebilecektir. Çalışana dağıtılan payların borsada işlem gören paylar olması durumunda bu devir ol-

dukça kolay olacaktır. Çalışana verilen hisselerin devri hisse planları uyarınca yasaklanmış olsa bile bu sınır sadece taraflar arasında hüküm doğuracaktır. Fakat TTK uyarınca devir sınırları ancak TTK m. 391 vd. hükümler uyarınca doğacaktır. Bu durumda çalışanlar kural olarak ister çalıştıkları süre boyunca ister şirketten ayrıldıktan sonra hisselerini devredebilirler.

## SONUÇ

Çalışanlara sağlanacak hisse paylarına ilişkin planlar Türkiye'de henüz yeterince kullanılmamaktadır. Çalışanlara hisse verilmesine ilişkin plan uygulanması halinde TTK ve SerPK hükümleri dikkate alınarak süreç işletilmelidir. Şirketler hukukuna ilişkin mevzuatın yanında, sermaye piyasası hukuku, muhasebe hukuku, vergi hukuku, iş hukuku ve borçlar hukukundan kaynaklı düzenlemeler de oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle planların, hedefine ulaşması için, ilk tasarlanmasından dağıtımın son aşamasına kadar şirketin özelindeki koşullar ve mevcut mevzuat dikkate alınarak yapılması hayati öneme sahiptir.







# DR. MURAT TURGUT

**“e-YKS ile, Türkiye'nin içinde bulunduğu bilgi toplumuna dönüşüm sürecinin bir parçası olarak, şirketlerimizin yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda güvenli bir şekilde yapılabilmesi ve tüm süreçlerin en az maliyetle sunulması amaçlanmıştır.”**

*Merkezi Kayıt Kuruluşu, Borsa İstanbul ve Takasbank ile birlikte sermaye piyasalarımıza önemli katkılar sağlayan Borsa İstanbul grubunun bir üyesi. Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu üyesi Dr. Murat Turgut ile yeni çalışmalarını dinlemek üzere bir araya geldik.*

**MKK 2019'a yatırımcılar için yeni bir uygulama olan KAP Mobil Uygulaması ile girdi. KAP'ın mobil versiyonu olan bu uygulamanın yatırımcılara sunduğu faydalar ve getirdiği imkânlar nelerdir?**

Öncelikli olarak, TKYD'yi uzun yıllardan beri kurumsal yönetim alanında yaptığı çalışmalar ve bu konuda kamuoyunu bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri için tebrik ediyorum. Ayrıca, ulusal ve uluslararası en iyi uygulamalar ile güncel gelişmelerin yer aldığı Kurumsal Yönetim Dergisi'nin finansal piyasalar ve akademik hayata yaptığı katkıları da takdir ediyorum.

Bildiğiniz üzere, kamuyu aydınlatmanın temel amaçlardan biri, bildirimlerin mümkün olduğunca geniş kitlelere, eş anlı ve seri bir şekilde, düşük maliyetle dağıtımının sağlanması. Günümüzde en yaygın kullanım alanı olan mobil cihazlar üzerinden bilgilendirme sağlanması artık bir gereklilik halini aldı. Bu doğrultuda KAP'ın mobil uygulamasını geliştirerek uygu-

lamaya alındık. Mobil uygulamamızın, KAP'ın ulaşacağı kitleyi artıracacağını, KAP haberlerine erişimi ve kullanımını kolaylaştıracağını ve yatırımcı güveninin artırılmasını destekleyici etkisi olacağını düşünüyoruz.

Mobil uygulama ile getirdiğimiz yenilikleri kısaca aktarmak istiyorum;

√ Tüm bildirimler izlenebildiği gibi, «Sayfa Özelleştirme» özelliği ile kullanıcılar tarafından belirlenmiş şirketlerden gelen bildirimler izlenebilmekte olup, sadece bu şirketlere ilişkin bildirimlerin yer aldığı bir sayfa oluşturulabilmekte.

√ Gelen bildirimler arasında “Finansal Rapor” bildirimlerine tek bir dokunuşla ulaşabilmekte.

√ İlgili çeken ve sonradan tekrar okunmak istenen bildirimlerin saklanması imkanı bulunmakta.

√ Günlük bildirimler yanında «Arama» özelliği ile geçmişte gönderilen bildirimlere de şirket/tarih ve bildirim tipi (özel durum açıklaması, finansal rapor vs.) bazında kolayca ulaşabilmekte.

√ Bildirimler WhatsApp, e-mail, sms olarak ve Facebook, Twitter gibi sosyal medya sitelerinde paylaşabilmekte, ayrıca not olarak ya da takvime kaydedilebilmekte.

**MKK'da, elektronik genel kurulların ardından elektronik ortamda yönetim kurullarını da mümkün kılan bir sistem geliştirildi. Bu yapının şirketlere getirdiği kolaylıklar ve sunduğu faydaları bize aktarabilir misiniz?**

Gelişen teknolojilerin kurumsal hayata entegrasyonu yönetim kurulu toplantılarına da yansdı, zaman ve maliyet tasarrufu yanında yöneticilerin bilgiye erişimini de kolaylaştıran sistemler bir gereklilik olarak ortaya çıktı. “e-YKS: Elektronik Yönetim Kurulu Sistemi” yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda hukuken geçerli olarak yapılabileceği bir bilişim sistemi. e-YKS ile yönetim kurulu üyeleri, dünyanın neresinde olursa olsun zaman ve mekandan bağımsız olarak yönetim kurulu toplantılarına hukuken geçerli olarak katılabilecek olup, yönetim kurulu kararları anlık olarak alınıp e-YKS den imzalanabilecek. e-YKS ile yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılabilmesi, görüntülü ve sesli katılım, görüş ve öneride bulunma, oy kullanabilme, kararların güvenli bir ortamda elektronik olarak imzalanması

ve tüm süreçlerin en az maliyetle sunulmasını amaçladık.

e-YKS, yönetim kurulu üyelerinin sadece toplantı anında görüşlerini iletip, oylarını elektronik ortamda kullanabildiği bir sistemden öte, isteyen şirketlerin yönetim kurulu toplantı sürecinin ve işlemlerinin tümünün tek bir merkezden yapılabilmesine imkan veren dinamik ve özgün bir bilişim sistemi olarak dizayn edildi. İsteyen şirketler elektronik ortamda toplantı yapmaksızın sadece yönetim kurulu kararlarının elektronik olarak imzalanması sürecini de tercih edebilecek. Böylelikle şirketlerde ivedi olarak karar alma gerekliliği ortaya çıktığı durumlarda e-YKS de kararlar anlık olarak alınabileceğinden, fiziksel güçlüklerin aşılması veya fırsatların yakalanmasında şirketlerimize ilave hız kazandırarak karlılıkların artması mümkün olabilecek.

e-YKS şirketlerin kendi sistemlerinde barındırılacak olup, sisteme sadece güvenli elektronik imza ile girilebilecek, sistemde tüm bilgi ve belgeler şifreli olarak yer alacak.

e-YKS ile e-GKS uygulamasında olduğu gibi ülkemizdeki sınır ötesi oy kullanma önündeki tüm engellerin kaldırılmış olması, ülkemizin kurumsal yönetim kalitesinin artmasına, kurumsal yönetim düzeyimizin yükselmesine ve yabancı yatırımların ülkemize yönelmesine önemli katkılar sağlayacak.

#### **MKK'nın uluslararası çalışmalarından bahseder misiniz? Hangi ürünlerinizi uluslararası pazarlara hazırlıyorsunuz?**

MKK olarak, sermaye piyasalarında 14. yılımıza girmiş bulunuyoruz. Bu kısa sürede üç aşamalı bir programı hayata geçirdik. Operasyonel faaliyete geçtiğimiz 2005 Kasım ayından 2011 yılına kadar en önemli amacımız ana faaliyet konumuz olan menkul kıymet saklama ve buna bağlı faaliyetleri uluslararası standartlarda ve düşük maliyetlerle sermaye piyasalarındaki paydaşlarımıza sunmaktı. O zamanki hedefimiz, MKK'yı dünyanın en iyi 10 merkezi saklama kuruluşu içerisinde konumlandırmaktı. 2011-2015 döneminde ise ana faaliyetimizin yanı sıra katma değerli ürünler ile hem sermaye piyasalarına hem de

*“Mobil uygulamamızın, KAP'ın ulaşacağı kitleyi artıracığını, KAP haberlerine erişimi ve kullanımını kolaylaştıracağını ve yatırımcı güveninin artırılmasını destekleyici etkisi olacağını düşünüyoruz.”*

farklı sektörlerde hizmet vermeyi gündem maddemiz yaptık. Bu dönemde tamamen kendi IT kaynaklarımız ile ürettiğimiz e-YÖNET, e-GKS, e-Şirket, e-FTS yazılımlarının yanı sıra e-ÜRÜN ve e-VERİ projelerimiz 2013 yılında AR-GE lisansı almamızı sağladı. Bu projelerimizin önemli bir kısmı ulusal ve uluslararası yarışmalarda ödüller aldı ve/veya TÜBİTAK tarafından desteklendi. 2015 yılında sonraki dönemde ise hem katma değerli ürün gamımızı genişletmek (KAP, e-VEDO, e-YKS vb.) hem de mevcut ürünlerimizi yurtdışı piyasalara açmak amacıyla yoğun bir tanıtım faaliyetine başladık. Merkez saklama kuruluşları birliklerinin düzenledikleri etkinliklerde ürünlerimizi tanıtıcı sunumlar gerçekleştirdik. Bölgesel birliklerle üyelik ilişkisine girerek, erişim ağıımızı genişlettik. Bu çalışmaların sonucunda, yurt içi ve yurt dışında pek çok ödül ile başarısı taçlandırılan e-GKS, Kuruluşumuzun yurt dışı finansal piyasalarda tanıtımı yapılarak pazarlanmasına başlanan ilk yazılım olup, 2015 yılı ile birlikte e-GKS'nin uluslararası piyasalara satışına ve kullanımına yönelik üç önemli anlaşma imzaladık.

e-GKS'nin gelişmiş ve gelişmekte olan 17 ülkeye satış ve pazarlanması amacıyla dünyanın büyük teknoloji şirketlerinden biri olan NASDAQ OMX'le 07.06.2015 tarihinde anlaşma imzalandı. Afrika sermaye piyasalarının modernizasyonu amacıyla kurulmuş olan “Africlear Global Konsorsiyumu” ile 26.02.2016 tarihinde ikinci anlaşmamız yapıldı. Bu anlaşma, e-GKS'nin Afrika ülkelerindeki borsalarda işlem gören şirketler ile genel kurullarını elektronik ortamda

düzenlemek isteyen diğer şirketler tarafından kullanılmasına imkan sağladı. 2017 yılında ise e-GKS'nin yurt dışı piyasalara satışı konusunda yeni bir gelişme yaşandı. Endonezya Merkezi Saklama Kuruluşu (KSEI) tarafından genel kurul süreçlerinin elektronik ortamda yönetimi, elektronik oy kullanma ve vekâlet verme uygulamalarının Endonezya sermaye piyasalarına entegrasyonu kapsamında açılan ihale sonucunda e-GKS en iyi uygulama olarak tercih edilmiştir. KSEI yetkilileri ile hem Endonezya'da hem ülkemizde gerçekleştirilen toplantılar sonucunda projenin tüm detayları belirlendi. Endonezya piyasasına özgülenen e-GKS uygulaması 28 Aralık 2018 tarihinde tamamlanarak başarılı bir şekilde KSEI'nin kullanımını için teslim edildi. Bu başarı, Kuruluşumuz için olduğu kadar ülkemiz sermaye piyasalarının ve milli teknolojimizin ihracı anlamında önemli bir yer teşkil ediyor.

Önümüzdeki dönemde e-GKS'nin yanı sıra, KAP ve e-VEDO sistemlerinin uluslararası finansal piyasalarda kullanılması konusunda tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermeyi planlıyoruz.

#### **Kurumsal yönetim doğru bilginin zamanında, şeffaf şekilde ilgili paydaşlara aktarılmasını ve bunun karar alma süreçlerine etki etmesinde önemli bir fonksiyonu ifade ediyor. MKK tarafından sağlanan hizmetlerin kurumsal yönetim anlamında kurumlara kattığı katma değer çok büyük. Kurumsal yönetim çerçevesinden görüşlerinizi alabilir miyiz?**

Kurumsal yönetim, sadece finansal piyasaların değil, tüm ekosistemin sahiplenmesi gereken bir kavram. Ülkemizde borsada işlem gören şirketlerle sınırlı kalmamak üzere, tüm tüzel kişiliklerin kurumsal yönetimi benimsemesi ve uygulaması son derece önem arz ediyor. TKYD gibi sivil toplum kuruluşları tarafından yapılan çalışmalar ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun özellikle sermaye piyasalarında kurumsal yönetim uygulamalarını uluslararası standartlara taşıma yönünde yaptığı düzenlemeler bu alanda ülkemizi ileri noktalara taşımakta. MKK olarak, biz de katma değerli ürünlerimiz ile verilerin şef-



faf ve analiz edilebilir bir şekilde ve aynı anda tüm paydaşlara ulaşabilmesi konusunda tüm gücümüzle çalışıyoruz. KAP, e-YÖNET, e-GKS, e-Şirket ve e-YKS uygulamalarımız kurumsal yönetim alanına dokunduğumuz ürünlerimiz. Mevcut durumda sadece borsada kote olan şirketlerin kullandığı e-GKS uygulamasını, yaptığımız geliştirmeler ile tüm tüzel kişilerin yanı sıra, odalar, dernekler, futbol kulüpleri gibi çok üyeli yapıların toplantı ve genel kurullarında kullanılabilir hale getirdik. Kurumsal yönetim alanında 2018 yılında tamamlanan bir projemizden bahsetmek istiyorum. Borsa şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının teşvik edilmesi, kamuya açıklanan kurumsal yönetim uyum raporlarının takip ve analizi için belirli şablonlarla kamuya açıklanması amacıyla SPK ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile yürütülen “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu’na Destek” konulu bir proje kapsamında, payları borsada işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uyum raporlarına ilişkin KAP sistemimizde analiz edilebilir “Genişletilebilir İşletme

Raporlama Dili -XBRL” formatında “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” ve “Kurumsal Yönetim Bilgi Formu” şablonları oluşturuldu. Yeni uygulama ile borsa şirketlerinin, kurumsal yönetim düzenlemelerini etkin biçimde uygulaması ve zorunlu olmayan ilkelere dair raporlamanın geliştirilmesi yoluyla, kurumsal yönetim standartlarının geliştirilmesi amaçlandı. 2019 yılında yapılacak olan 2018 yılına ilişkin raporlamalardan itibaren yeni şablonların kullanımına başlanacaktır. Yeni uygulama ile payları işlem gören borsa şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumları ölçülebilir hale gelecektir. Bu projenin yanı sıra, yine payları borsada işlem gören ve dış sistemlerde farklı veri yapıları ve farklı veri tabanlarında tutulan çeşitli verilerin, analiz edilebilir formatta bir veri modeliyle, tek bir veri tabanında tutulması konusunda bu yıl “Kurumsal Yönetişim Veri Tabanı Projesi” başlatmış bulunuyoruz. Bu yeni veri tabanı kullanılarak, üniversiteler, akademik araştırma yapan araştırmacılar, düzenleyici denetleyici kurumlar gibi kişi ve mercilere katma değerli raporlama ve analizlere temel teşkil

edecek verilerin sağlanması amaçlanıyor. Proje kapsamında, şirketlerin finansal raporları, faaliyette bulunduğu sektör bilgisi, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet, yaş, meslek, eğitim, adres gibi demografik ve paydaşlık bilgileri gibi çok çeşitli kırılımlar oluşturulabilecek veriler tek bir veri tabanında toplanacak olup, verilerin finansal, coğrafik, demografik karakteristikleri irdelenebilecektir.

**2019 yılında Merkezi Kayıt Kuruluşu’nun gündeminde planlanmış, uygulamaya alınacak yeni çalışmalar var mı? e-MKK Bilgi Portalında; e-CAS, e-YÖNET, e-GENEL KURUL, e-VERİ kapsamında yatırımcılara çeşitli hizmetler veriliyor. Önümüzdeki yıllarda portala yeni hizmetler eklenmesi yönünde çalışmalarınız var mı?**

MKK olarak tüm sistem ve platformlarımızdaki veri varlığımızı büyütme ve bu verilerle sermaye piyasası katılımcılarının yararlanabileceği katma değerli ürünler geliştirmeye yönelik pek çok proje üzerine çalışmaktayız. 30 Kasım 2018 tarihinde hayata geçirdiğimiz e-VEDO Platformu ile türev araçlarına ilişkin verileri işlem tarafı olan yatırım kuruluşları ve tü-

zel kişilerden toplamaya başladık. Buradaki en önemli amaç, finansal piyasalarda sistematik riskin azaltılması olacaktır. Bu verileri diğer piyasa verileriyle birleştirerek, yeni endeksler üretmek istiyoruz. Bu çalışmalarda büyük veri ve makine öğrenimi gibi veri analitiğindeki yeni teknolojileri de kullanmayı hedefliyoruz.

Küresel finans ve ülke sermaye piyasası kurumları dünyada teknolojinin en güncel ve gelişmiş özelliklerini kullanan kurumlar. Son yıllarda özellikle blokzincir ve dağıtık defter teknolojilerine dayalı uygulamalar finansal kurumlar tarafından birbiri ardına hayata geçirilmeye başlanmış durumda. Bu teknolojileri ileriki dönemlerde sermaye piyasalarımız için fırsatlar ve yeni iş modelleri oluşturulmasına imkan verecek bir oluşum olarak değerlendiriyoruz. Bu doğrultuda MKK olarak blokzincir teknolojisine dayalı, fiziki süreçlerin otomatizasyonu ve dijital varlıklara yönelik hizmetler geliştirmeye yönelik çalışmalara 2019 yılı içerisinde de devam edeceğiz. Pilot

*Kurumsal yönetim, sadece finansal piyasaların değil, tüm ekosistemin*

*sahiplenmesi gereken bir kavram.*

*Ülkemizde borsada işlem gören*

*şirketlerle sınırlı kalmamak*

*üzere, tüm tüzel kişiliklerin*

*kurumsal yönetimi benimsemesi*

*ve uygulaması*

*son derece önem*

*arz ediyor.*

proje olarak, özel sektör borçlanma araçları, kira sertifikaları ve benzeri sermaye piyasası araçlarının halka arz edilmeksizin satışında ihraççı kuruluşlar ile talep eden nitelikli/nitelikli olmayan yatırımcılar arasında manuel yürütülen ürün tanıtım ve talep toplama sürecinin, Kuruluşumuzun işleteceği "blok zincir" altyapısı ile kurulacak elektronik bir platform üzerinden yürütülmesi uygulamasını seçtik. Bu sayede özel

sektör borçlanma araçlarının ihraç sürecinin yatırımcıyı da kapsar şekilde uçtan uca tüm yönleri ile tamamlanması sağlanmış olacak. Uygulamanın hayata geçirilmesi sonrasında aynı uygulamanın diğer menkul kıymetler ve halka arz süreçlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi de mümkün hale gelecektir.

Yurt dışında girişimcilerin yeni teknoloji ve inovasyon odaklı projelerine kaynak yaratmak üzere başvurdukları kitlesel fonlama süreçlerinin, sermaye piyasalarımızda da uygulanmasına yönelik olarak 2017 yılında SPK'nda düzenleme yapıldı. SPK önderliğinde; kitle fonlaması derneği, Takas İstanbul ve Kuruluşumuz tarafından çalışmalar sonucunda, hazırlanan "Paya Dayalı Kitlesel Fonlama Tebliği" taslağı yayınlandı. Kuruluşumuz, kitle fonlaması platformlarındaki projelere yatırım yapacak kişilerin sisteme giriş, katılım talebi ve limit kontrolü gibi süreçlerin oluşturulmasında önemli rol alacak.



**ANADOLU  
SİGORTA**

Kaybetmek yok.



# Siber saldırılarda iş yeriniz güvende

Anadolu Sigorta Ticari Siber Güvenlik Paket Poliçesi'yle işiniz siber tehditlere karşı güvende.  
Veri koruma hasarı masraflarından bilgi güvenliğine, gizlilik sorumluluğundan  
kâr kayıplarına oluşabilecek tüm zararlar poliçeniz kapsamında.  
Detaylı bilgi [anadolusigorta.com.tr](http://anadolusigorta.com.tr)'de.

**TÜRKİYE'DE BİR İLK** \*



**Levent Sönmez**  
Anadolu Sigorta  
Genel Müdür Yardımcısı

# YÖNETİCİ SORUMLULUK SİGORTASI

*Ülkemizde son yıllarda özellikle Avrupa Birliği müktesebatı ile uyum sürecinin sonucunda kanunlarımızda yapılan değişikliklere paralel olarak yönetici sorumluluk sigortalarına duyulan ilgi arttı. Konuyu Anadolu Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Levent Sönmez yazısında bizlere aktarıyor.*

**G**eçmiş 19. yüzyıl sonlarına uzanan Yöneticinin Sorumluluğu Sigortaları, 1930'da Büyük Buhran sonrasında Lloyd's piyasasında hareket kazandı. Yaygın kullanımı ise, diğer birçok sorumluluk sigortası ve bu sigorta korumalarının temelini teşkil eden hukuki sorumluluk prensiplerinde olduğu gibi, 1960-1970'li yıllarda, şirketler hukuyla yeni prensipler ve uygulamaların hayata girmesiyle Amerika Birleşik Devletleri'nde olmuştur. 1980'li yıllarla birlikte yöneticilere daha fazla sorumluluk yükleyen ve bu sorumlulukların önemli bir bölümünün yöneticinin çalıştığı şirket tarafından karşılanmasına olanak sağlayan kanunların yaygınlık kazanmasıyla, Avrupa ülkelerinde de bu poliçelerin satışında artışlar yaşanmıştır.

Ülkemizde son yıllarda özellikle Avrupa Birliği müktesebatı ile uyum sürecinin sonucunda kanunlarımızda yapılan değişikliklere paralel olarak bu poliçelere duyulan ilgide de artışlar yaşanmaktadır. Yeni yasal düzenlemeler, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler için birçok sorumluluk getirmektedir. Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk temel ilkelerine dayanan Türk Ticaret Kanunu da özellikle kurumsal yönetim ve profesyonel yönetim alanında, şirketler ve yöneticilere birçok sorumluluk yüklemektedir. TTK'ya göre, "Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özenine yerine getirmek ve şirketin menfa-

atlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadır. Bu kapsamda yöneticiler şirket içi ve dışı yönetsel riskler altında yerine getirdikleri görevler nedeniyle oluşan zararlardan şahsi olarak sorumlu tutulabilmektedir. Yöneticilere bu yasal düzenlemeler ile yüklenen sorumlulukların ihlâli ise tazminat davası ve/veya cezai yaptırımla sonuçlanabilmektedir. Bu konudaki sorumluluklara yönelik davalar da her geçen gün artmaktadır.

Yeni riskler ile daha çok karşı karşıya kalınan günümüzde, yönetici sorumluluk sigortalarının öneminin bir kat daha arttığı bir gerçektir. Bu sebeple, bugünün yöneticileri için, bu sigortaya sahip olmanın önemi büyüktür.

Burada özellikle üzerinde durulması gereken husus, bu sigortanın, şirketin karşılaştığı riskleri değil, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin şirketi yönetirken karşılaştığı riskleri teminat altına almasıdır. Bir yönetici için elbette ki, görevini tedbirli bir şekilde yerine getirmek ve karar almak esastır. Ancak, aleyhine açılan bir dava neticesinde, hükmedilen tazminatı karşılayabilecek bir durumda olmaması halinde, konu oldukça hayati bir boyut kazanmaktadır. İşte bu durumda, geniş kapsamlı bir yönetici sorumluluk ürününe sahip olmak önemli bir hal almaktadır.

Yönetici sorumluluk teminatı ile yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin görevlerini yerine getirirken sebep oldukları kusurlu

eylemler, aldıkları yanlış kararlar ve ihmâllere bağlı olarak sebebiyet verdikleri zararlardan doğan yükümlülükler sigortalıdır.

Sigortalının kusuru veya ihmâli nedeniyle sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesi sonucu zarara uğrayan üçüncü şahısların talep ettiği tazminatlar da bu sigorta kapsamında ödenir. Zarara uğrayan ve tazminat talep eden üçüncü şahıs-

*Yeni riskler ile daha çok karşı karşıya kalınan günümüzde, yönetici sorumluluk sigortalarının öneminin bir kat daha arttığı bir gerçektir. Bu sebeple, bugünün yöneticileri için, bu sigortaya sahip olmanın önemi büyüktür.*

lar, hissedarlar, ortaklar, ilgili resmi kurumlar, alacaklılar, rakip firmalar, sigortalının çalıştığı şirket veya şirket çalışanları da olabilir. Bu durumda, sigortalıya karşı dava açılmış ise oluşan savunma masrafları, sigortalı hakkında başlatılan soruşturma sonucu maruz kalınan masraflar gündeme gelir.

Bu konu ile ilgili yaşanan örneklerle devam edecek olursak, istihdam uygulamaları ile ilgili olarak açılan davalar sonucu sigortalının ödemek

zorunda olduğu tazminatlardan da bahsedebiliriz. İstihdam uygulamalarında en çok karşılaşılan durumlar, haksız yere işten çıkarılma ve iş sözleşmesinin haksız feshedilmesi, iş sözleşmesinin ihlâl edilmesi, haksız yere işe almama veya terfi ettirmeme, haksız yere kariyer imkânlarından mahrum bırakma ve hatalı performans değerlendirmeleri olmaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, yukarıda bahsettiğimiz hususlarda bir tazminata hükmedildiğinde, eğer yönetici sorumluluk teminatı bulunmuyorsa, kendi şahsi mal varlıklarından ödeme yapmak durumunda kalacaklardır. Ayrıca ödeme yükümlülüğü altında kalınacak yüksek tazminatların dışında avukatlık/savunma masrafları da ciddi bir pay tutabilecektir.

Zarara uğrayan ve hak talep eden üçüncü şahıslar ve masraflar aşağıdakiler olabilir:

- Hissedarlar, ortaklar
- İlgili resmi kurumlar, devlet kurumları
- Alacaklılar
- Rakip firmalar
- Müşteriler
- Şirketin iş yaptığı diğer firmalar (tedarikçi firmalar)
- Sigortalının çalıştığı şirket
- Şirket çalışanları
- Tasfiye memurları
- Sigortalıya karşı dava açılmış işe oluşan savunma masrafları
- Sigortalı hakkında başlatılan soruşturma sonucu maruz kalınan masraflar
- Soruşturmalar ve tazminat talepleri dışında oluşan diğer kritik olaylar sonucu maruz kalınan masraflar
- Sigortalının mal varlığına rehin konması, haciz, sigortalının gözaltına alınması veya başka bir ülkeden sınır dışı edilmesi sonucu oluşan kovuşturma giderleri
- Sigortalının kaçırılması sonucu oluşan masraflar
- Herhangi bir kritik olay sonucunda sigortalının itibarının zedelenmesi sonucu maruz kalınan masraflar
- Sigortalıya resmi kurumlar tarafından kesilen idari para cezaları



- Maddi hasar ya da bedensel yaralanma olayına istinaden sigortalılara karşı açılan davalar sonucu oluşan savunma masrafları
- Sigortalı aleyhine şirketin bir çalışanı tarafından yöneltilen ve şirketin istihdam uygulamaları ile ilgili olan talepler

İstihdam uygulamaları ile ilgili olarak manevi tazminat davaları sonucu sigortalının ödemek zorunda olduğu zararlar ise aşağıdaki gibi olabilir:

- Haksız yere işten çıkarılma
- İş sözleşmesinin fesih edilmesi
- İş sözleşmesinin ihlâl edilmesi
- İstihdamla ilgili yanlış beyanlar
- Haksız yere işe almama veya terfi ettirmeme
- Haksız yere kariyer imkânlarından mahrum bırakma
- Haksız biçimde disiplin işlemine tabi tutma
- Doğru iş referansı vermeme; haksızca mevki vermeme
- Hatalı performans değerlendirmeleri
- Her türlü cinsel veya işyeri veya ırkçı veya engellilik haline ilişkin taciz (tacize müsait bir çalışma ortamını oluşturma iddiaları da dâhil olmak üzere)
- Doğrudan veya dolaylı, kasti veya kasti olmayan yasadışı ayrımcılık
- Yeterli çalışan politika ve prosedürleri sağlamama
- Misillemeler (lokavt da dâhil olmak üzere)

- Sigortalının yasal bakımdan hakkı olmayan kazanç veya avantaj kazanması veya sigortalının herhangi bir suiistimal veya dolandırıcılık eylemleri dava sonucu netleşinceye kadar oluşan savunma masrafları

Anadolu Sigorta olarak, yöneticiler için son derece hayati bir önem taşıyan bu ürünü, ihtiyaca uygun şekilde özelleştirilmiş, ayrı bir ek olarak sunduğumuz gibi Kobi Paket Poliçemiz ile beraber belli limitlerle ve çok uygun primlerle standart bir paket olarak da sunuyoruz. Kobi Paket Poliçesi içerisinde sunulan teminat, yöneticinin zararını (Şirketin yöneticinin zararını tazmin etmemesinden ötürü yöneticinin zararının karşılanması), şirketin zararını (Yöneticinin kusurundan dolayı şirketin tazmin ettiği ölçüde zararların karşılanması) ve harici kuruluş yöneticisinin zararını, limitler dahilinde tazmin etmektedir. Ek olarak, emekli yöneticiler için 72 aylık uzatılmış keşif süresi ile şirketin yeni bağlı ortaklıkları için hukuka aykırı istihdam uygulamaları teminatları da poliçe kapsamında yer almaktadır. Poliçe kapsamındaki bu teminatları, alternatifli limitlerle sunarak, ciroları doğrultusunda şirketlere kendileri için en uygun paketi tercih etmelerini sağlıyoruz.



**Dr. Hale Oruç**

Sermaye Piyasası Kurulu  
Ortaklıklar Finansmanı Dairesi  
İnceleme ve İzin Grubu Başkanı

# SERMAYE PİYASASI KURULU DÜZENLEMELERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA ESASLARI

*10.01.2019 tarih ve 2019/2 sayılı SPK Bülteni'nde SPK'nın 10.01.2019 Tarih ve 2/49 sayılı Kararı ile kurumsal yönetim uyum raporlamasının Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verildi. Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi İnceleme ve İzin Grubu Başkanı Dr. Hale Oruç'un konu ile ilgili süreci anlatan ve Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.*

**S**ermaye Piyasası Kurulu (SPK/ Kurul) dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen prensipler ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınarak başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren anonim şirketler/kuruluşlar tarafından uygulanabilecek "Kurumsal Yönetim İlkeleri" (KY İlkeleri/İlkeler) setini 2003 yılında yayınlamıştır. İlkeler Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (The Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) Kurumsal Yönetim İlkelerinde yapılan değişiklikler dikkate alınarak Şubat 2005'de revize edilmiştir.

Söz konusu İlkeler ile şirketlerin faaliyetlerini uluslararası standartlarda sürdürebilmelerine ve böylece daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla uluslararası finans kaynaklarından daha rahat ve düşük maliyetle faydalanabilmelerine katkıda bulunacak bir yönetim anlayışı getirilmesi hedeflenmiştir.

KY İlkeleri'nde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlı bırakılmıştır. Ancak, bu ilkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmaması durumunda gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uyulmaması nedeniyle ortaya çıkan çıkar

çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapılması planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve söz konusu hususların kamuya açıklanması öngörülmüştür. İlkelerin uygulanmasını teşvik etmek ve bu konuda kamuoyu bilinci yaratmak amacıyla kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının (KYUR) formatları belirlenerek söz konusu raporların hazırlanması zorunlu hale getirilmiş (06.12.2004 - 10.12.2004 tarih ve 2004/51 sayılı SPK Haftalık Bülteni ve 10.12.2004 tarihli İMKB Bülteni) ve derecelendirme faaliyetine ilişkin düzenleme yapılarak Borsa'da derecelendirme notuna bağlı olarak belirlenen kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyesini baz alan ayrı bir endeks (Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır) oluşturulmuştur.

11.10.2011, 30.12.2011 ve 11.02.2012 tarihlerinde yayınlanan Seri IV, No: 54, 56 ve 57 sayılı Tebliğler ile 2003 yılında 'uy ya da açıkla' yaklaşımı ile yayınlanan İlkeler yenilenmiş ve ilkelerin bir kısmı 01.10.2011 tarihinde 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nda değişiklik yapan 654 sayılı Kanun Hükmündeki Kararnamenin<sup>1</sup>

*Hazırlanan şablonlar, Eylül 2018'de pilot uygulama ile test edilmiştir. Test aşamasında, şablonlarla ilgili içerik ve teknik olarak karşılaşılan sorunlar ve öneriler değerlendirilerek şablonlara nihai hali verilmiştir.*

verdiği yetkilere dayanılarak halka açık şirketler için uyulması zorunlu kurallar haline getirilmiştir. Bu kapsamda, 01.02.2013 tarih ve 4/88 sayılı İlke Kararı ile KYUR formatı revize edilmiştir (01.02.2013 tarih ve 2013/4 sayılı SPK Bülteni).

Nihai olarak 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 17. maddesine dayanılarak hazırlanan 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" (II-17.1/ Tebliğ) çerçevesinde payları Gelişen İşletmeler Pazarı, Yakın İzleme Pazarı ve Piyasa Öncesi İşlem Platformu'nda işlem gören şirketler dışındaki borsa şirketleri, Tebliğ ekinde yer verilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden Tebliğ'in 5'nci

<sup>1</sup> "Sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dâhil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak, buna ilişkin usul ve esasları belirlemek, getirilen uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemek, dava açmak, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemek."



maddesinde belirtilenleri zorunlu olarak uygulamakla yükümlü olup, diğer ilkeler karşısındaki durumlarını ise “uygula-uygulamıyorsan açıkla” yaklaşımı kapsamında kamuya açıklamakla yükümlüdürler. Kapsam dahilindeki şirketlerin, II-17.1 sayılı Tebliğ’in “Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları” başlıklı 8’inci maddesi çerçevesinde, yıllık faaliyet raporlarında; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklama ya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer vermesi gerekmektedir.

Aynı madde uyarınca kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının içeriğine ve yayınlanmasına ilişkin esaslar Kurul tarafından belirlenmekte ve kurumsal yönetim ilkelere uyum raporlarının formatı Kurulca ilan edilmektedir.

Bu kapsamda, KYUR formatı 2014 yılına ilişkin faaliyet raporlarından itibaren kullanılmak üzere Kurulun 27.01.2014 tarih ve 2/35 sayılı kararı ile yeniden belirlenmiştir. (27.01.2014 tarih ve 2014/2 sayılı SPK Bülteni.)

Ancak, uygulamaların değerlendirilmesinde düzenlemelerin kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında tek başına yeterli olmadığı, düzenlemelerin etkin bir şekilde tüm menfaat sahiplerince gözetiminin ve denetiminin sağlanacağı şekilde sürecin vazgeçilmez bir parçası olarak ele alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Bu ihtiyacın giderilmesi için zorunlu ilkelerin uygulama etkinliğinin güvence altına alınması, bu uygulamanın etkili bir şekilde izlenmesinin sağlanması ve şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere ilişkin raporlama faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla SPK ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) arasında kurumsal yönetim alanında işbirli-



ğine yönelik olarak “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu’na Destek” isimli proje anlaşması imzalanmıştır.

Proje kapsamında konuyla ilgili düzenlemeler çerçevesinde şirketlerin kurumsal yönetim yapısı, ilkeleri uygulama ve raporlama esasları gözden geçirilmiş, çeşitli ülke örnekleri incelenmiştir.

KYUR raporlarına ilişkin uygulamalar ile ilgili olarak yürütülen çalışmalar sonucunda, mevcut KYUR formatında her bir bölümde birden çok prensiple ilgili bilgi sorulması, KYUR yapısının açık uçlu oluşturulmuş olması, Tebliğ’de yer alan gönüllü ilkelere uyum durumunun tamamının kapsanmaması nedeniyle uyum durumu ve zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkelerinden ayrılma gerekçesi hakkında net bir görüş edinmenin mümkün olmadığı görülmüştür.

Bu kapsamda, kurumsal yönetim uygulamalarının raporlanmasına yönelik Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.’nin (MKK) de iş birliği ile raporlama belgeleri/şablonlar hazırlanmış, hazırlanan şablonlar, Ey-

lül 2018’de pilot uygulama ile test edilmiştir. Test aşamasında, şablonlarla ilgili içerik ve teknik olarak karşılaşılan sorunlar ve öneriler değerlendirilerek şablonlara nihai hali verilmiştir.

Gelinen aşamada, 10.01.2019 tarih ve 2019/2 sayılı SPK Bülteni’nde yayınlanan SPK’nın 10.01.2019 Tarih ve 2/49 sayılı Kararı ile, 27.01.2014 tarih ve 2/35 sayılı kararı ile belirlenen KYUR formatı yürürlükten kaldırılmış, kurumsal yönetim uyum raporlamasının Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden;

1. Gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF);

2. Mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir<sup>2</sup>.

Şablonların doldurulmasında holding şirketlerinin sadece kendi tüzel kişilik verilerini içerecek şekilde, diğer grup şirketlerinin verilerini dâhil etmeden doldurmaları öngörülmüştür.

Gönüllü ilkelere uyum durumu-

<sup>2</sup> Şablonlara ilgili SPK Bülteninden ulaşılması mümkündür. Şablonlar Türkçe ve İngilizce hazırlanmış olup, şirketler Türkçe raporlama yapmakla yükümlüdürler.

nun raporlandığı URF şablonunun doldurulmasında, şirketlerin uyum durumlarına ilişkin olarak evet, kısmen, hayır, ilgisiz ve muaf yanıtlarından birini kullanarak yanıtlarını oluşturmaları gerekmektedir. Burada,

- Evet: Gönüllü ilkeye eksiksiz uyum olması hali.

- Kısmen: Gönüllü ilkenin sadece belli unsurlarının karşılanması hali.

- Hayır: Uyulmama hali.

- İlgisiz: Belli bir şartın gerçekleşmesine bağlı gönüllü ilkelerde o şartın ilgili şirket açısından mevcut olmaması hali. (Örneğin, "Yönetim kurulunun genel kurula kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilmesini" ne ilişkin 1.6.3 numaralı ilke ile ilgili olarak kar dağıtılmasına karar verilmesi durumu.)

- Muaf: Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca istisna kapsamında tutulmuş olunması halini göstermektedir.

URF şablonu çerçevesinde şirketlerin her durumda yanıtlarına ilişkin açıklama yapmaları mümkün olup, "Kısmen" veya "Hayır" yanıtını vermeleri durumunda tavsiye edilen uygulamadan ne şekilde ayrıldıklarına ilişkin olarak açıklama yapmaları zorunludur. Bu durumda, açıklamada şirketin uyum sağlamamasına ilişkin tercih ve koşullarının ortaya konulması, bu durumun gerekçelendirilmesi, riskin azaltılmasını ve farklı bir yöntemle aynı amaca ulaşılmasını sağlayacak alternatif aksiyonların belirtilmesi, uyumsuzluk durumunun zamanla sınırlı olup olmadığı ve şirketin ilgili ilkeye gelecekte uyma niyetinde olup olmadığı açıklanması gerekmektedir.

KYBF ise, tüm menfaat sahipleri için mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında veriye dayalı yararlı bilgiler sunmak amacıyla hazırlanmıştır. KYBF 24'ü zorunlu 41'i zorunlu olmayan ilkeler olmak üzere 97 adet kurumsal yönetim ilkesinin üçte ikisini kapsamaktadır.

KYBF'nin farklı kaynaklardan erişilebilen kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili bilgilerin birlikte sunulduğu merkezi bir veri tabanı işlevi görmesi amaçlanmıştır. Formda yılanında gözlemlenen mevcut uygulamalar hakkında bilgi sağlanması esastır. KYBF kapsamında sorulan bilgilerin önemli bir kısmı hali hazırda kurumsal internet sitesinde, faaliyet raporunda veya KAP'ta yer verilen açıklamalara bağlantı verilmesini talep etmekte, geri kalan kısmı ise veriye dayalı bir yanıt beklemektedir.

Şablonların yıllık olarak finansal raporların bildirim süresi içinde ve her halükârda genel kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce KAP aracılığıyla doldurulması gerekmekte olup, dileyen şirketler

*Takip eden dönemde, Proje kapsamında uygulamanın doğru yönlendirilmesi için yeni raporlama formatı hakkında kapsam dâhilindeki şirketlere yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlenecek, raporlamanın esasları, teknik ve içerik olarak karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin şirketler için bir rehber yayınlanacaktır.*

anılan şablonlara faaliyet raporlarında da yer verebilirler.

Ancak, şablonlara faaliyet raporlarında yer verilmemesi durumunda, kurumsal yönetim ve buna ilişkin uygulamaların raporlanmasının nihai olarak yönetim kurulunun sorumluluğunda bulunması nedeniyle, - II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği çerçevesinde faaliyet raporlarında verilecek beyan içeriğinde URF ve KYBF'nin KAP ulaşım adreslerinin açıkça belirtilmesi, - II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esas-

lar Tebliği çerçevesinde yönetim kurulunun, finansal tablo ve faaliyet raporlarının kabulüne ilişkin alacağı kararın ve bu kapsamda vereceği beyanın içeriğine açıkça URF ve KYBF'nin de dâhil edilmesi gerekmektedir.

Yıllık bazda açıklanacak bilgilere ilişkin şablonlar dışında, gönüllü ilkelere uyum durumunda yıllık faaliyet raporunun açıklanmasına ilişkin iki bildirim zamanı arasında (dönem içi) değişiklik olması halinde, (URF'de uyum durumundan uyumsuzluk durumuna geçiş veya tam tersi) ve KYBF'de önemli bilgilere (yönetim kurulu yapısı, faaliyetler, oy hakkı vb.) ilişkin herhangi bir değişiklik olduğunda söz konusu değişikliklerin özel durumlara ilişkin düzenlemeler çerçevesinde KAP'taki güncelleme şablonları yoluyla açıklanması ve bu duruma ara dönem faaliyet raporlarında yer verilmesi esastır.

Anılan Kurul kararında ayrıca, uygulamanın ilk yılı olması nedeniyle 2018 yılına ilişkin uyum raporlarının eski formatta hazırlanması konusunda esneklik sağlanmıştır.

Bu şablonlara ek olarak yıllık faaliyet raporunda her şirketin kapsamını, tarzını ve uzunluğunu kendisinin belirleyeceği anlatı formatında bir kurumsal yönetim bölümü yer almaya devam edecektir. Bu bölüm, hangi zorunlu ve zorunlu olmayan ilkelere uyulmadığını açık bir şekilde belirten bir uyum beyanı içerecektir. Bunun yanında, şirketler bu bölümde kurumsal yönetime genel bakış, yatırımcı ilişkileri bölümü faaliyetleri, yönetim kurulunun ve komitelerin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında açıklama yapabileceklerdir.

Takip eden dönemde, Proje kapsamında uygulamanın doğru yönlendirilmesi için yeni raporlama formatı hakkında kapsam dâhilindeki şirketlere yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlenecek, raporlamanın esasları, teknik ve içerik olarak karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin şirketler için bir rehber yayınlanacaktır.



# 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.



**Dr. Cüneyt Sezgin**

Garanti Bankası  
Yönetim Kurulu Üyesi

# KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE AGILE DÖNÜŞÜM

*İş dünyası günümüzde tarihte hiçbir zaman görülmediği ölçüde yoğun ve hızlı bir değişim geçirmekte. Agile metodoloji de değişime ayak uydurmayı başarabilen şirketlerin iş ve ürün geliştirme süreçlerinde en çok tercih ettiği yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkıyor.*

*Dr. Cüneyt Sezgin Kurumsal Yönetim ve Agile metodoloji arasındaki ilişkiye değindiği yazısını dergimizin bu sayısı için kaleme aldı. (\*)*

1955 yılında Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin %88'i şu an listede yer almıyor. 2008 yılında yine aynı listenin ilk 10'unda sadece iki adet teknoloji şirketi yer alırken, günümüzde ilk 5'in tamamını teknoloji şirketleri oluşturmaktadır. Kısa bir süre önce bulunduğu sektörde açık ara lider konumda olan şirketlerin değişim dalgalarını yakalayamadığı için kısa bir süre içinde nasıl hızlı bir şekilde pazar payı kaybettiğini görüyoruz.

## DEĞİŞİME AYAK UYDURABİLMEK

Yakın tarihe baktığımızda, soğuk savaşın bitmesiyle beraber çok kutuplu dünya ve asimetrik tehditlerin ortaya çıkmasını gözlemleyen ABD Kara Harp Akademisi'nin ortaya çıkan yeni belirsizlik ortamına VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) kavramı çerçevesinde yaklaştığını görüyoruz. VUCA, değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak olarak tanımlanan ortamlarda problemlere karşı nasıl hareket edilmesi gerektiğine yönelik yol gösterici bir kavram olarak öne çıkıyor. Söz konusu kavram iş dünyasına da Cynefin yaklaşımı olarak uyarlanıyor. Problem tiplerinin; kompleks, karmaşık, kaotik ve basit olarak dörde ayrıldığı bu yaklaşımda, her bir problem tipi için ayrı bir çözüm tekniği kullanılıyor. Basit problemler, daha önceden bu tür sorunlar karşısında kullanılmış en iyi pratikler devreye alınarak "algıla-kategorize et-yanıt ver" yaklaşımı kullanılarak çözülebilirken, karmaşık problemler ise sebep sonuç

ilişkileri ilk anda görülemezse bile analiz yoluyla çözülebiliyor.

Bahsedilen özelliklerdeki problemlerle kurumlar sıkça karşılaşmakta. Söz konusu problemleri ve içinde bulunulan ortamı doğru analiz edemeyen firmalar farklı nedenlerden dolayı eski verimliliklerini yitirebiliyorlar. Nitekim yazının giriş bölümünde de verdiğimiz örnekteki gibi Fortune 500 listesindeki şirketlerin her 10 yılda bir büyük oranda değiştiğini görüyoruz. Bu şirketlerin bazıları iflas etti, bazıları birleşti, bazıları ise bu listede alt sıralara düştü. Listede bulunan firmaların ise büyük bir kısmı unutuldu veya eski popülerliğini kaybetti. Başarı problemlere ve değişime doğru ve zamanında yanıt vermekten geçiyor. Günümüzde piyasa değeri en yüksek firmalara bakıldığında 30 sene içerisinde teknoloji şirketlerinin ilk sıralara yükseldiği görülüyor. Bugünün dünyasında ürün ve hizmet geliştirilmesi aşamasında sürekli değişen çevreye uyum sağlaması gereken kurumlar, değişime hızlı cevap veremeyen karmaşık organizasyon yapıları nedeniyle pek çok zorlukla karşı karşıya kalıyorlar. Değişime doğru zamanda cevap veremeyen Kodak ve Nokia gibi bir zamanlar dünya devi olan firmaların artık piyasada olmamaları bu durumu en iyi açıklayan örneklerden. Buna karşın teknoloji şirketlerinin çevik yapılara sahip olmaları nedeniyle değişime hızlı ayak uydurabildikleri, çağın ihtiyaçlarına zamanında cevap verebildikleri ve önemli pazar payları elde ederek yüksek karlılık sağladıkları görülüyor. Bunların tamamı hayatın

içerisinden her gün kullandığımız hizmetleri sağlayan Apple, Netflix, Booking.com, Uber, Instagram gibi örneklerini çoğaltabileceğimiz şirketlerden oluşuyor.

Ürün geliştirme anlayışının tamamen yenilediği ve değiştiği bir dünyada yaşıyoruz. Buna ayak uydurmada görece yavaş kalan veya değişimi doğru anlamayan firmaların zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını görüyoruz. Söz konusu durumun temelde ürün geliştirme anlayışındaki değişikliğin doğru algılanmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu firmalar, geleneksel yöntem üzerinden değişen dünyaya hızlı adaptasyon ihtiyacını karşılamayan, plan odaklı bir anlayışla hareket etmekte. Bu yaklaşım, aynı anda hem teknolojinin hem müşteri ihtiyaçlarının hem de rekabet şartlarının değiştiği kompleks ortamda ihtiyaçlara cevap vermemekte. Bir yandan artan karmaşıklık ile başa çıkmak ve doğru değeri üretebilmek, diğer yandan en başta yapılan detaylı kapsam ve planları takip edebilmek imkansız hale gelmekte.

## AGILE YAKLAŞIMIN TEMELLERİ

Agile yaklaşım bu sorunlara bir çözüm ve hatta geleneksel yönetime alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu noktaya gelene kadar tarihe kısa bir göz gezdirdiğimizde iş süreçlerindeki değişikliklerin 1911 yılında Jonathan Taylor ile başladığı, iş süreçlerinin her adımının geliştirilmesine yönelik KPI (anahtar performans göstergeleri) belirlendi-

ği görülmüştür. Bu süreci 1915 yılında Henry Ford'un araç üretim sürecinin iyileştirilmesi ve kalitenin artırılmasına yönelik uygulamaları izlemiştir. 1930'lu yıllarda ise problemlerin çözümüne yönelik DEMING döngüsü adı verilen "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" yaklaşımı geliştirilmiştir. 1990'lı yıllarda ise yalın düşünce sistemi geliştirilmiş olup, söz konusu düşünce sistemi yönetim felsefesi haline gelerek organizasyonlarda önemli değişiklikler sağlamıştır. Tüm bu gelişim ve değişimlerin ışığında, 2001 yılında yazılım alanında daha önce bahsedilen sorunların sıklıkla yaşanması nedeniyle bu duruma çözüm arayan 17 yazılımcı, yazılım geliştirme süreçlerindeki sorunları ortadan kaldırmak adına bir araya gelerek Agile Manifesto'yu ortaya koymuştur.

2001 yılında Agile Manifesto'nun yayımlanması ile Agile yönetim yaklaşımı yazılım geliştirme çevrelerinde derin bir yankı uyandırdı ve özellikle küçük geliştirme takımlarında kullanım alanı buldu. 2007 yılında yalnızca küçük şirketlerin küçük ölçekli takımlarında değil, büyük şirketlerde de Agile, yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıktı. İlk başlarda Agile tek bir takımda uygulanırken, 2009 yılına gelindiğinde birden fazla takımda ölçeklendirilerek kurumsal düzeyde uygulanması ile Agile at Scale kavramı ortaya atılmış oldu. Başlarda Agile yalnızca yazılım geliştirme işi ile ilgilenen şirketlerde kullanılsa da 2015 yılına gelindiğinde bu sınırlarını aşarak yazılım geliştirme dışındaki süreçlerde de yayıldı ve Business Agility çerçevesi altında kurumların tüm iş süreçlerinde geniş kullanım alanı buldu. Günümüzde, 2001 yılında başlayan bu yönetim anlayışı, sürekli gelişim ve değişim içinde hala devam etmekte ve Agile yeni yöntemlere evrilmektedir.

Agile, bir yönetim yaklaşımı/ felsefesi/ kültürüdür. Çevik anlamına gelen Agile basit anlamda değişime hızlı, etkin ve üretken bir şekilde cevap verebilme yetkinliği olarak tanımlanabilir. (Yitmen & Gürbüz, 2018) Çevik yaklaşım, kısa planlanmış döngüler, değişen gereksinimler ve ani ortaya çıkabilecek değişiklikler için organizasyona esneklik sağlayarak değişikliklere hızlı cevap verebilmeyi sağlar.

*Başlarda Agile yalnızca yazılım geliştirme işi ile ilgilenen*

*şirketlerde kullanılsa da 2015 yılına gelindiğinde bu sınırlarını aşarak yazılım geliştirme dışındaki süreçlerde de yayıldı ve Business Agility çerçevesi altında kurumların tüm iş süreçlerinde geniş kullanım alanı buldu. Günümüzde, 2001 yılında başlayan bu yönetim anlayışı, sürekli gelişim ve değişim içinde hala devam etmekte ve Agile yeni yöntemlere evrilmektedir.*

Aynı zamanda Agile, Agile Manifesto'dan yola çıkarak sayısız uygulama ile zenginleşmiş, 4 temel değer üzerine yapılmış bir zihniyet değişikliğidir.

Bahsetmiş olduğumuz 4 temel değer

- Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve aralarındaki etkileşimlerin
- Kapsamlı dokümantasyondan ziyade işe yarar çalışan yazılımın (ortaya konan değer)
- Sözleşme pazarlıklarından ziyade müşteri ve iş birliğinin
- Bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık vermenin önemi üzerine yapılmaktadır.

Agile yaklaşımın geleneksel ürün/ iş geliştirme yöntemlerinden farkı değer üretme, görünürlük, risk ve adaptasyon çerçevesinde irdelenebilir.

**Değer:** Geleneksel ürün/ iş geliştirme yönteminde, değer teslimatı esnasında ortaya çıkarken, Agile projelerde her bir sprint (2 haftalık periyot) sonrasında müşteriye değer yaratan çalışan bir yazılım/iş teslim edilir. Her bir sprint döngüsü sonucunda müşteriden de aynı zamanda geri bildirim alınarak müşteri beklentilerini karşılanarak sürekli değer üretimi sağlanır.

**Risk:** Müşteriye değer yaratan işin teslimatı geleneksel projelerde proje bitiminde gerçekleştiği için, müşteri-

nin beklentilerini tam olarak karşılayamama ve projenin başarısız olma riski de en başından beri en yüksek seviyededir ve ancak ürün teslim edildiğinde müşteri sonuçtan memnun kalırsa proje başarıya ulaşmış ve risk sıfırlanmış olur. Agile çalışılan projelerde işin en başında karşılaşılan risk, birinci sprintin sonunda azalarak proje bitimine kadar minimum seyreder ve en sonunda sıfırlanır.

**Adaptasyon:** Geleneksel projelerin değişen koşullara adapte olması sabit olan bütçe-zaman-kapsam üçgeni içinde zorlaşırken, Agile çalışılan projelerde her bir sprint döngüsünün sonunda müşteriye o sprint içerisinde üretilen değer gösterilerek müşteriden geri bildirim alınır.

**Görünürlük:** Geleneksel modelde proje görünürlüğü uygulanan safhalar arasında yapılan kontroller ve dokümantasyonla sağlanırken, çevik yöntemlerde yinelemeler sonunda ortaya çıkarılan çalışan ürünler ve ürün iş listeleri üzerinden sağlanır. Çevik yöntemler bu kapsamda müşteriden doğrudan çalışan ürünün onayını alarak proje ilerlemesini gerçekleştirdiği için şelale modeline göre avantaj sağlar. (Gencer & Kayacan, 2017)

Geleneksel projeler, basit veya karmaşık yaklaşımlar için geliştirilen çözüm araçlarının işe yaramaması sebebiyle başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Standish Group'un 2015 yılında hazırladığı ve binlerce projenin incelenmesinden oluşan Chaos Raporu, geleneksel ürün/iş geliştirme metodu ile geliştirilen projelerde başarının %11 gibi düşük bir seviyede gerçekleştiğini gösteriyor. Agile çalışılan projelerde ise durum %39 başarılı şekilde sonuçlanmakta.

Agile metodoloji, Barclays Bank, Bank of America, JP Morgan Chase gibi bankalarda, Google, Yahoo, Ebay, Amazon gibi teknoloji şirketlerinde, British Telecom, Ericsson gibi telekomünikasyon sağlayıcılarında ve Microsoft, Adobe, Intel gibi dünya devi şirketler tarafından da yıllardır kullanılmakta.

Garanti Bankası ise Türkiye'de teknoloji şirketleri dışında Business Agility uygulamaya başlayan öncü kurumlar arasında yer alıyor. Bankanın çoğunluk hissedarı olan BBVA Grubu, 2014 yi-



İnönü döneminin Yönetim Kurulu Başkanı Francisco Gonzalez'in, bankacılığın Amazon'u, Netflix'i olmak için yarışma hedefini ortaya koyması ve grup stratejisini daha hızlı ve daha etkili bir model olarak belirlemesi ile Agile dönüşüm yolculuğuna başlamış oldu. Garanti Bankası ise BBVA Grup stratejileri ile uyumlu olarak, organizasyon modelini değişikliklere daha hızlı yanıt verebilecek 4 bileşenli çevik bir modelle değiştiriyor. Söz konusu modelde kalite, hız, taahhüt etme ve üretkenlik alanlarında gelişim sağlanması hedefleniyor.

## KURUMSAL YÖNETİM VE AGILE

Kurumsal yönetim Ira Millstein tarafından "bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar veremeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimi" olarak tanımlıyor. OECD için Millstein başkanlığında bir komisyon tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim: Küresel Pazarlarda Rekabet Edebilirliği ve Sermayeye Erişimi Artırma" adlı raporda da Kurumsal Yönetimin temel ilkeleri: "adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk" olarak belirtiliyor.

Kurumsal Yönetim kavramının tanımının yapıldığı ve temel ilkelerine yer verildiği 1998 tarihli bu raporda kurumların teknolojiye hızlı değişime, ürünler, hizmetler ve sermaye piyasalarındaki küresel rekabete ayak uydurmak için

esnek olmaları gerektiği belirtiliyor. Bu bağlamda, şirketlerin kurumsal yönetim düzenlemelerinin değişen çevreye ve spesifik iş koşullarına uyarlanabilir olmaları gerektiğine dikkat çekilerek hiçbir kurumsal yönetim yapısının her zaman tüm şirketlere uymayacağı vurgulanıyor.

Söz konusu rapordan tam 3 sene sonra, Agile 2001 yılında, yukarıdaki rapora paralel olarak, teknolojiye devrimsel gelişmelerin yaşandığı, iş çevresinin



*Standish Group'un 2015 yılında hazırladığı ve*

*binlerce projenin incelenmesinden oluşan Chaos Raporu, geleneksel ürün/iş geliştirme metodu ile geliştirilen projelerde başarının %11 gibi düşük bir seviyede gerçekleştiğini gösteriyor. Agile çalışılan projelerde ise durum %39 başarılı şekilde sonuçlanmakta.*



hızla değiştiği ve küresel rekabetin arttığı yeni dönemde kurumsal yönetim tanımında da yer verilen verimli çalışmayı esas olarak sürdürülebilir katma değer sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım olarak ortaya çıkıyor. Agile yaklaşımda yer alan bazı ilke ve uygulamaların izdüşümünü kurumsal yönetimin temel ilkelerinde de bulmak mümkün. İhtiyaçları olan ortam ve destek sağ-

lanmış, kendi kendini örgütleyen ve kendi kendine yeten takımlarda işlerin atanarak değil gönüllük esasında sahiplenilmesi temelinde bir iş yapış tarzı öngören Agile bu yaklaşımıyla kurumsal yönetimin adil olma ilkesi ile bir arada düşünülebilir. Yapılan- dırılmış periyodik toplantılarla ekip üyeleri arasında bilgi aktarımı şeffaflık ilkesinin bir uygulaması olarak öne çıkarken, düzenli aralıklarla nasıl daha etkili ve verimli olabileceğinin üzerinde düşünme ve davranışlarını buna göre ayarlama ve düzenleme pratikleri ise hesap verilebilirlik ilkesinin bir uygulaması olarak ele alınabilir. Son olarak, Agile kapsamında her dönem başında taahhüt edilen işlerin dönem sonunda önceden üzerinde anlaşılmış kriterlere uygun şekilde yerine getirilmesi ise kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesinin bir tezahürü olarak öne çıkıyor.

Hızla değişen teknoloji ile ihtiyaçların ve önceliklerin de aynı hızla değiştiği günümüz dünyasında tanımı gereği özeldir hak sahiplerinin genelde toplumun menfaati doğrultusunda uzun dönemde ekonomik kazanç hedefleyen kurumsal yönetimin, değişen koşullara hızla adapte olabilme esnekliğini temel alan Agile yaklaşım çerçevesinden ele alınması şirketlere kendilerine özgü kurumsal yönetim yapısını tesis etmelerinde yardımcı olabilir.

(\* Garanti Bankası Teftiş Kurulu'ndan Fatih Çetin, Esma Şahin, Emin Çoban-güç ve Öznur Fidan'ın katkılarıyla.

### KAYNAKÇA:

<http://fortune.com/fortune500/>

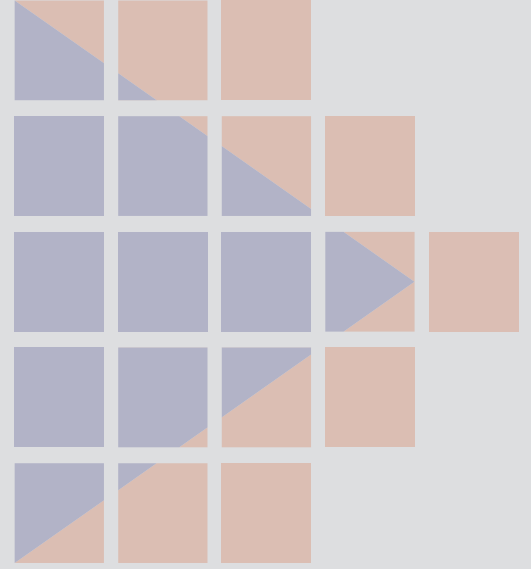
<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Gencer, C., & Kayacan, A. (2017). Yazılım Proje Yönetimi: Şelale Modeli ve Çevik Yöntemlerin Karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 343.

Yitmen, M., & Gürbüz, E. (2018). *Scrum: Usta Sorulara Uzman Cevaplar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

*Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets A Report to the OECD by the Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264162709-en>

Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği  
Corporate  
Governance  
Association  
of Turkey



SERMAYE PİYASASI ÇALIŞMA GRUBU



AİLE ŞİRKETLERİ ÇALIŞMA GRUBU



SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÇALIŞMA GRUBU



YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA GRUBU



# TKYD ÇALIŞMA GRUPLARI



/KurumsalYonetim



/TKYD\_dernek



/türkiye-kurumsal-yönetim-derneği



/TKYDdernek

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)



**Dr. Hatice Kara**

Sermaye Piyasası ve Kurumsal  
Yönetim Danışmanı

# SERMAYE PİYASASI MEVZUATINDA İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİNE BİR BAKIŞ

*Sermaye Piyasası Mevzuatına göre ilişkili taraf işlemleri konusunu Dr. Hatice Kara dergimizin bu sayısında ele alıyor.*

**T**icari hayatta ortaklıkların iktisadi amaçlarla topluluk oluşturması ve faaliyetlerinin bir bölümünü topluluk ortaklıkları üzerinden gerçekleştirmesi iş ve ticaret hayatının normal bir parçasıdır. Ortaklıklar çoğu kez faaliyetlerinin bir kısmını bağlı ortaklıkları, iş ortakları ve iştirakleri üzerinden sürdürür. Bu koşullar altında, bir ortaklığın iştirak edilen ortaklığın finansal ve faaliyet politikalarını etkileme gücü; kontrol, müşterek kontrol veya önemli etkinin varlığıyla gerçekleşir (Türkiye Muhasebe Standardı (TMS) 24, paragraf (p.) 5). Bu şekilde doğan ve gelişen ilişkiler, düzenlemelerde ilişkili taraf olarak nitelendirilebilmekte ve söz konusu ortaklıklar birbirlerinin kâr veya zararı ile finansal durumu üzerinde etkili olabilmekte veya ilişkili taraflar arasında gerçekleştirilen işlemler, üçüncü kişilerle yapılan işlemlerle aynı koşullarda gerçekleşmeyebilmektedir (TMS 24, p.6). İlişkili tarafların iktisadi olarak birbirlerini etkilemesi aralarında işlem gerçekleştirmelerine de bağlı değildir. Bir bağlı ortaklığa araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunmaması konusunda ana ortaklık tarafından talimat verilmesinde olduğu gibi işletmenin kâr veya zararı ile finansal durumu, taraflar arasında işlem gerçekleşmesine rağmen, topluluk ilişkisinden etkilenebilmektedir. Yalnızca ilişkinin varlığı dahi bir işletmenin, diğer taraflarla olan işlemlerini etkilemeye yeterli olabilir. Bir bağlı ortaklık, ticari ilişkide bulunduğu bir işletmeyle aynı alanda faaliyet gösteren bir başka bağlı or-

taklığın ana ortaklığı tarafından satın alınması üzerine, söz konusu işletme ile olan ilişkisine son verebilir ya da bir taraf diğer bir tarafın önemli etkisinden dolayı bir faaliyeti göstermekten kaçınabilir (TMS 24 p.7). Dolayısıyla, ilişkili taraf ilişkileri iş ve ticaret hayatının olağan durumu olduğu halde, ilgili işletmelerin birbirinin finansal ve faaliyet politikalarını etkileyeceği de kabul edilmektedir (TMS 24 p.5). Bu nedenle, hukuk sistemlerinde söz konusu ilişkiye sınırsız olarak izin verilmemiş, ilişkili taraf işlemlerine ilişkin olarak çeşitli koruma mekanizmaları geliştirilmiştir.

*Ticari hayatta ortaklıkların iktisadi amaçlarla topluluk oluşturması ve faaliyetlerinin bir bölümünü topluluk ortaklıkları üzerinden gerçekleştirmesi iş ve ticaret hayatının normal bir parçasıdır.*

Türk hukuk sisteminde, halka açık ortaklıkların ilişkili taraf işlemlerine ilişkin özel düzenleme Sermaye Piyasası Kanunu (SerPKn) madde (m) 17/3'te yer almakta olup, ayrıca TMS 24'te muhasebe standardı olarak düzenlenmektedir. Söz konusu düzenlemeler haricinde hukukumuzda, ilişkili taraf işlemlerine ilişkin olarak halka

açık ortaklıklar açısından başka özel düzenleme yer almamaktadır.

Sermaye piyasası mevzuatında ilişkili taraf ve ilişkili taraf işlemleri tanımları yapılmamış olmakla beraber, başta Sermaye Piyasası Kurulu (Kurul)'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (KY Tebliği m. 3/1/g, ğ) olmak üzere bazı ikincil düzenlemelerin tanım ve kısaltmalar bölümlerinde yer alan atıflardan TMS 24' te yer alan tanımların kullanılacağı anlaşılmaktadır. Bu konuda yalnızca ilgili standartlara atıf yapılması TMS 24'ün önemini daha da artırmakta ve sermaye piyasası mevzuatında yer alan her türlü ilişkili taraf iş ve işlemleri ile yükümlülükleri söz konusu olduğunda, TMS 24'ün değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu Standart, ilişkili taraflarla olan ilişki ve işlemlerin, ortaklık ile ilişkili tarafları arasındaki taahhütler dahil olmak üzere, mevcut bakiyelerin, açıklama yapılmasının gerekli olduğu koşulların ve yapılacak açıklamaların belirlenmesinde uygulanmaktadır (TMS 24 p.2). Buna göre, en yakın ikincil ana ortaklık ve bağlı ortaklıkları arasındaki ilişkilerin ve kontrolün varlığı durumunda ilişkili taraf ilişkilerinin (TMS 24 p.14), taraflar arasında işlem olup olmadığına bakılmaksızın açıklanması gerekmektedir. İlişkili taraf işlemleri yanında finansal tabloların kapsadığı dönem zarfında gerçekleştirilen ilişkili taraf ilişkisinin niteliğinin de açıklanması esastır.

TMS 24'e göre bir tarafın bir işletme ile ilişkili taraf sayılabilmesi için, söz konusu tarafın doğrudan veya do-





laylı olarak bir veya birden fazla aracı yoluyla; işletmeyi kontrol etmesi, işletme tarafından kontrol edilmesi ya da işletme ile ortak kontrol altında bulunması, işletme üzerinde önemli etkisinin olmasını sağlayacak payının olması veya işletme üzerinde ortak kontrole sahip olması, tarafın işletmenin veya ana ortaklığın kilit yönetici personeli olması, tarafın bu sayılardan herhangi birinin yakın bir aile üyesi olması yani bireyin eş ve çocukları, bireyin eşinin çocukları ve bireyin ya da bireyin eşinin bakmakla yükümlü olduğu kişiler olması gerekmektedir (TMS 24 p.9). Söz konusu düzenlemeye göre işletmelerin aynı grubun üyesi olması, diğer işletmenin (veya diğer işletmenin de üyesi olduğu bir grubun üyesinin) iştiraki ya da iş ortaklığı olması veya işletmenin ilişkili taraf sayılan bir kişi tarafından kontrol veya müştereken kontrol edilmesi durumunda ilgili işletmeler ilişkili taraf sayılmaktadır. Ancak, her olası ilişkili taraf ilişkisi değerlendirilirken sadece yasal şekle bakmakla yetinilmemeli, ilişkinin özüne de bakılmalıdır (TMS 24 p. 10).

İlişkili taraflar arasında kaynakların, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferinin sağlanma-

sı ilişkili taraf işlemidir (TMS 24 p.9). İlişkili taraflar arasında yapılan mal ve hizmet alım veya satımı, araştırma ve geliştirme transferleri, lisans ve finansman anlaşmaları kapsamında yapılan transferler gibi ilişkili taraf işlemi örnekleri verilebilir. TMS 24'e göre taraflar arasında işlem bulunmasa dahi, kontrolün varlığı ve ana ortaklık ve bağlı ortaklıklar arasındaki ilişkiler ilişkili taraf işlemi kapsamında değerlendirilecektir (TMS 24 p. 13). Buna karşın, SerPK m. 17/3'te halka açık anonim ortaklıklarda ilişkili taraflarla gerçekleştirilecek her türlü ilişkili taraf işleminin değil "Kurulca belirlenen işlemlerin" söz konusu düzenlemeye tabi olacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla, ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının, ilişkili taraflarla gerçekleştirecekleri, varlık ve hizmet alımı ve satım işlemleri ile yükümlülük transferi ve benzeri işlemleri, KY Tebliği'nin m. 9 ve 10 uncu maddelerinde yer alan şartları taşıması durumunda, ilgili Tebliğ'de yer alan yükümlülüklerle tabi olacaktır. Bir bedel karşılığı olsun ya da olmasın, ilişkili taraflar arasındaki kaynak, hizmet veya yükümlülük transferi olarak tanımlanan ilişkili taraf işleminin hukuki dayanağı işleme dair alınacak olan bir yönetim kurulu kararıdır. Böylece yönetim kurulu kararı, ilişkili

tarafyla yapılacak işlemin ortaklık içindeki dayanağını teşkil edecektir. SerPKn m. 17/3'de, ilişkili taraflar arasında gerçekleştirilen ilişkili taraf işlemleri, Kurulca belirlenen eşğin aşılması durumunda belirli bir prosedüre tabi tutulmaktadır. Bu düzenlemede ilişkili taraf işlemleri özel bir karar alma sürecine bağlanmakla birlikte, "işlemin piyasa şartlarında yapılması" yasal bir zorunluluk veya bir unsur olarak aranmamaktadır. Bu kapsamda işlemin sınırını örtülü kazanç aktarım yasağına ilişkin düzenleme belirlemektedir (SerPKn m. 21). Bu nedenle, sermaye piyasası mevzuatı (SerPKn m. 17/3 ile KY Tebliği m. 9 ve 10) çerçevesinde tesis edilecek olan ilişkili taraflar arasındaki işlemlerin, örtülü kazanç aktarımına ilişkin yaptırımlara (SerPKn m. 21 ve m. 110/1-b,c) ilişkin hükümlere uygun bir şekilde kurulması gerekmektedir.

Ser.P.Kn m. 21 hükmü ile, halka açık anonim ortaklıklarda kontrolü elinde bulunduran kişi veya grupların dışında kalan pay sahiplerinin hak ve menfaatlerini zedeleyen, anonim ortaklığın karlarını veya malvarlıklarını azaltan veya artmasını engelleyen her türlü iş ve işleme karşı pay sahiplerinin korunması ve ortaklığın

kaynaklarının kontrol gücü olan ilişkili taraflara aktarılmasının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Bu bakış açısı ile, sermaye piyasası mevzuatında örtülü kazanç aktarımı; halka açık ortaklıklar ile bunların iştirak ve bağlı ortaklıklarının, yönetim, denetim veya sermaye bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkide buldukları gerçek veya tüzel kişiler ile emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayatın basiret ve dürüstlük ilkelerine aykırı olarak farklı fiyat, ücret, bedel veya şartlar içeren anlaşmalar veya ticari uygulamalar yapmak veya işlem hacmi üretmek gibi işlemlerde bulunmak suretiyle kârlarını veya malvarlıklarını azaltarak veya kârlarının veya malvarlıklarının artmasını engelleyerek kazanç aktarımında bulunmaları olarak tanımlanmış ve yasaklanmıştır. Buna ilaveten, halka açık ortaklıklar ile bunların iştirak ve bağlı ortaklıklarının, esas sözleşmeleri veya iç tüzükleri çerçevesinde basiretli ve dürüst bir tacir olarak veya piyasa teamülleri uyarınca kârlarını ya da malvarlıklarını korumak veya artırmak için yapmaları beklenen faaliyetleri yapmamaları yoluyla ilişkili oldukları gerçek veya tüzel kişilerin kârlarının ya da malvarlıklarının artmasını sağlamaları da örtülü kazanç aktarımı olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede, halka açık ortaklıklar ile bunların iştirak ve bağlı ortaklıklarının; yönetim, denetim veya sermaye bakımından dolaylı veya dolaysız olarak ilişkili bulunduğu diğer bir teşebbüs veya şahısla emsallerine göre bariz şekilde farklı fiyat, ücret ve bedel uygulamak, örtülü işlemlerde bulunarak halka açık ortaklıkların kârını veya mal varlığını azaltmak; yönetim, denetim veya sermaye bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkide buldukları gerçek veya tüzel kişiler ile emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayatın basiret ve dürüstlük ilkelerine aykırı olarak farklı fiyat, ücret, bedel, şartlar içeren anlaşmalar veya ticari uygulamalar yapmak veya işlem hacmi üretmek gibi işlemlerde bulunarak kârlarını veya malvarlıklarını azaltmak veya kârlarının veya malvarlıklarının artmasını engellemek fiilleri güveni kötüye kullanma suçunun nitelikli hâlini oluşturmakta ve ağır yaptırımlar uygulanmaktadır.

İlişkili taraflar arasında gerçekleştirilecek Kurulca belirlenen işlemlerde değerlendirme yapılması ve işleme başlamadan önce yönetim kurulunun karar alması zorunludur (KY Tebliği m. 9). Kurul, ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri; varlık ve hizmet alımı benzeri işlemler, yükümlülük transferi işlemleri ile varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerinin 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

*İlişkili taraflar arasında kaynakların, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferinin sağlanması ilişkili taraf işlemidir.*

baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının, %5'ten fazla olarak gerçekleşeceğinin öngörülmesi durumunda, işlem öncesinde işleme ilişkin Kurulca belirlenen bir kuruluşa değerlendirme yaptırılması ve söz konusu işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı alınması zorunluluğu getirmiştir. Bu usule aykırı alınan yönetim kurulu kararlarının geçerli sayılamayacağı ilgili düzenlemede belirtilmiştir (SerPKn m. 17/3). Yönetim kurulu kararının uygulanabilmesi için söz konusu usulde karar alınması gerekmekte olup aksi halde kararın geçersizliği iddia edilebilecektir.

Kurulca, KY Tebliği'nin ekinde düzenlenmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ)'ne göre, halka açık ortaklıkların yönetim kurulları icrai yetkisi olan/olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşturulmak zorundadır (KYİ m. 4.3.3). Ancak burada icrai yetkiye sahip üyeler ile icrai yetkiye sahip ol-

mayan üyelerin görev ve yetkileri birbirinden ayrılmamış, farklılaştırılmamıştır. Yönetim kurulu olarak tek bir organ mevcut olup; yalnızca yönetim yetkisi, esas sözleşmeye konulacak bir hüküm ile tamamen veya kısmen yönetim kurulu üyelerinden bazılarına devredilebilmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu kararlarının icrai yetkiye sahip üyeler tarafından değil icrai yetkisi olsun olmasın tüm üyeler tarafından alınması gerekecektir. SerPKn m. 17/3 açısından ise konunun görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, ilişkili taraf niteliğinde olan yönetim kurulu üyeleri oy kullanamayacaktır. Gerek SerPKn ve gerekse KY Tebliği'nde oy kullanılmamasından bahsedilmiş olup, yönetim kurulunun toplantı nisabına ilişkin bir hükme yer verilmemiştir. İlişkili taraf niteliğindeki yönetim kurulu üyelerinin oy kullanmamasının yanı sıra, Türk Ticaret Kanunu (TTK) madde 393'te belirtilen özel koşullar ile dürüstlük kuralı gereği müzakerelere katılmaması da söz konusu ise, yönetim kurulunun toplantı nisabının sağlanamamasından kaynaklanan sorunun çözümü işlemin doğrudan genel kurulun onayına sunulması olarak düşünülebilir.

Bu süreçte, belirli bir eşiği aşan ilişkili taraf işlemleri bağımsız yönetim kurulu üyelerinin olumlu oy kullanması şeklinde gerçekleşen özel karar alma sürecine bağlanmıştır. Zira, söz konusu işlemlerde %10'dan fazla bir orana ulaşılabileceğinin öngörülmesi durumunda, değerlendirme yaptırılması yükümlülüğüne ek olarak işleme ilişkin yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun, yani yönetim kurulunda iki bağımsız üye varsa her iki üyenin, üç bağımsız üye varsa en az iki üyenin, onayı aranır (SerPKn m. 17/3). Bu durumda icrai yetkiye sahip olmayan üyelerin olumsuz oy kullanılarak işlemi genel kurulun onayına tabi kılmaları mümkün olacaktır.

İlişkili taraf işleminin dayanağını yönetim kurulu kararı teşkil etmekte olup, eşiği aşan işlemlerde, işleme ilişkin yönetim kurulu kararı "bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı" şeklinde gerçekleşecek özel karar alma sürecine bağlanmıştır. Söz konusu özel karar alma sürecinin sağlanamaması

halinde durum, işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) 'nda açıklanmalıdır ve işlem genel kurulun onayına sunulmalıdır. Bu esaslara uygun olarak alınmayan genel kurul kararları geçerli sayılmaz (SerPKn m. 17/3). Konuya ilişkin gündemin görüşüleceği genel kurul toplantılarında toplantı nisabı aranmaz. Oy hakkı bulunan-

değişiklik olması durumunda, konu hakkında yeniden yönetim kurulu kararı alınır (KY Tebliği m. 10/1). Burada, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun olumlu oy kullanmaması halinde, karara muhalefet şerhi işlenmesi beklenmekte ve muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunlu tutulmaktadır.

Yaygın ve süreklilik arz eden ilişkili ta-

cununun KAP'ta açıklanmak zorundadır (KY Tebliği m. 10).

Söz konusu yönetim kurulu raporunda asgari olarak; işleme taraf ortaklıkların ticaret unvanı, ortaklık ile ilgili faaliyetleri, halka açık olup olmadığı, yıllık bazda aktif toplamı, faaliyet karı, net satışlar gibi özet finansal veriler ve benzerlerini de içerecek bilgi, işleme taraf ortaklıkla olan ilişkilerin nite-



ların basit çoğunluğu ile karar alınır. Ancak genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişiler oy kullanamaz.

Belirli eşiği aşan işlemlerde olduğu gibi yaygın ve süreklilik gösteren işlemler de yönetim kurulu kararıyla yapılır. Genel olarak, ortaklıkların olağan faaliyetleri kapsamında ticari nitelikte olsun veya olmasın, bir yıllık hesap dönemi içinde en az iki defa yapılan veya yapılacak aynı nitelikteki işlemleri yaygın ve süreklilik arz eden işlemler olarak tanımlanmaktadır (KY Tebliği m. 3/m). Ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin kapsamı ve bu işlemlere ilişkin şartlar yönetim kurulu tarafından karara bağlanır. Söz konusu işlemlerin kapsamında ve şartlarında önemli bir

raf işlemlerinin bir hesap dönemi içerisinde belirli bir orana ulaşacağına ilişkin öngörülmesi durumunda yönetim kurulu kararına ilave olarak bir rapor hazırlanması ve KAP'ta açıklanması gerekir. Ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin bir hesap dönemi içerisindeki tutarının, alış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan satışların maliyetinin; satış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarının, %10'undan fazla bir orana ulaşacağına ilişkin öngörülmesi durumunda, ayrıca ortaklık yönetim kurulu tarafından işlemlerin şartlarına ve piyasa koşulları ile karşılaştırılmasına ilişkin bir rapor hazırlanması ve söz konusu raporun tamamı veya sonu-

luğu, ortaklığın faaliyetlerine olan etkisi hakkında genel bilgi, işlemin dayandığı sözleşmenin tarihi, konusu, ticari sır niteliğinde olmamak kaydıyla sözleşmedeki önemli unsurlar, daha önce izahname gibi dokümanlarda yer verilmiş ise buna ilişkin bilgi, işlemin piyasa koşullarına uygunluğu değerlendirilirken esas alınan kriterler, işlemin piyasa koşullarına uygun olup olmadığı hakkında değerlendirilmeye ve bilgilere yer verilmelidir. Ayrıca, söz konusu ilişkinin devam ediyor olması halinde, değerlendirmenin her yıl yapılması ve belirlenen eşiğe ulaşacağına ilişkin öngörülmesi durumunda yönetim kurulu raporunun tekrar hazırlanması ve tamamının veya sonuç bölümünün KAP'ta açıklanması gerekmektedir.



**Sinem Cantürk**

KPMG Türkiye  
Finansal Hizmetler Sektör  
Lideri Şirket Ortağı

# FİNANS ŞİRKETLERİNE 10 AKSİYON TAVSİYESİ

*Şirketlerin riskleri daha etkin yönetmek için zaman ve kaynaklarını nasıl kullanacaklarına ve bu amaçla nasıl yatırım yapacaklarına daha kolay karar vermelerini sağlayan “Mevzuata İlişkin 10 Kilit Zorluk” konusunda KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Sektör Lideri Sinem Cantürk’ün yazısını sizlerle paylaşıyoruz.*

Finansal hizmetler sektöründeki mevzuata ilişkin düzenlemelere üst bakış ortaya koyan ‘Mevzuata İlişkin 10 Kilit Zorluk’ finans şirketlerinin yönetim süreç ve stratejilerine yol gösteriyor. Çalışma, finansal hizmet şirketlerinin, riski yönetmek için gerekli olan değerli kaynak ve yatırımları tahsis etmesine yardımcı olmayı amaçlıyor. Şirketlerin riskleri daha etkin yönetmek için zaman ve kaynaklarını nasıl kullanacaklarına ve bu amaçla nasıl yatırım yapacaklarına daha kolay karar vermelerini sağlıyor.

## “MEVZUATA İLİŞKİN 10 KİLİT ZORLUK”DA YER ALAN KONU BAŞLIKLARI ŞÖYLE:

**Siber güvenlik ve veri gizliliği:** Gelişmekte olan teknolojilerin daha fazla kullanılmaya başlanması, müşterilerin bağlanabilirliğindeki artış, siber güvenlik ihlallerinin etki alanlarının ve tesirinin artması, siber olayların sebep olduğu finansal ve itibar riskleri, kişisel verilerin korunması konusundaki hassasiyetteki artış, küresel bilgi güvenliği mevzuatı ve düzenleme değişikliği beklentileri gibi dinamikler, siber güvenlik ve veri gizliliğinin öncelikli zorluk olarak görülmesine sebep oluyor. 2018 yılında finansal hizmet şirketleri, siber güvenlik ve veri gizliliğini stratejilerine entegre etmeli, kurumsal risk yönetim programlarına ve BT kararlarında ilk sıraya almalı.

**Risk yönetimine uyum ve kontroller:** İç denetim standartlarının ve beklentilerinin yükselmesi, sürdürülebilir üçüncü parti risk yönetimi altyapısının öneminin artması, elektronik ticaret kontrollerine ilişkin düzenlemelere odaklanması, finansal ve finansal olmayan bilgilerin kayıt altına alınması ve raporlanmasına ilişkin düzenleme beklentilerindeki artış gibi dinamikler risk yönetimi konusunun itici güçlerini oluşturuyor. Finansal hizmet şirketleri, mevzuata ilişkin artan beklentilere yanıt verebilmek için risk tanımlama, senaryo analizi, iş sü-

“*Finansal hizmetler sektöründeki mevzuata ilişkin düzenlemelere üst bakış ortaya koyan ‘Mevzuata İlişkin 10 Kilit Zorluk’ finans şirketlerinin yönetim süreç ve stratejilerine yol gösteriyor.*”

reçlerinde hesap verilebilirlik, konu yönetimi, üçüncü parti yönetimi ve raporlama konularını geliştirmeli.

**Suiistimal ve kültür:** Finansal hizmet şirketlerinin riskleri öngörme ve yönetme konusundaki yetkinliklerinin düzenleyici kurumlar ve denetçilerin odağında olmaya devam etmesi suiistimal ve kültür

konusunun kilit öncelik olarak yerini korumasına neden oluyor. 2018 yılında, düzenleyiciler, kurumlarda suiistimali önlemek için ölçülebilir, efektif ve güçlü kontrol mekanizmaları kurmalı.

**Uyum riski yönetimi:** Uyum riski değerlendirmeleri ve programlarına düzenleyicilerin daha fazla odaklanması, karmaşık uyum yapısına sahip kurumlar için düzenlemelerde beklenen güncelleme ve değişiklikler, dijital uygulamalar ve otomasyon ile ilgili müşteri beklentileri ve sektördeki rekabetteki artış şirketlerin uyum riskinin yönetimini temel zorluklardan biri konumuna getiriyor. Yeni düzenlemeler finansal hizmetler sektörünün taleplerine zamanında cevap veremediği için firmalar, organizasyon ve mali uyum prosedürleri arasındaki entegrasyonu sağlayıcı yönetim programlarına odaklanmalı.

**Mali suçlara uyum:** Müşteri tanıma ve değerlendirme konularındaki mevzuat değişiklikleri, artan rekabet, teknolojik gelişmeler, inovasyondaki hız beklentisi, maliyetlerin azaltılması gibi beklenti ve gelişmeler bu konunun itici güçleri. Finansal hizmet şirketleri, mali suçlarla ilgili yeni düzenlemelere hazırlıklı olmalı ve stratejik plan geliştirilmeli.

**Stratejik risk ve pazardaki bozulmalar:** Stratejik riske odaklanan düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve pazardaki bozulmalardan



dolayı finansal hizmet şirketleri stratejik riskler, rekabet ve teknolojik gelişmelerden kaynaklı bozulmalara maruz kalıyor. Dijital ve fintech operasyonel stratejileri geliştirilmeli, ticari ve perakende müşterilerinin davranış, şikayet ve beklentileri ölçümlenmeli.

**Mutemet ve yatırımcı koruma:**

Yatırımcıların korunmasına ilişkin düzenlemelerdeki artış, bireysel yatırımcıların suiistimaline ilişkin düzenlemeler, özellikle yaşlı nüfusun ve yardıma muhtaç yetişkinlerin potansiyel finansal istismardan korunmasına odaklanması bu konunun gündemde yerini almasına neden oluyor. Piyasa katılımcıları, risk yönetim ve yürütme programlarını artırmalı, veri bütünlüğü ve protokol raporlamalarını geliştirmeli, etkili suiistimal kontrollerini uygulamalı ve müşterileri ve portföylerinde

daha fazla hesap verilebilirlik sağlamalı.

**Veri analitiği:** Müşteriler, finansal hareketler, çalışanlar ve üçüncü partilerin verilerinin korunması, analizi, raporlanması ile ilgili beklentiler, bu süreçte maliyetlerin düşürülmesine ilişkin rekabet baskısı, iş modellerinin yönetimi veri analitiği ihtiyacının temellerini oluşturuyor. Gelişmekte olan düzenleyici gerekliliklerin yanı sıra artan rekabet baskısı, müşteriler, finansal faaliyetler, çalışanların davranışları ve üçüncü parti işlemler de dahil olmak üzere bir organizasyonun her düzeyinde gelişmiş teknoloji, otomasyon, kalite kontrolleri ve raporlama süreçlerine duyulan gereksinimi artırmaktadır.

**Sermaye ve likidite:** Sistematik olarak önemli finansal kurumlar ve sermaye için önerilen değişiklikler, çeşitli şirketlerde gerçekleştirilen

koordineli incelemelerin sonuçlarından çıkan aksiyonlar bu alandaki gelişmelere yön veriyor. Düzenleyici reform ve yasama önerileri, risk yönetimi yapmak, küçük firmaların likidite gereksinimini sağlamak ve daha büyük firmaların da işlerini hızlandıracak düzenlemelere odaklanmalı.

**Jeopolitik belirsizlik:** Yetki alanlarına bağlı olarak farklılaşan, mevcut ve değişen politika ve düzenlemeler, korumacı kamu politikaları, strateji ve operasyonlara ilişkin küresel düzenlemelerin uygulamaları jeopolitik belirsizlikte kilit rol oynuyor. Küresel erişime sahip şirketler, sermayenin korumacı kamu politikalarından etkilenebilir. GSYİH ve MIFID II gibi küresel düzenlemeler, uyum ve vergi işlevleri de dahil olmak üzere küresel operasyon alanlarını doğrudan etkileyecektir.

# BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

**B**IST 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 47 şirket yer almaktadır.



<b>Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	95,50	21.02.2018	SAHA	<b>Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.</b>	92,71	16.11.2018	SAHA	<b>Pasha Bank (Halka Açık Değil)</b>	91,87	2.07.2018	SAHA
<b>Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.</b>	92,04	2.11.2018	SAHA	<b>Türkiye Halk Bankası A.Ş.</b>	93,96	18.12.2018	SAHA	<b>Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>	90,00	3.09.2018	KOBİRATE
<b>Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.</b>	92,16	10.08.2018	SAHA	<b>Global Yatırım Holding A.Ş.</b>	90,60	23.11.2018	KOBİRATE	<b>Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)</b>	94,70	28.12.2018	KOBİRATE
<b>Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.</b>	92,67	19.09.2018	SAHA	<b>Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>	93,90	16.08.2018	KOBİRATE	<b>Halk Sigorta (Halka Açık Değil)</b>	90,51	17.01.2019	SAHA
<b>Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.</b>	94,81	3.10.2018	SAHA	<b>ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.</b>	91,80	2.11.2018	SAHA	<b>SÜTAŞ (Halka Açık Değil)</b>	95,72	28.12.2018	SAHA
<b>Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.</b>	91,03	21.03.2018	SAHA	<b>Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.</b>	93,09	19.11.2018	SAHA	<b>Çağdaş Faktoring A.Ş.</b>	78,10	11.09.2018	KOBİRATE
<b>Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.</b>	95,83	18.05.2018	SAHA	<b>Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.</b>	92,04	12.12.2018	SAHA	<b>ÜNİSPED (Halka Açık Değil)</b>	90,14	5.05.2018	SAHA
<b>Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</b>	95,75	28.12.2018	SAHA	<b>Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	94,50	21.12.2018	KOBİRATE	<b>Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)</b>	94,60	28.12.2018	KOBİRATE
<b>Şekerbank T.A.Ş.</b>	94,23	23.01.2019	SAHA	<b>Creditwest Faktoring A.Ş.</b>	86,04	12.06.2018	JCR EURASIA RATING	<b>Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)</b>	93,00	26.12.2018	KOBİRATE
<b>Coca Cola İçecek A.Ş.</b>	94,52	2.07.2018	SAHA	<b>Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	95,00	21.11.2018	KOBİRATE	<b>Ege Genç İşadamları Derneği (Halka Açık Değil)</b>	92,10	7.03.2018	KOBİRATE
<b>Arçelik A.Ş.</b>	95,35	20.07.2018	SAHA	<b>Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.</b>	94,00	17.08.2018	KOBİRATE	<b>Garanti Filo (Halka Açık Değil)</b>	85,30	30.05.2018	KOBİRATE
<b>TAV Havalimanları Holding A.Ş.</b>	96,25	17.08.2018	SAHA	<b>Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.</b>	97,02	20.07.2018	SAHA	<b>Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)</b>	90,80	20.12.2018	KOBİRATE
<b>Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)</b>	95,42	19.10.2018	SAHA	<b>Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	95,36	21.11.2018	SAHA	<b>Toplum Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)</b>	92,70	27.12.2018	KOBİRATE
<b>Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b>	94,18	5.11.2018	SAHA	<b>Türkiye Garanti Bankası A.Ş.</b>	95,95	11.12.2018	JCR EURASIA RATING	<b>İstanbul Aydın Üniversitesi (Halka Açık Değil)</b>	83,96	10.04.2018	SAHA
<b>Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	91,14	17.12.2018	SAHA	<b>Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.</b>	95,28	14.12.2018	SAHA				
<b>Türk Telekomünikasyon A.Ş.</b>	92,87	12.12.2018	SAHA	<b>Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	92,80	31.05.2018	KOBİRATE				
<b>Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri</b>	91,76	5.12.2018	SAHA	<b>Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.</b>	92,70	27.07.2018	KOBİRATE				
<b>Turcas Petrol A.Ş.</b>	95,70	2.03.2018	KOBİRATE	<b>Anadolu Sigorta</b>	95,11	7.11.2018	SAHA				
<b>Park Elektrik A.Ş.</b>	90,01	5.06.2018	SAHA	<b>Migros</b>	95,81	28.12.2018	SAHA				
<b>Aygaz A.Ş.</b>	93,99	22.06.2018	SAHA	<b>Akmerkez</b>	93,74	6.12.2018	SAHA				
<b>Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.</b>	89,23	11.07.2018	JCR EURASIA RATING	<b>Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	92,74	30.11.2018	SAHA				
<b>AG Anadolu Grubu (eski Yazıcılar Holding)</b>	95,28	9.07.2018	SAHA	<b>TAT Gıda</b>	93,08	28.12.2018	SAHA				
<b>İhlas Holding A.Ş.</b>	83,32	27.07.2018	JCR EURASIA RATING	<b>ABC Faktoring (Halka Açık Değil)</b>	79,11	5.01.2018	SAHA				
<b>İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	83,75	27.07.2018	JCR EURASIA RATING	<b>Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)</b>	95,00	21.03.2018	KOBİRATE				
<b>Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.</b>	96,41	17.12.2018	KOBİRATE	<b>Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>	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](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.







**Bölgede Güç.  
Yatırımda Güven.  
Kazançlı Gelecek.**

**Türkiye - Azerbaycan - Gürcistan  
üçgenindeki ticaretin gücüne güç katmak için biz varız.**

[www.pashabank.com.tr](http://www.pashabank.com.tr) 0 212 705 89 00



## SİBER RİSKLERİN YÖNETİMİ

Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin sınırsız yaratıcılık ve yenilikçiliğinin yanında aydınlık ve karanlık yönleri var. Teknolojinin karanlık yüzünde binlerce kişi ve çıkar gurubu Siber tehlike yaratarak kurumları ve bireyleri tehdit ediyor. Bu Siber Risklere karşı korunma önlemlerini içeren NART Risk Management Forum da; İş dünyası, Teknoloji Hukuk ve Sigorta gözünden bu tehditlerin nasıl yönetilebileceğini bu kitapta bulabilirsiniz.



## KURUMSAL YÖNETİŞİM BAŞARISIZLIKLARI VE ŞİRKET İFLASLARI

Dünya'da özellikle 2000'li yıllardan sonra gündeme gelen şirket iflasları, kurumsal yönetim süreçlerine önem veren yönetim yaklaşımlarını beraberinde getirdi. Bu dönemlerle birlikte özellikle art niyetli olarak ve bilerek batırılmış şirketlerle karşılaşılması yönetimin karanlık yüzünün de olabileceğini gösterdi. Özellikle halka açık statülü anonim şirketlerin iflası, ulusal ve uluslararası alanlarda şirket çalışanları dışında pek çok paydaşın olumsuz olarak etkilenmesini beraberinde getirdi.

Çalışmada kurumsal yönetim uygulamalarının önem kazandığı 2000'li yıllardan sonra bünyesinde önemli skandallara maruz kalan ve buna ilaveten faaliyetlerini iflas ederek sonlandırmak durumunda kalan şirket iflaslarının nedenleri araştırılmış. Çalışmada şirketlere ilişkin kurumsal yönetim başarısızlıklarının nedenleri örnek olay incelemeleriyle ele alınmış ve incelenmiş. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetim kavramı ve söz konusu kavramın temellerini oluşturan unsurlar hakkında bilgiler veriliyor, dünyada ve Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin düzenlemelerden bahsediliyor, aile şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamaları açıklanıyor. Çalışmada, şirketlerin yönetim süreçlerindeki başarılarını etkileyen, içsel çevre unsurları ve dışsal çevre unsurlarının yönetim süreçlerine olan katkıları yazında yapılmış pek çok araştırmaya dayandırılarak açıklanmaya çalışılıyor.





AKBANK AKÇANSA



ANADOLU EFES



ANADOLU SİGORTA

Arçelik A.Ş.

ASSET GRUP  
GÜMRÜK MÜSAVİRLİĞİ  
GLOBAL LOJİSTİK

AYGAZ BATIÇİM

BORUSAN YATIRIM BRISA



ÇİMSA

Deloitte.

DOĞUŞ

DOĞUŞ



Fibabanka



GLOBALTOWER



Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Örtüklüğü  
Attorney Partnership

Hürriyet

İhlas Holding



İstanbul Bilgi Üniversitesi  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

İŞ YATIRIM

ISUZU



Kobirate®  
Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.

KPMG

LOGO

mavi

MİGROS



PASHA Bank

SABANCI

SAHA



Şekerbank



Tepe Akfen  
TAV Havalimanları

TEKFEN  
TEKFEN HOLDİNG

LANCIA FIAT JEEP  
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TSKB

TURKCELL

Tüpraş

Türk Telekom



ÜNSPED  
GÜMRÜK  
MÜSAVİRLİĞİ

YapıKredi

Yaşar

ZORLU ENERJİ

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.



e-YÖNET

Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri



e-GENEL KURUL

Elektronik Genel Kurul Sistemi



e-YKS

Elektronik Yönetim Kurulu



KAP  
KAMUYU AYDINLATMA PLATFORMU



e-ÜRÜN

Elektronik Ürün Senedi Merkezi



e-VERİ

Sermaye Piyasaları Veri Bankası



e-ŞİRKET

Şirketler Bilgi Portalı

ε-√ΣĐσ  
Elektronik Veri Deposu

MERKEZİ KAYIT  
İSTANBUL

KURULUŞUMUZ **AR-GE** MERKEZİ LİSANSINA SAHİPTİR.



MERKEZİ KAYIT  
İSTANBUL

Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

Reşitpaşa Mahallesi, Borsa İstanbul Caddesi, No: 4 Sarıyer 34467 İstanbul  
T +90 212 334 57 00 F +90 212 334 57 57 www.mkk.com.tr



444 0 655