



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

DEĞİŞİM VE KURUMSAL YÖNETİM



**ALİ FUAT
TAŞKESENLİOĞLU**
SPK BAŞKANI
RÖPORTAJ



AV. ÜMİT YAYLA
SÜRÜCÜSÜZ ARAÇLAR
YÖNETİCSİZ ŞİRKETLERİ Mİ
GETİRECEK?



FİKRET SEBİLCİOĞLU
DEĞİŞEN DÜNYADA
KURUMSAL YÖNETİMİN
DEĞİŞMEYEN DİŞLİLERİ:
ETİK VE UYUM



ATILA YANPAR
MENA BÖLGESİNDE
SERMAYE PİYASALARI VE
KURUMSAL YÖNETİM

KÜÇÜK BİR PRENS BÜYÜK BİR FARK YARATIR.

İyi bir okul, eğitim yolculuğunda gereken, pusula, dürbün, terazi ve anahtarı vererek, bunların nasıl kullanılacağını öğretir. Özel Küçük Prens Okulları, "öğrenmeyi öğretme" ilkesiyle, analitik düşünerek çözüm üreten, uzağı görebilen ve bilimden ayrılmayan Atatürkçü nesillere yeni ufuklar açıp, fark yaratmak için var.



Saint-Joseph Lisesi
Eğitim Vakfı

**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,

“Değişmeyen tek şey: Değişim” Herakleitos.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, tüm dünyada izlenebilirliğin penceresini sonuna kadar açmış durumda. Yarın var olabilmenin, sağlam adımlarla geleceğe yürüebilmenin yolu, bugün yeni trend ve teknolojileri, hızla iş yapış şekillerimize entegre edebilmemize bağlı.

Yapay zeka, dijitalleşme, sanayi 4.0 ve blokzincir gibi konular artık tüm dünyada şirketlerin ana gündem maddeleri arasında yerini aldı. Kurumsal dayanıklılık ve çeviklik artık şirket stratejilerinin anahtar kelimeleri.

Değişen dünyada özel sektörün artık pek çok yeni sorumluluk alanı var. Kurumsal yönetim anlayışını bir kültür olarak benimsemiş olabilmek, bu yönetim anlayışının gerekliliği olan dönüşümü hızla gerçekleştirebilmek, her şeyden önce yönetim kurullarının sorumluluğu.

Tüm bunlardan hareketle dergimizin bu sayısının konusunu “Değişim” olarak belirledik. Yeni nesil şirketlerde kurumsal yönetim anlayışından blokzincir ve kurumsal yönetime, yönetim kurullarında çarpıcı yeni trendlerden değişen şirket yapılarında etik ve uyum yönetimine kadar ilginizi çekeceğini düşündüğümüz birbirinden farklı içerikler ile “Değişim”i ele aldık.

Temennimiz, geleceğin inşası için tüm şirketlerin, bugünü ve değişen şartların gerektirdiklerini doğru okuyabilmeleri yönünde.

Sonbaharla birlikte üye toplantılarımızdan gündem toplantılarımıza ve eğitimlerimize kadar pek çok aktiviteyle dolu hızlı bir ajanda ile ilerliyoruz. Toplantılarımıza katılan üyelerimize teşekkür ederim. Sizlerle iletişim fırsatını yakaladığımız bu tür toplantılarımızda bir arada olmayı oldukça kıymetli buluyoruz ve artmasını diliyoruz.

XII. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni 21 Şubat 2019 tarihinde Sabancı Center'da düzenleyeceğiz. Hazırlıklarına yoğun olarak devam ettiğimiz zirve ile ilgili paylaşımlarımıza kasım ayı içerisinde başlayacağız. Gelişmeleri internet sitemiz ve sosyal ağlarımızdan güncel olarak takip edebilirsiniz.

Dergimizin bu sayısını keyifle okumanızı diliyorum.

En derin sevgi ve saygılarımla...

TKYD HABERLER

6

- TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ
- AİLE ŞİRKETLERİNİN FİNANSMANA ERİŞİMİ SERMAYE YATIRIMI İLE NASIL GELİŞTİRİLİR?" GÜNDEM TOPLANTISI
- TKYD VİDEO SERİSİNİN İLK VİDEOSU YAYINLANDI
- WEBİNARIMIZ GERÇEKLEŞTİ!
- TKYD, PAYDAŞLARININ DÜZENLEDİĞİ KONYA ETKİNLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTI
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

TÜRKİYE'DEN

10

- TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİ 13-14 KASIM 2018 TARİHLERİNDE DÜZENLENECEK
- CORPORATE GOVERNANCE FORUM OF TURKEY-YENİ POLİTİKA NOTU, YÖNETİM KURULUNUN İŞLEVSELLİĞİ, KARAR KALİTESİ VE ÇEŞİTLİLİK

DÜNYADAN

11

- TEKNOLOJİ VE KURUMSAL YÖNETİM YUVARLAK MASA TOPLANTISI
- KURUMSAL YÖNETİM REFORMU KONFERANSI

MAKALE / PROF. DR. VEDAT AKGIRAY
ALPEREN ZENGİN

12

- BLOKZİNCİR VE KURUMSAL YÖNETİM

Günümüz İnternet dünyasında pek çok alanda veri transferi yapılmakta. Blokzincir teknolojisi ise, bu verilerin haricinde değer atfettiğimiz varlıkları da transfer etmemizi sağlayan dağıtık bir veritabanı olarak hayatımızda yerini aldı. Prof. Dr. Vedat Akgiray ve Alperen Zengin Blokzincir ve Kurumsal Yönetim arasındaki ilişkiye değindikleri yazılarını dergimizin bu sayısı için kaleme aldılar.

RÖPORTAJ / ALİ FUAT TAŞKESENLİOĞLU

16

- "2019 YILINDA BORSADA İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN SAYISININ VE NİTELİĞİNİN ARTIRILMASI VE ŞİRKETLERİMİZİN UZUN VADELİ FİNANSMAN İHTİYACINI DAHA ÇOK ÖZ KAYNAK YÖNTEMİYLE VE SERMAYE PİYASALARINDAN SAĞLAMALARINI TEŞVİK EDECEK ÇALIŞMALAR GÜNDEMİMİZDE OLACAK"

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Ali Fuat Taşkesenlioğlu ile Kuru'lun 2019 yılı gündemini, finansman kaynaklarına erişim konusunda Kuru'lun yaklaşımını ve Yeni Kurumsal Yönetim Uyum Raporu üzerine yürütülen çalışmaları konuştuk.

MAKALE / AV. ÜMİT YAYLA

22

- SÜRÜCÜSÜZ ARAÇLAR YÖNETİCİSİZ ŞİRKETLERİ Mİ GETİRECEK? Günümüzde "Yapay Zeka" kullanımı, farkında olalım olmayalım hayatımızın her alanında hızla artıyor. Bu hızla birçok endüstriyi değiştiriyor, kurumsal yönetimi de geliştirebilirler mi? Av. Ümit Yayla'nın konu ile ilgili yazısını aktarıyoruz.



MAKALE / ATILA YANPAR

26

• MENA BÖLGESİNDE SERMAYE PİYASALARI VE KURUMSAL YÖNETİM
Portekiz'in sermaye piyasası otoritesi CMVM'nin ev sahipliği yaptığı MENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun Temmuz 2018 toplantısında, kurumsal yönetim alanında bölgede yaşanan son gelişmeler yanında Çalışma Grubu'nun odaklandığı alanlara ilişkin gelişme ve politikalar tartışıldı. Atıla Yanpar toplantıda öne çıkan konuları dergimizin bu sayısı için kaleme aldı.

MAKALE / FİKRET SEBİLCİOĞLU

30

• DEĞİŞEN DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN DEĞİŞMEYEN
DİŞLİLERİ: ETİK VE UYUM

Akıl almaz bir hızla sürekli değişen iş dünyasının belki de değişmeyen en kritik gerçekleri "iş etiği, uyum ve dürüstlük", kurumsal yönetim uygulamalarının tam merkezinde yer alıyor. Değişime bu kadar ayak uyduramamız gerektiğini düşünürken bizi bu konularda "muhafazakâr" yapan (veya yapması gereken) şey nedir? Fikret Sebilcioğlu "etik ve uyum" konusunda önemli hususlara değindiği yazısını Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldı.

MAKALE / DENİZ OKUMUŞ

32

• YENİ NESİL ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM

Abone Sepeti A.Ş. Kurucusu ve CEO'su yeni nesil şirketlerin kurumsal yönetime yaklaşımı üzerine yazısını Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldı.

MAKALE / SERKAN GÜL
NAZIM OLCAY KURT
ESİN NAMER TUNCEL

34

• GAYRİMENKUL KİRA SÖZLEŞMELERİ

Gayrimenkul kira sözleşmelerinde son günlerde yaşanan sorunlar ve bu sorunlara yönelik cevapları içeren; Av. Serkan Gül, Av. Nazım Olcay Kurt ve Av. Esin Namer Tuncel'in kaleme aldıkları yazılarına bu sayımızda yer veriyoruz.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

38

BASINDAN HABERLER

40

KÜLTÜR, SANAT

42

KİTAPLIK

44



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&Çilt 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. Kasım 2018'de yayınlanmıştır.

ISSN 1308-1780

TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ev sahipliğinde Cennet Bahçesi'nde 26 Eylül 2018 tarihinde düzenlediğimiz üye toplantısının konuk konuşmacısı Prof. Dr. Ege Yazgan oldu ve "Türkiye'de Ekonomik Büyüme Dinamikleri" üzerine bir sunum yaptı. Sayın Yazgan konuşmasında "Umutlu olduğum noktalar sanayi ve yüksek katma değerli hizmet sektörlerinin gelişme potansiyeli; Türkiye ekonomisinin geleneksel esnekliği ve dayanıklılığı. Piyasada güvenin tesis edilebilmesi ile daha iyimser bir ortam yakalanabileceğine inanıyorum. Dönüşüm olduğu dönemlerde çalkantı normal değerlendirilmelidir. Bu dönem, uzun vadede kalıcı çözümler bulabileceğimiz bir fırsat penceresi olabilir." dedi.



TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR



YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İHTİSAS PROGRAMI

TKYD'nin Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 19-20 Ekim 2018 tarihlerinde InterContinental Taksim Otel'de düzenlendi. Programda; yönetim kurulunun yapısı ve yönetim kurulu üyelerinin konumu, yönetim kurulu seçim kriterleri-oryantasyon ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan ücret ve yan haklar, doğru yönetim modelleri ve takım olma bilinci, yönetim kurulunda şirket stratejisinin oluşturulması ve benimsenmesi, yönetim kurulu üyelerinin hukuki görev ve sorumlulukları, risk yönetimi konuları kapsamlı olarak ele alındı.



"ZOR ZAMANLARDA AYAKTA KALMAK-RESİLİENT LEADER" EĞİTİMİ

"Zor Zamanlarda Ayakta Kalmak-Resilient Leader" eğitimi 18 Eylül 2018 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Liderlik gelişimine ilgi duyan, yöneticilik yetkinliklerini li-

derlik ve koçluk bakış açıları ile güçlendirmek isteyenlerin ilgi gösterdiği eğitimin konuşmacısı TKYD Üyesi, Üst Düzey Yönetici, Liderlik ve Takım Koçu olan Naci Demiral oldu.

"ŞİRKET GENEL SEKRETERİ" EĞİTİMİ

Şirket Genel Sekreteri eğitimi 25 Ekim 2018 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Yönetici Ortağı Av. Ümit Yayla, TKYD Üyesi ve Kurum Artı Yönetici Ortağı Arzu Çakmakçioğlu ve TKYD Üyesi-Şişecem Genel Müdür Danışmanı

Nihal Mashaki oldu. Eğitimde; şirket genel sekterinin kurumsal yönetim çerçevesinde yeri ve şirket içindeki önemi, görev ve sorumlulukları, sahip olması gereken özellikler ve yetkinlikler, genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarındaki görev ve sorumlulukları detaylı olarak ele alındı.

"AİLE ŞİRKETLERİNİN FİNANSMANA ERİŞİMİ SERMAYE YATIRIMI İLE NASIL GELİŞTİRİLİR?" GÜNDEM TOPLANTISI



"Aile Şirketlerinin Finansmana Erişimi Sermaye Yatırımı ile Nasıl Geliştirilir?" konulu Gündem Toplantısı Aile Şirketleri Çalışma Grubu'nun daveti ile 17 Ekim 2018 tarihinde Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı ofisinde düzenlendi. Aile şirketleri alternatif finansman modelleri nelerdir?, Sermaye benzeri uzun vadeli sermaye piyasası araçlarının ihracı nasıl gerçekleştiriliyor, Aile şirketlerine ne tür katkıları olabiliyor?, Aile şirketleri halka açılmalı mı? gibi konular değerli konuşmacıların katkıları ile gündeme taşındı.

"ZOR DÖNEMLERDE YÖNETİM KURULU KOMİTELERİNİN ROL VE SORUMLULUKLARI" KONULU GÜNDEM TOPLANTISI

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.



WEBİNARIMIZ GERÇEKLEŞTİ!



İç Denetim Açısından Yönetim Kurullarının Sorumlulukları webinarı TİDE işbirliğinde ve Arkadin sponsorluğunda 6 Eylül 2018 tarihinde yüksek bir katılım ile düzenlendi. Webinarımıza katılan tüm üyelerimize ve paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

TKYD VİDEO SERİSİNİN İLK VİDEOSU YAYINLANDI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, kurumsal yönetim konusunda uygulamaların yaygınlaştırılması amacıyla bu yıl video serilerimiz başlıyor.

Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi işbirliğinde hazırladığımız serinin ilkinde "Kurum İçi Girişimcilik" konusunu gündeme aldık. TKYD Başkanı Ali Pandır'ın moderasyonunu yaptığı videoda, Aktaş Holding CEO'su Sami Erol kıymetli deneyimlerini aktardı.

İlgili videoya youtube kanalımız üzerinden ulaşabilirsiniz.



TKYD, PAYDAŞLARININ DÜZENLEDİĞİ KONYA ETKİNLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTI

"AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA PANELİ"

Mevlâna Kalkınma Ajansı ve Konya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü işbirliğiyle düzenlenen "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli" gerçekleştirildi.

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Gültaş moderatörlü-

ğünde gerçekleşen panele TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır panelist olarak katıldı. Panelde; aile şirketlerinin etkin yönetimi, karşılaşılan zorluklar, aile şirketlerinin değişme uyum sağlaması, kurumsal yönetim, şirketler için aile anayasası, yönetimdeki aile bireyleri arasında iletişim ve finansal planlama gibi konular değerlendirildi.

TAYSAD ETKİNLİĞİNDE "AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM"İ ANLATTIK.

TAYSAD Konya Otomotiv Tedarik Sanayiciler Günü 28 Haziran 2018 tarihinde Kayseri Sanayi Odası'nda düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Buldurgan, programda "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim" üzerine bir sunum yaptı.

TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİ 13-14 KASIM 2018 TARİHLERİNDE DÜZENLENECEK



Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi 13-14 Kasım 2018 tarihinde "Gelecek" temasıyla İstanbul Wyndham Grand Levent Otelinde düzenlenecek.

Kongre'de 2 ana konuşmacı, 25 panel ve 24 eğitim bulunuyor.

Kongre panellerinde yapısal reformlar, ticaret savaşları, girişimcilik gibi makroekonomik konular; yapay zeka ve etkileri, teknolojinin finansal mimariyi ve iş modellerini değiştirmesi, gelecekte istihdamın nasıl olacağı, müşteriye tanıma kuralına ilişkin fintek uygulama-

ları, blockchain uygulamaları gibi yıkıcı teknolojilerin etkileri; kur ve faiz riskinin yönetimi, sermaye piyasası ihraç süreçleri ve halka açılma yoluyla kaynak yaratma alternatifleri, gayrimenkul ve girişim sermayesi fonları gibi gündemde yer alan birçok konu tartışılacak.

Kongreye TKYD olarak "Değişen Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları" paneli ile katkı vereceğiz.

Kongre kamuya açık ve ücretsiz olarak düzenlenecek.

Kayıt ve detaylı bilgi için; <http://www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr/>

CORPORATE GOVERNANCE FORUM OF TURKEY-YENİ POLİTİKA NOTU, YÖNETİM KURULUNUN İŞLEVSELLİĞİ, KARAR KALİTESİ VE ÇEŞİTLİLİK

Sabancı Üniversitesi

CORPORATE GOVERNANCE FORUM OF TURKEY

Şirketlerin yönetim kurulları ekonomik karar mekanizmaları arasında önemli bir yer tutuyor. Kadınların da yer aldığı yönetim kurullarının daha işlevsel, stratejiyi ve icrayı daha iyi izleyen, riskleri daha iyi sorgulayan ve daha

etik davranan yönetim kurulları olduklarını gösteren araştırmalar yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal yatırımcılar tarafından bir yatırım kararı kriteri olarak benimsenmesine yol açtı. Türkiye'deki halka açık şirketler de son birkaç yılda yönetim kurullarında

kadınların daha fazla yer alması konusunda adım atmaya başladılar. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat ve Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Muzaffer Eroğlu tarafından hazırlanan politika notunda, kadın adayların geleneksel yaklaşımlarla belirlenmesinin neden istenen sonucu vermeyeceği tartışılıyor.

Politika notunu okumak için; <http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/languages/CGFTPolicypaper-No2-2018.pdf>

TEKNOLOJİ VE KURUMSAL YÖNETİM YUVARLAK MASA TOPLANTISI



European Corporate Governance Institute tarafından düzenlenen yuvarlak masa toplantısı serileri kapsamında “Teknoloji ve Kurumsal Yönetim” yuvarlak masa toplantısı 26 Kasım 2018 tarihinde Londra’da düzenlenecek.

Toplantı blokzincir ve yapay zeka gibi yeni teknolojilerin kurumsal yönetim üzerindeki etkilerine odaklanacak.

Yapay zeka ve büyük veri analizi-

nin firmaların yönetimi ve yönetimi üzerindeki etkisi nedir?, Akıllı sözleşmeler, birkaç endüstride firmalar ve pazarlar arasındaki sınırları etkiler mi? Blokzincir, sahiplik hak talepleri-

ni kaydetmek için bir araç olacak mı? benzeri sorular etrafında konular tartışılacak.

KURUMSAL YÖNETİM REFORMU KONFERANSI



Finansal Raporlama Konseyi 16 Temmuz 2018 tarihinde, 1 Ocak 2019 tarihinde itibariyle hesap dönemleri için uygulanacak revize, Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kanunu’nu yayımladı ve kurumsal yönetimin temel ilkeleri etrafında kodu yeniden yapılandırdı.

Gözden geçirilen kurallar özellikle;

hesap verebilirlik, paydaş katılımı ve yönetim kurulu çeşitliliği ile ilgili gereklilikleri açıklığa kavuşturuyor. Yeni kanun ayrıca bir şirketin amacına ve kültürüne ve şirketin uzun vadeli sürdürülebilir başarısı ile olan ilişkisine daha fazla önem veriyor.

ICSA - The Governance Institute tarafından Londra’da 9 Kasım 2018

tarihinde düzenlenecek bu konferansta, reformun şirket sekreterleri ile yönetim profesyonelleri için sunduğu zorluklar ve fırsatlar ile şirketlere yönelik pratik çıkarımlar konusu ayrıntılı bir şekilde ele alınacak. www.icsa.org.uk adresinden programın detaylarına ulaşabilirsiniz.



Prof. Dr. Vedat Akgiray

Boğaziçi Üniversitesi
Finans Araştırmaları Merkezi
Müdürü



Alperen Zengin

Boğaziçi Üniversitesi
Finans Araştırmaları Merkezi

BLOKZİNCİR VE KURUMSAL YÖNETİM

Günümüz İnternet dünyasında pek çok alanda veri transferi yapılmakta. Blokzincir teknolojisi ise, bu verilerin haricinde değer atfettiğimiz varlıkları da transfer etmemizi sağlayan dağıtık bir veritabanı olarak hayatımızda yerini aldı. Prof. Dr. Vedat Akgiray ve Alperen Zengin Blokzincir ve Kurumsal Yönetim arasındaki ilişkiye değindikleri yazılarını dergimizin bu sayısı için kaleme aldılar.

bu teknolojiye - tıpkı bugün blokzincir teknolojisine olduğu gibi - şüphe ile yaklaşanlar yüzünden alışmak yavaş olmuştur. Ancak yeni iletişim hızı ve kapasitesindeki artışın üretkenlik ve iş süreçlerine katkısı, TCP/IP teknolojisini tek başına temel ekonomi dönüşümünün sebebi kılmaya yeterli olmuştur. Zaten dikkatli incelenirse, TCP/IP ile blokzincir teknolojisi arasındaki kavramsal paralellikler göze çarpacaktır. Gelişim süreçleri, bu süreçlere destek olanların gönüllülük esasına göre çalışmaları ve iletişim ağı temelli teknolojiler oluşları ilk göze çarpan benzerlikleridir. Aynı TCP/IP'nin bilgi aktarım maliyetlerine yaptığı devrimsel nitelikteki etkiyi blokzincir teknolojisinin işlem maliyetleri üzerinde gerçekleştirilmesi ihtimaller dahilindedir. TCP/IP'de varlıklar hakkında "bilgi aktarımı" sözü konusu olurken blokzincirde varlıklar arası "değer aktarımından" bahsedilmektedir. Son olarak bir başka dikkat edilmesi gereken husus ise 2008 finansal krizi sonrası büyük finansal kurumlara olan güvenin zedelenmesi ve finansal işlem bilgilerini kamuoyundan gizlenmesinin getirdiği tehlikenin farkına varılmasıdır. Günümüz koşullarını değerlendirdiğimizde 2008 krizine yol açan faktörlerde neredeyse hiçbir değişiklik göze çarpmamakta, piyasa regülatörleri ve aktörleri adeta bir amnezi geçirmişçesine hareket etmektedir. Üstelik gelişmekte olan teknolojinin yol açtığı siber güven-

lik, kişisel gizliliğin korunması ve datanın kontrolünün belirli kişi, grup ve şirketlerin elinde kümelenmesi gibi riskler, halihazırda olanların yanına eklenmiştir. Bu yüzdendir ki kanunların ve düzenlerin elinin yetişemediği entellektüel boşluklar blokzincir gibi "düşünen teknoloji" tarafından doldurulabilir.

FINANS ENDÜSTRİSİ AÇISINDAN

Blokzincir teknolojisi gelişmelerine finans sektörünü ilgisiz 2012 yılından bu yana - biraz da Bitcoin'in getirdiği heyecanın etkisiyle - gittikçe artmaktadır.

- 2017 yılında Juniper Research tarafından yapılan bir araştırmaya göre tüm şirketlerin %40'ı, büyük şirketlerin ise %60'ı blokzincir tabanlı sistemlere 2 ila 10 yıl arasında geçmeyi planlıyor. Dünya Ekonomik Forumu tarafından açıklanan verilere göre ise 30'dan fazla hükümet ve 90'dan fazla merkez bankası blokzincir üzerine yatırım yapmakta ve bu bankalardan %80'i gelecek birkaç yıl içerisinde blokzincir tabanlı projelerini hayata geçirmeyi planlamaktadır.
- 2013'den günümüze 2.500'ün üzerinde blokzincir teknolojisi üzerinde patent başvurusu yapılmıştır. Cambridge Üniversitesi Alternatif Finans Merkezi'nin yayınladığı bir çalışmaya göre 2013 - 2017 yılları arasında "saf blokzincir girişi" olarak 115 girişim bulunmaktadır.

TARİHSEL GELİŞİM VE KAVRAMLAR

Blokzincir, 2008 yılında Bitcoin olarak bilinen kripto para sisteminin temellerini inşa eden dağıtık defter teknolojisidir. Birçok kişi, blokzincirin İnternet'ten sonraki en devrimsel yeni teknoloji olabileceğini düşünmektedir. Bu teknoloji, yeni olduğu ve henüz az bilindiği için, sadece bitcoin düşünen bir halk çoğunluğu ve teknoloji şüpheci kamu kurumları tarafından yanlış anlaşılmaktadır. Bu nedenle, blokzincir üzerine gerçekçi bir bakış açısını, tetikleyebileceği muhtemel gelişmeleri de göz önünde tutarak ortaya koymak önemli olacaktır.

Nasıl bir değişime uğrayabileceğimizi görmek için Lansati ve Lakhani'nin 2017 yılında, Waldman'ın da 2018 yılında bizlere hatırlattığı TCP/IP teknolojisi sayesinde ile yaşanan değişimlere bakabiliriz. İnternetin yapı taşı olan oluşturan

Finans sektöründe blokzincir uygulamalarının ve denemelerin büyük bir çoğunluğu, finans ve teknoloji firmalarının birlikte oluşturdukları konsorsiyumlardan çıkmıştır. Bunlar arasında, Enterprise Ethereum Alliance (EEA), Hyperledger Ağı, R3 Consortium, B3i, The Blockchain Alliance ve Global Blockchain Business Council gibi takımlar ön plana çıkmışlardır.

Finans sektöründeki blokzincir uygulamalarından en kapsamlı olanı RippleNet denilebilir. Akıllı sözleşmeler ve XRP kriptoparası üzerine kurulu RippleNet, global ödemeler sistemindeki işlem maliyetlerini düşürmek ve daha



*Blokzincirin,
sermaye
piyasalarının
takas ve saklama*

*sistemlerinde kayıt defteri
göreviyle, ödeme sistemlerinde yeni
para birimleri olarak, tezgâhüstü
piyasalarda likit olmayan
varlıkların alışverişinin yapıldığı
platformlarda ve nihayetinde tüm
organize piyasaların ve bankacılık
işlemlerinin dayanacağı bir sistem
olarak hayata geçebileceği ve
bunun beklenenden
daha hızlı
gerçekleşebileceği
görülmektedir.*



güvenli / hızlı işlem yapmak üzere konumlanmıştır. Günümüzde SWIFT gibi sistemlerde bir işlem 4 - 5 gün civarında sürmektedir. 2018 senesinde 155 trilyon dolarlık bir hacim ve 350 milyar dolarlık bir maliyet tahmin edilmektedir. Bu yapının yerini, işlem hızı 5 saniyeden daha kısa olan ve minimum maliyetlerle maksimum güvenliğe sahip bir teknolojiye bırakması sadece uygun düzenlemelerin hayata geçirilmesini beklemektedir. Blokzincirin, sermaye piyasalarının takas ve saklama sistemlerinde kayıt defteri göreviyle, ödeme sistemlerinde yeni para birimleri olarak, tezgâhüstü piyasalarda, likit olmayan varlıkların alışverişinin yapıldığı platformlarda ve

nihayetinde tüm organize piyasaların ve bankacılık işlemlerinin dayanacağı bir sistem olarak hayata geçebileceği ve bunun beklenenden daha hızlı gerçekleşebileceği görülmektedir. Finans uygulamalarında genel olarak: (1) Aracısız işlem mümkün ise, (2) İşlem ve bilgi güvenliği şartsa, (3) Birden çok kullanıcının bilgi ve data paylaşımı gerekli ise ve (4) İşlemlerin kesinliği ve güvenilirliği şart ise blokzincir modelleri yararlı olacaktır. İnsanın hayal gücünü zorlayan bir öngörü.

YASAL DÜZENLEME VE DENETLEME

Düzenleyici otoriteler blokzincir teknolojilerine pozitif ancak ihtiyatlı yaklaşmaktadır. Örneğin, Bank of England başkanı Mark Carney 2017 yılında bir yorumunda “Yeni teknolojiler toplu ödemeleri, takas ve saklama yöntemlerini dönüştürebilir. Özellikle, dağıtık defter teknolojisi, bu işlemlerin doğruluğu, verimliliği ve güvenliği konusunda önemli kazançlar sağlayabilir, on milyarlarca liralık banka sermayesi tasarrufu sağlayabilir ve sistemin dayanıklılığını önemli ölçüde artırabilir...” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. IOSCO başkanı Greg Medcraft’ın sermaye piyasalarına etkisi açısından görüşleri ise “... Dijital teknolojilerin, küresel sermaye piyasalarının verimliliğini yeniden yapılandırmak ve radikal bir şekilde iyileştirmek için muazzam bir potansiyeli var... Değişimin hızı göz önüne alındığında, bu yeni araç setini şimdi ve ciddi düşünmemiz gerekiyor...” şeklindedir.

Dünyadaki denetleyici kurumların konuya yaklaşımları üç temel başlıkta özetlenebilir:

- **Bekle ve Gör:** Çoğu kurumun bulunduğu pozisyonudur. Aynı insanlar gibi kurumlar da etkileri gözlemlemek ve anlamak için zamana ihtiyaç duyar. Bu hem iyi hem de kötü bir yaklaşım. İyi bir şey çünkü bu yaklaşımla gelişmelerin önünü tıkamaz, değerlendirir ve ona göre düzenlersiniz. Ancak endüstrideki asıl kullanıcılar risk almak istemediğinden daima sizin düzenlemelerinizi önceden görmek isteyeceklerdir.

- **Aceleci Düzenleme:** Blokzincir teknolojileri hala emekleme aşamasında kabul edilebileceğinden, genel geçer bir terminoloji ve standartlar listesi henüz gösterilememektedir. Sadece birkaç ülkenin çalışmalarından bahsedilebilmektedir. Aceleyle yapılan yeni düzenlemelerin geri tepme ve nihai değişikliklere tekrar ihtiyaç duyma riski vardır. Bir işletmenin gerçek doğasını yeterince anlamadan düzenlenmesi, karmaşık ve dolayısıyla maliyetli sonuçlara yol açar ki bu da yenilikçi girişimlere bir engel teşkil eder. Üstelik, yeni bir teknolojinin küresel olarak ortak bir yorum olmaksızın, bağımsız yerel veya ulusal olarak düzenlenmesi de yasal karışıklığa neden olabilir.

- **Korumalı deneme:** Bazı otoriteler, yeni teknolojilerin mevcut yasal çerçevelere nasıl uyum sağladığını görmek ve yeni modeller için deneysel çalışma fırsatları sağlamak için düzenleyici rehberlik yapmayı seçtiler. Bu ise geliştiricilerinin ürünlerini test etmeleri için yasal olarak güvenli bir ortam (genellikle bazı yasal muafiyetler yoluyla) sağlanması demektir. Ürünler sınırlı bir süre ile ve yakın denetim altında, kontrollü bir ölçekte uygulanmaktadır. 2016 yılında, İngiltere FCA, belirli FinTech ürünleri için



bu sistemi uygulamaya başladı. 2017 yılında, Avrupa Komisyonu, FinTech hizmetlerinde korumalı alanı sistemini kabul edilebilir bir düzenleme aracı olarak tanımlayan bir bildiri yayınladı.

Doğası gereği zorlu olan blokzincir teknolojilerinin düzenlenmesi işi, öncelikli olarak “yeterli” bilgiye sahip olmayı gerektirmektedir. Ne kadarın “yeterli” olacağını anlayabilmek için üç temel prensibe sahip bir standartizasyon çerçevesi gerekmektedir.

- **Terminoloji:** Blokzincir literatüründe bir terminoloji karmaşası görülmektedir. Örneğin blokzincir, dağıtık defter, paylaşımlı defter, umumi defter ve daha birçok isim genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu sorunun çözülmesi gerekmektedir.

- **Mimari:** Blokzincir teknolojileri üzerinde etkili bir denetim mekanizması oluşturulabilmesi için bu yapıların mimarilerinin de (protokoller, mutabakat mekanizmaları, data erişim hakları ve akıllı sözleşmelerin kapasiteleri gibi) belirli sınırlar içerisinde tanımlanması gerekmektedir.

- **Yönetim:** Bir blokzincir’in nasıl başlatıldığı ve yönetildiği önemlidir. Ağ üyeliği, izinlerin yönetimi, işlemin geçerliliği, yeni varlıkların ihracı ve bunların belirtilmesi, uyuşmazlıkların çözümü, yazılım güncellemeleri, düzenleyici kurumlara raporlama ve siber risklere karşı koruma ile ilgili kuralların ve prosedürlerin tanımlanması bu prensibin kapsamını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, blokzincir mimarileri için “kurumsal yönetim” gerekmektedir.

“Yermack (2017) ve Lafarre ve Van der Elst (2018) tarafından yapılan çalışmalar blokzincir teknolojisinin, kurumsal yönetimin çok istenen bir yönü olan paydaş katılımı için güçlü bir araç olduğunu göstermektedir.”

Yukarıdaki temel prensipleri, denetleyici ve düzenleyici kurumların ilgili tüm taraflarla kuracağı şeffaf iletişim kanalları izlemelidir. Bu hem denetleyicilerin bilgi açığını gidermesini hem de hızlı gelişmeler karşısında güncel kalmalarını sağlar. Buradaki en önemli mesele ise bu yeni teknolojinin karakterinde bulunan yıkıcı havadır. Klasik finans sistemindeki aracılık fonksiyonunun tamamını ortadan kaldırma potansiyeline sahip olan bu sistem yepyeni bir düzenleme anlayışı gerektirecektir. 1994

etkinliği azaltılabilecektir.

- Gerçek zamanlı muhasebe işlemlerinde dağıtık defter teknolojisinin kullanılmasıyla denetleme firmalarının rolü azalırken, akıllı sözleşmelerin uygulanmasıyla maliyetlerde ciddi bir düşüş gerçekleşecektir.

Bir tabloda blokzincir teknolojileri – kurumsal yönetimde amaçlar uyumunu gösterirsek:

Kurumsal yönetim alanında blokzincir teknolojisinin en önemli etkisi ise aradaki araçların azaltılması olacaktır. Çünkü

Kurumsal Yönetimde Amaçlar	Blokzincir Sistemlerinin Özellikleri
Şeffaflık	Paylaşılabilir dağıtık defterler
Hesap Verilebilirlik	Geri alınamaz kayıt mekanizması
Sorumluluk	P2P İletişim
Nesafet	Akıllı sözleşmeler

yılında Bill Gates “Bankacılık sistemine ihtiyacımız var ancak bankalara değil...” diyerek bu yeni dünya felsefesini özetlemiştir. Ancak ortada cevabı şart ve kritik bir soru var: “Aracı kurumlar olmadan bankacılık sistemi nasıl düzenlenebilir?” Aracı kurumlar olmadan bir finans dünyası nasıl düzenlenir? Yeni bir paradigma şart gibi.

Bu yeni teknolojinin kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında etkisi ise finans sektöründen bile daha ciddi düzeyde gerçekleşebilir. Yermack (2017) ve Lafarre ve Van der Elst (2018) tarafından yapılan çalışmalar blokzincir teknolojisinin, kurumsal yönetimin çok istenen bir yönü olan paydaş katılımı için güçlü bir araç olduğunu göstermektedir. Özellikle blokzincir teknolojisi sayesinde:

- Ağdaki tüm kullanıcılar, yöneticiler, borsa aktivistleri ve kurumsal müteşebbisler tarafından yapılan tüm işlemler görülebilir. Yasal olarak içeriden bilgi sağlayacak kanallar gerekli olmaktan çıkar ve istenmeyen eylemlerin gerçekleşmesi bir blokzincir ağında neredeyse imkansızdır.

- Blokzincir teknolojisi kullanılarak düzenlenen bir şirket genel kurulu hissedarlar açısından daha verimli ve adil geçebilecektir. Manipülasyonların ihtimali azalabilecek, vekalet firmalarının

çok sayıda aracı katman ve kompleks finansal ürünler yüzünden sermayenin gerçek sahibi kişiler ile kullanan şirketler arasındaki iletişim mesafesi takip edilemeyecek kadar uzamıştır. İyi kurumsal yönetimin önündeki en büyük engel günümüzdeki finans dünyasının karmaşık ve maliyetli yapısıdır. Yeni teknoloji ile bu mesafenin kısaltılması, takip ve kontrol mekanizmaları için çok mühim bir fırsattır. Yasa, düzenleme ve tavsiyelerle gereklerini tam yapamadığımız kurumsal yönetim idealini belki de yeni blokzincir modeli ile başarabiliriz. Kim bilir?

KAYNAKLAR:

- Akgiray, Vedat (2018) “Blockchain Technology and Corporate Governance: Technology, Markets, Regulation and Corporate Governance” available at [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/CA/CG/RD\(2018\)1/REV1&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/CA/CG/RD(2018)1/REV1&docLanguage=En)
- Lafarre, Anne and Christoph van der Elst (2018) “Blockchain Technology for Corporate Governance and Shareholder Activism” ECGI Law Working Paper (390/2018)
- Yermack, David (2017) “Corporate Governance and Blockchains” Review of Finance (21)



AKILCI, YENİLİKÇİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR YAKLAŞIMLARLA GELECEĞE



Aktas Holding;

80 yıllık deneyimi, alanında en fazla patent üreten yenilikçi anlayışı ile faaliyet gösterdiği tüm alanlarda, dünyanın en saygın markalarını bünyesinde barındırıyor.

Dünyanın 6 kıtasında yaptığı yatırımlarda ve liderlik anlayışında da bu yenilikçi ve akılcı yaklaşımın izi var.





ALİ FUAT TAŞKESENLIOĞLU

“2019 YILINDA BORSADA İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN SAYISININ VE NİTELİĞİNİN ARTIRILMASI VE ŞİRKETLERİMİZİN UZUN VADELİ FİNANSMAN İHTİYACINI DAHA ÇOK ÖZ KAYNAK YÖNTEMİYLE VE SERMAYE PİYASALARINDAN SAĞLAMALARINI TEŞVİK EDECEK ÇALIŞMALAR GÜNDEMİMİZDE OLACAK”

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Ali Fuat Taşkesenlioğlu ile Kurul’un 2019 yılı gündemini, finansman kaynaklarına erişim konusunda Kurul’un yaklaşımını ve Yeni Kurumsal Yönetim Uyum Raporu üzerine yürütülen çalışmaları konuştuk.

Kurulunuzun Stratejik Planı çerçevesinde 2019 yılında gündeminizde hangi konular olacak?

2019 yılında Kurulumuzun gündemini ülke ekonomisine ve özellikle reel sektöre katkı sağlayacağına inandığımız projeler oluşturacak. Sermaye piyasalarımızın arz ve talep yönünü canlandırmaya yönelik çalışmalarımıza devam edeceğiz. Bu bağlamda, borsada işlem gören şirketlerin sayısının ve niteliğinin artırılması ve şirketlerimizin uzun vadeli finansman ihtiyacını daha çok öz kaynak yöntemiyle ve sermaye piyasalarından sağlamalarını teşvik edecek çalışmalar gündemimizde olacak.

Her ne kadar 2011’den sonra örneklerini görsek de henüz istenilen düzeyde olmadığı için teminatlı borçlanma araçlarının ihraçlarını artırmaya dönük çalışmalarımız olacak. Özellikle; küçük ve orta ölçekli finansal kuruluşlar aktiflerinde yer alan menkul kıymetleştirilebilecek varlıklarının belirli bir ölçekte olmamasından dolayı teminatlı veya varlığa dayalı

menkul kıymet ihracında sıkıntılar yaşayabiliyorlar. Bu kuruluşların kredi alacaklarını devralabilecek, menkul kıymetleştirme konusunda uzmanlaşmış bir ipotek finansmanı kuruluşunun kurulmasının yaşanan sıkıntıların ortadan kalkmasına yardımcı olacağını ve menkul kıymetleştirmeyi yaygınlaştırabileceğini düşünüyoruz. Böylece, bu finansal kuruluşlar kredi alacaklarını önceden nakde çevirebilecek, ipotek finansmanı kuruluşu tarafından sağlanabilecek ek teminatlar ve kredi geliştirme olanakları ile kredi kalitesi yüksek, teminatlı veya varlığa dayalı menkul kıymetler ihraç edilebilecekler. Ayrıca, ülkemizde menkul kıymetleştirmenin istenen seviyelere yükselmesinde Kredi Garanti Fonu kapsamındaki kredi alacaklarının teminat/dayanak varlık olarak kullanılmasının da etkili olacağını düşünüyoruz.

Gündemimizdeki bir diğer önemli konu ise Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu’nun (TEFAS)

yurt dışı kurumlar ile bütünleşmesinin sağlanarak yabancı yatırımcıların yatırım fonlarımıza erişiminin kolaylaştırılması. Ayrıca, MKK’da toplu hesaplarda saklanması mümkün olmayan fon katılma paylarının, yabancı kurumlar bazında toplu olarak saklanmasına imkan tanınmasının ve bu hesaplara ilişkin vergisel sorunların çözümü ile TEFAS’ın yabancılarca kullanımının yaygınlaşacağını düşünüyoruz.

Ayrıca, emeklilik yatırım fonlarının da TEFAS’a entegre edilmesi yoluyla yatırımcıların şirket değişikliği yapmadan piyasada yer alan tüm emeklilik yatırım fonlarına ulaşımına imkan tanımayı ve böylece sektörde rekabeti artırmayı hedefliyoruz. Bireysel emeklilik sisteminde de emeklilik yatırım fonlarının gerekli teknik bilgi ve altyapıya sahip olan ve mevcut durumda emeklilik yatırım fonlarının portföylerini yöneten profesyonel portföy yönetim şirketleri tarafından kurulmalarına imkan tanıyan yasal değişiklikleri yapmayı ve böylece emeklilik şirketlerinin sadece emeklilik planı satışına odaklanması sayesinde emeklilik şirketlerinin yükümlülükleri ile maliyetlerini azaltmayı hedefliyoruz.

Özel sektör borçlanma araçlarında şu ana kadar geri ödememe sorunu sadece reel sektör şirketlerince ya-

pılan ihraçlarda görülmüş olup toplam ihraçlara oranı %0,13'tür. Buna rağmen borçlanma araçlarında temerrüt durumunda; borçlanma aracı sahiplerinin hak sahipliğinin tespiti, haklarının korunması hususlarında ve yeniden yapılandırma işlemlerinde sorunlarla karşılaşıldığının farkındayız. Bu sorunun çözümüne dönük olarak gerek kendi mevzuatımızda gerekse ilgili mevzuatta yapılacak düzenlemelerle hak sahiplerinin temerrüt durumunda daha etkin bir şekilde korunmasına dönük adımlar atacağız. Yine söz konusu temerrütler nedeniyle piyasada oluşan güven sorununu çözmek ve ikincil piyasadaki likiditeyi artırmaya dönük tahvil garanti fonu, sigorta vb. mekanizmalar üzerinde çalışıyor olacağız.

Tabii olmazsa olmazlarımızdan girişimciliğin ve sanayinin gelişmesine kaynak yaratmak amacıyla yılsonuna kadar kitle fonlamasına ilişkin ikincil düzenlemeleri hayata geçirmeyi ve girişim sermayesi yatırım fonlarına ilişkin düzenlemelerimizde değişiklik yapmayı hedefliyoruz.

Finansman kaynaklarına erişim noktasında alternatif finansman kaynakları girişimciliğin gelişmesi açısından bir fırsat penceresi olarak değerlendirilebilir. Gelecekte

Girişimciliğin ve sanayinin gelişmesine kaynak yaratmak amacıyla yılsonuna kadar kitle fonlamasına ilişkin ikincil düzenlemeleri hayata geçirmeyi ve girişim sermayesi yatırım fonlarına ilişkin düzenlemelerimizde değişiklik yapmayı hedefliyoruz.

Kurul'da bu yönde ne gibi çalışmalar göreceğiz?

Girişim şirketleri ve girişimciler teknolojik yenilik, ekonomik büyüme ve istihdam artışı anlamında ülkemizde çok önemli role sahiptirler. Ülkemiz ekonomisi için hayati öneme sahip olan girişimcilerin ve KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birisi finansmana ulaşım sorunu. Ülkemizdeki şirketlerin %99'unu oluşturan ve istihdamın %77'sini sağlayan KOBİ'lerin toplam banka kredilerindeki payı yaklaşık %30'dur. Özellikle 2008 finansal krizinden sonra sıkılaştırılan bankacılık düzenlemeleriyle birlikte

tüm dünyada bu sorun daha hissedilir hale geldi.

Girişim şirketleri; başlangıç ve erken aşama, büyüme aşaması ve ileri aşamalardan oluşan bir yaşam döngüsüne sahipler. Sürdürülebilir ve yenilikçi bir iş planı yaratmanın ve bunu hayata geçirebilmenin riskli bir süreç olması nedeniyle bir girişimcinin yaşam döngüsünde en çok sıkıntı çektiği aşama başlangıç ve erken aşamada finansmana ulaşmak. Bu aşamada girişimciler kendisini hem maddi hem de manevi anlamda destekleyecek araçlara ihtiyaç duyar. Bu nedenle; kamunun girişimcilğe yönelik çözümler geliştirmesini önemsiyoruz. Son yıllarda kuruluş aşamasından çıkış aşamasına kadar ki süreçte doğrudan destek, hibe ve eğitim programlarının yanı sıra finansmana erişimin kolaylaştırılmasına yönelik birçok önemli adım atıldı. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları ve Girişim Sermayesi Yatırım Fonları modelleri girişimcilerin büyüme aşamaları için dizayn edilmişken kitle fonlaması modeli başlangıç ve erken aşama dönemindeki yatırımları için tasarlandı. İleri aşamadaki finansman modellerinden halka arz modelini de göz önüne aldığımızda; sermaye piyasalarımız yoluyla gi-



rişimcilere yaşam döngülerinin her aşamasında uluslararası normlara uygun modern finansman modelleri sunularak finansmana ulaşımında kolaylık sağlanması hedefleniyor.

Son dönemde sayıları hızla artan hem sektör hem de yatırımcılar tarafında ilgi gören girişim sermayesi yatırım fonları için bazı değişiklikler yapılması gündemde. Bu fonlar üzerinden özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ile henüz başlangıç aşamasındaki girişimlere yapılacak yatırımları teşvik etmek üzere düzenlemede esneklikler getirilmesi; önemli bir maliyet kalemi olan ve fonun operasyon yükünü artıran portföy şirketlerinin değerlendirilmesinin yapılması yükümlülüğünün azaltılması planlanıyor. Yine özellikle KOBİ niteliğindeki girişim şirketlerinin finansmanının dolaylı olarak desteklenmesine hizmet etmesi amacıyla, girişim şirketlerine kullanılan veya kullanılacak kredilere dayalı menkul kıymetlere yapılacak yatırımların da girişim sermayesi yatırımı kapsamına dahil edilmesi düşünülüyor. Hali hazırda bir yatırım politikası olarak belirlenebilen katılım finansmanı ilkelerine uygun fonların, bu ibare ile kurulmasına imkan verilerek bu husustaki farkındalığın artırılması da amaçlanıyor. Ayrıca, fondan çıkışlarda, nakit yerine girişim şirketlerinin payının yatırımcıya verilmesine yönelik düzenleme ile bu fonlara hâlihazırda mevcut olan aynı sermaye ile katılma imkanının yanı sıra ve aynı şekilde fondan çıkma imkanı getirilmesi planlanıyor.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeye paralel olarak girişimcilerin finansmana ulaşımını kolaylaştırmayı amaçlayan ve son dönemlerde pek çok gelişmiş ülkede yaygınlaşan kitle fonlaması modeli Kasım 2017'de kanunumuzda yapılan değişiklikle mevzuatımıza kazandırıldı. Kitle fonlaması, tek başına kayda değer bir etki yaratamayacak çok sayıda kişinin ufak meblağlar ile bir girişimi internet siteleri üzerinden fonlamasına veya bağış yapmasına imkân tanıyan yeni nesil bir finansman aracıdır. Yapılacak ikincil düzenlemeler ile yetkilendirilecek kitle fonlaması platformlarının işlettikleri internet siteleri vasıtasıyla



girişimcinin kitleye, kitlenin girişimciye erişimini kolaylaştıracak düzenli bir yatırım ortamının sağlanması amaçlanıyor. Kitle fonlaması sistemi finansman zincirinin ilk halkasını teşkil eden erken aşamadaki proje sahipleri ve girişim şirketlerinin finansmana erişimde yaşadıkları sıkıntıları giderecek yeni bir finansal araç olacaktır. Bu sistem aracılığıyla, tecrübe sahibi ve tecrübesiz yatırımcıların bir araya gelmesi ve yatırım ortamından uzak duran yatırımcı kitlesinin tasarruflarını yatırıma yönlendirmesi, dolayısıyla sermayenin tabana yayılması öngörülmüyor. Bu gelişmenin ülkemiz ekonomisine ve kamu maliyesine yük getirmeksizin olumlu katkılar sağlayacağı ve başta teknoloji odaklı yatırımlar olmak üzere tüm sektörlerde erken aşama finansmana ihtiyaç duyan girişimci sayısını ve bunların finansmana erişim imkânını arttıracığı düşünülüyor.

Banka kredi faiz oranlarının artıyor olması fon ihtiyacı olan şirketler açısından maliyet yükünü artırıyor, bu durum yatırım yapmak isteyen şirketler açısından olumsuz bir durumu ortaya çıkarıyor. Şirketlerin para piyasasından temin etmekte zorlandıkları kaynağı sermaye piyasalarından sağlayabilmeleri için belirli süreyle sınırlı veya süre olmaksızın vergi avantajı sağlanması, halka arz maliyetlerinin düşürülmesi gibi önlemlerin alınması düşünülüyor mu?

Son dönemde faiz oranlarındaki ar-

tış, toplumun tüm kesimleri gibi şirketlerimizin de finansman yükünü artırmakta ve finansman olanaklarını sınırlamakta. Yatırımcıların beklenen getirileri de artmış bulunuyor. Ağustos ayında tasarruf sahiplerinin bankalardan elde edecekleri getiri oranına pozitif katkıda bulunacak bir uygulamaya gidildi. Cumhurbaşkanlığı Kararı ile mevduat ve katılma hesapları için uygulanan stopaj oranlarında 3 ay geçerli olmak üzere indirimde gidildi. Mevduat ve katılma hesaplarına getirilen söz konusu vergi avantajı bu hesapları yatırımcılar için cazip kıldı.

Sermaye piyasası araçlarından; kamu ve özel sektör borçlanma araçları, kira sertifikaları ve hisse senedi dışında fonlar hariç yatırım fonu katılma paylarında herhangi bir vadeye veya elde tutma süresine bağlı olmadan %10 oranında gelir vergisi stopajı uygulanıyor. Mevduat hesaplarına tanınan vergi avantajının sermaye piyasası araçlarına tanınmaması, bireysel yatırımcıların vergi avantajından faydalanmak için mevduat ve katılma hesaplarına yönelmesi ve dolayısıyla, sermaye piyasasındaki tasarrufların bankacılık sektörüne kayması sonucunu doğurabilecektir. Yatırımcıların tasarruflarını sermaye piyasalarından bankacılık sektörüne kaydırma gibi bir tercihte bulunmalarının, sermaye piyasası araçlarında satış baskısı yaratma ve piyasadaki faizleri/kar payı oranlarını yükseltme potansiyeli bulunuyor.

Diğer taraftan söz konusu düzenlemelerin 3 ay süreyle geçici olarak uygulanması ve doğası gereği uzun dönemli finansman kaynaklarından olan sermaye piyasalarında söz konusu kısa vadelerde uygulanacak vergi teşviklerinin etkilerinin sınırlı kalacak olması dolayısıyla vergisel avantajlardan ziyade; sermaye piyasalarındaki aracılık maliyetlerini azaltmaya dönük çalışmalarımız olacak. Bunu da aracılık maliyetlerinde zaten çok düşük bir paya sahip olan kurul ücretleri kaleminde indirim yapmaktan ziyade aracılık maliyetlerinde artışa yol açan düzenlemelerin revize edilmesi ve basitleştirilmesi yoluyla yapmayı planlıyoruz.

Sermaye Piyasası Kurulu ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası tarafından yürütülen “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu’na Destek” konulu proje çalışması kapsamında hazırlanan “Yeni Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi” tanıtım konferansı geçtiğimiz aylarda düzenlendi. Uygulayıcı tarafın heyecanla beklediği bu çalışmanın geldiği aşamayı ve uygulama sürecini sizden dinleyebilir miyiz?

Kurulumuz, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile yapılan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu’na Destek” konulu proje ile, borsa şirketlerinin zorunlu kurumsal yönetim ilkelerini etkin biçimde uygulamasını, zorunlu olmayan ilkelere dair raporlamanın geliştirilmesini ve tüm uygulamanın SPK tarafından gözetimini sağlamayı, bu yolla borsa şirketlerinin kurumsal yönetim standartlarını ilerletmeyi amaçlıyor.

Yeni Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesinin 2019 yılında kapsamdaki tüm borsa şirketleri için yürürlüğe girmesi planlanıyor. Hazırlanan bu çerçeve ile kamuya yapılan raporlamanın kalitesinin ve bu yolla gözetim ve piyasa disiplini bakımından ölçülebilir, karşılaştırılabilir bilgiye erişim imkanının artacağını düşünüyoruz.

“Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” ve “Kurumsal Yönetim Bilgi Formu” belgeleri üzerinden işleyecek sistem, Kamuyu Aydınlatma Platformu üze-



rinden çalışacaktır. Yeni raporlama uygulamasına geçişin borsa şirketlerimiz ve teknik altyapıyı hazırlayan Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK) tarafından sağlıklı bir şekilde yönetilmesi amacıyla 2019 yılı raporlaması öncesi, 30 Haziran 2018 tarihli finansal tablo verileri esas alınarak, Ekim 2018 döneminde 25 borsa şirketi için pilot uygulama yapılması ve öncesinde de şirketlere eğitim verilmesi için hazırlıklarımız tamamlandı.

Kurumsal yatırımcılar açısından yatırım yapacakları şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu bunların yatırım yapılabilir şirketler sınıfına dahil olması açısından önemli etkenlerden, Sermaye Piyasası Kurulu bu konuda dünyaya örnek olacak şekilde ilkelerin benimsenmesi için önemli çalışmalara imza attı, diğer yandan şirketlerin farkındalıklarının sadece mevzuata uyumun sağlanmasının ötesine geçirilmesi için tüm sermaye piyasası kurumlarının belirli bir koordinasyonda çalışmasının da gerekli olduğu görülüyor. Kurul’un EBRD ile çalışmasının sonucunda aralarında derneğimizin de olduğu sermaye piyasası kurumlarına bu konuda bir görev vermesi ihtimal dahilinde olabilir mi?

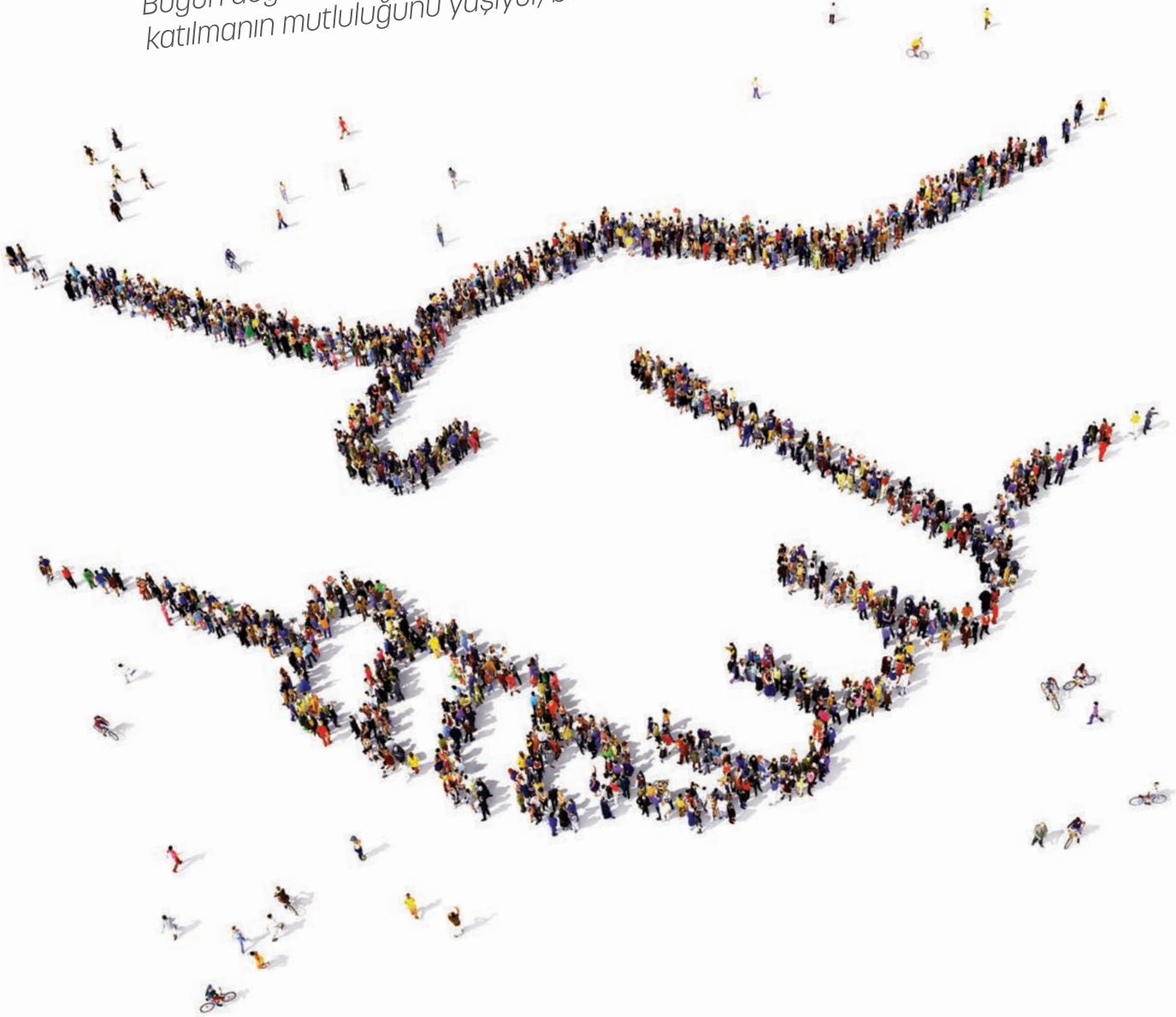
Bilindiği üzere, 2011 yılından beri zorunlu ve gönüllü ilkelere dönüşen

ikili bir yapı ile ülkemizde kurumsal yönetim standartlarımızı yükseltmeye gayret ediyoruz. Mevzuata uyumun ötesinde, şirketlerin kendilerini geliştirebilmesi için SPK tarafından yayınlanan gönüllü kurumsal yönetim ilkeleri yönlendirici bir rehber olarak değerlendirilebilir. İyi kurumsal yönetim hedefi için, şirketlerin kurumsal yönetimi sadece mevzuata uyum konusu olarak görmenin ötesinde, gönüllü olarak dahil oldukları bir anlayış, bir zihniyet olarak değerlendirmelerinin faydalı olacağını düşünüyoruz.

Yasal ve düzenleyici çerçevenin belirlenmesinin yanında şirketlerin ilkelere karşısında durumunun ve uygulamalarının tam, doğru ve zamanında yatırımcıya açıklanması, düzenleyici otoritenin de açıklamaların gözetimini, takibini yerine getirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla sürecin başarıyla işlemesi için şirketlere sunulacak kamuyu aydınlatma aracının ve uygulama yönteminin anahtar rolü var. Bu konuda sermaye piyasası kurumlarının düzenlemelere ve uygulamalara ilişkin geri bildirimleri ve rehberlikleri büyük önem arz ediyor. Bu kapsamda; SPK olarak sermaye piyasası kurumları ve ilgili sivil toplum örgütleriyle işbirliği içinde çalışılmasını önemseyeceğimizi ifade etmek isterim.

HOŞ BULDUK!

1956'dan beri benimsediğimiz değerler, bugüne dek sağlam durup başarıya ulaşmamızda en büyük yol göstericimiz oldu. Bugün değerlerimizle Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne katılmanın mutluluğunu yaşıyor, bütün üyelere "Hoş bulduk!" diyoruz.



TEKFEN HOLDİNG



Av. Ümit Yayla

Ümit Yayla Avukatlık Bürosu
Yönetici Ortak ve TKYD
Yönetim Kurulu Üyesi

SÜRÜCÜSÜZ ARAÇLAR YÖNETİCİSİZ ŞİRKETLERİ Mİ GETİRECEK?

Günümüzde “Yapay Zeka” kullanımını, farkında olalım olmayalım hayatımızın her alanında hızla artıyor. Bu hızla birçok endüstriyi değiştiriyor, kurumsal yönetimi de geliştirebilirler mi? Av. Ümit Yayla'nın konu ile ilgili yazısını aktarıyoruz.

Blok Zinciri (Blockchain), Makine Öğrenimi (Machine Learning), Yüksek Veri Analizi (Big Data Analytics), Endüstri 4.0 (Industry 4.0) ve Yapay Zeka (Artificial Intelligence -AI)

Bilim kurgu filmlerinden fırlamış gibi duran bu kavramlar, özellikle son birkaç yıldır evlerimizin ve işyerlerimizin pencerelerinden sızıyor, bilgisayar ekranlarımızdan kahve sohbetlerimize giriyor, akıllı telefonlarımızdan günlük alışverişlerimize yöneliyor, farkında olalım olmayalım gözlüyor, topluyor değerlendiriyor.

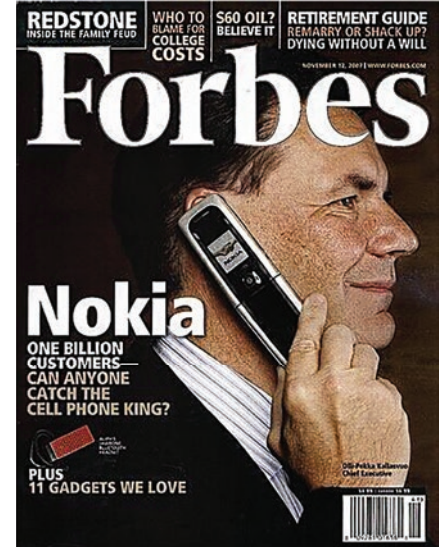
Sürücüsü olmayan ulaşım araçları fikrinin en heyecanlı destekçileri sigorta şirketleri, ABD'de yapılan araştırmalar sürücüsü olmayan araçların kaza yapma olasılığının çok daha düşük olduğunu ortaya çıkarmış. İnsan kaynaklı hataların giderilmesiyle trafik sorunu önemli ölçüde ortadan kalkacak, kazaların yol açtığı kayıplar ve maliyetler engellenebilecek. Henüz sokaklarımızda sürücüsüz araçlar görmüyoruz, ancak önümüzdeki beş yıl içinde birçok batılı metropolde durumun çok farklı olacağı ulaşım ve taşımacılığın radikal biçimde değişeceği tahmin edilmekte.

Bununla birlikte, sağlık alanında akıllı sistem kullanımının ilk sonuçları oldukça etkileyici, sağlık hizmetlerinde Yapay Zeka (AI) kullanımı ivmelenecek hızla artıyor. Yakın tarihli bir çalışmada makine öğrenimi algoritmaları kullanan doktorların metastaz yapma kapasitesi olan göğüs kanseri türlerini teşhis konusunda %85 oranında daha başarılı sonuç elde ettiğini belirtiyor. Yapay Zeka kullanımı

sağlık hizmetlerini geri dönülmez biçimde dönüştürerek teşhisten tedaviye tüm süreçlerin önemli biçimde yenilenmesine yol açmaya başlıyor. Hastalık ve sorunların teşhisinde kanserden, görme bozukluklarına kadar birçok dalda Yapay Zeka doktorlar için neredeyse vazgeçilmez hale gelmiş durumda, eklecek tarım alanlarının belirlenmesi, iklim modelleri, bir reklam cingilinin veya film trailer'ının hazırlanması insan müdahalesine ihtiyaç duyulmaksızın AI tarafından kolaylıkla ve üstelik çok daha etkin şekilde yerine getirilebiliyor.

SAĞLIĞIMIZI VE REKLAM CİNGİLLARIMIZI MAKİNELERE EMANET ETMEYE HAZIR GÖRÜNÜYORUZ. PEKİ YA ŞİRKETLERİMİZİ?

Hayır, o kadar da değil, yılların tecrübesine, bilgi birikimine, farklı alanlardaki çeşitli deneyimlerden süzülen insan sezgisine dayalı kararlar yerine bir hesap makinesine mi güveneceğiz? Gayet tabii ki hayır! Şirket yöneticilerimizi kendimiz atayacağız, kararları onlar alacak, şirket politikaları onlar belirleyecek, teknoloji ukalalarının futuristik öngörülerine ihtiyaç duymadan Şirketlerimizi doğruluğu ispatlanmış klasik yöntemlerle yönetmeye devam edeceğiz ve sonra bir daha asla var olmamak üzere batacağız. Forbes dergisinin 12 Kasım 2007 tarihli baskısının kapak sayfasında zamanın Nokia CEO'su Olli-Pekka Kallasvuo **elinde 6 serisi bir Nokia telefonla resmedilmişti, resmin hemen altını “Nokia,**



bir milyar kullanıcı - mobil telefon kralını yakalayabilen biri olacak mı?” sözleri süslüyordu. Oysa bir milyar müşterili bu yenilmez kral, sadece on yıl içinde tahtından edilmekle kalmadı, yenildi yutuldu ve hazmedildi. Bugün Nokia markası hatırlanmıyor bile. Gelecek öngörüsünde geride kalmak, sarsılmaz dediğimiz krallıkları göz açıp kapayıncaya kadar yerle bir edebiliyor. 1955'den bu yana Fortune 500'de yer alan şirketlerin yarısı yok oldu ya ele geçirildiler ya da tümüyle iş dışında kaldılar. Sadece önümüzdeki on yıl içinde mevcut listede var olan şirketlerin %50'si liste dışına itilecek, yeni ürün çıkarma çabaları sonuç vermeyecek, birleşme/devralma ve hatta dijital dönüşüm sürecine uyum denemeleri sonuç vermeyecek. Bu başarısızlığın faturasını ödemekle yükümlü olanlar şirket yönetici ve yönetim kurulu üyeleri olacak.

Mc Kinsey tarafından yapılan 2015 tarihli araştırmada belirtildiğine göre; yönetim kurulu üyelerinin sadece %16'sı kendi endüstrilerine ilişkin dinamiklerinin nasıl değişmekte olduğunu ve teknolojiye gelişmenin şirketlerinin ve endüstrinin yörüngesine etkisinin ne olacağını tam olarak anlayabildiğini söylüyor. Gerçekten günümüzde iş modelleri o kadar komplike hale geldi ki yönetim kurulları için akıllı sistemlerin yardımı olmaksızın etkin karar alabilmek hızla değişmeye devam eden iş ikliminde her geçen gün daha da imkansız hale geliyor.

Modern zamanın zorlukları modern çözümler gerektiriyor, bugünün profesyonelleri için karar verme yeteneklerini Yapay Zeka ile güçlendirmek akıllıca bir tercih olacaktır. İş ve yatırım stratejileri içinden çıkılmayacak kadar karmaşık hale geldi. Varlık ve portföy yöneticileri sorunların çözümünde makinelerin yardımını almanın potansiyelini kabul etmiş durumda. Mc Kinsey araştırması bu yöneticilerin %70'inin gelecek 15 yıl içinde Yapay Zeka'nın kendi işlerinde tam veya önemli bir değişiklik getireceğine inandığını gösteriyor. Öngörülebilir bir gelecekte, insanlar temel karar vericiler olmaya devam edecek. Bununla birlikte "PWC'nin 2016 Veri ve Analiz Anketi" varlık yönetiminde insan kararlarına güvenin gereğinden fazla olabileceğini ortaya koyuyor. Oysa gelişmiş stratejik ve operasyonel karar yeteneği rekabet üstünlüğünün temel bir parçası olmak zorundaysa kurumsal yönetimde ve strateji geliştirme pratiğinde bazı rahatsız edici değişiklikleri kabul etmenin zorunlu olacağı şu anda bile görülebiliyor.

Teknoloji üssel olarak büyürken, yönetim kurulları sadece kademeli olarak değişmekte ve bu durum birçok köklü şirketin artan hızla geride kalmasına neden olmaktadır. Bütün geçmiş eski tecrübelerine rağmen liderlerin, AI'nin yönetim kurulu karar mekanizmasına dahil olduğunu cesaretle kabul etmeleri zamanı geldi.

Doktorların kişiselleştirilmiş tıbbi çözümler oluşturmak için hasta verilerini kullanmasında olduğu gibi, yeni ortaya çıkan akıllı sistemler, Yönetim Kurulları ve CEO'lara giderek daha da rekabetçi olan bir pazarda hangi strateji ve yatırım kararlarının üssel fayda ve değer sağlayacağını belirlemelerinde yardımcı olabilir. Doğru yetkinliğe ve zihinsel

modellere sahip olabilen yöneticiler, bu yeni bilgileri nasıl işleyebilecekleri ve en iyi şekilde nasıl kullanacaklarını anlayabilmek için önemli bir silaha sahip olacaklar.

Yaşadığımız çağda neredeyse fark edilmeden, kurumsal yönetim uyum ve riskten kaçınma karışımına dönüştü. Bu aynı zamanda hem ilginç hem sıkıntılı, çünkü yönetişim (governance) kelimesi aslında Yunanca fiil olan [kubernáo] idare etmek/yönetmek fiilinden geliyor. **Yönetişimi otomatikleştirmek konusunda endişe etmek yerine, AI ile şirket kararlarını güçlendirerek, bir öğrenme kültürü oluşturabilir ve kurumsal yönetişimi kendi köklerine taşıyabiliriz: "şirketin veya stratejinin yönlendirildiği, kontrol edildiği bir kurullar, uygulamalar ve süreçler sistemi."**

ÜZGÜNÜZ KOLTUĞUNUZU HAK ETMİYORSUNUZ

Adam Smith'in 1776'da Ulusların Zenginliğini yayınlamasından bu yana, yönetim kurulunun gözlemci ve danışman rollerinde etkisiz kaldığı kabul ediliyor. Bunun önemli nedenlerinden biri yönetim kurulunun kendi üzerindeki kontrolden rahatsız olan güçlü CEO modeli. **Güçlü bir CEO genellikle yönetim kurullarına üye seçimine müdahale ederek bir şekilde süreci kontrol ediyor; kendisine karşı gelme olasılığı düşük, farklı perspektifleri sunma ve şirketin değerini maksimize etme potansiyeli olmayan yönetim kurulu üyelerinin seçilmesinde etkin oluyor.** Bu tespiti uzun zamandır yapmış olan kurumsal yatırımcılar, CEO'ların yönetim kurulu oluşumundaki etkilerini sadece eleştirmekle kalmıyorlar, şirketlerin kurumsal yönetimlerini iyileştirmelerine yardımcı olmak için çaba sarf ediyorlar. Ancak sadece kurumsal yatırımcılardan gelen bu baskının yeterli olduğunu söylemek zor, halen şirket yönetim kurullarının büyük çoğunluğu mükemmel olmaktan epeyce uzak.

Teknoloji yardım edebilir mi? Makine öğrenimindeki ilerlemeler, yüz tanıma yazılımlarından kendi kendine sürüş arabalarına kadar uzanan yeniliklere yol açmıştır. Bu teknikler hızla birçok endüstriyi değiştiriyor, kurumsal yönetimi de geliştirebilirler mi?

İşıl Eren, Lea Stern, Chenhao Tan ve Mi-



Yapay Zeka teknolojisindeki artan yatırımlar, özellikle yüksek

teknoloji ve finans kuruluşları arasında iş dünyasındaki birçok alanı şimdiden dönüştürmüş durumda, Yapay Zeka ile ilgili projelerdeki 2016 yılında 12 milyar dolara ulaşmış durumda ve giderek artıyor.

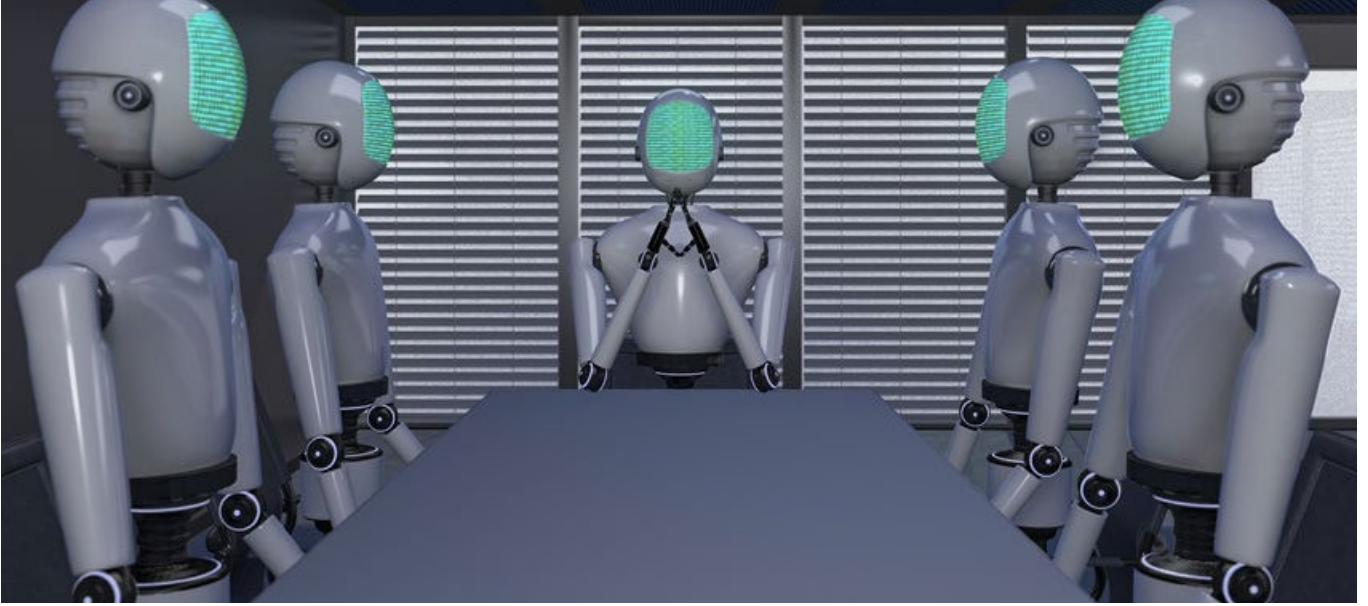


chael S. Weisbach tarafından halka açık büyük ABD şirketlerinin 2000 ve 2011 yılları arasında veri setleri kullanılarak, 2012-2014 yılları arasında atanmış olan yönetim kurulu üyelerinin performanslarını tahmin etmek için bir makine öğrenimi algoritması geliştirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Geliştirilen Algoritma, yönetim kurulu üyelerinin hangilerinin performansı popüler olup olmayacağına ilişkin tahminlerde bulundu. Çalışmada, Algoritmanın önerdiği adayların performansı bunlara ilişkin yapılmış tahminlerin büyük ölçüde tuttuğu gözlemlenmiş, Algoritmanın olumsuz sonuç verdiği ancak buna rağmen şirket yönetimine seçilmiş adayların ise performanslarının belirgin şekilde düşük olduğu tespitine varılmıştır.

İlginç bir şekilde Algoritma tarafından önerilen yöneticiler ve şirketler tarafından seçilenler arasındaki farklar, yönetim kurulu adaylığı sürecinde bazı kriterlerin şirketler tarafından abartılmış olduğunu ortaya çıkarmıştır. Şirketlerin, büyük network'e sahip, çok sayıda yönetim kurulu tecrübesine sahip, birden fazla yönetim kurulunda bulunan, finans kökenli, erkek yöneticileri seçme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Algoritma bir anlamda kurumsal hissedarların uzun zamandır söylediklerini tam olarak yansıtmaktadır: **Şirket yönetimin arkadaşlarından olmayan, farklı kökenlerden gelen üyeler, yönetimin kontrolünde daha başarılı olmalarına rağmen çoğu zaman göz ardı ediliyorlar.** Makine öğrenimi algoritmaları kusursuz değildir, beslendikleri verilere



ve optimize ettikleri sonuçlara bağlı olarak, önyargıya eğilimli olabilirler. Bununla birlikte, kurumsal yatırımcılar yönetim kurullarının seçiminde algoritmaya dayanan modelleri mevcut sisteme göre daha objektif bularak teşvik ediyorlar.

Yapay Zeka teknolojisindeki artan yatırımlar, özellikle yüksek teknoloji ve finans kuruluşları arasında iş dünyasındaki birçok alanı şimdiden dönüştürmüş durumda, Yapay Zeka ile ilgili projelerdeki 2016 yılında 12 milyar dolara ulaşmış durumda ve giderek artıyor.

Yapay Zeka'ya ilgi duyan şirketler, ilk olarak düşük beceri gerektiren tekrara dayalı işleri otomatikleştirme potansiyeline odaklanıyorlar, oysa Yapay Zeka çok daha büyük bir potansiyeli beraberinde getiriyor. Yapay Zeka, şirketin karar verme süreçlerini düzenlemeye yardımcı olabilir, önemli kararların insani hisler yerine veriye dayalı bilgiye dayalı olarak alınmasını sağlar ve bu kararların gelecekteki sonuçlarını daha iyi tahmin edebilir. AI bir kuruluşun liderliğini önemli ölçüde değiştirip geliştirebilir. Yapay Zeka yönetim kurulu yeteneklerini güçlendirme aracı olarak kullanılabilir. Yöneticilere gönderilen tüm belge ve raporlar, kişisel ve profesyonel tercihlerine göre özelleştirilir. Yöneticiler, karar alma süreçlerine etki edecek kişiselleştirilmiş doğru ve etkin verileri almak için çok daha az zaman harcarlar.

Herhangi bir yönetim kurulu üyesi için en göz korkutucu görevlerinden biri, hangi yöneticilerin güvenilir olduğunu belirlemektir. Yönetim kurullarında alınan kararlar şirket yönetici ve çalışan-

larınca iletilen bilgi ve veriler üzerinden alınmaktadır. Bu bilgi ve verilerin sağlamlığı ölçüsünde kararların etkinliği artmakta veya azalmaktadır. Yönetim kurulunda ortaya çıkan tartışmaların çözümünde yardımcı olmak için bazı öncü şirketler AI teknolojisini yönetim kurullarına şimdiden soktular.

“Yapay Zeka teknolojisindeki artan yatırımlar, özellikle yüksek teknoloji ve finans kuruluşları arasında iş dünyasındaki birçok alanı şimdiden dönüştürmüş durumda, Yapay Zeka ile ilgili projelerdeki 2016 yılında 12 milyar dolara ulaşmış durumda ve giderek artıyor.”

Salesforce CEO'su Marc Benioff, Einstein adında bir Yapay Zeka Yardımcısını işe aldı.

Teknoloji, yönetim kurulunun daha akıcı kararlar almasına ve kime güveneceğine karar vermesine yardımcı oluyor. Salesforce CEO'su Marc Benioff, yapay zekanın bir gün herkesin şirketlerini yönetmesine yardımcı olacağını öngörmekle kalmadı, Einstein ismi verilen yapay zeka uygulamasını Salesforce'da bizzat kullanmaya başladı. Tahmin ve

modelleme yapmak için tasarlanmış olan Einstein, her Pazartesi sabahı Benioff'un 30 kadar üst düzey yöneticiliği yaptığı toplantılara katılıyor, toplantıda konuşulanları dinliyor, toplantıda tüm katılımcılar konuştuğundan sonra Benioff Einstein'a fikrini soruyor. Einstein farklı bölgelerden farklı ürünlerle ilgili tüm veriyi işliyor, fırsatlar ve kararlar üzerinde fikrini söyleyebiliyor, yöneticilerden hangilerinin veriye dayalı analiz yaptığını veya yapmadığını, hangi yöneticinin zayıf kaldığını tespit edebiliyor.

Benioff **“Einstein önyargısız olarak geliyor, çünkü sadece verilere dayanıyor, bu çok heyecan verici yeni nesil bir araç. Einstein'ın rehberliğinin önemli etkilerinden biri beni bir CEO olarak dönüştürmesi. CEO'ların çoğu bir gün toplantıları dinleyen ve herkesin verilerle dürüst kalmasını sağlayan AI yöneticisine sahip olacak, gelecekte tüm şirketler için tüm uygulamalar, tüm yetenekler, AI üzerine inşa edilecek.”**

Kurumsal yönetim mekanizmalarındaki en büyük gelişmelerden biri verilerin değerlendirilmesinden gelmektedir. Yapay Zeka yardımıyla, karar alma süreçlerinde doğru veriye dayalı olmayan bir iç sese bağlı kalmak zorunda değilsiniz.

Deep Knowledge Ventures (DKV) isimli Hong Kong merkezli bir girişim sermayesi şirketi yönetim kuruluna yapay zekayı ekleyen ilk kuruluşlardan bir diğeri.

DVK'yı yanlış bir yatırım kararından

döndürerek iflastan kurtaran, yönetim ekibinin üyesi bir yönetici, deneyimli bir yatırım uzmanı ve hatta bir insan değil. Bu kahraman Vital isimli bir algoritma. DVK'nın yönetici ortağı Dmitry Kaminskiy, Vital'in yönetim kurulunun daha mantıklı kararlar almasına yardımcı olduğunu söylüyor. DVK geleneksel bir biyoteknoloji fonu olarak, trend analizi ve durum tespiti için geleneksel yöntemleri kullanan bir danışmanlar ve analistler ekibi ile başlamış, ancak çok yüksek bir başarısızlık oranına sahip olan biyoteknoloji sektöründe ilaçların yaklaşık % 96'sı klinik çalışmaları başarıyla tamamlayamadığından Kaminskiy, bu sektörde geleneksel yöntemlerle yatırım yapmanın kumarhanede oynamaktan pek de farklı olmadığı kanısına vararak büyük veri analizinde uzmanlardan oluşan bir ekip edinmiş, bu ekip biyoteknoloji yatırım analizi için ilk yapay zeka sistemi olan Vital'i yaratarak fonun risk faktörlerini değerlendirmek için kritik olan 50'den fazla parametreyi tanımlamış. Vital, yaşlanma etkileriyle mücadele etmeyi amaçlayan uzun ömürlü alt sektörde başarı olasılığının diğer biyoteknoloji alt sektörlerinden daha yüksek olduğunu göstermiş. DKV, yönetim kuruluna Yapay Zeka'yı atamış ilk şirket olarak kabul edilirken, Kaminskiy, algoritmanın rolünün insan yönetmenlerinden farklı olduğunu Vital'in gözlemci statüde olan bir yönetim kurulu üyesi olarak görüldüğünü, yönetim kurulu olarak, Vital tarafından onaylanmadan olumlu yatırım kararları vermeyeceklerini belirtiyor. Kaminskiy ayrıca şirket yönetiminde Yapay Zeka kullanımının artacağını ve tipik şirketlerde çoğu görevin beş ila on yıl içinde otomatikleştirileceğini tahmin ettiğini söylüyor. Bununla birlikte Kaminskiy, Yapay Zeka'nın insanları yönetim kurullarından tamamen uzaklaştırmayacağını bunun yerine, büyük olasılıkla insan zekasıyla birleşerek yönetime yardımcı olacağını, kazananların ise "akıllı makineleri akıllı insanlarla" birleştiren akıllı şirketler olacağını düşünüyor. Tieto isimli bir İskandinav firması, 2016'da Alicia T. ismini verdikleri Yapay Zeka uygulamasını veri işleme bölümünün başına yönetici olarak atadı. OMX'de işlem gören şirketler arasında bu bir ilk. Şirket yönetimi Alicia T'nin insanlar tarafından fark edilmeyen iş

fırsatlarını bulacağını, iş kararlarının kursuzlaştırılmasında önemli faydalar sağlayacağını düşünüyorlar.

KURUMSAL YÖNETİMDE YAPAY ZEKANIN KÜRESEL GELECEĞİ

Yönetim kurulları, kurumsal yönetimde daha fazla Yapay Zeka ve veriye dayalı karar verme konusunda rekabet gücüne sahip olmak isterlerse, önümüzdeki yıllarda yönetim kurulunun yeni üyesi olarak Yapay Zeka'ya yer açmak zorundalar.

Önümüzdeki dönemlerde Yapay Zeka katlanarak büyümeye devam edecek ve teknolojideki bir sonraki sınırı belirleyecek. McKinsey, Yapay Zeka ile ilgili projelere yapılan harcamaların 2016'da 12 milyar dolara çıktığını tahmin ediyor, PWC tarafından yapılan bir diğer çalışmada Yapay Zeka teknolojisine yapılan küresel yatırımın 2030 yılına kadar 15.7 trilyon dolara ulaşacağı öngörüsü yapılıyor. Günümüzde ABD, ekonomiyi canlandırabilecek ve ulusal ve siber güvenliği artırabilecek en iyi Yapay Zeka planlarından birine sahip. Diğer yandan, Çin, küresel bir Yapay Zeka güç merkezi olmak için tüm kaynaklarını ortaya koyuyor. Diğer küresel Yapay Zeka liderleri İngiltere, Kanada, Japonya ve Almanya. Birçok ülke Yapay Zeka geliştirmek için girişimlerde bulunsun da, işçiler teknolojinin yakın gelecekte işlerini ellerinden alacağından endişe ediyorlar. Bununla birlikte, ekonomistler, Yapay Zeka'nın istihdam için daha fazla fırsat yaratacağını savunuyorlar. Bu yeni öncü teknolojinin büyümeye ve gelişmeye devam etmesiyle, kurumsal yönetimde Yapay Zeka'nın sadece yönetim kurullarının karar alma biçimini dönüştürmekle kalmayacağı, yönetim kurullarının oluşumundan, yönetim kurullarına bilgi akışına kadar tüm alanlarda vazgeçilmez bir oyuncu olacağı ortada. Yakında Yapay Zeka, yalnızca destekleyici bir pozisyonla sınırlanmayacak, yeri geldiğinde yönetim kurulu üyeleri veya şirket profesyonellerinin doğrudan yerini alabilecek. Bununla birlikte Yapay Zeka konusunda lider ülkelerde dahi bu konudaki hukuki hazırlık ya hiç yok ya da yeterli değil. Şirketler hukukunun halihazırda benimsediği yasal stratejiler, insan yöneticileri esas olarak oluşturulmuş durumda. Önümüzdeki dönemler-

de şirketler hukukunun Yapay Zeka'nın kullanımıyla ilgili gelişmeleri yansıtması kaçınılmaz.

Hangi alanda faaliyet gösterirse gösterisin tüm şirketler açısından hayatta kalmak teknolojiyle uyumu sağlamaktan geçiyor, işçilik maliyet avantajına sahip olması nedeniyle ihracatta avantajlı olan ülkemizin kısa bir süre sonra bu avantajını kaybetmesi çok büyük bir olasılık. Yapay Zeka kullanan ülkelerin üretim modellerini değiştirerek, üretimi maliyet avantajı kalmayan Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere kendi ülkelerine taşımaları çok güçlü bir olasılık. Diğer yandan köhneleşmiş yönetim modellerinde ısrar eden şirketler maliyet avantajlarını kaybetmelerinin yanı sıra kara alma süreçlerinde Yapay Zeka kullanabilen şirketlere göre çok daha dezavantajlı hale gelecekler.

Şirket yönetiminde Yapay Zeka kullanımının gerekli olup olmayacağı tartışması sonuçlanmış durumda, hayatta kalmak istiyorsak korku ve direnç göstermek yerine, merak ve şevkle yeniliğe uyum sağlamak zorundayız.

KAYNAKLAR:

1. *AI in the Boardroom: The Next Realm of Corporate Governance Big Idea: Artificial Intelligence and Business Strategy Blog* October 19, 2017, Barry Libert, Megan Beck, and Mark Bonchek
2. *Artificial Intelligence Gets A Seat In The Boardroom* Nicky Burridge, May 10, 2017
3. *Artificial Intelligence : The next Step in Corporate Governance*, david Townsend
4. *Could Machine Learning Help Companies Select Better Board Directors? Isil Erel, Léa H. Stern, Chenhao Tan, Michael S. Weisbach* April 09, 2018, Harvard Business Review
5. *How Artificial Intelligence Will Change Corporate Governance*, Mark van Rijmenam
6. *Robots in the Boardroom*, Florian Möslin- Professor of Law, Oxford Business Law Blog.
7. *The Role of AI and Machine Learning in the Boardroom*, Henri Eliot is CEO and founder of Board Dynamics and Better Boardroom.
8. *Tieto the first Nordic company to appoint Artificial Intelligence to the leadership team of the new data-driven businesses unit*, www.tieto.com
9. *Welcome the Newest Member to Your Board of Directors: AI*, www.boardbookit.com



Atila Yanpar

Sermaye Piyasası Kurulu
Ortaklıklar Finansmanı Dairesi
Başkanı

MENA BÖLGESİNDE SERMAYE PİYASALARI VE KURUMSAL YÖNETİM

Portekiz'in sermaye piyasası otoritesi CMVM'nin ev sahipliği yaptığı MENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun Temmuz 2018 toplantısında, kurumsal yönetim alanında bölgede yaşanan son gelişmeler yanında Çalışma Grubu'nun odaklandığı alanlara ilişkin gelişme ve politikalar tartışıldı. Atila Yanpar toplantıda öne çıkan konuları dergimizin bu sayısı için kaleme aldı.

MENA'NIN EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ

Kuzey Afrika olarak bilinen ve Afrika'nın Akdeniz sahili boyunca uzanan bölge, farklı sosyo-ekonomik özellikler ile kitanın genelinden ayrılmaktadır. Afrika'nın bu alt bölgesi ile Ortadoğu ülkeleri arasındaki benzeşmeler nedeniyle özellikle uluslararası çalışmalarda bu iki ülke grubu birlikte anılarak "Orta Doğu (Middle East) ve Kuzey Afrika (North Africa)" ülkeleri veya İngilizce kısaltması MENA ülkeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Önemli petrol kaynaklarına, deniz yolu geçişlerine ve 380 milyon civarında nüfusa sahip bölge, 2,37 trilyon dolarlık (IMF, 2018) ekonomik büyüklükle küresel ekonominin yaklaşık %3'ünü oluşturmaktadır. Çoğu MENA ekonomisi için petrol ve yer altı zenginlikleri çok önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında kamu kesiminin ekonomik aktivitelerdeki yoğunluğu bölgenin diğer bir karakteristiğidir.

Günümüzde MENA ekonomileri düşük büyüme performansı, yüksek işsizlik oranları, ekonomik faaliyetlerde kısıtlı çeşitlilik ve finansman güclüğü gibi pek çok zorluklarla karşı karşıyadır. MENA bölgesinde finans sektörü bankacılık ağırlıklıdır. Bununla birlikte bankacılık sektörünün kendi içindeki rekabeti de diğer gelişen ekonomilere nazaran çok düşüktür. Sektörde yoğunlaşma bulunduğundan, bankacılık fa-

aliyetleri aslında belli başlı kurumların öncülüğünde yürütülmektedir. Bankacılık sektörünün ağırlığının yanında, sektördeki yoğunlaşma ve bankalar arası düşük rekabet geli-

“Dünya Bankası başta olmak üzere çeşitli kurumlarca yapılan çalışmalar son yirmi yılda MENA bölgesinde kurumsal yönetim yapısında önemli iyileşme sağlandığına işaret etmektedir.”

şen işletmelerin finansman gücünü besleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

MENA bölgesinde sermaye piyasalarının karakteristiği önemli farklılıklar göstermektedir. Körfez Bölgesi, MENA bölgesinin geneline göre daha gelişmiş bir piyasa derinliğine sahiptir. Yatırımcı profiline bakıldığında MENA bölgesinin bireysel yatırımcı ağırlıklı olduğu görülecektir. Emeklilik ve sigorta şirketleri ile yatırım fonlarının toplam varlıklar içindeki payı çok küçüktür. Bölgede borsacılık faaliyetleri Mısır hariç tutulursa yeni yeni gelişmektedir. Bölgedeki borsalar çoğunlukla kamu kontrolündedir. 2017 yılı sonu itibarıyla MENA borsalarına kayıtlı işletmelerin toplam piyasa değeri 1,05 trilyon dolar olarak gerçekleş-

miş¹ ve küresel değerlerin %1,32'sini oluşturmuştur. Bölge ekonomilerinin küresel ekonominin yaklaşık %3'ünü oluşturduğu dikkate alınırsa borsaların ve borsalara kayıtlı işletmelerin dünya ortalamasının çok gerisinde kaldığı görülmektedir.²

OECD VE MENA

Bölgenin ortak ekonomik sorunlarına çözümler bulunması, kapsayıcı bir büyümenin bölgesel ve uluslararası entegrasyon ile birlikte gerçekleştirilebilmesini sağlamaya destek olunmasına yönelik çalışmaların yapılabilmesi için MENA hükümetlerinin³ talebiyle 2005 yılından itibaren OECD ile ortak çalışmalar yürütülmektedir. MENA-OECD Yatırım Programı ile başlayan bu çalışmalar günümüzde çeşitli alanlarda devam etmekte olup, "Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu" da bu işbirliğinin önemli bileşenlerinden birisi olarak öne çıkmaktadır. Ülkemizin de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Hazine ve Maliye Bakanlığı vasıtasıyla özellikle kurumsal yönetim ve kamu iktisadi teşekküllerine ilişkin uygulamalara yönelik çalışmalarda destek verdiği bu grubun temel amacı MENA ülkelerinde rekabet edebilirliği arttırmak, özel sektörü güçlendirmek ve yatırım ve sermayeyi bölgeye çekmek için gerekli temelleri atmak üzere güvenilir kurumsal yönetim altyapısını ve uygulamalarını bölgede oluşturmaktır.

Portekiz'in sermaye piyasası otoritesi CMVM'nin ev sahipliği yaptığı ve Portekiz Dışişleri Bakanı Sayın Augusto Santos Silva tarafından açılışı yapılan MENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun Temmuz 2018 toplantısında, kurumsal yönetim alanında bölgede yaşanan son gelişmeler yanında Çalışma Grubu'nun odaklandığı alanlara ilişkin gelişme ve politikalar tartışılmıştır.

MENA ekonomilerinde bankacılıkta görülen yüksek yoğunlaşma, yüksek teminat talepleri, farklı sektörlerle giriş zorlukları, sermaye piyasalarının büyük şirketlere odaklanması gibi faktörler nedeniyle

MENA-OECD işbirliği kapsamında yapılan çalışmalar önemli bir rol oynamaktadır. Bu işbirliğinin önemli bir ayağını oluşturan MENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun faaliyetlerine ilişkin Portekiz toplantısında öne çıkan hususlar işe aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a) Şeffaflık ve Kamuyu Aydınlatma

Dünya Bankası başta olmak üzere çeşitli kurumlarca yapılan çalışmalar son yirmi yılda MENA bölgesinde kurumsal yönetim yapısında önemli iyileşme sağlandığına işaret etmektedir. Bu çerçevede, halka açık şirketlerin kamuyu aydınlat-



özel sektörün, özellikle de küçük ve orta ölçekli şirketlerin, piyasa bazlı finansman kullanmasında önemli kısıtlar gözlenmektedir, zorluklar yaşanmaktadır. Daha derin ve etkin bir sermaye piyasasının özel sektöre dayalı bir ekonomik kalkınmanın finansmanındaki rolünü dikkate alan MENA ülkeleri, özellikle 2000'li yılların başlarından bu yana yerel piyasalarını geliştirmek için önemli çaba göstermektedirler. Bu çabanın hayata geçirilmesinde,

ma yükümlülüklerinde artan oranda uluslararası normlara uygunluk gözlemlenmektedir. UFRS zorunluluğu MENA ülkelerinin çoğunda benimsenmiştir, Uluslararası Denetim Standartlarının benimsenmesi çalışmaları ise Suudi Arabistan, Ürdün ve Tunus başta olmak üzere 7 ülkede devam etmektedir. Ancak sadece 5 MENA ülkesinde denetim standartlarının benimsenmiş olması bu yöndeki çalışmaların yoğunlaştırılması gerektiğini göstermektedir.

Cinsiyet eşitliğinin şirket yönetimlerinde sağlanması

OECD ülkeleri açısından önemli bir öncelik olarak öne çıkarken MENA ekonomileri de sermaye piyasalarında daha fazla yatırım çekebilmek ve KOBİ'lerin büyümesini sağlamak için bu yönde çeşitli adımlar atmıştır.

2017 yılında yapılan çalışmalara göre bölgedeki en büyük ve en likit 150 şirkette kamuyu aydınlatma uygulamaları, finansal olmayan bilgiler dahil geçmişe oranla oldukça gelişmiştir. Bunun yanı sıra başta yönetici ücretleri ve çevreye ilişkin konularda kamuyu aydınlatma uygulamalarındaki yetersizlikler ile denetim komitelerinin yokluğu ve bazı ülkelerde kurumsal yönetim raporlarının yayımlanma zorunluluğunun bulunmaması öne çıkan sorunlar olarak gözlemlenmektedir. MENA-OECD toplantısında bölge genelinde yaşanan sorunlar tartışılmış ve şeffaflık ve kamuyu aydınlatmanın etkin sermaye dağılımı ve sağlıklı bir sermaye piyasası için bir gereklilik olması yanında, özellikle yabancı sermaye ihtiyacı içindeki MENA ülkeleri için ise uluslararası güvenin sağlanması anlamında da vazgeçilmez bir araç olduğu vurgulanmıştır.

b) Kurumsal Liderlikte Cinsiyet Eşitliği

Sağlam kurumsal yönetim çerçevesi şirketlerin büyümesi, performansının artması ve itibarlarının gelişmesinde önemli olduğu kadar ülke genelinde ekonomik büyümenin sağlanması anlamında da önem taşımaktadır. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri şirket yönetim kurullarında çeşitliliğin ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının önemine işaret etmiştir. Cinsiyet eşitliğinin şirket yönetimlerinde sağlanması

¹ MENA bölgesinde piyasa kapitalizasyonları ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir. Örneğin 1.05 trilyon Dolar'lık büyüklüğün 451 milyar Doları Suudi Borsası Tadawul'den gelmektedir.

² Ayşegül EKŞİT tarafından OECD için hazırlanan "Capital Market Development and Access to Capital in MENA" adlı taslak rapordan alınmıştır.

³ Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir, Cibuti, Fas, Filistin, Irak, Katar, Kuveyt, Lübnan, Moritanya, Mısır, Suudi Arabistan, Tunus, Umman ve Ürdün hükümetleri.

OECD ülkeleri açısından önemli bir öncelik olarak öne çıkarken MENA ekonomileri de sermaye piyasalarında daha fazla yatırım çekebilmek ve KOBİ'lerin büyümesini sağlamak için bu yönde çeşitli adımlar atmıştır.

Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu toplantısında MENA ülkelerinde şirketlerde özellikle üst düzey yönetimde cinsiyet dengesinin sağlanmasına yönelik olarak atılan adımlar ele alınmıştır. Katılımcıların çeşitli ülkeler özelinde dile getirdiği üzere cinsiyet ayrımcılığı yasalarla ne kadar ortadan kaldırılmaya çalışılırsa çalışsın şirket kültürü ve uygulamaları yasaların hala çok gerisinde kalmaktadır. Cinsiyet eşitliği alanında yapılan sunumlarda, bazı temel alanlarda reform önerileri de ortaya çıkmıştır. Bu öneriler yasal çerçevede yeni düzenlemelerin ortaya konması, ölçülebilir ulusal hedeflerle şirket stratejilerinin birleştirilmesi, veri toplama alanında

gelişim sağlanması⁴, destekleyici bir kültürel çevre yaratılması başlıklarında yoğunlaşmıştır.

c) KİT'lerde Kurumsal Yönetim

Ülkemizde ve dünyanın pek çok bölgesinde olduğu gibi MENA bölgesinde de Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT) ekonomik faaliyetler içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. MENA bölgesinde elektrik ve gaz başta olmak üzere telekom, posta hizmetleri ve ulaşım sektörlerinde KİT ağırlığı belirgindir. MENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nda KİT'lerin verimli, şeffaf ve özel sektör katılımcılarıyla eşit şartlar altında rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulmasına yönelik çeşitli politika önerileri getirilmiştir. Çalışma Grubu'nda ele alınan tartışmalar neticesinde ise MENA özelinde yeni bir rapor düzenlenmiş ve düzenlenen raporda KİT'lerin kurumsal yönetim kapasitesinin artırılmasına ilişkin önerilere yer verilmiştir. Söz konusu önerilerden bir

kısmı aşağıdaki gibidir:

- Şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması amacıyla ulusal KİT portföyünün oluşturulması, her bir sektör bazında KİT'lerin performans hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılması noktasında gerekli görülen verilerin toplanması ve tüm bu unsurların bir veri havuzunda kamuya açık tutulması,

- KİT'lerin yönetiminin aşamalar halinde merkezi bir yapıya kavuşturulması, standart kurumsal yönetim raporlama süreçlerinin oluşturulması ve KİT'lerce bu standartlarda hazırlanan raporların kamuya açık tutulması,

- Kamu denetim kurumlarının KİT'lerin finansal durumlarının gözetilmesi ve gerekli gördüğü önlemleri alabilme konusunda yetkilendirilmesi, şirketler hukukuna göre faaliyet gösteren KİT'lerde ise denetim yetkisinin bağımsız denetçilerce yerine getirilmesi.



⁴ MENA ülkelerinin önemli bir bölümünde kadınların işgücüne katılımı ve/veya şirketlerdeki üst düzey kadın yöneticiler hakkındaki veriler düzenli şekilde toplanmamakta/paylaşılmamaktadır.

SEKTÖRE ÖZEL **TEKNOLOJİ** DESTEKLİ **GÜVENLİK** ÇÖZÜMLERİ



G4S Güvenlik Hizmetleri A.Ş.

Ayazağa Mh. Atatürk Cd. Mezarlık Sk. No:1 Ayazağa-Sarıyer / İstanbul
T. (+90) 212 289 75 50 F. (+90) 212 289 01 78 W. www.g4s.com.tr

 @G4sTurkiye  @G4STurkiye  @g4sturkiye  G4S Türkiye  G4S Türkiye



Securing Your World



Fikret Sebilcioğlu
CFE, CPA, TRACE Anti-Bribery
Specialist
Cerebra CPAs & Advisors,
Yönetici Ortak

DEĞİŞEN DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN DEĞİŞMEYEN DİŞLİLERİ: ETİK VE UYUM

Akul almaz bir hızla sürekli değişen iş dünyasının belki de değişmeyen en kritik gerçekleri “iş etiği, uyum ve dürüstlük”, kurumsal yönetim uygulamalarının tam merkezinde yer alıyor. Değişime bu kadar ayak uydurmamız gerektiğini düşünürken bizi bu konularda “muhafazakâr” yapan (veya yapması gereken) şey nedir? Fikret Sebilcioğlu “etik ve uyum” konusunda önemli hususlara değindiği yazısını Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldı.

Kurumsal yönetim bir kurumun tüm paydaşları ile olan ilişkilerini, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlayan bir yönetim biçimi. Çoğu zaman ağızımızdan hiç düşürmediğimiz bu yönetim şeklinin kurumların geleceği için bir ihtiyaç olduğunun hepimiz farkındayız. Peki bu ihtiyacın nasıl ortaya çıktığını hiç düşündünüz mü? İhtiyacın nasıl oluştuğunu ve ne olduğunu anlamak, bu yönetim felsefesini hayata geçirirken kullanılan ilkeleri ve araçları daha iyi anlamamıza yardımcı olurken, diğer taraftan içinde bulunduğumuz coğrafyada en sık karşılan hastalık olan “miş” gibi yapmanın aslında uzun vadede kurumlara hiçbir fayda sağlamayacağına da gösterir.

Kısaca kurumsal yönetim ihtiyacının nasıl doğduğunu hatırlayalım. Şirketler büyüdü, tek ortaklı yapılardan çok ortaklı yapılara geçti ve sermaye büyüdü. Şirketler büyüdükçe çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, çalıştığı bankalar ve hesap verdiği kanun koyucuların sayısı arttı. Şirketin sahipleri arttıkça, diğer bir deyişle mülkiyet yapısı dağıldıkça, bir problem ortaya çıkmaya başladı. Zira şirketin sahipleri ile yönetenlerin (yani kontrol edenlerin) artık aynı kişiler olması imkansızlaşmaya başladı ve gerçekte şirketin sahibi olmasa da geniş yetkilere sahip, bir anlamda “patron” gibi hareket eden bir güç ortaya çıkmaya başladı: “CEO”. Bu bir nefeste anlattığım durum tabii ki uzun bir zaman diliminde, farklı kültürlerde ve coğrafyalarda farklı şekillerde gelişti ve gelişmeye devam ediyor. Bir tarafta şirketin sahipleri ile artan di-

ğer menfaat sahipleri, bir tarafta ise şirketi yöneten ve şirket ile ilgili her türlü bilgiye sahip olan başka bir taraf ortaya çıktı. Bu asimetrik bilgi avantajının menfaat sahipleri aleyhine kullanılması için mekanizmalara ihtiyaç vardı. İşte bu değişim yavaş yavaş kurumsal yönetimin ana kolonları olan, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik kavramlarının tetikleyicisi oldu ve kendi araçlarını yaratmaya başladı.

Olayın bir boyutu böyleyken diğer bir boyutundan da bahsetmek gerekiyor. O da mülkiyet yapısının dağılmadığı ancak bazı nedenler ile hakim ortağın yanında küçük ortakların olduğu şirketler. Bahsettiğimiz ilk durum sermayenin derinleştiği büyük ve uluslararası şirketlerde kendini gösterirken, diğer durum ise bizlerin yabancı olmadığı genelde aile üyelerinin azlık hakkına sahip olduğu ve hakim bir ortak tarafından yönetilen patron şirketlerinde kendini göstermektedir.

İşte bu iki uç durum arasında bir skala düşünürseniz bir ucunda sahiplik ile kontrol ayrımını ve buna bağlı denetim riskini, diğer ucunda ise hakim ortağın yoğun kontrolü neticesinde azlık haklarının ihlali riskinin ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Bahsi geçen skalanın tümünde şiddeti ve zorlukları değişse de sahiplik ve yönetimden kaynaklanacak sorunların muhtemel olduğunun farkında mısınız? Bu muhtemel sorunların ilacı kurumsal yönetim ilkelerinin “orantılı” bir şekilde uygulanması, ancak sizce bu sorunun kökeninde ne var? Sorunun cevabının bu makalenin içinde saklı olduğunu

söyleyerek OECD’nin Kurumsal Yönetim ilkelerinde “etik ve uyum”a ilişkin neler söylenmiş kısaca göz atalım:

YÖNETİM KURULUNUN YÜKSEK ETİK STANDARTLARI UYGULAMASI VE TÜM TARAFLARIN MENFAATLERİNİ GÖZETMESİ

Yönetim kurulu, sadece kendi eylemleri ile değil aynı zamanda kilit yöneticilerin görevlendirilmesi ve gözetimi ile genel olarak şirket yönetiminde etik ortamın yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek etik standartları, sadece günlük faaliyetlerde değil aynı zamanda uzun vadeli taahhütlere ilişkin olarak da şirketin uzun dönemde menfaatine olup şirketi daha muteber ve güvenilir hale getirmektedir. Yönetim kurulunun amaçlarının daha açık ve işlevsel olması

“Kanunlara uyum” her şirket için bir zorunluluk ve kırmızı çizgi iken, “etik davranış kuralları” ile şirketlerde bu çizginin ötesine geçen dürüst iş yapma kültürünün teşvik edildiği bir ortamın oluşturulması amaçlanmaktadır.

için, “etik davranış kurallarına” dayanan şirket kuralları geliştirmeyi ve bu kuralları tüm şirkete bildirilmeyi faydalı bulmaktadır.

Etik davranış kuralları şirketlerde çelişkili konularda iş kararları ile ilgili muhakemenin yapılabilmesine ilişkin bir çerçeve oluşturur. Etik davranış kuralları asgari düzeyde şahsi menfaatler ile şirket menfaatlerinin kesiştiği noktalarda nasıl davranılacağına ilişkin açık sınırlandırmalar koymalıdır. “Kanunlara uyum” her şirket için bir zorunluluk ve kırmızı çizgi iken, “etik davranış kuralları” ile şirketlerde bu çizginin ötesine geçen dürüst iş yapma kültürünün teşvik edildiği bir ortamın oluşturulması amaçlanmaktadır.

İHBAR MEKANİZMASI VE MİSİLLEME YAPMAMA POLİTİKALARI

Etik ve yasal olmayan uygulamalar sadece şirketin menfaat sahiplerinin haklarını ihlal etmez, aynı zamanda şirkete ve ortaklarına itibar yönünden zarar verir ve beklenmedik finansal yükümlülükler ortaya çıkarabilir. Bu nedenle ihbar mekanizması ve misilleme yapmama politikaları oluşturulmalıdır.

Şirket çalışanları ve diğer tüm menfaat sahiplerinin karşılaştıkları etik veya yasal olmayan uygulamaları özgür ve kolay bir şekilde şirket yönetim kuruluna ve/veya ilgili kamu kuruluşuna bildirmelerini sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır.

ETİK AÇIKLAMA (DISCLOSURE)

UYGULAMALARI VE ŞEFFAFLIK

Gerçek şeffaflığı teşvik eden güçlü bir açıklama politikası, şirketlerin ortakları ve menfaat sahipleri tarafından izlenebilmesinin kritik bir unsurudur. Maksatlı bir şekilde yetersiz, zayıf ve şeffaf olmayan açıklamalar, etik olmayan davranışlara ve bunu sonucunda piyasada güven kaybına ve hem şirket hem de tüm piyasada büyük maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN UYGULAMALARIN AÇIKLANMASI

Şirketler ticari amaçlarına ek olarak, iş etiği, çevresel ve şirket için önemli olması halinde sosyal meseleler, insan hakları



ve diğer kamu politikası taahhütleri ile ilgili politika ve performanslarını kamuya açıklamaya teşvik edilmektedir. Bu gibi bilgiler bazı yatırımcılar ve menfaat sahipleri için şirketler ve içinde buldukları iş çevresi arasındaki ilişkiyi değerlendirmeleri açısından önemlidir.

ÇIKAR ÇATIŞMALARI

Kurumsal yönetim ilkelerinin sağlıklı uygulanabilmesi için çıkar çatışması alanlarının adil bir şekilde yönetilmesi ve açıklanması gerekmektedir. Çıkar çatışması riski birçok alanda kendini gösterebilir. Örneğin; grup şirketleri arasında yapılan işlemler çıkar çatışmalarından dolayı, özellikle de hakim ortaklı yapılarda susistimal edilmeye açık alanlardır. Burada önemli olan bu işlemlerin yasaklanması değil, doğası gereği çıkar çatışması riski taşıyan bu işlemlerin uygun bir şekilde yönetilmesi, gözetimi ve şeffaf bir şekilde açıklanmasıdır.

Yukarıda OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinde etik ve uyum konusunda belirtilen önemli hususlara değinmeye çalıştım.

Şimdi yukarıda bahsettiğim problemler ve zorluklar yumağı potansiyeli taşıyan skalaya dönelim. Kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları genel olarak şirketler hukuku, menkul kıymetler hukuku, muhasebe ve denetim standartları, iflas hukuku, sözleşme hukuku, iş hukuku ve vergi hukuku gibi çeşitli hukuki alanlardan etkilenmektedirler. Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ayrıca insan hakları ve çevre hukukundan da etkilenmektedir. Bu kanunlar farklı piyasalarda farklı etkiler altında sürekli değişim gösterirken ve tüm menfaat sahipleri

bu kanunları anlayıp uyum sağlamaya çalışırken, Kurumsal yönetim ilkelerinin etik davranış kurallarına referans vermesi ve bu kuralların kanunlara uyumun ötesinde inisiyatifler olduğunu söylemesinin anlamı nedir?

Tüm menfaat sahipleri ile birlikte içinde yaşamak istediğimiz “iyi” bir iş ortamının tek anahtarı “güven”dir. Ticari başarılar güvenin yanında ancak kısa süreli mutluluklar olabilir. Güven, iş etiğinin önemsendiği “dürüst” iş yapılan ortamlarda oluşur ve kök salar. Dürüstlük bir şirket ile tüm menfaat sahiplerini birbirine bağlayan bir tutkal gibidir, eğer zedelesenir ilişkiler paramparça olur. Bir daha da kolay kolay yapışmaz.

Her şeyin akıl almaz bir hızla değiştiği ve iş etiği & dürüstlük adına iyi bir sınav vermediğimiz bu coğrafyada kurumsal yönetim ve etik & uyum kavramları ve uygulamaları hiç olmadığı kadar önemli bir hal almıştır.

İş etiğinin olmadığı bir ortamda kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak sizce neye benzer?

“ Her şeyin akıl almaz bir hızla değiştiği ve iş etiği & dürüstlük

adına iyi bir sınav vermediğimiz bu coğrafyada kurumsal yönetim ve etik & uyum kavramları ve uygulamaları hiç olmadığı kadar önemli bir hal almıştır.



Deniz Okumuş

Abonesepeti A.Ş.
Kurucusu ve CEO

YENİ NESİL ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM

Abone Sepeti A.Ş. Kurucusu ve CEO'su yeni nesil şirketlerin kurumsal yönetime yaklaşımı üzerine yazısını Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldı.

Yeni nesil bir şirket olan abonesepeti.com, tüketicilerin Telekom-İnternet-Medya ve Eğlence sektöründeki aboneliklerinin başlatılması, iptali ve tahsilatı gibi aboneliklerle ilgili tüm ihtiyaçlarını tek bir kanaldan ekonomik ve hızlı çözümlerle sağlamak amacıyla kurulmuş web tabanlı bir portaldır.

Telekomünikasyon sektöründe 2002'den bu yana aktif olarak yer alıyorum. Tüketicilerin abonelik ihtiyaçları karşılanırken yaşadıkları sorunlara çözüm üretmek üzere 2005 yılında abonesepeti fikrini geliştirdim.

2015'de ilk versiyon yazılım ve internet sitesi tamamlanıp abonelik işlemleri almaya başladık. 2017 Ocak ayı itibarıyla 3,5 milyon TL değerlemeyle Şirketortamız Melek Yatırım Ağı'ından ilk faz melek yatırım alınarak Abonesepeti A.Ş. olarak faaliyetlerimize devam ediyoruz. Şu Türkiye'nin abonelik merkezi olma yolunda çalışmalarına devam ediyor.

Startup olarak kurduğumuz Abonesepeti A.Ş.'de başlangıcından bu yana kurumsal yönetim ilkelerini öğrenerek uygulamaya çalışmaktayız. Ancak ülkemizde startup'larda kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması kolay olmamaktadır. Bunun nedeni, hayatta kalma, piyasada tutunma ve işletmelerde yeterli nitelikli personelin tutundurulamaması startup'larda bypass etkisi yapmaktadır. Kuralları uygulamak yerine risk alıp kestirme yollar kullanarak devam etmektedirler. Bu kısa vadede pozitif

sonuçlar doğursa da uzun vadede işletmeyi uçurumdan aşağıya atmaktadır. Oysa "İyi Şirketi Korumak" kitabıyla da tanınan dünyanın önde gelen kurumsal yönetim uzmanlarından Dr. Jonathan Charkham, "Kurumsal yönetim, şirketlerde sürekliliğin bir güvencesidir" tespiti ile konunun önemine dikkat çekmektedir. Bu uygulama tedarikçilerden hissedarlara herkese yarar sağlamaktadır. Sonunda da rekabet ve hisse değerine katkıda bulunmakta ve uzun dönemde iyi yönetilen şirketler pazarda daha değerli hale gelmektedir. Son zamanlarda Startup'larda da önem kazanan kurumsal yönetim kavramı işletmelerde yaşanan olumsuzluklar sonucunda şirketlerin "iyi" yönetilmesi ihtiyacıyla birlikte daha çok telaffuz edilir olmuştur. Çünkü yaşanan sorunların temel nedeni, bu şirketlerin kötü yönetilmesi ve bu kötü yönetime "dur" diyebilecek denetleme ve danışma kurullarına sahip olmasındır.

Abonesepeti olarak, işletmemizde PUKÖ (Planla - Uygula - Kontrol Et- Önlem AI) standardını haftalık periyotlarla kontrol ederek, şeffaf ve hesap verilebilir yönetimi etkin kullanmaktayız. Bu hem bizim hatalarımızı minimize etmemize hem de kurumsal yönetimi en alt seviyedeki çalışanlarımızı da dahil ederek uygulamamızı sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini neden uygulamaları gerektiği; "Bugün için hesap vererek geleceği korumak" şeklinde bir disiplin oluşturmaktayız. Bugün için hesap vererek geleceği koruma altına almak istiyor-

sak kurumsal yönetim bir şirket için olmazsa olmazdır. Uzun yıllardır ayakta kalmış şirketlere bakarsak kurumsal

Yapmamız gereken hayatta kalma potansiyelimizin ve değişim ihtiyacımızın farkında olmaktır. Şirketimiz sonsuza kadar yaşamayabilir ama en azından gerçeklerle yüzleşerek, adımlarımızı buna göre atarak iyi bir iş çıkarabiliriz. Bu da kurumsal yönetimi gerektirir.

yönetim ilkelerini çok iyi uyguladıklarını görürüz.

İyi kurumsal yönetimin herkese yararı var. Bu sistemde yönetim kurulu paydaşlara karşı sorumludur. Bu nedenle bir şirket müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına iyi bakmak zorundadır. Yoksa iş hayatında var olamaz. Yani bu disiplin sürekliliğin bir güvencesidir. Eğer kurumsal yönetim uygulanmıyorsa ve yönetim kurulu ya da CEO zayıfsa, o zaman doğru kararların alınmadığını ve sorunlarla yüz yüze kalındığını görürüz. Yani kurumsal yönetimin herkese yararı var. Bu bir "win-win" (kazan-kazan) durumudur. Genel olarak uygulamalarda bazı farklılıklar göze çarpsa bile, hesap verebilir ve girişimcilik tüm dünyada geçerli,

değişmez ilkelerdir. Şirketlerin bu alandaki gelişme durumları farklılaşıyor. Kurumsal yönetim iyi ve etik bir yönetimi garanti altına alır. İyi ve etik yönetime sahip olmak, içinde bulunduğumuz dönemde şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Spordan örnek verirse, iyi bir takıma ihtiyacımız var. Ama bununla birlikte iyi bir takım liderine, kaptana ve yöneticimizin de olması gerekiyor. Bir odaya kağıt üzerinde başarılı bir sürü insan doldurabiliriz ama bunlar birlikte iyi çalışamayabilirler. Bu belki yönetici olan kişinin zorbaca tavırlar sergilemesinden ve kimseye söz hakkı tanımamasından ya da görevini tam olarak yapmamasından kaynaklanıyor. Kurumsal yönetim ise yapılması gereken şeyleri tam olarak, düzgün şekilde yapılmasıyla ilgili olduğu için bu sorunların yaşanmasını önleyerek, başarının önündeki tüm tikanlıkları aşarak hedefe ulaşmamızı sağlar. Bir şirketlerin başarılı olmasının altında yöneticilerinin bugünün sorunlarıyla oldukça iyi ve etkili şekilde baş edebilmesi yatıyor. Sonuçta hiçbir iş sonsuza kadar

çıkarabiliriz. Bu da kurumsal yönetimi gerektirir. Kurumsal yönetimin ilkeleri, temel bileşenleri ve vazgeçilmezleri arasında; 1. İşlerin yürüebilmesi için yönetim serbest bırakılmalı ve yöneticilerin gücü olmalı. Bu ilke oturtulamazsa işler yürümektedir. 2. Yönetimin bu gücü kullanabilmesi için hesap verebilir olması gerekir. Yani yönetim kendisine sorular sorulara cevap verebilmeli, elindeki bu gücü ne için kullandığını açıklayabilmeli. Tabii bu hesap verebilme ilkesinin yöneticilerin yönetim kuruluna hesap verebilmesi ve yönetim kurulunun da hissedar ve paydaşlara hesap verebilmesi şeklinde iki kanadı var. Kurumsal yönetimin en önemli ilkeleri bunlardır. Temel olarak yönetim kurulu ve yöneticiler kurumsal yönetimi iş hayatının bir vazgeçilmezi olarak görmelidir. Burada işin yürümesi için insanların birlikte düşünüp hareket etme şekillerini geliştirilmesi gerekir ki, bu da gerçek bir disiplin gerektirir.

“*Özellikle bizim gibi kısıtlı bütçelerle aksiyon alan startupların, rastgele değil, planlı ve sürekli olarak, -Neyin önemli olduğunu tekrar tekrar irdelemeli -Önemli olana önem vermeli -Önemsiz zaman, para, enerji harcamaması için kurumsal yönetimi kesinlikle uygulamalıdır.*”

için kurumsal yönetimi kesinlikle uygulamalıdır.

Özetle kurumsal yönetim, şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Şirketlerin böyle bir disiplini uygulamalarının nedeni de standartları sağlamak ve işletmenin geleceğini korumaktır. Adillik, şeffaflık, hesap verebilme ve sorumluluk gibi standartları



sürmüyor. Bu nedenle yapmamız gereken hayatta kalma potansiyelimizin ve değişim ihtiyacımızın farkında olmaktır. Şirketimiz sonsuza kadar yaşamayabilir ama en azından gerçeklerle yüzleşerek, adımlarımızı buna göre atarak iyi bir iş

Özellikle bizim gibi kısıtlı bütçelerle aksiyon alan startupların, rastgele değil, planlı ve sürekli olarak, -Neyin önemli olduğunu tekrar tekrar irdelemeli -Önemli olana önem vermeli -Önemsiz zaman, para, enerji harcamaması

sağlamak istiyor olabiliriz. İşte bu noktada kurumsal yönetim hem devamlılık hem de koruma sağlamaktadır.



Serkan Gül

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı, Ortak



Nazım Olcay Kurt

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı, Ortak



Esin Namer Tuncel

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı, Avukat

GAYRİMENKUL KİRA SÖZLEŞMELERİ

Gayrimenkul kira sözleşmelerinde son günlerde yaşanan sorunlar ve bu sorunlara yönelik cevapları içeren; Av. Serkan Gül, Av. Nazım Olcay Kurt ve Av. Esin Namer Tuncel'in kaleme aldıkları yazılarına bu sayımızda yer veriyoruz.

yayımlanarak yürürlüğe girmişti. Karar'ın uygulamasına ve istisnalara dair beklenen, 32 sayılı Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Karar'a ilişkin Tebliğ (No. 2018-32/34)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No. 2018-32/51) ("Tebliğ") ise 6 Ekim 2018 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

Tebliğ her ne kadar Karar'ın uygulamasına dair açıklıklar getirmiş olsa da gayrimenkul kira sözleşmelerinde yer alan bedellerin Türk Lirası'na çevrilme ve artış yöntemlerine dair sektörde sorular ve farklı yorumlar bir süre daha devam etti. Bunun üzerine, Hazine ve Maliye Bakanlığı ("Bakanlık"), Tebliğ'in uygulamasına dair soru ve cevaplar hazırladı. Bu soru cevaplarında Bakanlık tarafından üç kere değişiklik yapılması sektörde karışıklığa neden olduysa da en son 17.10.2018 günü yayınlanan soru cevap duyurusuyla konu şimdilik netlik kazandı.

İşbu makalede, sektörde gayrimenkul kira sözleşmeleri hakkında sık sık ortaya çıkan sorular ile cevapları ele alınacaktır.

1. Karar'ın yürürlüğe girmesinden önce imzalanan kira sözleşmeleri Türk Lirası'na hangi hesaplama yöntemi ile çevrilecek?

Tebliğ uyarınca, öncelikle tarafların Türk Lirası kira bedeli üzerinde anlaşması üzerine bir düzenleme getirilmiş. Eğer taraflar kira bedeli üzerinde anlaşmalar ise, ki zaten uygulamada anlaşma sağlamak pek mümkün olmadı, Tebliğ uyarınca sözleşmelerdeki bedeller 2 Ocak 2018 tarihli Türkiye Merkez Bankasının efektif satış kuruna göre Türk Lirası'na

çevrileceği düzenlenmektedir. Akabinde, bu şekilde belirlenen bedel Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından 2 Ocak tarihinden Türk Lirası üzerinden belirlene tarihine kadar geçen süre için yayımlanan Tüketici Fiyat Endeksinin aylık uyarılma oranı uyarınca artırılacaktır. Bu minvalde, ilgili kira bedeli Türk Lirasına çevrildikten sonra, Türk Lirası olarak tespit edilen bedel Ocak ayından ilk fatura tarihine kadarki dönemde yayımlanan Tüketici Fiyat Endeksinin aylık uyarılma oranları ile çarpılacaktır ("Birinci TL Kirası."). Birinci TL Kirası, herhangi bir değişime tabi olmadan, içerisinde bulunan kira yılı sonuna kadar uygulanacaktır. Örneğin, sözleşme tahtında kira bedeli başlangıç tarihi, 01.02.2017 ise, Birinci TL Kirası, 01.02.2019 tarihine kadar uygulanacaktır.

Hesaplamaya örnek olarak;

Sözleşme tarihi: 01.02.2017

TL'ye çevrilme tarihi: 01.10.2018

Döviz sözleşme bedeli: 1.000 Amerikan Doları

TCMB kuru: 3,7776 Dolar/TL

TÜFE: 02.01.2018 tarihinden 01.10.2018'e kadar Türkiye İstatistik Kurumu tarafından açıklanan 9 aylık toplam TÜFE değişim oranı (19,37 %)

TL'ye çevrilen sözleşme bedeli:

= (Sözleşme bedeli * TCMB kuru) * (1+TÜFE)

= (1000 * 3,7776) * (1+0,1937)

= 4.509,32 TL

Kısaca belirtmek gerekir ise, Bakanlık tarafından yayımlanan ilk soru-cevap metninde Tüfe oranlarının birleşik olarak (çarpılarak) değil, basit yöntemle

Bilindiği üzere, 32 sayılı Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Karar'da değişiklik yapan 85 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ("Karar"), 13 Eylül 2018 tarihinde Resmi Gazete'de

(toplanıp ortalaması alınarak) dikkate alınacağı belirtilmişti. Ancak daha sonra Bakanlık soru-cevap metnini değiştirerek Tüfe oranlarının bileşik alınacağını duyurdu.

2. (Konut ve çatılı iş yerleri kiralari için) yıllık artış oranı nasıl hesaplanacak? Sözleşmelerde yer alan yıllık artış oranları uygulanabilecek mi?

Tebliğ, 13 Eylül 2018'den önce akdedilmiş konut ve çatılı işyerleri kira sözleşmeleri için, tarafların anlaşamaması halinde uygulanmak üzere, bir artış oranı yöntemi belirlemiştir. Bu düzenlemeden hareketle, mevcut sözleşmelerde yer alan artış oranlarının uygulanmayıp, tarafların yeniden bir mutabakata varması gerektiği sonucuna varılabilir. Şayet taraflar bir mutabakata varamıyor ise, Tebliğ'de yer alan hesaplama yöntemi uygulanacaktır. Buna göre;

(i) İlk Artış Yılı

İlk 12 aylık kira yılının sona ermesini müteakip, kiraya veren Birinci TL Kirası'nı güncelleyerek sonraki 12 aylık kira yılına uygulanacak olan kira bedelini hesaplayabilecektir. Bu durumda, tarafların artış oranında mutabık kalamaması halinde, Birinci TL Kirası, Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından Türk Lirası üzerinden belirleneceği tarihten yeni kira yılının başladığı dönem arasında geçen süre için yayımlanan Tüketici Fiyat Endeksinin aylık uyarlama oranı uyarınca artırılabilecektir. ("İkinci TL Kirası"). Örneğin, sözleşme tahtında kira bedeli başlangıç tarihi, 01.02.2017 ise ve TL üzerinden belirlenme Ekim 2018'de yapıldı ise İkinci TL Kirası hesabında, Ekim, Kasım, Aralık, Ocak ve Şubat Tüketici Fiyat Endeksinin aylık uyarlama oranları dikkate alınacaktır. Bu kira bedeli, 01.02.2019 ile 01.02.2020 arasındaki dönemde uygulanacaktır.

(ii) İkinci Artış Yılı

İkinci TL Kirası'nın uygulandığı kira yılının sonunda, tarafların artış oranında mutabık kalamaması halinde, İkinci TL Kirası, Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından önceki kira yılının başlangıcından yeni kira yılının başlangıcına kadar geçecek dönem için Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından yayımlanan Tüketici Fiyat Endeksinin aylık uyarlama oranı uyarınca artırılabilecektir. Yukarıdaki örnekte yer alan kira sözleşmesi bakımından, İkinci TL Kirası'nın Şubat 2019'dan Şubat 2020'ye kadar yayımlanan Tüketici

Fiyat Endeksinin aylık uyarlama oranları uyarınca artırılması ile bulunacaktır. Bu kira bedeli, Tebliğ'de geçen 2 yıllık sürenin sonuna kadar uygulanır. Örneğin, Türk Lirası üzerinden belirlenme 1 Ekim 2018 tarihinde yapıldı ise, yeni kira bedeli, 01.02.2020 ile 01.10.2020 arasındaki dönem için uygulanır.

3. Tebliğ'de konut ve çatılı iş yerleri kiraları için bahsedilen iki yıllık dönem ne anlama gelmektedir?

Tebliğ'de, 13 Eylül 2018 tarihinden önce akdedilmiş, bedelleri döviz cinsinden veya döviz endeksli belirlenen, konut ve çatılı işyerleri kira sözleşmeleri, iki yıllık bir süre için Türk Lirası cinsinden belirleneceği belirtilmektedir. Ancak, Tebliğ ne bu iki yıllık sürenin ne zaman başlayaca-

Karar, Türkiye'de kişiler arasında akdedilen, bedelleri

döviz cinsinden ya da dövize endeksli olarak belirlenemeyecek sözleşmeleri saydıktan sonra Bakanlık tarafından belirlenecek istisnai hallerde bu kısıtlamanın uygulanmayacağını düzenlemektedir. Bakanlık tarafından belirlenen bu istisnai haller ise, Tebliğ'de yer almaktadır.

ğı ve ne de bittiğinde nasıl bir uygulama olacağına dair herhangi bir düzenleme yer almamaktadır. Bu yönde bir düzenlemenin yokluğu neticesinde, 13 Eylül 2018 tarihinden önce akdedilmiş konut ve çatılı işyerleri kira sözleşmelerinin, iki yıllık sürenin sonunda yeniden döviz uygulamasına dönebileceğine dair bir yorum yapılabilecektir.

Her ne kadar, Tebliğ'de iki yıllık sürenin ne zamandan başladığı belirtilmese de, Bakanlık tarafından yayımlanan soru-cevap metninde, iki yıllık süre, Türk Lirası üzerinden yeniden belirlenmenin yapıldığı tarihten itibaren başlatılmıştır. Bu minvalde, Türk Lirası üzerinden belirlenme 1 Ekim 2018 tarihinde yapıldı ise, iki yıllık

süre 01.10.2020 tarihinde sona erecektir. Bu nedenle, yukarıda açıklanan İkinci TL Kirası'nın artırılmasıyla tespit edilen kira bedeli, 01.10.2020 tarihine kadar uygulanacaktır.

Bu iki yıllık sürenin bitiminde döviz uygulamasına dönülür ise, unutulmaması gereken bir husus, Borçlar Kanunu'nda 01.07.2020'ye kadar ertelenen bazı hükümlerin (döviz üzerinden belirlenen kira bedellerinin 5 sene boyunca artırılamaması gibi) 01.07.2020 tarihinde yürürlüğe girecek olmasıdır.

4. Kira sözleşmelerinde yer alan hangi bedeller Türk Lirası'na çevrilecek? Depozitolar da Türk Lirası'na çevrilecek mi?

Karar ve Tebliğ'in düzenlemesi uyarınca, sözleşme bedeli ile sözleşmeden kaynaklanan diğer tüm ödeme yükümlülüklerinin Türk Lirası'na çevrilmesi gerekmektedir. Buna göre, kira bedeli yanında sözleşmede yer alan ceza bedelleri, var ise, reklam katkı payı, ortak gider bedelleri, döviz cinsinden yaptırılması gereken sigorta bedelleri gibi ödeme yükümlülüklerinin de Türk Lirası'na çevrilmesi gerekmektedir.

Sektörde sorulan sorulardan biri ise, depozito tutarlarının da Türk Lirası'na çevrilmesi gerekip gerekmediğidir. Bu sorunun sebebi ise, depozitonun tam anlamıyla bir ödeme yükümlülüğü olmadığı ve 13 Eylül 2018 tarihinden önce kiraya verene nakit ya da genelde banka teminat mektubu şeklinde verilmiş olmasıdır.

Depozito, kiracının sözleşmede yer alan ödeme yükümlülüklerinin teminatı olarak verilmektedir. Bu nedenle sözleşme tahtındaki ödeme yükümlülükleri Türk Lirası üzerinden yeniden belirlenirken, bu ödemelerin teminatı olan depozitonun da Türk Lirası'na çevrilmesi gerektiği sonucuna varılabilir. Ancak pratikte, kiracılar döviz üzerinden vermiş oldukları nakit ya da banka teminat mektubunu geri istemediği müddetçe, kiraya verenlerin bunları iade etme zorunluluğu olmayacaktır.

5. Kira sözleşmesi tahtında tahsil edilmiş bedeller ya da ödemesinde gecikilen bedellerin durumu ne olacak?

Tebliğ uyarınca, tahsili yapılmış ya da ödemesinde gecikilmiş alacaklar için Karar ve Tebliğ hükümleri uygulanmayacağı düzenlenmiştir. Bu minvalde, bu bedellerin Türk Lirası'na çevrilmesine

gerek yoktur. Bu noktada, ödenmesinde gecikilmiş alacaklardan neyin anlaşılması gerektiği sorgulanabilir. Kanaatimizce, bu düzenleme vadesi geçmiş her türlü alacağı kapsamakta olup ilgili alacak için, borçluyu illa ki temerrüde düşürmek ya da icra takibi veya dava açmış olmaya gerek yoktur.

6. Üst hakkı, intifa hakkı gibi kira harici diğer kullanım sözleşmelerinde yer alan bedeller de Türk Lirası'na çevrilecek mi?

Karar'da, bedelleri döviz cinsinden ya da dövize endeksli olarak belirlenemeyecek sözleşmeler yedi ana başlık altında sıralanmıştır. Bunlar; gayrimenkul satış, gayrimenkul kiralama, menkul satış, menkul kiralama, iş, hizmet ve eser sözleşmelerdir. Tebliğ'de ise, bu sözleşmelere dair istisnalar ve yine hangi sözleşme tiplerinin, bu sözleşmeler kapsamında sayıldığına dair detaylar getirilmiştir. Örneğin, aracılık, danışmanlık gibi sözleşmeler de hizmet sözleşmesi kapsamında sayılmıştır.

Sektörde sorulan sorular biri de üst hakkı, intifa hakkı gibi kira harici diğer kullanım sözleşmelerinin Karar kapsamında olup olmadığıdır. Bu sorunun sebebi ise, bu sözleşmelere ya da genel olarak irtifak sözleşmelerine dair herhangi bir düzenleme yapılmamış olmasıdır. Buradan hareketle bu sözleşmelerin Karar kapsamında olmadığı iddia edilebilir. Ancak TKGM, Karar'ın

Karar ile Tebliğ'e aykırılık halinde, 2018 yılı için yaklaşık 6.300-52.000 TL arasında bir idari para cezası uygulanması söz konusu olabilecektir. Aykırılığın tekrarlanması halinde, ceza tutarı iki katı olarak uygulanacaktır.

yayımlanmasından sonra, bu konuda bir genelge çıkararak, üst hakkı, intifa hakkı gibi irtifak hakkı sözleşmelerinin de Karar kapsamında olduğunu, bu nedenle bedelleri döviz üzerinden belirlenmiş sözleşmelere dair işlemlerin yapılmaması gerektiğini duyurmuştur. TKGM aynı genelgede, mevcut sözleşmelerde yer alan bedellerin de Türk Lirası'na çevrilmesi gerektiğini belirtmiş olup, bu nedenle bu yönde gelecek işlem taleplerinin yerine getirilmesini talimat vermiştir.

7. Herhangi bir gayrimenkul kira sözleşmesi kapsamın da yabancı para cinsinden ödeme yapılmaya devam etmek mümkün?

Karar, Türkiye'de kişiler arasında akdedilen, bedelleri döviz cinsinden ya da dövize endeksli olarak belirlenemeye-

cek sözleşmeleri saydıktan sonra Bakanlık tarafından belirlenecek istisnai hallerde bu kısıtlamanın uygulanmayacağını düzenlemektedir. Bakanlık tarafından belirlenen bu istisnai haller ise, Tebliğ'de yer almaktadır. Tebliğ uyarınca gayrimenkul kira sözleşmeleri açısından herhangi bir istisna tanınmamıştır. Bu minvalde, Türkiye'de bir gayrimenkul kira sözleşmesinde yer alan bedellerin döviz cinsinden ya da dövize endeksli olarak belirlenebilmesi ancak taraflardan birinin Türkiye'de yerleşik kişi sayılmaması durumunda mümkün olacaktır.

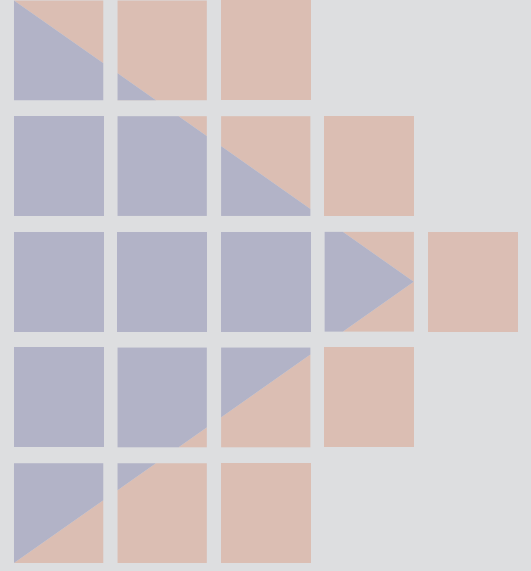
32 sayılı Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Karar'da Türkiye yerleşik kişiler; "Yurtdışında işçi, serbest meslek ve müstakil iş sahibi Türk vatandaşları dâhil Türkiye'de kanuni yerleşim yeri bulunan gerçek ve tüzel kişiler" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama yorumu açık dahi olsa, tüm Türk vatandaşları, Türkiye'de yerleşim yeri olan yabancı vatandaşlar ile Türkiye'de kurulu tüzel kişilerin Karar kapsamında Türkiye yerleşik kişi olarak addedildiğini anlıyoruz.

8. Aykırılık halinde yaptırımlar nelerdir?

Karar ile Tebliğ'e aykırılık halinde, 2018 yılı için yaklaşık 6.300-52.000 TL arasında bir idari para cezası uygulanması söz konusu olabilecektir. Aykırılığın tekrarlanması halinde, ceza tutarı iki katı olarak uygulanacaktır.



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



/turkiye-kurumsal-yonetim-derneği



/TKYDdernek

www.tkyd.org

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

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

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

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

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

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

1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)
2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%25 ağırlık ile)
3. Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile)
4. Yönetim Kurulu (%35 ağırlık ile)

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye

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 51 şirket yer almaktadır.



Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Anadolu Grubu Holding
95,50 21.02.2018 SAHA	93,76 18.12.2017 SAHA	95,28 9.07.2018 SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.	ABC Faktoring (Halka Açık Değil)
91,48 02.11.2017 SAHA	93,82 19.12.2017 SAHA	79,11 5.01.2018 SAHA
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	Global Yatırım Holding A.Ş.	Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)
92,16 10.08.2018 SAHA	90,52 24.11.2017 KOBİRATE	95,00 21.03.2018 KOBİRATE
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.	Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)
91,27 19.09.2017 SAHA	93,90 16.08.2018 KOBİRATE	95,00 29.12.2017 KOBİRATE
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.	Pasha Bank (Halka Açık Değil)
94,81 3.10.2018 SAHA	91,79 3.11.2017 SAHA	91,87 2.07.2018 SAHA
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.	Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.	Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)
91,03 21.03.2018 SAHA	92,88 17.11.2017 SAHA	90,00 3.09.2018 KOBİRATE
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)
95,83 18.05.2018 SAHA	92,04 12.12.2017 SAHA	93,80 29.12.2017 KOBİRATE
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Halk Sigorta (Halka Açık Değil)
94,29 28.12.2017 SAHA	94,76 5.12.2017 SAHA	90,23 17.01.2018 SAHA
Şekerbank T.A.Ş.	Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.	SÜTAŞ (Halka Açık Değil)
92,70 25.01.2018 KOBİRATE	94,30 22.12.2017 KOBİRATE	95,08 29.12.2017 SAHA
Coca Cola İçecek A.Ş.	Creditwest Faktoring A.Ş.	Çağdaş Faktoring A.Ş.
94,52 2.07.2018 SAHA	86,04 12.06.2018 JCR EURASIA RATING	78,10 11.09.2018 KOBİRATE
Arçelik A.Ş.	Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.	ÜNSPED (Halka Açık Değil)
95,35 20.07.2018 SAHA	94,60 21.11.2017 KOBİRATE	90,14 5.05.2018 SAHA
TAV Havalimanları Holding A.Ş.	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)
96,25 17.08.2018 SAHA	94,00 17.08.2018 KOBİRATE	93,30 26.12.2017 KOBİRATE
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)	Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.	Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)
95,37 20.10.2017 SAHA	97,02 20.07.2018 SAHA	91,30 22.12.2017 KOBİRATE
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Ege Genç İşadamları Derneği (Halka Açık Değil)
94,06 6.11.2017 SAHA	94,90 21.11.2017 SAHA	92,10 7.03.2018 KOBİRATE
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Garanti Filo (Halka Açık Değil)
90,83 15.12.2017 SAHA	95,08 11.12.2017 JCR EURASIA RATING	85,30 30.05.2018 KOBİRATE
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.	Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)
91,75 12.12.2017 SAHA	94,83 15.12.2017 SAHA	89,00 11.10.2017 KOBİRATE
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri	İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Toplum Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)
91,13 5.12.2017 SAHA	93,10 8.12.2017 KOBİRATE	92,10 31.10.2017 KOBİRATE
Turcas Petrol A.Ş.	Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.	Türkiye Kalite Derneği (Halka Açık Değil)
95,70 2.03.2018 KOBİRATE	90,97 7.08.2017 SAHA	84,70 29.12.2017 KOBİRATE
Park Elektrik A.Ş.	Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	İstanbul Aydın Üniversitesi (Halka Açık Değil)
90,01 5.06.2018 SAHA	92,80 31.05.2018 KOBİRATE	83,96 10.04.2018 SAHA
Aygaz A.Ş.	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	
93,99 22.06.2018 SAHA	92,70 27.07.2018 KOBİRATE	
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.	Anadolu Sigorta	
89,23 11.07.2018 JCR EURASIA RATING	93,00 7.11.2017 SAHA	
İhlas Holding A.Ş.	Migros	
83,32 27.07.2018 JCR EURASIA RATING	95,77 29.12.2017 SAHA	
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Akmerkez	
83,75 27.07.2018 JCR EURASIA RATING	93,74 6.12.2017 SAHA	
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	
96,30 15.12.2017 KOBİRATE	92,35 30.11.2017 SAHA	
Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.	TAT Gıda	
92,62 16.11.2017 SAHA	90,78 29.12.2017 SAHA	

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



"ŞİRKETLERİN DEVAMI İÇİN BİRBİRİMİZE MUHTACIZ"

Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA) ve Konya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü işbirliği ile 'Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma' konulu panel düzenlendi. Türkiye'nin en büyük problemlerinin girişimcilerin işi sıkı sıkıya tutulması olduğunu belirten Selçuk Öztürk, "Yani ikinci veya üçüncü nesle işi devredemiyorlar. Biz aslında şirketlerin devamı için birbirimize muhtacız" dedi.



Selçuk Öztürk, MEVKA Genel Sekreteri Vekili Selçuk Öztürk, aile şirketlerinin devamı için birbirimize muhtacız.

Yeni bir nesil olan kurucular ikinci nesil olan varislerin, ikinci nesil olan varislerin birinci nesil olan kuruculara muhtaç oldukları vurgulandı. İkinci nesil olan varislerin birinci nesil olan kuruculara muhtaç oldukları vurgulandı. İkinci nesil olan varislerin birinci nesil olan kuruculara muhtaç oldukları vurgulandı.

"ONLARI YÖNETMEMİZ GEREKİYOR"
Türkiye'nin en büyük probleminin girişimcilerin işi sıkı sıkıya tutulması olduğunu belirten Selçuk Öztürk, "Yani ikinci veya üçüncü nesle işi devredemiyorlar. Biz aslında birbirimize muhtaçız. Bir ebeveyni birinci veya ikinci nesil kullandığını düşünün. Neye 25 yaşındaki bir insan 25-30 yaşında ki yetenekleri veya öğulları yönetmeli. Belki bizim onları yönetmemiz gerekiyor. Neye kendi işini yönetemeyecek anne-baba yoktu. Kendi işini yönetemeyecek anne-baba yoktu. Kendi işini yönetemeyecek anne-baba yoktu. Kendi işini yönetemeyecek anne-baba yoktu."

Volkan Aki
Genel Sekreteri Vekili Volkan Aki, aile şirketlerinin devamı için birbirimize muhtacız. Aile şirketlerinin devamı için birbirimize muhtacız. Aile şirketlerinin devamı için birbirimize muhtacız.

Çuk Öztürk
Genel Sekreteri Vekili Çuk Öztürk, aile şirketlerinin devamı için birbirimize muhtacız. Aile şirketlerinin devamı için birbirimize muhtacız. Aile şirketlerinin devamı için birbirimize muhtacız.

Kurumsal yönetimin anlam ve önemi

Günümüz iş dünyasında kurumsal yönetim her şirket için gerekli mi? Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandir, "Her zaman gerekli değil" diyerek şaşırtıcı bir yanıt verdi...

CEYLANIZ şirketler Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yürütme Kurulu Başkanı Ali Pandir ile konuşarak, Digital dönüşümün yavaşladığını, mevcut yönetimlerin de arızalandığını söyledi. "Aile şirketi ya da büyük bir şirket ne olursa olsun, profesyonel bakışla, farklı sorumlulukları yerine getirenler, güçlü yönetim kurullarıyla da yakınlıkla bulunmalı. Her ne kadar da düşünülse daha önemli hale geliyor. Fakat, bu düşünülse daha önemli hale geliyor. Fakat, bu düşünülse daha önemli hale geliyor."

CEO, YENİ
Fakat kurumsal yönetim sadece büyük şirketler için değil, aile şirketleri için de önemlidir. Kurumsal yönetim sadece büyük şirketler için değil, aile şirketleri için de önemlidir. Kurumsal yönetim sadece büyük şirketler için değil, aile şirketleri için de önemlidir.

Aile şirketlerinin yaşamasının yolu kurumsallaşma

Türkiye ekonomisinin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketlerinin yüzde 60'ü ikinci nesle gelmeden yok olduğu açıklandı. Şirketlerin kuzaktan kuzuga yaşamasının yolunun şirket ortaklar ve aile arasında kesin sınırlar çizerek kurumsallaşma ile şirkete dönüşmek geçtiği vurgulandı.

YILDIZ DOĞRUBER YEMİNER
Aile şirketlerinin yaşamasının yolu kurumsallaşma. Aile şirketlerinin yaşamasının yolu kurumsallaşma. Aile şirketlerinin yaşamasının yolu kurumsallaşma.

Aile şirketlerinin devamı için nesiller birbirine muhtaç
Kurumsal yönetim olmaları zorunlu. Kurumsal yönetim olmaları zorunlu. Kurumsal yönetim olmaları zorunlu.

İçin de kurulların önemli olduğu
Kurumsal yönetim olmaları zorunlu. Kurumsal yönetim olmaları zorunlu. Kurumsal yönetim olmaları zorunlu.

İkinci nesil Türkiye'nin önemli problemi
Şirketlerin yüzde 60'ü ikinci nesle gelmeden yok olduğu açıklandı. Şirketlerin yüzde 60'ü ikinci nesle gelmeden yok olduğu açıklandı.

Kurumsal yönetimi gündemde tutmak ve konuyu farklı yönleri ile ele almak için çalışmalarına devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, basına çalışmalarını aktardı.

GENEL SEKRETERLERDEN BRÜKSEL ÇIKARMA



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Genel Sekreteri Etiler Bayındır, ESAD Genel Sekreteri Betül Ağman ve İSTEA Genel Sekreteri Emre Tamer katıldı. Heyet, Avrupa KOBİ Birliği (UEAPME) ziyareti kapsamında Brüksel'de bir araya geldi.

KADIN İSTİHDAMINDA NETİCİLİK
Heyet, programın ikinci günü ise FNK Brüksel Temsilciliği'nin evsahipliğinde Paneli'ne katıldı. Panelde, kadın girişimcilerin başarısını destekleyen STEM girişimlerini dijitalleşen girişimciye dönüştürme ve dijitalleşen girişimciye dönüştürme ve dijitalleşen girişimciye dönüştürme.

TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'ndan rapor: Yatırımcıları koruyucu ilkelerde Türkiye zayıf



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, Türkiye ile dünyadaki kurumsal yönetim alanındaki gelişmeleri sermaye piyasaları mevzuatı bakımından karşılaştırdığı Yıllık Raporu'nu yayınladı.

Yatırımcıları koruyucu ilkelerde Türkiye zayıf
Rapor, OECD Corporate Governance 2017/2018 Raporu'na göre Türkiye'nin, bazı konularda uluslararası uygulamalarla sahip olduğu yatırımcıları ilgilililik olarak yatırımcı koruyucu ilkeler konusunda iyi olduğu değerlendirildi. Rapor, OECD Corporate Governance 2017/2018 Raporu'na göre Türkiye'nin, bazı konularda uluslararası uygulamalarla sahip olduğu yatırımcıları ilgilililik olarak yatırımcı koruyucu ilkeler konusunda iyi olduğu değerlendirildi.



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.

MÜZİK

30. Yıl Enka Kültür Sanat Buluşmaları

30. Yıl Enka Kültür Sanat Buluşmaları, 9 Ekim - 11 Aralık tarihleri arasında sanatseverleri bir araya getirecek.

ENKA Kültür Sanat'ın Fazıl Say'dan İdil Biret'e, Gökhan Aybulus & Nemeth Quartet'ten Tolga Salman & Kağan Korad Duo'ya, Arkas Trio'dan Kerem Görsev Vocal Jazz Project Feat. Elif Çağlar'a, Burçin Büke & Güvenç Dağüstün'den Barış için Müzik Orkestrası ve Murat Cem Orhan'a uzanan birbirinden değerli ve yetenekli sanatçıları ağırlayacak "Müzik Buluşmaları"nda yerinizi alın. ENKA İbrahim Betil Oditoryumu, iki mevsim boyunca müziğin büyüyle birçok zamansız yolculuğa ev sahipliği yapacak.

Yer: 9 Ekim-11 Aralık 2018 tarihleri arasında

Tarih: ENKA İbrahim Betil Oditoryumu



Garanti Caz Yeşili: Joan Osborne Sings The Songs of Bob Dylan

Grammy adayı dünyaca ünlü vokalist Joan Osborne, son projesi "Songs of Bob Dylan" ile Garanti Caz Yeşili konserleri kapsamında 17 Kasım'da Zorlu PSM'de!

Yedi Grammy müzik ödülü adaylığı bulunan, dünya çapında milyonlarca albümü satılan Osborne, son projesi

"Songs of Bob Dylan" ile dünya turnesine çıkmaya hazırlanıyor. Songs of Bob Dylan albümüyle vokal dehasını tüm saflığıyla ortaya koyan Osborne, Bob Dylan'ın sevilen şarkılarına feminist bir yorum katarak yeni tatlar yaratıyor. The New York Times'ın Osborne'un projesine "Cesur bir zeka ile muhteşem bir yorum" cümlelerini kullandığı sahne şovunda Dylan'ın poetik ve duygusal söz yazarlığı, Osborne'un kadife sesiyle bambaşka anlamlar kazanıyor.

Yer: Zorlu PSM
Tarih: 17 Kasım 2018



TİYATRO / MÜZİKAL

Damdaki Kemancı

Broadway'in en uzun soluklu 15 eserinden biri: Damdaki Kemancı, Zorlu PSM prodüksiyonuyla sezon boyunca Turkcell Platinum Sahnesi'nde!

Damdaki Kemancı, Broadway'de ilk kez 1964 yılında sahneye kondu ve aralıksız 8 yıl boyunca, 3.300 kez perde açtı. 9 Tony ödülüyle taçlanan yapım, sonrasında 4 kez daha Broadway'e dönerken, 4 kez de West End'e taşındı. 1971 yılında ise çekilen filmiyle sinema tarihine de adını yazdırdı.

Ülkemizde ilk kez 1969 yılında sahnelenen Damdaki Kemancı, Cüneyt Gökçer'in başrolünde olduğu yapımla, yaklaşık 20 yıl sanatseverlerle buluştu. Bugünlerde ise İstanbul'a yolu düşecek olan Damdaki Kemancı, Zorlu PSM'nin ilk "Türkçe Müzikal" yapımı olarak, Talimhane Tiyatrosu işbirliği ile Zorlu PSM sahnesine çıkıyor.

Yer: Zorlu PSM

Tarih: 31 Ekim - 23 Kasım 2018



SERĞİ

Rus Avangardı. Sanat ve Tasarımla Geleceği Düşlemek

S.Ü. Sakıp Sabancı Müzesi, 20. yüzyıl dünya sanatını şekillendiren Rus Avangardı akımının Türkiye'deki en kapsamlı sergisine Sabancı Holding'in katkılarıyla ev sahipliği yapıyor. S.Ü. Sakıp Sabancı Müzesi'nde 18 Ekim 2018'de kapılarını açan ve 1 Nisan 2019'a kadar devam edecek olan "Rus Avangardı. Sanat ve Tasarımla Geleceği Düşlemek" sergisi, Sabancı Holding'in katkılarıyla Rus avangard sanatını kapsamlı bir seçkiyle ziyarete açıyor.

Sakıp Sabancı Müzesi Müdürü Dr. Nazan Ölçer ile Selanik Devlet Çağdaş Sanat Müzesi - Costakis Koleksiyonu Müdürü Dr. Maria Tsantsanoglou'nun eş küratörlüğünde gerçekleştirilen sergi, Costakis Koleksiyonu'nun yanı sıra Moskova'daki Tüm-Rusya Dekoratif Sanatlar Müzesi ve Multimedya Sanat Müzesi ile Avrupa'nın önde gelen özel koleksiyonlarından seçilen 513 eserle, Türkiye'de ilk defa bir arada sunulan Rus Avangardı'nın sanat tarihindeki zengin yerine ışık tutuyor.

Yer: Sakıp Sabancı Müzesi

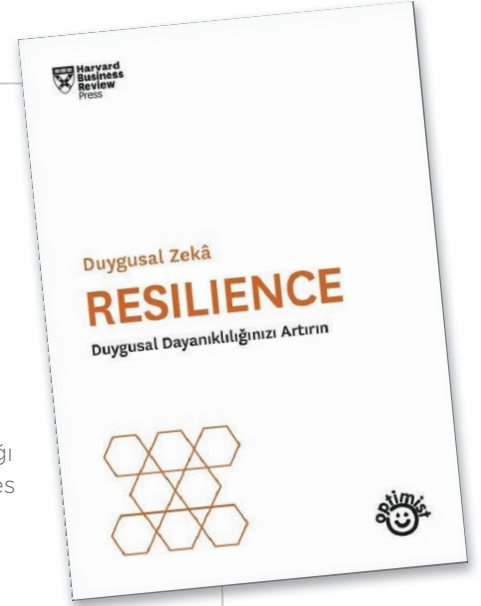
Tarih: 18 Ekim - 01 Nisan 2019



RESILIENCE

Harvard Business Review Duygusal Zekâ Serisi'nde yer alan Resilience; duygusal dayanıklılığınızı artırmaya ve zorluklar karşısında daha esnek olabilmenize, aldığınız darbelerden daha az etkilenip yeniden ayağa kalkabilmenize yardımcı olacak rehber niteliğinde bir kitap...

Serinin, iş yaşamında karşılaşılan zorluklara karşı duygusal dayanıklılığı artırmaya yönelik kitabı Resilience'ta, alanında uzman yazar ve araştırmacıların çeşitli makaleleri derlendi. Bazı insanlar günlük aksaklıklardan, profesyonel krizlerden ve hatta yoğun kişisel travmalardan sonra nasıl hızla ayağa kalkar? Diane Cotu Duygusal Esneklik Nedir? başlıklı makalesinde duygusal dayanıklılığı tanımlarken, bu soruya cevap arıyor. Daniel Goleman, kitabın Herkes İçin Duygusal Dayanıklılık bölümünde dayanıklılığınızı artırmanın pratik yollarını anlatıyor. Shelia Heen ve Douglas Stone'nun birlikte kaleme aldığı Eleştiriden Ders Almak yazısında gelişmenin yolunun geribildirimden ve eleştiriden geçtiğine, eleştiriyi yıkıcı değil güçlendirici bir araç olarak düşünmenin önemine işaret ediyor. Büyük Liderler Felaketleri Nasıl Atlar? isimli makalede Jeffrey A. Sonnenfeld ve Andrew J. Ward; Resilience'ın zorlu yolunda iş dünyasından ve politikadan örnekler sunuyor.



DEĞİŞİM



Değişimle ilgili hiçbir şey okumadıysanız buradan başlayabilirsiniz! İş dünyasında da değişmeyen tek şey değişimdir. Ya kendimizi buna adapte etmeli ya da demode olmayı, daha kötüsü, yok olmayı göze almalıyız. Şirketlerin çoğunun değişim girişimleri başarısızlıkla sonuçlanıyor. Sizininki de böyle olmak zorunda değil. Değişim alanının en etkili uzmanlarının Harvard Business Review'den derlenen 10 makalesi, değişimle başa çıkmak zorunda olan her yönetici için altın değerinde. Bu kitapta hem kendilerini hem de şirketlerini değişime hazırlamak isteyen yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak fikirleri bulacaksınız.

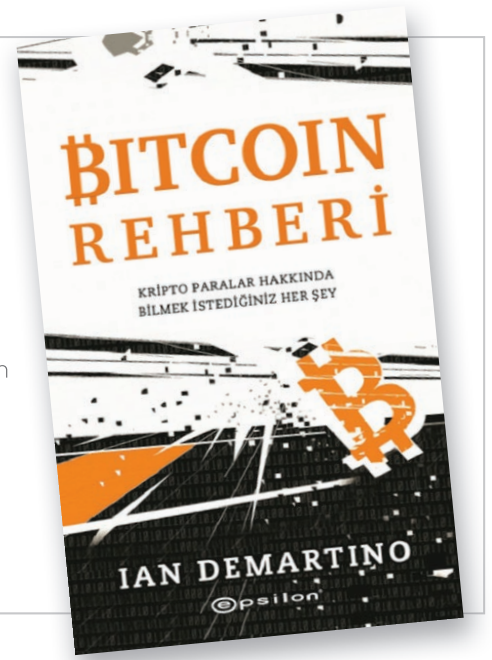
BITCOIN REHBERİ

Bitcoin yeni bir ödeme birimi değil. İnternet gibi, Bitcoin de dağılmış ağda çalışan bir teknoloji. Onu kimse kontrol edemez, kimse kapatamaz. 'İnternetin para birimi' denen Bitcoin bundan çok daha güçlü: akıllı gözlemcilerin deyimiyle, para biriminin interneti.

Yeni teknoloji devrimini yakalamak isteyenler için yazılan Bitcoin Rehberi, küresel kripto para fenomenini size çok daha yakın kılacak.

İnternetin iletişim ve medya konusundaki açılımının aynısını bitcoin de finans dünyasında uyguluyor: ülke sınırlarından etkilenilmeden 'eşler arası' iş yapılmasını sağlıyor ve böylece önümüze yine bir sürü yeni olasılık sunuluyor. Bitcoin'in ardındaki blokzinciri teknolojisiyse dünyayı bizim henüz hayal edemediğimiz şekilde değiştirecek.

Para yalnızca başlangıç.



DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YOL HARİTASI



İş yönetimi alanında büyük ilgi gören "Yalın Dönüşüm"ün yazarı Lütfi Apilioğulları bu yeni kitabında, yeni dönemin ve inovasyonun itici gücünün bilgi olduğuna dikkat çekerek, akıllı bir sistemde daha hızlı ve doğru kararlar almanın anahtarının sürekli bilgi üretmekte olduğunu gösteriyor...



İŞ DÜNYASI LİDERLERİ, “TÜRKİYE’NİN EN İYİ YÖNETİLEN ŞİRKETLERİ”Nİ SEÇİYOR

- Uluslararası en iyi uygulamalar çerçevesinde iyi yönetim performansı gösteren şirketlerin belirlendiği “Deloitte Best Managed Companies Türkiye” Programının jüri toplantısı, Deloitte ev sahipliğinde 31 Ekim 2018’de yapıldı.
- Jüri toplantısı sonucunda belirlenen 11 şirket, 26 Kasım günü gerçekleştirilecek törende ödülleri alacak.
- Ödüllendirilen şirketler; güçlü finansal performansları ve şeffaf, güvenilir raporlama altyapılarının yanında; strateji, şirket kültürü, adanmışlık, yetkinlik, insan kaynağı ve performans yönetimi, Ar-Ge ve inovasyon ile toplumsal sosyal sorumluluk alanlarındaki güçlü uygulamaları ile öne çıktı.

Best Managed Companies Programı Hakkında

Deloitte Best Managed Companies Türkiye programı; Koç Üniversitesi’nin iş birliği, TAİDER ve TİDE’nin iş ortaklıkları ve QNB Finansbank’ın ana sponsorluğunda, Türkiye’de bu sene ilk kez hayata geçiriliyor.

Programa katılan ve finalist olmaya hak kazanan şirketler, Deloitte Private Türkiye yöneticileri arasından seçilmiş ve bu konuda özel olarak eğitilmiş şirket koçları ile birlikte çalışma fırsatı buldu. Şirketler kendileri için özel olarak atanan koçlar ile bir araya gelerek kendilerini anlatma ve kurumsal olgunluk seviyeleri hakkında geri bildirim alma fırsatı elde etti. Programın, ilerleyen dönemlerde daha fazla firmaya ulaşması ve bu sayede; firmaların birbirlerinden öğrenebilecekleri ve tecrübelerini paylaşabilecekleri bir platformda buluşmaları hedefleniyor.

Detaylı bilgi için: <https://bestmanagedcompanies.deloitte.com.tr/>



AKBANK AKÇANSA



ANADOLU EFES



ANADOLU SİGORTA

Arçelik A.Ş.

ASSET GRUP
GÜMRÜK MÜSAVİRLİĞİ
GLOBAL LOJİSTİK

AYGAZ BATIÇİM

BORUSAN YATIRIM BRISA



ÇİMSA

Deloitte.

DÖĞÜŞ

DÖĞÜŞ



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



SABANCI

SAHA



Şekerbank



Tepe Akfen
TAV Havalimanları

TEKFEN
TEKFEN HOLDİNG



TOYA 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.



TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

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

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

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.



www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com