



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

## KURUMSAL YÖNETİMDE ŞİRKET GENEL SEKRETERİNİN TAMAMLAYICI ROLÜ



**CÜNEYT YAVUZ**  
MAVİ CEO'SU  
RÖPORTAJ



**MERIMA ZUPCEVIC  
BUZADZIC**  
ŞİRKET GENEL  
SEKRETERİNİN ROLÜ



**DR. MURAT DOĞU**  
ŞİRKETLER TOPLULUĞU,  
KONSOLİDE FİNANSAL  
RAPORLAMA VE  
KURUMSAL YÖNETİM



**SONER ALTAŞ**  
KÂR PAYI DAĞITIMINDA  
DİKKAT EDİLMESİ  
GEREKEN HUSUSLAR

# bilgiMBA'e

# gelen güçlü bađlantılar kurar.

**Başvurular  
başladı.**

Türkiye'nin lider MBA programı bilgiMBA, kariyer hedefleri olan profesyonelleri bir araya getiriyor, güçlü iş bağlantıları kurmanıza olanak sağlıyor.

Siz de iş dünyasının liderlerinden eğitim alıp onlarla iletişim kurma şansını yakalamak, farklı sektörlerden yöneticilerle ve yönetici adaylarıyla bir arada olmak için hemen başvurun.

Lisansüstü Programları Danışmanlarımızdan randevu alarak kampüsümüzü ziyaret etmek için [graduate@bilgi.edu.tr](mailto:graduate@bilgi.edu.tr)'ye e-posta atabilir veya **0212 311 76 67** numaralı telefonu arayarak detaylı bilgi alabilirsiniz.





**ALİ AYDIN PANDIR**  
Yönetim Kurulu Başkanı

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

Kurumsal yönetim mekanizmaları şirketlerimizin kurumsal dayanıklılıklarını artırmak için var. Mevzuatlarımız da ihtiyaç duyduğumuz bu mekanizmaları ve yeni trendleri destekliyor olmalı. Bu süreçte yenilikleri ve uluslararası uygulamaları ve iyi örnekleri takip etmek oldukça kritik. Son sayımızdan bu yana yaptığımız tüm etkinliklerimiz işte bu mekanizmaların yaygınlaşması için hazırlandı. Dergimizin bu sayısında ise kısaca sizlerle paylaşmak istedik.

Yoğun devam eden çalışma grubu toplantıları ve eğitimlerimizin yanı sıra yayınladığımız rapor ve kitapçıkları sizlerle buluşturmanın büyük memnuniyetini yaşıyoruz.

Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu; Derneğimizde kurumsal yönetimin en iyi uygulamalarının, temel referans noktası olan sermaye piyasaları mevzuatına ilişkin gelişmelerin izlenmesi ve proaktif çalışmalar yapılması amacıyla kurulan bir grup. Çok kıymetli üyeleri ile yıl içinde önemli rapor ve çalışmalar yapıyor, kurumsal yönetimin küresel ve yerel gündeminin nabzını tutuyorlar. Yıl içerisinde oluşan görüşler ile oluşturulan değerlendirme raporunun lansmanını geçtiğimiz günlerde gerçekleştiren çalışma grubu; yönetim kurullarının çalışma prensiplerinden küresel gelişmelere ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine kadar pek çok önemli konuyu düzenlenen panel ile gündeme taşıdı. Bu alanda önemli isimlerden olan Nestor Advisors Yönetici Ortağı Stilpon Nestor lansmanın keynote konuşmacısı olarak bize uluslararası alandaki gelişmelere ilişkin çok önemli bilgiler aktardı. Toplantıya ilişkin detayları ilerleyen sayfalarda okuyabilirsiniz.

Biliyoruz ki yönetim kurulları şirket dayanıklılığı için en temel organ. Yönetim Kurulu Çalışma Grubu'nun yoğun emekleri ile yayınlanan ve geçtiğimiz mayıs ayında lansmanını yaptığımız Yönetim Kurulu Üyesi Ortantasyonu El Kitabı ile "yönetim kurulu serisi" yayınlarımıza bir yenisini daha eklemenin ve iş dünyasına bu farkındalığı yaratmanın gururunu ve heyecanını sizlerle paylaşıyoruz. Kıymetli CEO'lar ve yönetim kurulu üyeleri ile uzmanları ağırladığımız lansmana ilişkin detayları yine dergimizin ilerleyen sayfalarda okuyabilirsiniz.

Yönetim Kurulu Çalışma Grubu'nun bu sene başında yayınladığı bir diğer yayın olan "Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri" el kitabının iş profesyonellerine ve konuya ilgisi olan herkese faydalı birer yol haritası olacağını umuyor ve bu sayımızda bu konuya bir dosya haber olarak yer veriyoruz.

Şubat ayında gerçekleşen ilk üye toplantımızın ardından 19 Haziran'da düzenlediğimiz yılın ikinci üye toplantısında sizlerle bir araya gelme fırsatı yakaladık ve hep birlikte "Yaza Merhaba" dedik. Prof. Dr. Kerem Alkin'in konuk konuşmacı olduğu toplantımıza katılan üyelerimize teşekkür ediyorum.

Dergimizin bu sayısını keyifle okumanızı diliyorum.

En derin sevgi ve saygılarımla,



## HABERLER

6

- "YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORYANTASYONU EL KİTABI" LANSMANI
- SERMAYE PİYASASI ÇALIŞMA GRUBU YILLIK RAPOR LANSMANI
- TKYD, ÜYE TOPLANTISI İLE "YAZA MERHABA" DEDİ!
- TKYD, EGE ÜNİVERSİTESİ'NDE ÖĞRENCİLERLE BİRARAYA GELDİ
- TKYD, BİLGİ ÜNİVERSİTESİ MBA ÖĞRENCİLERİNE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTI
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

## TÜRKİYE'DEN

14

- YENİ KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA ÇERÇEVESİ TANITIM TOPLANTISI DÜZENLENDİ
- BORGİP - SERBEST ZAMANLI ÇALIŞMA UYGULAMASI
- "KURUMSAL RAPORLAMADA ENTEGRE RAPORLAMA İLE DEĞER YARATMA" PANELİ DÜZENLENDİ

## DÜNYADAN

16

- 2018 MENA-OECD ÇALIŞMA GRUBU KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTISI
- ECODA EĞİTİM PROGRAMI
- OECD, TİCARET KOLAYLIĞI VE KÜRESEL EKONOMİ ÜZERİNE YENİ RAPORUNU AÇIKLAYACAK

## DOSYA

18

- KURUMSAL YÖNETİMDE ŞİRKET GENEL SEKRETERİNİN TAMAMLAYICI ROLÜ  
Şirketlerimizde kurumsal yönetim kültürünün etkin şekilde yürütülmesi adına önemli rol oynayan Şirket Genel Sekreterini bu sayımızda dosya konusu olarak ele alıyoruz.

## MAKALE / MERİMA ZUPCEVIC BUZADZIC

22

- ŞİRKET GENEL SEKRETERİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME  
Şirket Genel Sekreterinin şirket içindeki görevi nedir? Türkiye'de yasal çerçevenin zorunlu kılmadığı ancak organizasyon şeması içinde önemli bir pozisyon olan Şirket Genel Sekreteri üzerine, IFC Avrupa ve Orta Asya Kurumsal Yönetim Sorumlusu Merima Zupcevic Buzadzic'in dergimizin bu sayısı için kaleme aldığı değerlendirmesini aktarıyoruz.

## MAKALE / DR. MURAT DOĞU

24

- ŞİRKETLER TOPLULUĞU, KONSOLİDE FİNANSAL RAPORLAMA VE KURUMSAL YÖNETİM  
Kurumsal yönetim uygulamalarının en önemli unsurlarından biri olan finansal raporlama konusunu, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu şirketler topluluğu çerçevesinde, bizlere aktarıyor.

## RÖPORTAJ / CÜNEYT YAVUZ

27

- "MAVİ, GELECEKTE DE SÜRDÜRÜLEBİLİR KÂRLI BÜYÜMEYE ÖRNEK GÖSTERİLEN BİR ŞİRKET OLMAYA DEVAM EDECEK"  
Mavi CEO'su Cüneyt Yavuz ile Mavi'nin halka arz sürecini, yeniden yapılanmasını ve kurumsal yönetime yaklaşımlarını konuştuk.





## MAKALE / SİNEM CANTÜRK

30

## • BİLGİ SİSTEMLERİ YÖNETİMİNDE VERİ ANALİTİĞİ

İnternet devrimi sayesinde bilginin gücünün öne çıkması, sektörlerin iş yapma şekline Yeni bakış açıları ve değişiklikler getirdi. Bu sayımızda, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı Sinem Cantürk, yeni bir teknoloji olan bilgi sistemleri yönetiminde veri analitiği konusunu ele alıyor.

## MAKALE / SONER ALTAŞ

33

## • KÂR PAYI DAĞITIMINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR\*

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş anonim ve limited şirketlerde kar payı dağıtımında dikkat edilmesi gereken hususları aktarıyor.

## MAKALE / BURHAN TAŞTAN

35

## • BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

## MAKALE / SÜHAN SEÇKİN

37

## • DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

## BİST Kurumsal Yönetim Endeks Tablosu

38

## BASINDAN HABERLER

39

## KÜLTÜR, SANAT

41

## KİTAPLIK

43



*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

*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. Haziran 2018'de dijital olarak yayınlanmıştır.

ISSN 1308-1780

# "YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORYANTASYONU EL KİTABI" LANSMANI

*Yayının tanıtımı için, basım sponsoru KPMG Türkiye'nin ev sahipliğinde düzenlenen toplantıda, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır'ın yaptığı açılış konuşmasının ardından, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy'un moderatörlüğünde, Mentoro Platform – Partner Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Selen Kocabaş, KPMG Türkiye Denetim Bölümü Şirket Ortağı Şirin Soysal ve Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı Ahmet Cemal Dördüncü'nün katılımıyla "Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu Nasıl Olmalı?" paneli düzenlendi.*



## "KURULUŞLARA YOL HARİTASI ÇIKARDIK"

TKYD Başkanı Pandır, yaptığı açılış konuşmasında; "Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde yönetim kurulları büyük bir öneme sahip. Bu nedenle biz de Yönetim Kurulu Çalışma Grubumuzun kurulduğu yıl olan 2014 yılından bu yana,

bu konu üzerinde titizlikle çalışıyoruz. Dernek olarak, düzenlediğimiz panel ve eğitim programlarına ek olarak, şirketlerin devamlılığı ve başarılı bir kurumsal yönetimin temel yapı taşı olan yönetim kurulunun etkinliğinin nasıl artırılacağı, iyi uygulamaların nasıl yaygınlaştırılacağı konusunda yol gösterici ol-

ması hedefiyle Yönetim Kurulu Serisi yayınları çıkarıyoruz. Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı'mızın da şirketi ve yönetim kurulunu tanımak; kendisine ve şirkete katma değer sağlamak; yönetim kurulu üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile üyelerin değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi konularında, şir-



ket yöneticilerine önemli bir kaynak olmasını umuyoruz. Çünkü biliyoruz ki yeni yönetim kurulu üyelerinin şirkete hızlı adaptasyonu, sunacakları katkının mümkün olan en erken zamana çekilebilmesi, doğru yönetilecek bir oryantasyon sürecine bağlı" dedi.

## SERİNİN ÜÇÜNCÜ YAYINI OLDU

Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyon El Kitabı, "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması" ve "BIST Yönetim Kurulları Araştırması"nın ardından, Yönetim Kurulu Serisi'nin

üçüncü yayını oldu. Şirketlerin, yönetim kurullarına yeni atanan üyelerine kaynak olması hedefiyle hazırlanan oryantasyon el kitabında, "Şirketi tanımak", "Şirkete katma değer sağlamak", "Yetki ve sorumluluklar" "Değerlendirme süreçleri" ve "Ücretlendirme" başlıkları yer alıyor.





# SERMAYE PİYASASI ÇALIŞMA GRUBU YILLIK RAPOR LANSMANI

*TKYD'nin Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, Türkiye ile dünyada kurumsal yönetim alanındaki gelişmeleri sermaye piyasaları mevzuatı bakış açısıyla değerlendirdiği Yıllık Raporu'nu açıkladı.*



OECD Corporate Governance Factbook 2017 raporu ile AB resmi gazetesinde yayımlanan ve uzun dönemli pay sahipliğinin özendirilmesini hedefleyen 2017/828 Direktifi'ni baz alarak değerlendirmelerde bulunan raporda, Türkiye'nin bazı konularda uluslararası iyi uygulamalara sahip olduğu vurgulanırken; kurumsal yatırımcılarla ilgili olarak yatırımcıları koruyucu ilkeler konusu gibi bazı alanlarda da Türkiye'nin, 'göreceli olarak zayıf' olduğu ifadesine yer verildi.

TOFAŞ'ın ev sahipliğinde gerçekleşen toplantıda açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır ve Nestor Advisors Yönetici Ortağı, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Eski Çalışma Grubu Başkanı ve Türkiye Raporu Çerçevesi Proje Lideri Stilpon Nestor yaptı.





## ALİ PANDIR: “KURUMSAL YATIRIMLARDA KURUMSAL YÖNETİME DİKKAT EDİLMESİ KONUSUNDA FARKINDALIK YARATACAĞIZ”

Yaptığı açılış konuşmasında dünyanın bir ‘dalgalanma dönemi’nde olduğunu söyleyen TKYD Başkanı Ali Pandir, “Bu dalgalanma dönemi, bizleri iş yapmaya devam etmek için kurumsal açıdan dayanıklı olmayı zorunlu kılıyor. Biliyoruz ki kurumsal yönetim mekanizmaları bu amaçla şirketlerde yaygınlaşmalı. Mev-

zuatlarımız da ihtiyaç duyduğumuz bu mekanizmaları ve yeni trendleri destekliyor olmalı. Yenilikleri ve uluslararası benchmarkları takip etmek oldukça kritik” şeklinde konuştu. Pandir ayrıca, “Sermaye Piyasası Çalışma Grubumuzun yakın dönemde öncelikli konularından birisi, kurumsal yatırımlarda kurumsal yönetime dikkat edilmesi konusunda farkındalık yaratmaya çalışmak olacak” dedi. Çalışma grubu başkanı Ozan Altan’ın rapor sunumunun ardından, “Kurumsal Yönetimde Son Gelişmeler ve Uluslararası Uygulamalar Paneli” de düzenlendi. Moderatörlüğünü TKYD Sermaye Piy-

sası Çalışma Grubu Başkanı ve İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Müdürü Ozan Altan’ın yaptığı panele, Anadolu Sigorta Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Dilek Demirbaş, TKYD Akademik Kurul ve Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Üyesi ve Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çağlar Manavgat ile TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi ve Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Yönetici Ortağı Av. Ümit Yayla katıldı. Rapora internet sitemizden ulaşabilirsiniz.



# TKYD, ÜYE TOPLANTISI İLE "YAZA MERHABA" DEDİ!



**T**KYD yılın ikinci üye toplantısını, konuk konuşmacı Prof. Dr. Kerem Alkin'in katılımı ile Grand Hyatt Otel'de düzenledi.

TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Gür Çağdaş'ın yaptığı açılış konuşmasının ardından, Prof. Dr. Kerem Alkin dünya ekonomisindeki

gelişmeleri değerlendirdiği bir sunum yaptı. Toplantı, üyelerin birbirleriyle sohbet etme imkanı sunan kokteyl ile devam etti.





# TKYD, EGE ÜNİVERSİTESİ'NDE ÖĞRENCİLERLE BİRARAYA GELDİ



**B**atıçım Batı Anadolu Çimento'nun Üniversite-İş Dünyası birlikteliği çerçevesinde Ege Üniversite'sinde 30 Nisan 2018 tarihinde gerçekleşen "Kurumsal Yönetim" sunumuna katıldık. Toplantıda; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Batıçım Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Yardımcısı Feyyaz Ünaş ile TKYD Genel Sekteri Betül Aygensu birer sunum yaptılar.

# TKYD, BİLGİ ÜNİVERSİTESİ MBA ÖĞRENCİLERİNE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTI

**T**ürkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, Bilgi Üniversitesi MBA öğrencilerinin Banka ve Finansal Kurumlarda Strateji ve Yönetim dersine konuk oldu. Mustafa Doğrusoy, derste Kurumsal Yönetimin dünyada ve Türkiye'de gelişimini, etkin yönetim kurullarını anlattı.



# TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

## YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İHTİSAS PROGRAMI

**T**KYD'nin Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 25-26 Mayıs 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.





## KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI VE KURUMSAL YÖNETİM EĞİTİMİ

Kişisel Verilerin Korunması ve Kurumsal Yönetim Eğitimi 23 Mayıs 2018 tarihinde Avantgarde Otel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığından Kıdemli Avukat Melike Gençalp ve Deloitte Türkiye Kıdemli Müdürü Cihan Vehbi Salihoğlu oldu. Av. Melike Gençalp; Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Uyumun Hukuki Boyutu ve Sürekliliğinin Sağlanması konusunu katılımcılara aktarırken, Cihan Vehbi Salihoğlu Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Göre Denetim konusunda katılımcıları bilgilendirdi.

## AİLE ŞİRKETİ ANAYASALARINDA HUKUKİ YAKLAŞIMLAR EĞİTİMİ

Aile Şirketi Anayasalarında Hukuki Yaklaşımlar Eğitimi 15 Mayıs 2018 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tekin Memiş, MTN Hukuk/GBL Alliance Başkan Yardımcısı Av. Arb. Umut Metin ve NKS Danışmanlık'tan Naciye Kurtuluş oldu. Eğitimde; Aile anayasasının şirketler hukukunda geçerliliği, şirketler topluluğunda aile anayasası uygulaması, aile anayasasında öngürülebilecek uyumsuzluk ve çözüm yöntemleri, başarılı bir aile anayasası nasıl oluşturulur konuları ele alındı. Eğitimin son bölümünde, katılımcılara aile anayasası uygulama örnekleri aktarıldı.



## ŞİRKET GENEL SEKRETERİ EĞİTİMİ

Şirket Genel Sekreteri Eğitimi 5 Nisan 2018 tarihinde InterContinental Taksim Otel'de düzenlendi. Eğitim konuşmacıları; Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Yönetici Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Ümit Yayla, Kurum Artı Danışmanlık Ortağı ve TKYD Üyesi Arzu Çakmakçıoğlu, IFC Avrupa ve Orta Asya Kurumsal Yönetim Lideri Merima Zupcevic Buzadzic ve Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Avukatlarından Begüm Ergin oldu. Eğitimde; şirket genel sekreterinin kurumsal yönetim çerçevesinde önemi, Türkiye ve dünya uygulamalarından örnekler ve deneyim paylaşımları ile katılımcılara aktarıldı.



## ÖZEL DURUM AÇIKLAMALARI VE KAP 4.0 EĞİTİMİ

Özel Durum Açıklamaları ve KAP 4.0 Eğitimi 22 Mart 2018 tarihinde Inter-Continental Taksim Otel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Yönetici Ortak ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Ümit Yayla ve MKK Kaydi Sistem Müdürlüğü KAP Servis Yöneticisi Dr. F. Ayzer Bilgiç oldu. Av. Ümit Yayla Sermaye Piyasası Çerçevesinde Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüklerini, Dr. F. Ayzer Bilgiç ise KAP 4.0 Uygulamaları, Sistemin Etkin Kullanımı, Özel Durum Açıklamaları, Finansal Rapor Bildirimlerinde Dikkat Edilmesi Gerekenler üzerine katılımcıları bilgilendirdiler.



## "ŞİRKETLERİN GELECEĞE TAŞINMASINDA; KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL YÖNETİM - MEVZUAT VE UYGULAMALAR AÇISINDAN" EĞİTİMİ

Şirketlerin Geleceğe Taşınmasında; Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim-Mevzuat ve Uygulamalar Açısından" Eğitimi 15 Mart 2018 tarihinde InterContinental Otel'de düzenlendi.

Eğitimin konuşmacıları Sermaye Piyasası Kurulu Başuzmanı Dr. Selma Kurtay ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy oldu.

## YÖNETİM KURULU TOPLANTILARINA İLİŞKİN İYİ YÖNETİM UYGULAMALARI EĞİTİMİ

Yönetim Kurulu Toplantılarına İlişkin İyi Yönetim Uygulamaları: Toplantı Öncesi, Sırası, Sonrası Eğitimi 28 Şubat 2018 tarihinde Inter-

Continental Otel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; Türkiye Finans Katılım Bankası Baş Hukuk Müşaviri Av. Nihal Mashaki, Özel ve Özel

Avukatlık Bürosu'ndan Av. Özgecan Aydınsoy ve SRP-Legal Kurucu ve Yöneticisi Av. Dr. Çiğdem Ayözger oldu.





## YENİ KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA ÇERÇEVESİ TANITIM TOPLANTISI DÜZENLENDİ

Sermaye Piyasası Kurulu ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından kurumsal yönetim alanında işbirliğine yönelik olarak gerçekleştirilen “Kurumsal Yönetim İlkelelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu’na Destek” konulu proje çalışması kapsamında hazırlanan “Yeni Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi”nin tanıtımı amacıyla 5 Haziran 2018 tarihinde İstanbul InterContinental Hotel’de bir tanıtım konferansı düzenlendi.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda şirketlerin kamuyu aydınlatma uygulamalarının ve yeni geliştirilen raporlama çerçevesinin tanıtıldığı toplantıda dağıtılan “Türkiye’deki Halka Açık Şirketlerin Kurumsal Yönetim Yapıları ve Uygulamaları Hakkında Araştırma Raporu” özetine Sermaye Piyasası Kurulu’nun [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr) adresli internet sitesinin duyurular bölümünden ulaşabilirsiniz.



## BORGİP - SERBEST ZAMANLI ÇALIŞMA UYGULAMASI

TKYD’nin paydaşları arasında yer aldığı Bölgesel Ortak Girişim Projesi (BORGİP); TÜSİAD, TÜRKONFED işbirliğinde KOBİ’lerin rekabet gücünün artması, büyümesi ve güçlenmesini hedefleyen bir proje.

Proje kapsamında 20-249 çalışanı olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalara nitelikli elemana ulaşmaları için Kariyer.net işbirliği ile bir destek sağlanıyor. En az 15 yıl deneyimli nitelikli personelin bu firmalarda serbest zamanlı olarak çalışmak üzere KOBİ’ler ile bir araya geleceği bir mekanizma oluşturuldu.

BORGİP Projesi ile ilgili detaylı bilgiye [www.borgip.org](http://www.borgip.org) adresinden, “Serbest Zamanlı Çalışma” hakkında detaylı bilgiye [www.borgip.org](http://www.borgip.org) adresinde Destekler bölümünden ulaşabilirsiniz.

### BORGİP Nedir?

Bölgesel Ortak Girişim Projesi (BORGİP), TÜSİAD, TÜRKONFED işbirliği, Garanti Bankası ana desteği ve Kariyer.net İK Platformu İş Ortaklığı ile KOBİ’lerin rekabet gücünün artması, büyümesi ve güçlenmesini hedefleyen bir projedir.

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

**daha etkin**  
yönetim becerileri

**daha nitelikli**  
insan kaynağına erişim

**daha yüksek**  
teknoloji kullanımı

### “SERBEST ZAMANLI ÇALIŞMA” Nedir?

*İhtiyacınız olan nitelikli personeli bulamıyor musunuz? Bulduğunuz şehirden veya farklı şehirlerden serbest zamanlı olarak size destek sağlayacak deneyimli personele ulaşmak ister misiniz?*

*Genç yaşta emekli oldunuz veya aktif iş hayatını bıraktınız, ancak kendi şehriniz veya farklı şehirlerdeki KOBİ’lere zamanınızı sizin belirleyeceğinizi şekilde destek verebileceğinizi mi düşünüyorsunuz?*

BORGİP kapsamında, 20-249 çalışanı olan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalara nitelikli elemana ulaşmak için Kariyer.net işbirliği ile bir destek sağlanıyor. En az 15 yıl deneyimli nitelikli personelin bu firmalarda serbest zamanlı olarak (örneğin ayda 1 hafta, haftada 2 gün gibi) çalışmak üzere KOBİ’ler ile bir araya geleceği bir mekanizma oluşturuldu.

İletişim ve sorularınız için: Ceren Aydın Ergün, [caydin@tusiad.org](mailto:caydin@tusiad.org), + 90 212 2491929

Ana Destekçi:

İK Platformu İş Ortağı:

# “KURUMSAL RAPORLAMADA ENTEGRE RAPORLAMA İLE DEĞER YARATMA” PANELİ DÜZENLENDİ



**T**ürkiye’de ilk defa hayata geçirilen “Entegre Raporlama Türkiye Ağı”nın (ERTA) kurucu üyelerinden Garanti Bankası, 30 Mayıs’ta gerçekleşen “Kurumsal Raporlamada Entegre Raporlama ile Değer Yaratma” başlıklı toplantıya ev sahipliği yaptı. Toplantı; Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Muhittin Esen, Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdür Yardımcısı Fatih Kaya ve ERTA Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras ve Garanti Bankası Genel Müdürü Fuat Erbil’in katılımıyla gerçekleşti. Entegre düşünce ve raporlama-

ya geçiş sürecindeki deneyimlerin paylaşıldığı panellere ise Borsa İstanbul, Merkezi Kayıt Kuruluşu, Çimsa, Garanti Bankası, TSKB ve Oyak Çimento yöneticileri katıldı. ERTA Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras, konuşmasında şunları dile getirdi: “Bugün dünyada entegre ve tek rapora doğru yönelmenin arkasındaki en önemli neden, bu raporlama düzeninin yatırımcıların beklentilerini karşılayacak, nitelikli ve öz bilgi içeriyor olması ve şirketlerin entegre raporlamanın yatırımcı güvenini arttırdığını fark etmiş olmalarıdır.

Yapılan araştırmalar, şirketler ve yatırımcılar arasındaki güvenilir ilişki ve etkili bilgi paylaşımının gelişmiş ekonomilerde yatırım kararlarını önemli ölçüde etkilediğini ve yatırımcı-şirket arasında daha uzun vadeli, kalıcı ilişkilerin kurulmasına imkân verdiğini gösteriyor. Bunun önemli faydası ise yatırımcı güvenini tesis ederek daha derin ve sürdürülebilir sermaye piyasalarına erişimi kolaylaştıracak olmasıdır.”

## 2018 MENA-OECD ÇALIŞMA GRUBU KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTISI

**M**ENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu; sermaye piyasası gelişimi, şeffaflık ve açıklama, kurumsal liderlikteki cinsiyet dengesi ve MENA bölgesindeki SOE reformu konularını tartışmak üzere 4-5 Temmuz 2018'de Lizbon, Portekiz'de toplanacak. Toplantıya, Portekiz ve Birleşik Arap Emirlikleri eş başkanlık edecek.



## ECODA EĞİTİM PROGRAMI



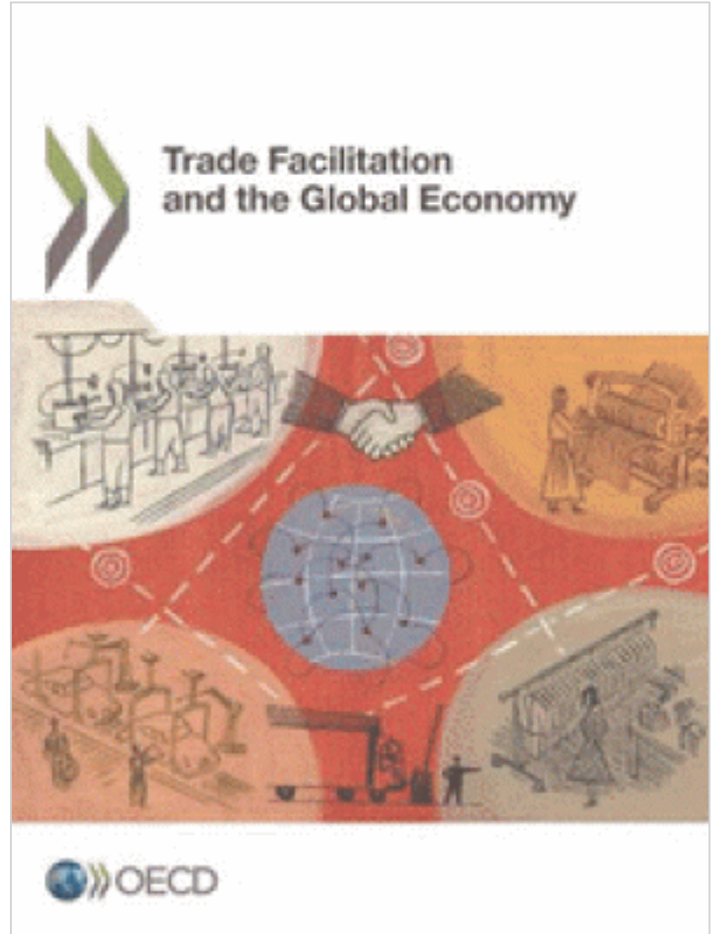
**T**he European Confederation of Directors' Associations (ecoDa) 10-11 Ekim 2018 tarihlerinde "Avrupa'da Yönetim Kurulu Üyeleri için Yeni Yönetim Zorlukları"

konulu bir eğitim düzenleyecek. Program içeriği ve ücretler ile ilgili detaylı bilgiye [www.ecoda.org](http://www.ecoda.org) adresinden ulaşabilirsiniz.

## OECD, TİCARET KOLAYLIĞI VE KÜRESEL EKONOMİ ÜZERİNE YENİ RAPORUNU AÇIKLAYACAK

**O**ECD, Ticaret Kolaylığı ve Küresel Ekonomi Üzerine Yeni Raporunu 26 Temmuz 2018 tarihinde Cenevre Dünya Ticaret Organizasyonu'nda açıklayacak. Rapor; dünyanın dört bir yanındaki ticaretin kolaylaştırılması reformlarının durumuyla ilgili önemli bulguları sunuyor ve ticaretin kolaylaştırılmasının ticaret maliyetlerinin düşürülme-

sine ve ekonomik refahın artmasına nasıl ve neden katkıda bulunabileceğini gösteriyor. Rapor ayrıca, küresel değer zincirlerine katılım bağlamında ticari kolaylaştırma potansiyel ekonomik kazanımlarının yanı sıra Ticaret Kolaylığı Anlaşması'nın (WTO) uygulanmasından kaynaklanan potansiyel ekonomik geniş kazanımları da ayrıntılıyla anlatıyor.





# TÜM ÖDEMELER HASATI BEKLESİN

Şimdi **TarımKart** sahibi olan herkes, tarım kredisini yıl boyunca kullanma ve hasat zamanında geri ödeme fırsatından yararlanıyor!



fibabanka.com.tr | 444 88 88

 **Fibabanka**

Fibabanka A.Ş., kart başvurularını serbestçe değerlendirme hakkına sahiptir. Detaylı bilgi fibabanka.com.tr ve 444 88 88 Telefon Bankacılığı'nda.

# Kurumsal Yönetimde Şirket Genel Sekreterinin Tamamlayıcı Rolü

Şirketlerimizde kurumsal yönetim kültürünün etkin şekilde yürütülmesi adına önemli rol oynayan Şirket Genel Sekreterinin bu sayımızda dosya konusu olarak ele alıyoruz.



Şirket Genel Sekreterini bu sayımızda dosya konusu olarak ele alıyoruz.

**B**P'nin ilgili dönem Şirket Sekreteri, David Jackson 2008'de; "Günümüz dünyasında şirket sekreterinin tek bir anlamı olmayıp, çok sayıda görev ve sorumluluğu içermektedir. Söz konusu bu görev şirketlerin yönetim sisteminin kalbinde yer almakta ve daha önce hiç olmadığı kadar dikkat çekmektedir." demiştir. Bu söylem günümüzde de geçerliliğini koruyor. Şirket genel sekreteri Yönetim Kurulu ve Yönetim Organları arasındaki diyalogda anahtar rol oynayan, yönetim kurullarına zamanında ve doğru karar almalarını kolaylaştırıcı bilgiyi, yönetim kurulunun kolayca erişebileceği şekilde iletilmesini koordine eden ve stratejik öneme sahip bir pozisyon.

## KİMDİR? KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE ÖNEMİ

"Şirket Genel Sekreteri nedir ve ne yapar?" sorusunun iyi kurumsal yönetim uygulamalarında tek bir yanıtı bulunmuyor. Şirketlerimizde kurumsal yönetim kültürünün etkin şekilde yürütülmesi adına da önemi büyük olan Şirket Genel Sekreterliği ülkemizde ve dünyada farklı yapılarda farklı birimler tarafından yürütülüyor. OECD ve IFC gibi uluslararası otoriteler tarafından

“Şirket genel sekreterinin teknik bilgi yanı sıra duygusal zekaya (EQ) da sahip olması beklenmektedir.”

da önerilen bu pozisyonun önemi gün geçtikçe artıyor. Ülkemizde; mevzuatla gelen bir zorunluluk bulunmamasına rağmen, “iyi kurumsal yönetim uygulamaları”ni esas alan bazı şirketlerde farklı adlar altında da olsa, bu göreve atama yapılıyor. Ülkemizde halihazırda özellikle belli bir bilanço büyüklüğüne ulaşmış şirketler, kamu kuruluşları ve holding yapılarında “Özel Kalem”, “CEO Ofisi”, “Genel Sekreter” gibi pek çok farklı unvan altında şirket genel sekreteri pozisyonuna benzer pozisyonların konumlandırıldığını söylemek mümkündür. Ancak şirket genel sekreteri bugün mevzuatımızda tümü ile tanımlanmış bir görev değildir.

Şirket genel sekreteri pozisyonunun ilk olarak tanınıp tanımlanması 1948 yılında İngiltere’de başlamış. İngiltere’yi daha sonra Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkeler takip etmiş. Görev tanımı, nitelikleri ve organizasyon içindeki yeri her ülkede farklılık gösteriyor. Farklı ülke uygulamalarına bakıldığında; taşıdıkları unvan farklı da



Ali Kamil Uzun

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde; yönetim kurullarının etkin çalışması, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında sağlıklı bilgi akışının sağlanması, pay sahiplerinin doğru ve zamanında bilgi alabilmesi, mevzuata uyumun sağlanması ve kurumsal yönetim kültürünün yerleşmesi adına şirket genel sekreterliği pozisyonunun önemli bir rolü bulunmaktadır. Ancak, mevzuatımızda tanımlanmış bir görev olmaması nedeniyle TKYD Yönetim Kurulu Çalışma Grubu olarak uluslararası iyi uygulamalar çerçevesinde ülkemizde yaygınlaşmasına katkı sağlamak amacıyla “Şirket Genel Sekreteri El Kitabı” hazırlanmıştır.

olsa şirket genel sekreterlerinin içinde yer aldıkları kuruluşlarda; iyi kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesi ve korunması, yönetim kurullarının etkin çalışması, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında sağlıklı bilgi akışının sağlanması, pay sahiplerinin doğru ve zamanında bilgi alabilmesi, mevzuata uyumun sağlanması ve korunması adına önemli bir rol oynadıklarını görüyoruz.

### SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Şirket genel sekreteri pozisyonunun taşınması gereken özellikler, bu pozisyonun kanun ve yönetmeliklerle düzenlendiği ülkelerde tanımlı ve yazılı olarak mevcuttur. Bu tanımlamalara baktığımızda şirket genel sekreterinin teknik bilgi (şirket, şirketin geçmişi, vizyonu, insan kaynağı, içinde bulunduğu sektör ve bağlı olduğu mevzuat çerçevesi vb) yanı sıra duygusal zeka-

ya (EQ) da sahip olması beklenmektedir. IFC, şirket genel sekreteri için duygusal zekaya bağlı özellikleri aşağıdaki başlıklarda tanımlıyor:

- Etkili iletişim

“Şirket genel sekreteri pozisyonunun yetkilerinin ve görev tanımının şirketin yönetim kurulunca belirlenip kabul edilmiş olması, bu pozisyonun organizasyon tarafından kabulü ve bağımsızlığı adına önemlidir.”

- Aktif dinleyici olma
- Sorunları ortaya koyma becerisi
- Temel sorun ve menfaatleri tanımlama becerisi
- Alternatif çözüm sunma becerisi
- Gizliliğe saygı
- Tüm paydaşları anlama becerisi
- Diploması becerisi ve
- Çözüm önerme becerisi.

Şirket genel sekreterinin göreve atanması ve görevden alınması, Yönetim Kurulu yetkileri dahilinde. Şirket genel sekreteri pozisyonunun yetkilerinin ve görev tanımının şirketin yönetim kurulunca belirlenip kabul edilmiş olması, bu pozisyonun organizasyon tarafından kabulü ve bağımsızlığı adına önemlidir.

Farklı şirket büyüklüklerinde de yer alabilecek bu pozisyon, şirketlerimizin kurumsal yönetim anlamında yapıla-



Arzu Çakmakçioğlu

Kurumsal Yönetim Derneği ülkemizde uluslararası iyi kurumsal yönetim standartlarını üyelerin ve kamuoyunun bilgisine sunmak, farkındalığı arttırmak ve iyi uygulamaların yerleşmesinde yardımcı olmak üzere yaptığı çalışmaların bir parçası olarak “Şirket Genel Sekreteri” (“Corporate Secretary”) pozisyonunu ve önemini tanıtmayı öngördü.

Yönetim Kurullarının kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösterebilmesi ve başarısı, yönetim kurulunun kompozisyonu, bilgi ve deneyim çeşitliliği, çalışma prensipleri kadar şirket bilgilerine doğru zamanda ve doğru içerikle erişimine bağlıdır. Şirket Genel Sekreteri (“Corporate Secretary”) bilgi ve deneyimi, kişilik özellikleri ve şirket birimleri ile oluşturduğu koordinasyon ile şirketlerin yönetimindeki en üst organ olan yönetim kurullarına zamanında doğru ve karar almalarını kolaylaştırıcı bilgiyi, şirket yönetim kademelerinden alarak, bilgiyi teyid ederek, yönetim kurulunun kolayca okuyup yorumlayacağı formatta onlara sunan bir koordinasyon ve başvuru noktası olup, şirketin kurumsallığına ve yönetim kurulunun başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır.



rını güçlendirmelerine önemli katkılar sağlayacağı şüphesiz. Konunun önemine dikkat çekmek isteyen TKYD, Yönetim Kurulu Çalışma Grubu'nun liderliğinde "Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekteri" el kitabını Ocak 2018'de yayınladı. Derneğimizin bu konuyu değerlendirmesinin ve gündeme almasının amacı; uluslararası örneklerden yola çıkarak ülkemiz için en iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırmak, şirketlerin gelişen yapısı ve yönetim kurullarının genişleyen rol ve sorumlulukları çerçevesinde her büyüklükte şirkette uygulanabilecek yapıları önermek. Yayın, farklı şirket büyüklüklerindeki şirketlerin kendi öncelik ve ihtiyaçlarından yola çıkarak konumlandıracakları bu pozisyon için uluslararası iyi uygulama örneklerini de içeriyor.

Bu yayının Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesine ve konunun tüm taraflarına fayda sağlayacağına inanıyoruz.

Yayına [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizin "Yayınlar" bölümünden dijital olarak erişebilirsiniz.



**Fatma Fusun Akkal Bozok**

Şirketlerde; Şirket Genel Sekreterliği Yönetim Kurulunun başarısı için şart olan bir fonksiyondur. Yönetim Kurulunun başarısı en başta yönetim kurulu başkanına sonra da Şirket Genel Sekreteri'ne bağlıdır. Hem hukuki hem iletişim hem de iyi yönetim için yönetim kurullarının ayrılmaz bir parçasıdır.

TKYD olarak bu konuyu işlemiş olmaktan ve eğitimlerini vermekten büyük gurur duyuyoruz.



**Mustafa Doğrusoy**

2003 yılından bu yana ülkemiz iş hayatı ve ekonomisinde Kurumsal yönetim ilkelerinin ve anlayışının benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için liderlik, rehberlik ve uygulama desteği sağlama misyonu ile yer alan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, birçok ülkede olmasına karşın Türkiye'de mevzuatlara göre zorunlu olmayan Şirket Genel Sekreteri konusunda farkındalık yaratma ve ileriye dönük ülkemizde de yaygınlaşmasının şirketlerimize değer katabileceği inancıyla "Şirket Genel Sekreteri" kitapçığı hazırlamıştır. Bu yayında;

Dünya ülkelerindeki uygulamalar irdelenmiş, ülkemizde mevzuatlara aykırı olmayacak şekilde, iyi yönetim uygulamaları çerçevesinde şirketlerimizde nasıl yer alabileceği konusunda önerilerde bulunulmuştur. Şüphesiz, her şirket kendi kurumsal yapısı ve kurum kültürüne uygun olarak, uygulama yolunu saptayacaktır. Türkiye'de borsa şirketlerinde zorunluluğu ise düzenleyici kuruluşların kararına göre gelişme gösterecektir.







## **Söz Veririz !!!**

Çözüm Ortağınız Olarak Güvenilirlik ve Saygınlık  
Temel İlkeleri Doğrultusunda Her Zaman,

- Sürdürülebilir, Hesap Verebilir, Şeffaf, Etik ve Komiteler Tarafından Yönetilen Şirket Kültürümüzle Dürüst Bir Sorumluluk Anlayışına Sahip Olacağımıza,
- Mesleki Yeterlilikleri En Üst Düzeydeki Ekibimizle Teknolojinin Tüm İmkanlarını Kullanarak Hizmet Vereceğimize,
- Müşterilerimizin Haklarını Koruyucu Tedbirler Oluşturacağımıza,
- Yasalara Uyarak Adil Rekabet Edeceğimize  
**Söz Veriyoruz.**

İtibar Sağlamak, Güvenilir Olmak ve Tercih Edilmenin  
En Önemli Unsurlarından Birinin  
“**Mutlak Müşteri Memnuniyeti**”  
Olduğunu Biliyoruz.

**ÜNSPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ**



*Çalışanları*

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



*Size Söz Veririz...*





**Merima Zupcevic  
Buzadzic**

IFC Avrupa ve Orta Asya  
Kurumsal Yönetim Sorumlusu

# ŞİRKET GENEL SEKRETERİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

*Şirket Genel Sekreterinin şirket içindeki görevi nedir? Türkiye'de yasal çerçevenin zorunlu kılmadığı ancak organizasyon şeması içinde önemli bir pozisyon olan Şirket Genel Sekreteri üzerine, IFC Avrupa ve Orta Asya Kurumsal Yönetim Sorumlusu Merima Zupcevic Buzadzic'in dergimizin bu sayısı için kaleme aldığı değerlendirmesini aktarıyoruz.*

Şirket Genel Sekreterinin görevi nedir? Bu soru, dünya çapında, kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmek üzere şirketlerle çalışırken, Dünya Bankası grubunun üyesi olan International Finance Corporation'da (IFC) bize sıklıkla yöneltilen bir soru. Bazı ülkelerde, bu sorunun cevabı daha basit ve açıkken, bazı ülkelerde Şirket Genel Sekreteri mesleği yeni bir meslek ve bu nedenle sıklıkla yanlış anlaşılıyor. Yine de çoğu ülkedeki yasal çerçeveler, bu yükselen mesleğin iş ve sorumluluklarının kapsamını yansıtırsa da özel sektörün kendisi, bir şirket içerisindeki kurumsal yönetim uygulamalarının güçlü, açık, koordineli olmasının ve bunların önemini kabul edilmesinin sağlanması için tek bir iletişim noktasının olmasının ne kadar önemli olduğunun farkına varmak konusunda öncülük yapıyor. Her şeyden önce, unvanın kendisi de kafa karıştırıcı. Unvandaki "sekreter" kısmı, çoğu insan için idari bir rolü ima ediyor. Ancak günümüz dünyasında Şirket Genel Sekreteri, idari destek

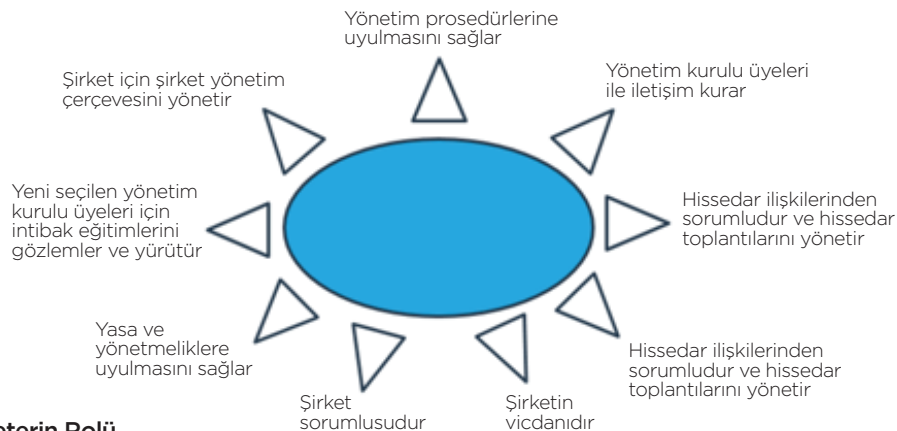
elemanlarından çok daha fazlası. Şirket Genel Sekreteri; şirket yönetiminin omurgası, paydaşların çıkarlarının koruyucusu, farklı yönetim seviyeleri arasındaki irtibat noktasıdır.

İkinci olarak; Türkiye'de olduğu gibi, bazı yasal çerçeveler, Şirket Genel Sekreteri atanmasını zorunlu kılmıyor ve bu nedenle, minimalist uyum odaklı yaklaşımı izleyen şirketler, kurumsal yönetime ilişkin çoğu konuda tek iletişim noktasını sağlama (hissedarlarla etkili iletişim, yönetim kurulu toplantılarının iyi organize edilmesi ve kararların yeterli şekilde takip edilmesi, tüm düzenleyici ve yasama değişikliklerinin zamanında yansıtılıp etkilerinin analiz edilmesi, uyum biriminin olmadığı yerlerde uyum programının doğru gözetimi, Başkanı sorunları algılayabilecek, yönetim kurulu işlemlerinde yorumlar yapabilecek ve yönetim kurulu işlevine ilişkin bağımsız bir görüş sunabilecek bir danışmanın olması) fırsatını kaçırıyor.

Bu nedenle Şirket Genel Sekreteri bir

şirketin yönetim kapasitesini zorlama değil, şirket yönetimini kolaylaştırma aracı olarak değerlendirip, önemli rollerinin bazılarını tartışacağız.

Şirket Genel Sekreterinin, aşağıdaki resimde açıklandığı gibi oynaması gereken çoklu rolleri temsil etmenin basit bir yolu var. İki anahtar role ayrıldığında, Şirket Genel Sekreterinin uyum ve danışma rolleri bulunuyor. Uyum içerisinde önemli gündem maddeleri arasında; yönetim prosedürlerinin yakından izlenmesi, yönetim kurulu üyeleri ile iletişim ve farklı yönetim seviyeleri arasında güçlü bilgi paylaşımını sağlamak bulunurken, danışma tarafında ise sadece Başkanın değil aynı zamanda diğer yönetim kurulu üyelerinin de yeni fikir ve politikaları tartıştığı kişi olması, paydaş ilişkilerini yönetip paydaş ilişki stratejileri hakkında tavsiyelerde bulunması ve kurumsal kültür, yönetim kurulu tartışmalarının etkinliği ile hissedar sorunları vb. açısından şirketin karşılaştığı sorunlara ilişkin ilgili kişileri uyarması beklenir.



**Resim: Kurumsal Sekreterin Rolü**



## NASIL İYİ BİR ŞİRKET GENEL SEKRETERİ OLUNUR?

Şirket Genel Sekreterinin görevlerinin yukarıdaki açıklamaları dikkate alındığında, bu pozisyonun neden kıdemli bir pozisyon olarak görüldüğü ve Sekreterin seçilmesine büyük özen ve dikkat gösterilmesi gerektiği açıkça karşımıza çıkıyor. Bu rolü üstlenecek kişinin doğru profilde olmasına ilişkin beklentileri kolaylaştırmak için, mesleki ve eğitim geçmişinin yanı sıra, Şirket Genel Sekreterinin sahip olması gereken bazı özellikler aşağıda verilmiştir:

- Saygılı, diplomatik ve etkili iletişim becerilerine sahip
  - Aktif dinleme yetisine sahip
  - Sorunları, özellikle de itibar riski taşıyan sorunları yüzeye çıkaran
  - Yaygın kaygı ve menfaatleri açıklayan
  - Alternatif çözümler üreten
  - Saygı uyandıran, kendine güven
  - Tüm tarafların kıymetini bilen
  - Yapıcı bir şekilde tartışan
  - Ticari odaklı yaklaşımlara odaklanan
- Ayrıca, işletmenin geniş misyonuna katkıda bulunabilmek için Şirket Genel Sekreterinin; kurumun nasıl para kazanıp değer yarattığını anlaması, kurumun, para kazanıp değer yaratmaya devam etmek için güncel ve gelecek-



*Günümüz  
dünyasında Şirket  
Genel Sekreteri,  
idari destek  
elemanlarından*

*çok daha fazlası. Şirket Genel  
Sekreteri; şirket yönetiminin  
omurgası, paydaşların çıkarlarının  
koruyucusu, farklı  
yönetim seviyeleri  
arasındaki irtibat  
noktasıdır.*



teki ihtiyaçlarını bilmesi, kurumun rekabet avantajını iyice anlaması ve kurumun faaliyet gösterdiği endüstrideki/ sektördeki günceli yakalaması gerekmektedir.

## RAPORLAMA VE ORGANİZASYON ŞEMASI İÇERİSİNDEKİ YERİ

Dünyada, Şirket Genel Sekreterinin organizasyon şeması içerisindeki yerine ilişkin farklı modeller bulunmaktadır. Bunlar üzerinde kısmen yasal çerçevelerin etkisi mevcutken aynı zamanda sektör standartları, sermaye piyasasının denetiminin gücü (kote edilmiş

kurumlar için) ve pazarın karmaşıklık seviyesi de etkilidir.

Bazı modeller, aşağıda verilmiştir:

- Hissedar ve yönetim kurulu toplantılarını hazırlamakla görevlendirilmiş, büyük oranda Hukuk Departmanı içerisinde ayrı bir birim
  - Doğrudan yönetim kuruluna rapor veren ve uyum ile tüm yönetim prosedürlerinden sorumlu olan ayrı, bağımsız bir birim
  - Yönetim kurulu üyelerinden birinin aynı zamanda Şirket Genel Sekreteri olarak görev yapması
  - Dışarıdan destek alınan bir fonksiyon Türkiye'de ağırlıklı olarak ilk iki seçenek ile karşılaşılıyor. Uluslararası en iyi uygulamalar konusunda, doğrudan yönetim kuruluna rapor veren ve uyum ile tüm yönetim prosedürlerinden sorumlu olan bağımsız bir birimin olması, en iyi seçenek gibi duruyor.
- Son olarak, Şirket Genel Sekreterinin görevi geliyor ve Türkiye gibi yükselen piyasalar, en iyi standartları yakalamaya çalışıyor. Güçlü bir Şirket Genel Sekreterine sahip olmanın faydalarını tamamen kabul etmek ve fark etmek biraz vakit alabilir ancak, özel sektörün kendisi, günün sonunda işi için iyi olduğunu göz önünde bulunarak kendi çıkarları için bu gelişmelerin önemini fark etmeli ve bu gelişmeler için çalışmalı.





**Dr. Murat Doğu**  
Doğan Şirketler Grubu  
Holding A.Ş. Mali İşler Başkan  
Yardımcısı

# ŞİRKETLER TOPLULUĞU, KONSOLİDE FİNANSAL RAPORLAMA VE KURUMSAL YÖNETİM

*Kurumsal yönetim uygulamalarının en önemli unsurlarından biri olan finansal raporlama konusunu, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu şirketler topluluğu çerçevesinde, bizlere aktarıyor.*

## GİRİŞ

Finansal Rapor<sup>1</sup>, “kurumsal yönetim” uygulamalarının en önemli ve vazgeçilmez unsurlarından bir tanesidir.

Kurumsal yönetim uygulamaları bakımından ele alındığında, “finansal raporlar” başta yatırımcılar olmak üzere, fon sağlayan kuruluşlar (bankalar, özel fonlar vb.), kamu otoriteleri, tedarikçiler, çalışanlar vb. çok sayıda paydaş tarafından önemli düzeyde talep edilmekte ve kullanılmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarında kritik ve stratejik öneme sahip finansal raporların en üst seviyede hazırlanması, ancak çok sayıdaki alt süreçlerin verimli ve efektif bir şekilde entegrasyonu ile mümkün olabilir. Söz konusu bu alt süreçlerde yaşanabilecek her türlü verimsizlik, en son aşamada nihai finansal raporun “hatalı” ve “eksik” olmasına sebebiyet verebilecektir. Hatalı ve eksik finansal raporların üretildiği yapılarda ise kurumsal yönetimin iyi seviyede olduğundan bahsedilemez.

Bu anlamda özellikle bünyesinde çok sayıda şirketi barındıran, “şirketler topluluğu” yapılarında, finansal raporların hazırlanması süreçleri hem çok daha önemli hale gelmekte, hem de çok daha fazla efor sarf edilmesini gerektirmektedir. Bu yapılarda her ölçekten farklı büyüklüklerde şirketler olabileceği gibi, farklı sektörlerde ve hatta dünyanın farklı coğrafyalarında faaliyet gösteren şirketlerde bulunabilmektedir. Bu durum, bir yandan

grup raporlamasını -tek bir şirketin finansal raporunun hazırlanması ile karşılaştırıldığında- çok daha zor bir hale getirirken, bir yandan da finansal raporlama süreçlerinde en üst seviyede dikkat ve titizliğin gösterilmesini zorunlu kılmaktadır.

Dünyada, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-IASB), yayımladığı ve sürekli güncellemekte olduğu Muhasebe Standartları (International Accounting Standards-IAS) ve Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards-IFRS) ile finansal raporların kalitesini iyileştirmekte ve paydaşların kullanımına sunmaktadır.

Ülkemizde de Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGK”) ile Sermaye Piyasası Kurulu (“SPK”)’nın birlikte çalışmaları sonucunda IAS ve IFRS’e paralel olarak Türkiye Muhasebe Standartları (“TMS”) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (“TFRS”) oluşturulmuştur. KGK, TMS ve TFRS’leri sürekli olarak güncellemekte ve bu kapsamda raporlama yapacak ve bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin kapsamını belirlemektedir.

## ŞİRKETLER TOPLULUĞU, KONSOLİDE FİNANSAL RAPORLAMA VE KURUMSAL YÖNETİM

Konsolide finansal raporların hazırlanmasında, şirketler topluluğu yö-

nüyle 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (“TTK”)’nda önemli düzenlemeler yer almaktadır. TTK’nın “Dürüst resim ilkesi” başlığını taşıyan 515/1’inci maddesinde;

**“Anonim şirketlerin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre şirketin malvarlığını, borç ve yükümlülüklerini, öz kaynaklarını ve faaliyet sonuçlarını tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde; şeffaf ve güvenilir olarak; gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtacak şekilde çıkarılır.” denilmektedir.**

TTK’nın “Uygulanacak muhasebe standartları” başlığını taşıyan 517’nci maddesinde ise;

**“(1) Konsolide finansal tabloları hazırlamakla yükümlü işletmeler ile konsolidasyon kapsamına giren işletmelerin belirlenmesinde ve ilgili diğer konularda Türkiye Muhasebe Standartları geçerlidir.**

**(2) Konsolide finansal tablolar 515 inci maddede öngörülen esas ve ilkelere göre çıkarılır.”** hükümleri yer almaktadır.

TTK’nın hakim şirket ve bağlı şirket tanımının yer aldığı “Hakim ve bağlı şirket” başlığını taşıyan 195’inci maddesinde;

**“(1) a) Bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketinin, doğrudan veya dolaylı olarak;**

**1. Oy haklarının çoğunluğuna sahipse veya,**

**2. Şirket sözleşmesi uyarınca, yönetim organında karar alabilecek çoğunluğu**

<sup>1</sup> Bu makalede finansal rapor, dipnotları ile birlikte finansal tablolar anlamında kullanılmaktadır.

oluşturan sayıda üyenin seçimini sağlayabilmek hakkını haizse veya,  
3. Kendi oy hakları yanında, bir sözleşmeye dayanarak, tek başına veya diğer pay sahipleri ya da ortaklarla birlikte,

oy haklarının çoğunluğunu oluşturuyorsa,

b) Bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketini, bir sözleşme gereğince veya başka bir yolla hâkimiyeti altında tutabiliyorsa,

**birinci şirket hâkim, diğeri bağlı şirkettir.** Bu şirketlerden en az birinin merkezi Türkiye’de ise, bu Kanundaki şirketler topluluğuna ilişkin hükümler uygulanır.

(2) Birinci fıkrada öngörülen hâller dışında, bir ticaret şirketinin başka bir ticaret şirketinin paylarının çoğunluğuna veya onu yönetebilecek kararları alabilecek miktarda paylarına sahip bulunması, birinci şirketin hâkimiyetinin varlığına karinedir.

(3) Bir hâkim şirketin, bir veya birkaç bağlı şirket aracılığıyla bir diğer şirkete hâkim olması, dolaylı hâkimiyettir.

(4) **Hâkim şirkete doğrudan veya dolaylı olarak bağlı bulunan şirketler, onunla birlikte şirketler topluluğunu oluşturur.** Hâkim şirketler ana, bağlı şirketler yavru şirket konumundadır.

(5) Şirketler topluluğunun hâkiminin, merkezi veya yerleşim yeri yurt içinde veya dışında bulunan, bir teşebbüs olması hâlinde de 195 ilâ 209 uncu maddeler ile bu Kanundaki şirketler topluluğuna ilişkin hükümler uygulanır. Hâkim teşebbüs tacir sayılır. Konsolide tablolar hakkındaki hükümler saklıdır.

(6) Şirketler topluluğuna ilişkin hükümlerin uygulanmasında “yönetim kurulu” terimi limited şirketlerde müdürleri, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ile şahıs şirketlerinde yöneticileri, diğer tüzel kişilerde yönetim organını ve gerçek kişilerde gerçek kişinin kendisini ifade eder.”

Görüldüğü üzere TTK, şirketler topluluğu yapısında hakim durumda olan şirketin hazırlayacağı konsolide finansal raporlara ayrı bir önem atfetmekte ve konuyu dünyada genel kabul görmüş küresel uygulamalara da paralel olarak TMS ve TFRS’ye bırakmaktadır. Şirketler topluluğu yapısında “hakim”



Şirketler topluluğu yapısında “hakim” konumunda

*bulunan şirket, KGK tarafından belirlenen şartları taşıyorsa, finansal raporlarını “Konsolide Finansal Raporlar” başlığını taşıyan TFRS 10’a göre düzenlemek ve sunmak zorundadır.*



konumunda bulunan şirket, KGK tarafından belirlenen şartları taşıyorsa, finansal raporlarını “**Konsolide Finansal Raporlar**” başlığını taşıyan **TFRS 10’a** göre düzenlemek ve sunmak zorundadır.

Burada TTK’ya ve TFRS 10’a göre; “hakim” konumunda bulunan şirketin, kurumsal yönetimin “kamuyu aydınlatma” prensiplerini de göz önünde bulundurarak, eksiksiz olarak yerine getirilmesi gereken önemli hususları, kısaca maddeler hakkında şu şekilde özetleyebiliriz;

i) Konsolidasyon kapsamına alınacak “bağlı şirketler” hiç bir tereddütte yer bırakmayacak şekilde belirlenmelidir. Herhangi bir bağlı şirketin hatalı bir şekilde konsolidasyon kapsamı dışında bırakılması ve/veya “bağlı şirket” tanımına uymayan bir şirketin konsolidasyon kapsamına alınması, finansal raporun hatalı olmasına sebebiyet verecektir. “Kontrol”, bağlı şirketin belirlenmesinde anahtar kelimedir.

ii) **Bağlı şirketler, hakim şirketin doğrudan ve dolaylı olarak “kontrol” ettiği şirketlerden oluşmalıdır.** Kontrol için hakim şirketin aşağıdaki şartları sağlaması gerekir;

a) Hakim şirketin bağlı şirket üzerinde gücünün olması,

b) Hakim şirketin bağlı şirketten elde edeceği değişken getirilere açık olması, ya da bu getirilerde hakkı olması ve,

c) Hakim şirketin bağlı şirketin getirileri üzerinde etkisi olabilecek şekilde gücünü kullanabilmesi.

iii) **Hakim şirket, aşağıdaki unsurlar da dahil olmak üzere, bağlı şirketteki oy çoğunluğunun kontrol gücünü sağlamak için yeterli olup olmadığının değerlendirmesinde konuyla ilgili tüm olayları ve şartları göz önünde bulundurmak durumundadır;**

a) Hakim şirketin sahip olduğu oy hakkı ile bağlı şirketteki diğer hissedarların sahip olduğu oy hakkının karşılaştırılması,

b) Hakim şirketin ve bağlı şirketteki diğer hissedarların sahip olduğu potansiyel oy hakları,

c) Sözleşmeye bağlı diğer anlaşmalardan doğan haklar ve,

d) Hakim şirketin karar verilmesi gereken durumlarda ilgili faaliyetleri yönetmede (geçmiş dönemlerdeki genel kurul toplantılarında yapılan oylamalar da dahil olmak üzere) mevcut gücünün olup olmadığını gösterebilecek diğer olay ve şartlar.

iv) **Hakim şirketin organizasyon yapısı, konsolidasyon kapsamındaki bağlı şirketlerin ticaret unvanları, faaliyet konuları, varsa hangi ülkelerde faaliyet gösterdikleri, etkin ortaklık oranlar vb. bilgilerin eksiksiz olarak finansal rapor dipnotlarında yer alması gerekmektedir.** Bu kapsamda, dönem içerisindeki bağlı şirket giriş ve çıkışları hakkında da finansal rapor dipnotlarında detaylı açıklamalar bulunmalıdır. Hakim şirketin, bağlı şirket organizasyon yapısı, ancak bir başka makalenin konusunu oluşturabilecek düzeyde öneme sahip, konsolide finansal raporlarda “bölümlere göre raporlama” olgusu üzerinde doğrudan ve önemli etkiye sahiptir.

v) **Bağlı şirketler, kontrolün hakim şirkete geçtiği tarihten itibaren konsolide edilmeli ve kontrolün ortadan kalktığı tarih itibarıyla konsolidasyon kapsamından çıkarılmalıdır.** Buradaki zamanlama hataları konsolide finansal raporun da hatalı olmasına yol açacaktır.

vi) Hakim şirket, bağlı şirketleri “etkin ortaklık oranı” üzerinden konsolide eder. Etkin ortaklık oranı hakim şirketin doğrudan veya dolaylı olarak bağlı şirkette sahip olduğu pay oranıdır. **Etkin ortaklık oranlarının yanlış hesaplanması konsolidasyonun da hatalı olmasına yol açacaktır.**

vii) **Şirketler topluluğuna dahil,**





*Şirketler topluluğu yapılarının dönemsel faaliyet sonuçlarının ve*

*performanslarının, kurumsal yönetim prensiplerinin gerektirdiği şekilde tam, doğru, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde, başta yatırımcılar olmak üzere, ilgili tüm diğer taraflar ile paylaşılmasında, konsolide finansal raporlama süreçlerinin, verimli, efektif ve entegre bir şekilde tamamlanması son derece önemlidir.*



**konsolidasyon kapsamındaki bağlı şirketlerin kendi aralarındaki işlemleri ve hesap bakiyeleri, konsolidasyon kapsamında karşılıklı olarak elimine**

**edilmelidir.** Şirketler topluluğuna dahil bağlı şirketlerin kendi aralarındaki işlemlere ilişkin mutabakatlarını tam ve eksiksiz olarak, zamanında yapmaları hakim şirketin konsolide finansal raporlarının tam, doğru ve hatasız olmasında son derece önemlidir.

viii) Son olarak, konsolide finansal raporların hazırlanmasında, kurumsal yönetimin "şeffaflık" prensipleri bakımından bir diğer önemli konuda, **çok farklı sektörlerde ve ülkelerde faaliyet gösteren bağlı şirketlerin uygulamakta olduğu muhasebe politikalarının, bunların özellikle hasılatın oluşumuna etkilerinin ve hakim şirket konsolide finansal rapor sonuçları üzerindeki etkilerinin şeffaf ve anlaşılabilir şekilde finansal rapor dipnotlarında detaylı olarak kamuya açıklanması gerekmektedir.** Aksi takdirde hakim şirket konsolide finansal sonuçlarının yatırımcılar ve diğer paydaşlar tarafından tam ve eksiksiz bir şekilde yorumlanması mümkün olmayacaktır.

Diğer taraftan **TMS 28 ("İştiraklerdeki ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar")** Standardı ise, yatırım yapılan işlet-

meyi müşterek olarak kontrol eden veya yatırım yapılan işletme üzerinde önemli etkisi bulunan tüm işletmelerce uygulanır. Bu kapsama giren iştirakler "konsolide" edilmez ve TMS 28'e uygun olarak "**özkaynak yöntemi**" ile muhasebeleştirilir.

## SONUÇ

Hakim şirket ve doğrudan/dolaylı bağlı şirket/şirketler ilişkisinden oluşan şirketler topluluğu yapılarının dönemsel faaliyet sonuçlarının ve performanslarının, kurumsal yönetim prensiplerinin gerektirdiği şekilde tam, doğru, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde, başta yatırımcılar olmak üzere, ilgili tüm diğer taraflar ile paylaşılmasında, **konsolide finansal raporlama süreçlerinin, verimli, efektif ve entegre bir şekilde tamamlanması son derece önemlidir.** Dönemsel olarak gerçekleştirilen konsolide finansal raporlama süreçlerinde yaşanacak verimsizlikler, hatalar veya eksik açıklamalar, konsolide finansal raporların bazen kısmen, bazen de önemli ölçüde yanlış ve yanıltıcı olmasına yol açabilecektir.





# CÜNEYT YAVUZ

## "MAVİ, GELECEKTE DE SÜRDÜRÜLEBİLİR KÂRLI BÜYÜMEYE ÖRNEK GÖSTERİLEN BİR ŞİRKET OLMAYA DEVAM EDECEK"

*Mavi CEO'su Cüneyt Yavuz ile Mavi'nin halka arz sürecini, yeniden yapılanmasını ve kurumsal yönetime yaklaşımlarını konuştuk.*

**Mavi'nin hikâyesi çoğu yerli şirket için oldukça ilham verici, kuruluşundan bu yana aldığı yatırımlarla önemli işlemlere imza attı. Kısaca bu hikâyeden bahseder misiniz?**

Mavi 1991 yılında kuruldu. Önce sahip olduğu denim uzmanlığını geliştirerek ülkesinin lider ve öncü markası olan Mavi Jeans'i yarattı. Kuruluşundan başlayarak dünya modasında söz sahibi olma hedefiyle çalışan, kalite seviyesi ve müşterisine duyduğu tutkuyla sürekli yenilikler getiren, yaptıklarının sonucunda da kârlı ve büyüyen bir şirket olduk. Ekibimizle birlikte büyürken, müşteri ve denim odaklı olmanın yanı sıra ürün ve hizmet kalitesi her zaman en büyük önceliğimiz. Bununla birlikte her zaman gençlere ilham veren bir marka olmayı ve servis verdiğimiz her kanalda onlara farklı alışveriş deneyimleri yaratmayı hedefledik. Mavi, kurulduktan beş yıl sonra Türkiye pazarının lideri haline geldi. Hemen ardından da uluslararası pazarlara açılıp Kuzey Amerika, Avrupa ve Avustralya'da satılmaya

başladı. Türkiye'den dünyaya açılan ilk moda markası olmanın ve bu başarıyı sürdürebilmenin gururunu her zaman yaşadık. 2000'lerin ortasında, denim odaklı bir marka olan Mavi Jeans'ten lifestyle sunan perakende odaklı moda markası olarak Mavi'ye dönüşmek de kârlı büyüme yönünde alınmış bir karardı. Dünyanın en gelişmiş pazarlarında premium kalitede ürün ve markalarla rekabet etmek, çok boyutlu kurumsallaşma ve uluslararası rekabet gücü kazanmayı getirdi. Bütün bunları yaparken bazı özel avantajlarımız olduğunu da gördük. Denim uzmanlığımızı, genç nüfusu ve büyüyen ekonomisiyle Türkiye'nin sahip olduğu dinamizm ve ülkedeki mükemmel tekstil ekosisteminin gücüyle bir araya getirerek büyümeye devam ettik. Sonuçta Mavi, 2017 yılında da Türkiye'deki lider konumunu güçlendirerek büyümeyi sürdürdü. Mavi'nin bugüne kadar elde ettiği tüm başarılar, müşterilerimizin hayatına kattığımız yenilik ve farklılıkların sonucu oldu. Perfect Fit stratejisini

yaratıp geliştirerek, müşteri beklentilerini, değişen pazar trendlerini verilere dayanarak yorumlayan, tecrübeli yönetimiyle ve yetkin ekibiyle, her dönem takdir toplayan şirketimiz, 2017'de halka açılarak yeni bir döneme adım attı.

**Ülkemizde faaliyette bulunan şirketlerin karakteristik özelliği aile şirketi kimliğine sahip olmaları. Mavi'nin kuruluş hikayesinde de bu izler var. Bir şirketi halka arz kararı vermeye yönlendiren birbirinden farklı koşullar bulunuyor. Bir aile şirketinden uluslararası bir marka olma yolunda Mavi'nin bu kararı almasındaki etkenler nelerdir?**

Mavi'nin temelinde, 40 yıllık hazır giyim deneyimi, güçlü bir vizyon ve çalışma disiplini var. Kurulduğu tarihten çok kısa zaman sonra Türkiye'nin lideri, yurtdışı pazarına açılmasıyla birlikte de dünyada premium segmentte en büyük denim markalarından biri haline geldi. 2000'lerin ortasında perakendedeki atılımıyla birlikte life-style ve moda markası olarak başarılı bir dönüşüm gerçekleştirdi, kendini bu pazarda da sağlamlaştırdı. Halka arz faaliyeti ise tüm bu nitelikleri bünyesinde taşıyan Mavi için şeffaflığın, sürdürülebilirliğin ve

kurumsallaşmanın en üst seviyesi olarak marka tarihimizin önemli bir kilometre taşı oldu.

Bugün, 35 ülkede 426 monobrand mağaza ve 5.500'e yakın satış noktasında müşterilerimizle buluşuyoruz. Türkiye ve uluslararası pazarlarda perakende, toptan ve e-ticaret olmak üzere tüm satış kanallarında büyüyoruz. 2017'de konsolide gelirlerimiz bir önceki yıla göre %36 arttı ve 1.78 milyar TL'ye ulaştı. 2017'de dünyaya 8.9 milyon jean sattık. %58 payla Türkiye'de jean denince akla gelen ilk marka olduk. Mavi'nin marka stratejisinin merkezinde yer alan ve sınıfının en iyisi olarak gösterilen CRM programı Kartuş, toplamda 6,5 milyon, son iki yıl aktif müşteride ise 4.7 milyon kişiye ulaştı. Geçtiğimiz yıl 1.2 milyon yeni müşteri kazandık.

*Mavi'nin halka arzıyla birlikte, şirketin yeni dönem hedeflerine uygun olarak, 2 bağımsız üye içeren yeni bir yönetim kurulu ve uluslararası bir danışma kurulu oluşturuldu.*

**Mavi, kurumsal yönetim sürecinde çok önemli bir adım atarak son yılların en büyük halka arzlarından birini gerçekleştirerek Borsa İstanbul'a kote oldu. Halka arz sürecine nasıl hazırlandınız?**

Mavi'nin, kurulduğu günden bu yana süregelen güçlü kurumsal ilkeleri ve şeffaf yapısı, bu süreçte hayatımızı kolaylaştıran en önemli unsurlar oldu. Mavi'nin gelişiminde; "sürdürülebilir kârlı büyüme", "yeni müşteri ve yeni ürünlerle güçlü marka konumuna yatırım", "dijital dönüşüme öncülük" ve "insan kaynağında yetkin ve yeni nesille büyüyen marka" stratejilerine odaklandık. Belirlediğimiz stratejiler Mavi'nin sürdürülebilir şirket stratejisine önemli bir katkı yaptı ve güçlü bir büyümeye hedefleri-

mize ulaştık. Halka arz öncesi elde edilen başarılı finansal sonuçlar da süreci destekledi.

Mavi'yi en doğru yatırımcılarla buluşturmak, Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen yatırımcılarıyla paylaşmak önceliğimiz oldu ve yurtdışından çok büyük talep gördük. Mavi için en doğru yatırımcı portföyünü seçme ve oluşturabilme şansına sahip olduğumuz için çok mutluyuz. Sonuç olarak çok başarılı bir halka arz gerçekleştirdik.

Ve her şeyde olduğu gibi inanıyoruz ki bu istikrarlı ve gurur verici sonuçlar en çok da büyük bir istekle çalışan, ürün kalitesine, müşteri-sine tutkulu ve sürdürülebilir büyümeye odaklı Mavi ekibinin başarısı.

**Halka arz sonrası yönetimde nasıl bir yapılanma oldu? Yönetim kurulunun bu sürece hazırlanması için özel bir çalışma yapıldı mı?**

Mavi için üründen markaya, iletişimden insan kaynakları ve yönetim şekline kadar, şirketin her aşamasının temel taşı kalitedir. Mavi'nin halka arzıyla birlikte, şirketin yeni dönem hedeflerine uygun olarak, 2 bağımsız üye içeren yeni bir yönetim kurulu ve uluslararası bir danışma kurulu oluşturuldu. Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Akarlılar, Yönetim Kurulu Üyeleri Elif Akarlılar, CEO Cüneyt Yavuz ve Seymur Tarı oldu. Bağımsız üyelerimiz ise Koç Holding CFO'su Ahmet Ashaboğlu ile Yemek Sepeti'nin Kurucusu ve CEO'su Nevzat Aydın.

**Dünya ve ülke gündemi hızla değişiyor. Bu hızlı değişimde kurumsal yapıları kuvvetlendirmek adına kurumsal yönetimden bahsetmek için en doğru zaman. Mavi geleceği nasıl görüyor, kurumsal yönetime nasıl bakıyor? Kurumsal dayanıklılığı artırmak için ve riskleri gözetmek için nasıl mekanizmalar kuruyor?**

Mavi olarak, müşterilerimiz, iş ortaklarımız ve çalışanlarımızla olan tüm faaliyetlerimizi şeffaflık, adalet, sorumluluk hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik prensiplerinden hareketle yürütüyoruz. Bu prensipler Mavi için her koşulda vazgeçilmezdir. Kurumsal yönetim konusunda da aynı durumun ge-

çerli olduğunu söyleyebiliriz. Tüm kurumsal yönetim ilkelerine tam uyum amacıyla çalışmalarımızı aralıksız devam ettiriyoruz. Kurumsal risk yönetimini daha da etkin hale getirmek için yeni mekanizmalar kuruyoruz. Bu kapsamda ayrı bir uzmanlık olarak yönettiğimiz İç Denetim ve Kurumsal Uyum birimlerimizi oluşturduk ve genişlettik. Bahsettiğim gibi Mavi'nin ulaştığı istikrarlı ve gurur verici başarıların, işine tutkuyla bağlı 3.605 kişilik Mavi ekibine ait olduğunu düşünüyoruz. Tüm birimlerdeki çalışanlarımızı, Go adını verdiğimiz proje gruplarıyla yönetime katarak, Mavi'nin ileriye dönük ivmesine dahil edip yeniliğe ve ortak hedefe odaklanmalarını

*Mavi olarak, müşterilerimiz, iş ortaklarımız ve çalışanlarımızla olan tüm faaliyetlerimizi şeffaflık, adalet, sorumluluk hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik prensiplerinden hareketle yürütüyoruz. Bu prensipler Mavi için her koşulda vazgeçilmezdir.*

sağlıyoruz. Mavi'ye özel bu çalışma şeklinin en önemli sonucu, farklı birimler yeniliğe ve ortak hedeflere odaklanarak projeleri hızla hayata geçiriyor ve bu da yönetime büyük bir katkı sağlıyor.

Mavi olarak 2018'e çok güçlü bir yapıyla girdik ve yine beklentileri aşan bir performans ortaya koyacağımıza eminiz. Bu özgüvenin birçok nedeni var. 20 yıldan fazla bir süredir segmentinde pazar liderliğini sürdürmüş, müşterisiyle kurduğu ilişkiyi her dönemde güçlendirmiş ve uzmanlık alanlarını ticari gelirlerini artırma yönünde kullanma yeteneğini geliştirmiş olan Mavi, gelecekte de sürdürülebilir kârlı büyümeye örnek gösterilen bir şirket olmaya devam edecek.



**Sinem Cantürk**

KPMG Türkiye  
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
Bölüm Başkanı

# BİLGİ SİSTEMLERİ YÖNETİMİNDE VERİ ANALİTİĞİ

*İnternet devrimi sayesinde bilginin gücünün öne çıkması, sektörlerin iş yapma şekline Yeni bakış açıları ve değişiklikler getirdi. Bu sayımızda, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı Sinem Cantürk, yeni bir teknoloji olan bilgi sistemleri yönetiminde veri analitiği konusunu ele alıyor.*

**K**uruluşların paydaşlarına değer katabilmesinin yolu, süreçlerini etkin ve verimli bir biçimde destekleyebilecek nitelikte güçlü bir bilgi sistemleri altyapısını işletmelerinden ve bu altyapıyı rekabet avantajına dönüştürebilecek şekilde geliştirebilmelerinden geçiyor.

Teknoloji kaynaklı risklerin kontrol altına alınması ve kayıpların önlenmesi etkin ve entegre bir finansal denetim ve bilgi teknolojileri denetimi yaklaşımı gerektiriyor. Bu yaklaşım üç aşamadan oluşuyor; bilgi teknolojileri genel kontrolleri, süreç kontrolleri ve veri analitiği.

Bilgi teknolojileri genel kontrolleri, kritik süreçleri destekleyen sistemlerin yönetimi açısından bilgi güvenliği, yazılım ve operasyon süreçleri üzerindeki risk ve kontrol alanlarının değerlendirmesini içeriyor. Bunu, bilgi sistemleri denetim çalışmaları ile iş süreçlerinin ve bu süreçlerin beslediği finansal raporlama süreçlerinin etkin işletimine güvence sunulmasının hedeflediği süreç kontrolleri izliyor. Son aşamada ise büyük veri hacimlerinin yorumlanması, kontrol hatalarının, usulsüzlük ve suiistimal durumlarının analiz edilerek tespiti ve farklı kaynaklardan gelen karmaşık verilerin bütünlük bir şekilde incelenmesinin hedeflediği veri analitiği yer alıyor.

Bilgi teknolojileri yaklaşımının da önemli adımlarından biri olan veri analitiği günümüzde büyük veri ile uğraşan tüm kurumların üzerinde hassasiyetle durması gereken bir alan.

## NEDİR BU BÜYÜK VERİ?

Her ne kadar herkesin hakkında bir fikri olsa da büyük veriyi tanımlayarak başlamakta fayda var. Andrew McAfee'nin belirttiği gibi dünya bir büyük veri problemi ise, nedir bu büyük veri? Mevcut bilgi sistemlerinin işleyemeyeceği karmaşıklık ve boyuttaki veri kümeleri ve bu kümelerin uygun teknolojiler ile işlenip sınıflandırılması gibi bilinen klasik açıklamalardan ziyade büyük verinin nerede olduğu sorusunu cevaplamakta fayda var. İnternet devrimi sayesinde bilginin gücünün öne çıkması, sektörlerin iş yapma şekline bambaşka bakış açıları ve değişiklikler getirdi. Kuruluşlar bir adım öne geçebilmek için fark yaratma ihtiyacı içinde. Aynı şekilde sahip olunan veriden azami fayda elde etmenin denli önemli sonuçlar getirebileceğinin de farkındalar.

## VERİ ANALİTİĞİ YENİ BİR TEKNOLOJİ TRENDİ OLMANIN ÇOK DAHA ÖTESİNDE...

Odadaki fil deyimi tam da veri analitiğinde anlatılmak istenen durumu belirtiyor. Şimdiye kadar, denetimde görmek istediğimiz büyük resme, elimizdeki küçük pencerelerden bakarak bütüne dair bir anlam çıkarmaya çalışıyorduk. Oysa ihtiyacımız olan kuş bakışı, yani hesaplara ve işlemlere zeminden değil, yukarıdan ve geniş açıyla bakılması. Veri analitiği, tüm verilerin kuş bakışıyla incelenmesine olanak vererek, denetimi çok daha

değerli hale getirmeyi hedefliyor.

Bir kurumda iş süreçlerinin işlemesi sonucunda farklı veriler oluşuyor. Tüm bu verilerin bir araya gelerek finansal tabloları oluşturabilmesi için aynı havuzda toplanması gerekiyor. İş süreçlerinin işlenmesinin yanı sıra sisteme pek çok manuel veri de giriyor. Bu noktada en kritik olan, bu manuel verilerin de aynı havuzda toplanabilmesini sağlamak. Ancak tüm bu veriler aynı havuzda toplandığında finansal denetim yapılması mümkün olabilir.

Kontrollerin etkin çalıştırılmadığı, faturaların doğrudan sisteme girildiği veya bazı parametrelerin atlandığı istisnai durumlarda tüm finansalları oluşturan olağan akış sektöre uğrayabilir. Bu tarz riskli durumları anlamak ve raporlayabilmek için işlemleri bazı süzgeçlerden geçirmek gerekir. Bundan sonraki aşamada ise her işlemi havuza veri girdisi sağlayan bir bot gibi düşünebiliriz. Bu bot yani işlemler, sistemde mevcut kontrollerden geçerek, kaydedilmeye ve muhasebeleşmeye uygun olduklarını gösterecek şekilde işaretlenmiş olur. Bu bot 'olağan akış' olarak adlandırılabilir.

Peki, işlemler arasından küçük bir örneklem seçerek ilerleyen bir denetçi, süreç içerisindeki tüm istisnai senaryoları yakalayıp analiz edebilir mi? Günümüzde iş süreçlerinde oluşan işlem adedi ve üretilen veri miktarı göz önünde bulundurulduğunda, mevcut örneklem yöntemleri makul bir güvence sağlamak için yeterli değildir. Veri analitiği yöntemleri sayesinde havuza girdi sağlayan tüm süreçlere



dev bir filtre uygulanmış olur. Böylece olağan akışın dışına çıkan tüm veriler yakalanabilir.

İncelenen işlem adedi ne kadar büyükse, tespit edilen istisnalar da o denli çoğalır.

Olağan akışın dışına çıkan veya akışa uymayan öğelerin belirlenmesinin ardından, bu işlemlerin detayları ve gerekçeleri incelenebilir. Sapma gösteren işlemlerin bir kısmı gayet iyi açıklamalar yapabilirken, diğerleri bize geliştirme alanlarını ve riskleri işaret edebilir. Denetimde görmek istediğimiz o büyük resim artık tamamen bizim kontrolümüzdedir.



*Süreçleri derinlemesine kavrayabilme, olası kontrol boşluklarının*

*belirlenmesi, başarısızlıkları ve süreç istisnalarını ölçeklendirebilme, kural dışı durumların kök nedenini belirleyebilme, anahtar kontroller ve önemlilik üzerine odaklanma ile gelişmiş risk değerlendirmesi, veri analitiğinin kalite alanında yarattığı değerler arasında sıralanabilir.*



## VERİ ANALİTİĞİNİN KATMA DEĞERİ

Veri analitiği kurumlar için üç alanda katma değer yaratıyor: kalite, verimlilik ve güvence.

Süreçleri derinlemesine kavrayabilme, olası kontrol boşluklarının belirlenmesi, başarısızlıkları ve süreç istisnalarını ölçeklendirebilme, kural dışı durumların kök nedenini belirleyebilme, anahtar kontroller ve önemlilik üzerine odaklanma ile gelişmiş risk değerlendirmesi, veri analitiğinin kalite alanında yarattığı değerler arasında sıralanabilir.

Verimlilik alanında ise denetim komitesine daha bütün ve düzenli bir

raporlama, hataları çabuk tespit edebilme, fazla sayıda örneklem ile geniş çaplı denetim yapabilme, daha düşük maliyete sebep olabilecek çalışma ortamı veri analitiğinin sağladığı değerler arasında sayılabilir.

Finansal işlemlerde manuel müdahale ölçümü, politikaların uygulanma boyutunu değerlendirme, kontrol/tolerans/temel performans göstergelerinin tutarlılığını ölçme, daha anlamlı kıyaslama ve interaktif gösterge tabloları ile gelişmiş görselleştirme ise güvence değerleri arasında yer alıyor.

## PEKİ, İŞ DÜNYASI VERİ ANALİTİĞİ HAKKINDA NE DÜŞÜNÜYOR?

İş dünyası dijitalleşme ve otomasyonun getirebileceklerinden faydalanmak istese de o makinelerle güç veren veri analitiğine henüz yeteri kadar güven duymuyor. Veri analitiği ve yapay zeka ile ilgili güven eksikliği devam ederken, yöneticilerin yalnızca yüzde 35'i organizasyonlarının veri analitiğini kullanım şekline güven duyduğunu söylüyor. Buna ek olarak, veri analitiği ve yapay zekanın riskleri hakkındaki endişeler yüksek. Yöneticilerin yüzde 65'ten fazlası ellerindeki veri analitiğine karşı temkinli veya onlara güvenmiyor.

Teknoloji karmaşılaştıkça güven problemleri de daha karmaşık hale geliyor. Yöneticilerden kendi yaratmadıkları ve tamamen anlamadıkları algoritmanın çıktılarına dayanarak büyük kararlar vermeleri bekleniyor. Bu durum bütün karar vericiler için konfor alanının dışında kalıyor. KPMG'nin "Güvenin Koruyucuları" başlıklı raporunda ayrıca güvenin yalnızca veri analitiğinin performansıyla alakalı olmadığı, kişisel deneyim ile kültürel ve sosyal faktörlerin de güvenin ölçüsünü etkilediği vurgulanıyor.

Şirketler belirsiz ve hızla değişen dijital çağda yeni teknolojiyi kucaklarken, yüksek ve istikrarlı bir şekilde güven kurmak zorunda. Çünkü güven, şirketlerin geleceğinde önemli bir belirleyici haline geldi. 500 büyük Amerikan şirketini kapsayan S&P 500 borsa endeksine göre, güvenin temelini oluşturduğu itibar, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi elle tutulamayan varlıklar, şirketlerin top-

lam değerlerinin yaklaşık yüzde 85'ini oluşturuyor. Güven ayrıca çalışanlara ilham verir, küresel pazarların işlemini sağlar, belirsizliği azaltır ve esnekliği geliştirir. Dijital dünyada güven ihtiyacı yalnızca markalara, şirketlere ve onların çalışanlarına olan güvenle sınırlı değil. Makinelere, algoritmalara ve veri analitiğine de güven gerekiyor. Yöneticilerin çoğu güvenilir veri analitiğinden teknoloji birimlerini sorumlu tutsa da insan ve makine arasında büyüyen karşılıklı ilişki, teknoloji birimlerinden çok üst düzey yönetimin sorumluluk alması gerektiğine işaret ediyor. Güveni yaratan ve sürdüren, stratejik ve operasyonel kontrollere sahip proaktif bir yönetimin şart olduğu küresel çapta aşikâr olmakla birlikte, Türkiye'de söz konusu durum küresel ölçeklerle paralellik gösteriyor. Bankacılık ve yüksek teknoloji içeren sektörlerde hâlihazırda stratejik ve operasyonel kontroller anlamında olgun yapılar karşımıza çıkıyor, Türkiye genelinde analitik modeller, algoritmalar, yapay zekâ ve söz konusu unsurların karar mekanizmalarındaki önemi anlamında farkındalık hızla artıyor.

Güven duyulan veri analitiğinin temelinde güveni azami seviyeye çıkaracak sıkı stratejiler ve süreçler yatıyor. Veri analitiğine güveni sağlamanın dört ayağı var:

**1. Kalite:** Şirketlerin hem veri girdilerinin hem de analitik modellerinin, içgörülerin kullanılacağı bağlama uygun olduğundan emin olmaları gerekiyor. Veri analitiğine güveni sağlamanın da bir adımı olan kalite, daha önce de belirttiğim gibi aynı zamanda veri analitiğinin kuruma sağladığı değerlerin de başında geliyor.

**2. Etkinlik:** Uygulanan veri analitiği modellerinden istenen sonuçlara ne ölçüde ulaşabildiğinin bir göstergesidir.

**3. Sağlamlık:** Veri analitiği bağlamında etik ve makul kullanıma işaret ediyor.

**4. Esneklik:** Değişime ayak uydurabilme. Siber güvenlik iyi bilinen bir örnek ama yöneticiler bilgi kaynaklarının değişen kullanımını ve dijital altyapılarını da göz önünde bulundurmalı.

Bunun yanında, uygun davranmayan makineler yeni riskler yaratmaya



devam ediyor. Makinelere ve yapay zekaya duyulan güvenin azalması, algoritmaların neden olduğu başarısızlıklara olan farkındalığı artırıyor. Bu hem şirketler hem düzenleyiciler hem de son kullanıcılar için yeni zorluklar yaratıyor.

Makineler insanlardan daha adil ve etik çalışmak için tasarlansalar da, makine öğrenimini kullanan algoritmalar taklit etmeye çalıştıkları insan davranışından kötü alışkanlık ve önyargıları da kapabiliyor. Örneğin, mahkemeler tarafından yeniden suç işleme ihtimali yüksek olan failleri saptamak için kullanılan bir algoritmanın siyahi faille bir önyargı geliştirdiği görüldü. Ayrıca bu algoritmalara kötücül kullanıcılar tarafından nefret ve ayrımcılık söylemleri içeren mesajları yaymaları da öğretiliyor. Bazı siyasi oyuncuların seçim sonuçlarını etkilemek ve toplumsal uyumsuzluğa neden olmak için bu algoritmaları kullandığı iddia ediliyor.

“Güvenin Koruyucuları”nda bu veriler kötüye kullanıldığında veya bu verilere dayanarak olumsuz sonuçları olan kararlar alındığında kimin sorumlu olduğu tartışılıyor. Sonuçlara göre 2.190 üst düzey yöneticinin yüzde 62’si teknoloji birimlerini sorumlu tutarken yalnızca yüzde 25’i temel iş fonksiyonlarının ve C düzeyinin sorumlu ol-

duğunu düşünüyor.

İnsan ve makine arasında büyüyen karşılıklı ilişki teknoloji birimlerinden çok C-seviye yöneticilere daha büyük bir sorumluluk gerektiriyor. Risk fonksiyonları ve düzenleyici kurumlar ana iş sistemlerinden değil, bu sistemlerin kontrol ve süreçlerinin etkinliğinden sorumlu olmalı. Ayrıca, düzenleyici kurumları veri analitiğinin kötüye kullanımı veya başarısız sonuçları ön-görememekle suçlamak şirketleri potansiyel itibar kaybından korumuyor. Dış sağlayıcılar da dijital dönüşümde kritik rol oynasalar da bu şirketlerin sorumluluktan kaçmaları için bir bahane değil.

Güven yaratan ve bu güveni sürdüren stratejik ve operasyonel kontrolleri olan proaktif bir yönetim olması gerekiyor. Gelişmiş veri analitiği iş operasyonlarının bütünleyicisi haline geldikçe, makinelerin yönetimi de insan yönetimi kadar önemli hale geliyor. Bu nedenle, makinelerin yönetimi, bütün şirketin yönetişiminin ana parçalarından biri olmalı. Temelde makineler CEO ve fonksiyonel liderlerin yetki ve yönetiminde olmalı.

Güvenin Koruyucuları araştırmasının sonuçlarına göre, kamu ve tüketici güvenini yaratmak için katılımcıların verdiği beş tavsiyeyi şöyle sıralayabiliriz:

- 1. Tüm organizasyonlar için etkili politika ve prosedürler yaratmaya yönelik standartlar geliştirin**
- 2. Veri analitiğinde güven yaratmak için regülasyonları iyileştirin ve uyarlayın**
- 3. Algoritmaların ve yöntemlerin şeffaflığını artırın**
- 4. Veri bilimciler için profesyonel kodlar yaratın**
- 5. Zayıf alanları doğrulayıp tespit eden iç ve dış güvence mekanizmalarını güçlendirin**



*Güven, şirketlerin geleceğinde önemli bir belirleyici haline geldi. 500 büyük Amerikan*

*şirketini kapsayan S&P 500 borsa endeksinde göre, güvenin temelini oluşturduğu itibar, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi elle tutulamayan varlıklar, şirketlerin toplam değerlerinin yaklaşık yüzde 85’ini oluşturuyor.*







**Soner Altaş**

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji  
Bakanlığı Başmüfettişi

# KÂR PAYI DAĞITIMINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR\*

*T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş  
anonim ve limited şirketlerde kar payı dağıtımında dikkat edilmesi  
gereken hususları aktarıyor.*

**K**âr, dar anlamda belli bir hesap dönemi sonunda elde edilen satış hasılatı ile bu hasılatla ilişkin maliyet ve giderler arasındaki olumlu farktır<sup>1</sup>. Geniş anlamda ise, kâr, işletmenin ilgili hesap dönemi sonundaki öz sermayesinin aynı hesap dönemi başındaki öz sermayesi ile karşılaştırılması sonucu tespit edilen olumlu farktır. Uygulamada kârın sınıflandırılmasına ilişkin olarak en fazla bilinen kavramlar ticarî kâr ve malî kârdır. Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre hesaplanan kâra, “ticarî kâr” denir. Ticarî kâr kavramı şirket gelir tablolarında yer alan dönem kârı ile eş anlamlıdır. Bu kâra aynı zamanda “vergi öncesi kâr” da denilmektedir. Malî kâr ise vergi mevzuatında yer alan düzenlemelere ve esaslara göre, ticarî kârdan ayrı bir şekilde hesaplanan kâr olarak tanımlanabilir<sup>2</sup>.

Türk Ticaret Kanunu uyarınca, şirket kârının ortaklara dağıtılmasına karar verme yetkisi genel kurula aittir. Anonim şirketlerde, “yönetim kurulunun yıllık raporuna, yıllık kâr üzerinde tasarrufa, kâr payları ile kazanç paylarının belirlenmesine, yedek akçenin sermayeye veya dağıtılacak kâra katılması dâhil, kullanılmasına dair kararların alınması” yetkisi; limited şirketlerde de “yıllık finansal tablolarının ve yıllık faaliyet raporunun onaylanması, kâr payı hakkında karar verilmesi, kazanç paylarının belirlenmesi” yetkileri genel kurula aittir ve bu yetkinin devredilmesi mümkün değildir. Her iki şirkette de genel ku-

rul, bu yetkisini –istisnai haller haricinde- olağan genel kurul toplantılarında kullanır. Kâr dağıtımının da doğal olarak bu olağan genel kurul toplantısında görüşülüp karara bağlanması beklenir. Bu nedenle, anonim şirkette yönetim kurulunun, limited şirkette ise müdürün veya müdürler kurulunun genel kurul toplantısından önce bir kâr dağıtım teklifi hazırlayıp ortakların incelemesine hazır bulundurması ve genel kurulun onayına sunması gerekmektedir.

Anonim şirketlerde kâr payı ancak net dönem kârından ve serbest yedek akçelerden dağıtılabilir. Limited şirkette ise kâr payı, sadece net dönem kârından ve bunun için ayrılmış yedek akçelerden dağıtılabilir.

Eski Ticaret Kanunu’ndaki “safî kâr” terimi uygulamada ve öğretide açıklıktan yoksun bir kavram olarak nitelendirilerek eleştirilmiştir. Hatta, safî kârın hesaplanmasına ilişkin farklı görüşler ortaya çıkmış, bu nedenle uygulamada da bir tekdüzelik sağlanamamıştır. Safî kârın hesaplanmasında öne çıkan baskın görüş ise, ticarî kârdan varsa geçmiş yıl zararlarının indirilmesi yönünde olmuştur. Bu çerçevede, uluslararası literatürde geçerli olan terim ile de uyumu sağlamak adına TTK’da net dönem kârının dağıtılacağı hükme bağlanmıştır.

TTK uyarınca, kâr dağıtımına konu edilebilecek net dönem kârı hesaplanırken, o yıla ilişkin ticarî kârdan varsa geçmiş yıl zararlarının düşülmesi gere-

kir. Eğer şirketin geçmiş yıl zararları var ise, bu zararlar dağıtılacak net dönem kârının hesaplanmasında dikkate alınmalıdır. Örneğin; anonim şirket 2017 yılında 5.000.000 TL ticarî kâr elde etmiş, buna karşılık bilançosunda geçmiş yıllar zararları olarak 3.000.000 TL yer alıyor ise, net dönem kârı 2.000.000 TL (5.000.000-3.000.000=2.000.000) olarak hesaplanmalı ve bu tutar kâr dağıtımına konu edilmelidir. Eğer şirketin geçmiş yıllardan gelen zarar toplamı 5.000.000 TL’nin üzerinde ise, 2017 yılında yıllık kâr elde edilse dahi, net kâr oluşmadığından kâr dağıtımına da gidilmemelidir.

Diğer yandan, mülga 6762 sayılı eski Ticaret Kanunu’nda olduğu üzere, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’na göre de anonim ve limited şirketler tarafından kanuni yedek akçe ayrılması zorunludur. Böylece, yedek akçe ayırmadan kâr dağıtımına gidilmesine de kanun cevaz vermemiştir. Uygulamaya bakıldığında ise, anonim ile limited şirketlerin genelde kanuni yedek akçe ayırma yükümlülüklerini yerine getirmekten imtina ettikleri görülmektedir. Türk Ticaret Kanunu’nda böyle bir ayırım bulunmamakla birlikte, Vergi mevzuatı ve Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğlerinde kanuni yedek akçeler, I. tertip ve II. tertip kanuni yedek akçe (yasal yedek akçe de denilmektedir) olmak üzere ikiye ayrılmış ve bu ayırım uygulamada da genel kabul görmüştür. Kanuni yedek akçenin olağan kaynağı şirketin elde ettiği kârdır.

\* Bu yazıda belirtilen görüşler yazarına ait olup, çalıştığı Kurumunu bağlamaz.

<sup>1</sup> Çelik, Birol, Dönem Kârının Dağıtılması, Muhasebeleştirilmesi, Vergilendirilmesi ve KİT’ler Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2014, s. 4-5.

<sup>2</sup> Çelik, 2014: s. 9-10.

Bu çerçevede, anonim ve limited şirketin, yıllık kârının<sup>3</sup> % 5'ini ödenmiş sermayesinin %20'sini buluncaya kadar genel kanunî yedek akçe (KYA<sup>4</sup>) -I. Tertip kanunî yedek akçe- olarak ayırması gerekir. I. tertip kanuni yedek akçe olarak bilinen bu ayırım için iki koşulun varlığı aramaktadır. Bunlardan birincisi, şirketin yıllık kâr elde etmiş olmasıdır. İkinci koşul ise, kanuni tavanın, yani ödenmiş esas sermayenin % 20'sinin veya esas sözleşme ile belirlenmiş daha yüksek haddinin aşılmamış olmasıdır. TTK'da I. tertip KYA ayırımı için bu iki koşul dışında bir şart öngörülmemiştir. Bu nedenle, anonim ile limited şirket genel kurulu kâr dağıtımına karar vermemiş olsa dahi, I. Tertip KYA ayrılır. Yani, I. Tertip KYA ayırımı ile kâr dağıtımı arasında herhangi bir bağ bulunmamaktadır<sup>5</sup>.

*Anonim şirketlerde kâr payı ancak net dönem kârından ve serbest yedek akçelerden dağıtılabilir. Limited şirkette ise kâr payı, sadece net dönem kârından ve bunun için ayrılmış yedek akçelerden dağıtılabilir.*

TTK, I. Tertip KYA ayırımı için bir tavan belirlediği halde, II. tertip KYA için bir sınırlama getirmemiştir. Bu nedenle, II. tertip KYA'nın kâr dağıtımına gidildikçe ayrılması zorunludur. Ancak, hemen belirtmeliyiz ki, dağıtılacak kârın, I. Tertip KYA ayırımından sonra kalan yıllık kârın % 5'ini aşması gerekir. Diğer bir anlamıyla, yıllık kârdan I. Tertip KYA ayrıldıktan sonra, kalan bakiyenin %5'i aşan oranda kâr dağıtımına gidilmesi durumunda, bunun %5'i I. temettü olarak şirket ortaklarına ödenir ve

bu temettü ikinci tertip kanuni akçe hesabında dikkate alınmaz. Buna karşılık, holding şirketler ikinci tertip KYA ayırımından muaf tutulmuşlardır. Bir diğer deyişle, holding şirketler I. tertip KYA tutarı ödenmiş sermayelerinin %20'sini geçtikten sonra, I. tertip KYA ve II. Tertip KYA ayırmak zorunda değildirler. Genel kurulun kâr dağıtım kararı almış olması bu durumu etkilemez.

Belirtilen bütün bu hususlara rağmen, anonim ile limited şirkette yıllık kâr bu sınırlamalara uyulmadan dağıtılırsa herhangi bir müeyyidenin uygulanıp uygulanmayacağı merak konusudur. Anonim şirkette haksız yere ve kötü niyetle kâr payı alan pay sahipleri, bunları geri vermekle yükümlüdürler. Benzer şekilde, limited şirkette haksız yere kâr almış olan ortak ve müdür de bunu geri vermekle yükümlüdür. Şirketin haksız alınan kârı geri alma hakkı, paranın alındığı tarihten itibaren beş yıl, iyi niyetin varlığında iki yıl sonra zamanaşımına uğrar.

Bu çerçevede, eğer anonim veya limited şirkette net dönem kârının tamamı, geçmiş yılların zararlarını dikkate alınmadan ve kanunî ile isteğe bağlı yedek akçeler ayrılmadan kâr dağıtımında kullanılmış ise, haksız yere ödenen tutarlar ortaklardan tahsil edilip şirket hesaplarına aktarılmalıdır. Ancak, TTK, anonim şirket pay sahiplerine bu noktada farklı bir düzenleme getirmiştir. Anonim şirkette haksız yere ödenen kâr payını geri alma hakkı, kötü niyet var ise mümkün olabilmektedir. Eğer kötü niyet yok ise, bu durumda, haksız yere ödenen meblağın yönetim kurulu üyelerinden tahsil edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu bağlamda, anonim şirkette yönetim kurulunun, limited şirkette ise müdürlerin, kâr dağıtımını önerisi hazırlarken geçmiş yıllar zararlarını ve yedek akçe ayırımını da dikkate alması gerekir.

Konuyla ilgili olarak belirtmemiz

*Anonim şirkette haksız yere ve kötü niyetle kâr payı alan pay sahipleri, bunları geri vermekle yükümlüdürler. Benzer şekilde, limited şirkette haksız yere kâr almış olan ortak ve müdür de bunu geri vermekle yükümlüdür. Şirketin haksız alınan kârı geri alma hakkı, paranın alındığı tarihten itibaren beş yıl, iyi niyetin varlığında iki yıl sonra zamanaşımına uğrar.*

gereken son bir husus da, Türk Ticaret Kanunu'nun, yıllık ticari kârın vergiden önceki mi yoksa sonraki mi tutarının alınacağı ile ilgilenmemesidir. Ancak, konunun bu şekilde ifadesi, uygulamacıların nasıl hareket edecekleri yönünde kendilerine bir yol göstermemekte, aksine olayı eski kanunda olduğu üzere tartışmalı bir konumda bırakmaktadır. Bu nedenle, bazı şirketler net dönem kârını hesaplarken vergi öncesi kârı esas alırken, diğerleri pekala vergi sonrası kârı esas alabilecektir. Bu nedenle, uygulamada tekdüzelik sağlanması açısından, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın, özellikle yedek akçe ayırımında ortaya çıkan farklı uygulamaların da bu vesileyle ortadan kaldırılması amacıyla, TTK'nın 210'uncu maddesinin vermiş olduğu yetki çerçevesinde, halka açık olmayan anonim şirketlerde, hatta konuyu genele yayarak ticaret şirketlerinde kâr payı dağıtımının usul ve esaslarını bir Tebliğ ile belirlemesi ve bu tebliğde kâr payı dağıtımında esas alınması lazım gelen dağıtılabilir kâr tutarını açıklığa kavuşturması gerektiği kanısındayız.

<sup>3</sup> Kâr payının ödeneceği yıllık kâr, yıllık bilanço'ya göre belirlenir.

<sup>4</sup> Çalışmamızda, kanunî yedek akçe için "KYA" kısaltması kullanılmıştır.

<sup>5</sup> ALTAŞ, Soner, Kâr Dağıtılmayan Anonim Şirketlerde Kanuni Yedek Akçe Ayrılır mı?, Yaklaşım Dergisi, Kasım 2015, Sayı: 275, s. 230.





**Burhan Taştan**

KOBİRATE Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür

# BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

**K**üresel boyutta yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları nedeniyle kurumsal yönetim kavramı ve uygulamaları ortaya çıkmış, hızlı ve önemli bir gelişim göstermiştir. Ulusal ve uluslararası yatırımcılar yatırım kararları verirken iyi kurumsal yönetim uygulamaların var olduğu firmaları ve ülkeleri tercih ederek yatırımlarını güvence altına almayı amaçlamışlardır.

Kurumsal Yönetimin uluslararası alanda kabul görmüş tek bir tanımı olmakla birlikte, kurumsal yönetimin gelişmesine en büyük katkıyı sağlayan organizasyon olan OECD'ye göre kurumsal yönetim "Bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki karşılıklı ilişkilerini içermektedir" şeklinde tanımlanmıştır.

Ülkemizde Kurumsal Yönetim ilkelerini belirleyen ve derecelendirme kuruluşlarına yetki veren ve denetleyen düzenleyici kuruluş Sermaye Piyasası Kurumudur. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirilmesi; Sermaye Piyasası Kurulu'nca 03 Ocak 2014 Tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliğinde belirlenen ilkeler ve SPK tarafından 12 Temmuz 2007 tarihinde 26580 sayılı Resmi gazetede yayınlanan ve Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Olarak Esasları belirleyen

Tebliğ doğrultusunda SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşlarınca Şirketlerin ilkelere uyumunun bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyetidir.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirilmesi Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim Tebliğinde belirlenen ilkelerin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu alt bölümlerinde incelenip sonuçlandırılmasıdır. Derecelendirme notunun belirlenmesinde her alt bölüm 100 puan üzerinden değerlendirilmekte, her bir alt bölümün ana nota etkileri pay sahiplerinde %25, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık %25, menfaat sahipleri %15 ve yönetim kurulu % 35 şeklinde SPK tarafından belirlenmiştir. Belirlenen not 10'luk dilime indirgenerek şirketin genel notuna ulaşılmaktadır. Tebliğde belirlenen ilkelerin % 40 yakın bölümünü hakla açık şirketlerin uygulamalarının zorunlu olduğu ilkelerden oluşmaktadır. Borsa İstanbul'da kurumsal yönetim algısının desteklenmesi için atılan önemli bir adım ise Kurumsal Yönetim Endeksidir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Borsa İstanbul'un pay endekslerinden birisi olup, kurumsal yönetim uyum derecelendirme notuna sahip şirketlerin dâhil edildiği endekstir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul

pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve Kurumsal Yönetim Uyum derecelendirme notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir alt başlık için en az 6,5 olan halka açık şirketlerin fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Şirketler BİST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olarak kamuoyunda saygınlık, marka değerinde artış gibi maliyeti olmayan bir reklâm kazancı sağlamakta ve Kurumsal Yönetim Endeksinde bulunan şirketlerin hisse senetlerinin getiri oranları diğer endekslere göre daha üst seviyelerde oluşmaktadır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, başlangıç değeri 48.082,17 olarak belirlenmiştir. 14.06.2018 tarihi itibarı ile kurumsal yönetim endeksi 85.687,58 değerine ulaşmıştır.

Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan Borsa şirketlerinin teşvik edilmesi amacıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksine giren şirketlerin Borsa Yönetim Kurulu'nun 18.11.2009 tarihli toplantısında kabul ettiği ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 24.12.2009 tarih ve 1142 sayılı toplantısında onaylanarak yürürlüğe koyduğu kotasyon ücretlerindeki indirim "BİST Kurumsal Yönetim Endeksi" kapsamında yer alacak şirketlere "kotta kalma" veya

“kayıtta kalma” ücretleri Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; tahakkuk tarihleri itibariyle ilk iki yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli olarak uygulanmış, uygulama süreci içerisinde kurumsal yönetim algısının geliştiril-

Kurumsal Yönetim endeksinde bulunan şirket sayıları ve borsada işlem gören şirket sayıları aşağıda verilmiştir.

Kurumsal Yönetim algısının geliştirilmesine yönelik olarak BİST tarafından uygulanan kotasyon ücretindeki

olarak görülmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi ve endeksin getiri hesaplarının daha anlamlı olabilmesi için Kurumsal Yönetim Endeksinde bulunan şirket sayılarının arttırılması BİST tarafından uygulanan kotasyon indirimlerin BİST bulunan

Yıl	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Endeksteeki Şirket sayısı</b>	47	53	54	51	51
<b>BİST şirket sayısı</b>	424	425	416	405	481
<b>%</b>	11,08	12,47	12,98	12,59	10,06

Kaynak; BİST, TKYD

mesinde önemli katkı sağlamıştır. Kotasyon ücretlerindeki indirim uygulaması BİST Yönetim Kurulu 07.01.2015 tarihli kararı ve SPK'nın 23.01.2015 tarihli onayı ile 09.02.2015 tarihinden itibaren yürürlükten kaldırılmıştır.

Son beş yıllık dönem içerisinde BİST

indirimlerinin kaldırılmasından sonra BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan şirketlerde azalma gözlemlendiği, BİST'te işlem gören şirket sayısının artışına karşın Kurumsal Yönetim endeksinde bulunan şirketlerde artışın olmadığı yukarıdaki tablodan da açık

tüm şirketleri kapsayacak şekilde devam etmesinde (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) şirketlerin ve ülkemizin kurumsal gelişimleri açısından önem arz etmektedir.







**Sühan Seçkin**

Saha Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

# DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

**B**ilindiği gibi, İngiltere ve Fransa borsaları Kurumsal Yönetim endeksi yayınlamaya BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin (XKURY) yayınlanmasından sonra başlamışlardır. Fransa, CAC 40 Governance Index adı ile, İngiltere ise FTSE 100 Governance Index adı altında bu endeksleri yayınlamaktadırlar. Ülkemizin bu konuda ön alması ve yol gösterici olması sevindirici bir husustur. CAC 40 Governance Index bir özel kuruluş tarafından hesaplanmaktadır. 21 Şubat 2017'den beri yayınlanan endekste Paris borsasının büyük şirketlerinin yer aldığı görülmektedir. FTSE 100 Governance Index ise 2009 yılından beri yayınlanmaktadır. Aynı şekilde, endeks hesaplaması özel bir kuruluş tarafından yapılmaktadır.

Bu endeksi yapan kuruluşların metodolojileri incelendiğinde bariz bir eksiklik göze çarpmaktadır; menfaat sahipleriyle ilişkiler. Yönetim kurulları ve pay sahipleriyle ilişkiler konusunda inceleme yapıldığı belirtilmesine rağmen menfaat sahipleriyle ilişkiler konusu Kurumsal Sosyal

Sorumluluk mertebesine indirgenmiş gözükmemektedir. Bu durumun, anılan ülkelerin ticaret ve çalışma kanunlarının çok gelişmiş ve iyi uygulanabilir olmasından kaynaklanabileceği de düşünülebilir. Adı geçen ülkelerin Kurumsal Yönetim Endeksi'ne alınma metodolojilerinde "executive pay" yani yöneticilere sağlanan menfaatler öne çıkmaktadır. İngiliz basınında May hükümetinin bazı kurumsal yönetim reformlarını hayata geçireceği, bunların içinde en göze çarpanının da CEO'ya ödenen ücretin standart çalışana ödenen ücrete oranının açıklaması olacağı yer almaktadır. Son 13 yılda CEO ücretlerinin %82 arttığı ve ortalama bir CEO'nun standart bir çalışandan 120 kat fazla ücret aldığı da haberler arasındadır. Bu durum Batı Avrupa ve ABD şirketlerine has bir durumdur. Anglosakson ekonomilerinde borsa şirketlerinin halka açıklık oranları çok yüksektir. O kadar yüksektir ki, yeterli kaynağınız var ise, herhangi bir şirketi borsadan toplamak yoluyla ele geçirebilirsiniz. Hatta şirketin %20'si bile yönetim kontrolünü almanızı

sağlayabilir. Ele geçirme işlemi tamamlandığında da sorunlar başlar; şirketin %20'sine sahip grup/ortak olarak kısa sürede maksimum faydayı sağlamak ister ve yönetici pozisyonları vasıtasıyla kaynak aktarmaya başlar ve şirketin içini boşaltabilirler. Kurumsal Yönetim prensiplerinin ortaya çıkmasını sağlayan ENRON faciası buna en güzel örnektir.

Ülkemizde ise halka açıklık oranları göreceli olarak düşük olduğu için bu tür olayların yaşanma ihtimali çok düşüktür. Patronlar genellikle %51'den vazgeçmemekte, dolayısıyla haksız sayılacak miktarlarda yönetici ücretleri/primleri vb. rastlanmamaktadır. Ancak, borsamız gelişip büyüdükçe halka açıklık oranları artabilir. Bu da göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.

Fransa ve İngiltere'nin bizden sonra geçtiği Kurumsal Yönetim Endeksi'leri yukarıda bahsettiğimiz olayların yaşanmaması için tek tedbir olmasa da gerekli bir enstrümandır. Bu konudaki duyarlılığımız ve istekliliğimiz devam etmelidir.



<b>Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	<b>Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.</b>	<b>ABC Faktoring (Halka Açık Değil)</b>
95,50   21.02.2018   SAHA	92,62   16.11.2017   SAHA	79,11   5.01.2018   SAHA
<b>Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.</b>	<b>Türkiye Halk Bankası A.Ş.</b>	<b>Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)</b>
91,48   02.11.2017   SAHA	93,76   18.12.2017   SAHA	95,00   21.03.2018   KOBİRATE
<b>Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.</b>	<b>İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.</b>	<b>Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>
92,13   11.08.2017   SAHA	93,82   19.12.2017   SAHA	95,00   29.12.2017   KOBİRATE
<b>Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.</b>	<b>Global Yatırım Holding A.Ş.</b>	<b>Pasha Bank (Halka Açık Değil)</b>
91,27   19.09.2017   SAHA	90,52   24.11.2017   KOBİRATE	92,85   30.06.2017   SAHA
<b>Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.</b>	<b>Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>	<b>Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>
94,67   3.10.2017   SAHA	93,21   18.08.2017   KOBİRATE	89,90   26.07.2017   KOBİRATE
<b>Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.</b>	<b>ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.</b>	<b>TKYD (Halka Açık Değil)</b>
<b>91,03</b>   21.03.2018   SAHA	91,79   3.11.2017   SAHA	93,80   29.12.2017   KOBİRATE
<b>Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.</b>	<b>Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.</b>	<b>Halk Sigorta (Halka Açık Değil)</b>
95,83   18.05.2018   SAHA	92,88   17.11.2017   SAHA	90,23   17.01.2018   SAHA
<b>Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</b>	<b>Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.</b>	<b>SÜTAŞ (Halka Açık Değil)</b>
94,29   28.12.2017   SAHA	92,04   12.12.2017   SAHA	95,08   29.12.2017   SAHA
<b>Şekerbank T.A.Ş.</b>	<b>İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	<b>Çağdaş Faktoring A.Ş.</b>
92,70   25.01.2018   KOBİRATE	94,76   5.12.2017   SAHA	73,50   29.12.2017   KOBİRATE
<b>Coca Cola İçecek A.Ş.</b>	<b>Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	<b>ÜNİSPED (Halka Açık Değil)</b>
94,52   3.07.2017   SAHA	94,30   22.12.2017   KOBİRATE	90,14   5.05.2018   SAHA
<b>Arçelik A.Ş.</b>	<b>Creditwest Faktoring A.Ş.</b>	<b>Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)</b>
95,23   21.07.2017   SAHA	85,26   12.06.2017   JCR EURASIA RATING	93,30   26.12.2017   KOBİRATE
<b>TAV Havalimanları Holding A.Ş.</b>	<b>Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	<b>Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)</b>
96,17   18.08.2017   SAHA	94,60   21.11.2017   KOBİRATE	91,30   22.12.2017   KOBİRATE
<b>Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)</b>	<b>Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.</b>	<b>Ege Genç İşadamları Derneği (Halka Açık Değil)</b>
95,37   20.10.2017   SAHA	92,50   21.08.2017   KOBİRATE	92,10   7.03.2018   KOBİRATE
<b>Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b>	<b>Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.</b>	<b>Garanti Filo (Halka Açık Değil)</b>
94,06   6.11.2017   SAHA	96,32   20.07.2017   SAHA	85,30   30.05.2018   KOBİRATE
<b>Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	<b>Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	<b>Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)</b>
90,83   15.12.2017   SAHA	94,90   21.11.2017   SAHA	89,00   11.10.2017   KOBİRATE
<b>Türk Telekomünikasyon A.Ş.</b>	<b>Türkiye Garanti Bankası A.Ş.</b>	<b>Toplum Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)</b>
91,75   12.12.2017   SAHA	95,08   11.12.2017   JCR EURASIA RATING	92,10   31.10.2017   KOBİRATE
<b>Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri</b>	<b>Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.</b>	<b>Türkiye Kalite Derneği (Halka Açık Değil)</b>
91,13   5.12.2017   SAHA	94,83   15.12.2017   SAHA	84,70   29.12.2017   KOBİRATE
<b>Turcas Petrol A.Ş.</b>	<b>İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.</b>	<b>İstanbul Aydın Üniversitesi (Halka Açık Değil)</b>
95,70   2.03.2018   KOBİRATE	93,10   8.12.2017   KOBİRATE	83,96   10.04.2018   SAHA
<b>Park Elektrik A.Ş.</b>	<b>Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>	
90,79   5.06.2017   SAHA	90,97   7.08.2017   SAHA	
<b>Aygaz A.Ş.</b>	<b>Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	
93,64   22.06.2017   SAHA	92,80   31.05.2018   KOBİRATE	
<b>Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.</b>	<b>Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.</b>	
88,05   11.07.2017   JCR EURASIA RATING	92,20   28.07.2017   KOBİRATE	
<b>Yazıcılar Holding A.Ş.</b>	<b>Anadolu Sigorta</b>	
92,01   6.10.2017   SAHA	93,00   7.11.2017   SAHA	
<b>İhlas Holding A.Ş.</b>	<b>Migros</b>	
81,45   27.07.2017   JCR EURASIA RATING	95,77   29.12.2017   SAHA	
<b>İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri)</b>	<b>Akmerkez</b>	
81,99   27.07.2017   JCR EURASIA RATING	93,74   6.12.2017   SAHA	
<b>Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.</b>	<b>Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	
96,30   15.12.2017   KOBİRATE	92,35   30.11.2017   SAHA	

\*Geçmişe dönük Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının tümüne [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.











## MÜZİK

## 25. İstanbul Caz Festivali

Opus Amadeus Oda Müziği Festivali dünyanın en sevilen enstrümanlarından birine ilk defa kapılarını açıyor: "Saksafon"

İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSVM) tarafından Garanti Bankası sponsorluğunda gerçekleştirilen İstanbul Caz Festivali, 2018 yılında 25. yaşını kutluyor. Çeyrek asır boyunca İstanbullu müzikseverleri, müziğin en iyi ve en yeni örnekleriyle buluşturan İstanbul Caz Festivali, bu yıl da, 26 Haziran-17 Temmuz tarihleri arasında yıldız isimlerden yeni keşiflere 250'yi aşkın yerli ve yabancı sanatçıyı İstanbul'un 27 farklı mekânında ağırlayacak.

Yer: İstanbul'da çeşitli mekanlarda  
Tarih: 26 Haziran-17 Temmuz 2018



İSTANBUL KÜLTÜR SANAT VAKFI İKSVM CAZ

Festival Sponsoru  
Garanti CAZ yeşili

**25. İSTANBUL CAZ FESTİVALİ**  
25th ISTANBUL JAZZ FESTIVAL  
26 HAZİRAN JUNE - 17 TEMMUZ JULY  
2018

## Valentina Lisitsa

Turkcell Platinum İstanbul Night Flight konserler serisi başlıyor. İnternet üzerinde 100 milyona yakın izlenme ve yüzbinlerce takipçiye ulaşan ve Youtube'un en çok dinlenen müzisyenlerinden biri olan Ukraynalı müzisyen; Avrupa, ABD, Japonya, Güney Kore, Meksika, Hong Kong, Tayvan gibi ülkelerde yüzlerce gösteri yapmış ve dinleyicilerine Royal Albert Hall gibi mekanlarda Londra Senfoni Orkestrası gibi dünyanın en prestijli orkestralarıyla çalmış.

Liszt, Rachmaninoff, Schubert gibi isimlerin eserlerine repertuvarında yer veren Lisitsa, uç noktadaki yeteneği, inanılmaz tekniği ve yumuşak yorumuyla dünyanın en önde piyanistlerinden biri olarak kabul ediliyor.

Yer: Aya İrini Müzesi  
Tarih: 15 Eylül 2018, 21:00





# TİYATRO / MÜZİKAL

## Nederlands Dans Theater I

Edinburgh Festivali'nden Kennedy Center'a dünya festivallerinin ve güncel dansın nabzını tutan önemli sahnelerin en çok aranan topluluklarından biri şüphesiz onlar. Kuruldukları 1959 yılından bugüne repertuvarlarına kattıkları, her biri güncel

dans alanında çığır açan 600'ü aşkın koreografiyle yılda 150.000 seyirciye ulaşan Nederlands Dans Theater (NDT), disiplinler, stiller, teknikler arasında dolaşan avangard ihtişamlarıyla Kasım ayında 22. İstanbul Tiyatro Festivali'nin konuğu oluyor.

Yer: Zorlu PSM, Turkcell Sahnesi  
Tarih: 29 Kasım 2018, 20:30



## Yaşamaya Dair

Nazım Hikmet'in ölümünün 50. yıldönümü için Genco Erkal'ın uyarlayıp yönettiği ve sahneyi Tülay Günal ile paylaştığı oyun, aynı zamanda bir anı defteri özelliği taşıyor. Piyano, viyolonsel ve klarnet eşliğinde oynanan oyunda, başta Fazıl Say ve Zülfü Livaneli olmak üzere pek çok kıymetli bestecilerin Nazım Hikmet'e ithaf ettikleri şarkıları da seslendiriliyor.

Yer: ENKA Eşref Denizhan Açık Hava Tiyatrosu  
Tarih: 17 Temmuz 2018, 21:15



# SERĞİ

## Anthony Cragg: İnsan Doğası

İstanbul Modern, geçici mekânında düzenlediği ilk süreli sergide günümüz heykel sanatının en özgün ve yenilikçi isimlerinden, Britanyalı sanatçı Anthony Cragg'i ağırlıyor. Sanatçının 40 yılı aşan kariyerinin her evresinden en karakteristik örneklerle yer veren sergi, heykel sanatının doğasını oluşturan içerik, kütle, boşluk, malzeme, renk, ölçek gibi ayırtedici özelliklerin Cragg tarafından nasıl yorumlandığını ve dönüştürüldüğünü görünür kılıyor.

Yer: İstanbul Modern Sanatlar Müzesi  
Tarih: 23 Mayıs - 11 Kasım 2018



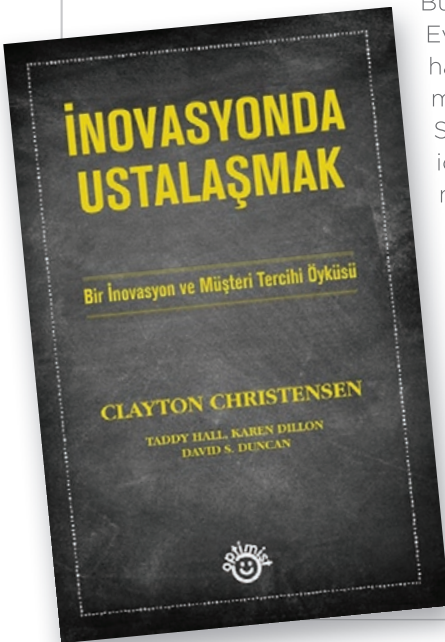
## YÜKSEK POTANSİYELLİ LİDER: HIZLI BÜYÜMENİN YENİ SORUMLULUKLAR ALMANIN BİR ETKİ YARATMANIN YOLLARI

Şirketiniz için gerçek bir değer yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayan şey nedir? Yetenekli insanları bulmak ve konumlandırmak. Özellikle günümüzün sürekli dönüşen ekonomisinde bir şirketi diğerlerinin önüne geçiren budur. Bu, olağanüstü büyümüş ve büyümeye devam eden doğuştan dijital şirketler için geçerli olduğu gibi, dönüşüm gereksiniminin farkına varmakta olan geleneksel şirketler için de geçerlidir.

Bu kitap yüksek potansiyelli liderlere (yani bir gün büyük bir şirketi yönetebilecek olanlara) kendi yollarını nasıl yaratacaklarını ve vaat ettikleri potansiyele ulaşmak için gereken temel becerileri nasıl kazanacaklarını gösteriyor. Ayrıca üst yöneticilere, insan kaynakları bölümü yöneticilerine ve diğer yönetici yetiştiricilerine böyle liderleri nasıl saptayacaklarını ve rakipler karşısında onların gelişimini nasıl kolaylaştırabileceklerini açıklıyor.



## İNOVASYONDA USTALAŞMAK



Bu, ilerlemeyle ilgili bir kitap.

Evet, inovasyonla ve inovasyonda ustalaşmakla ilgili. Ama özünde, hayatımızda ilerleme kaydetmek için girişmek zorunda olduğumuz mücadelelerle ilgili bir kitap.

Siz de diğer birçok girişimci ve yönetici gibiyse, inovasyon çabası içindeyken "ilerleme" sözcüğü hemen aklınıza gelmeyebilir. Onun yerine müşterileri cezbedecek doğru özellik-fayda bileşimine sahip mükemmel ürünü yaratma takıntısına kendinizi kaptırabilirsiniz. Ya da sürekli olarak mevcut ürünlerinizde onları daha kârlı veya rakiplerinizinkinden farklı hale getirecek değişiklikler yapmayı denersiniz. Müşterilerin ne istediğini bildiğinizi sanırsınız, oysa gerçek hiç de öyle olmayabilir.

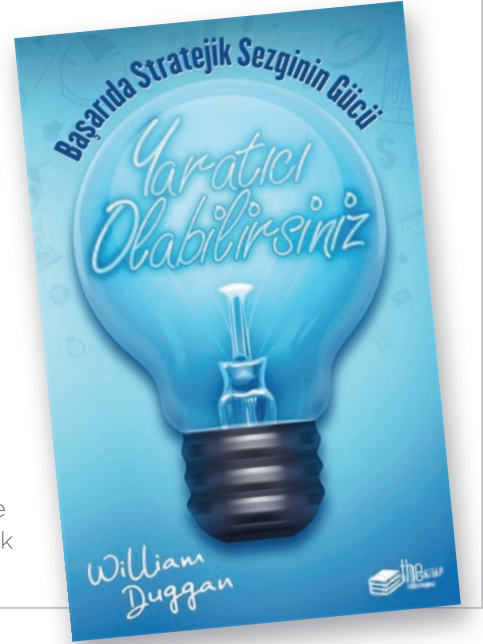
İnovasyon çok daha öngörülebilir ve çok daha kârlı olabilir, ama ancak siz farklı düşünürseniz. Mesele ürün değil, ilerlemedir. Dolayısıyla kendinizi ve organizasyonunuzu sürekli başarısız olan iyi niyetli inovasyon çabalarına yöneltmekten yorulduysanız; müşterilerin belli bir fiyat farkı ödeyerek satın almaya can atacağını önceden kestirebildiğiniz ürün ve hizmetler yaratmak istiyorsanız; başarılı inovasyon için talihe bel bağlayanlarla rekabet edip kazanmak istiyorsanız, bu kitap sizin için yazıldı.

## YARATICI OLABİLİRSİNİZ: BAŞARIDA STRATEJİK SEZGİNİN GÜCÜ

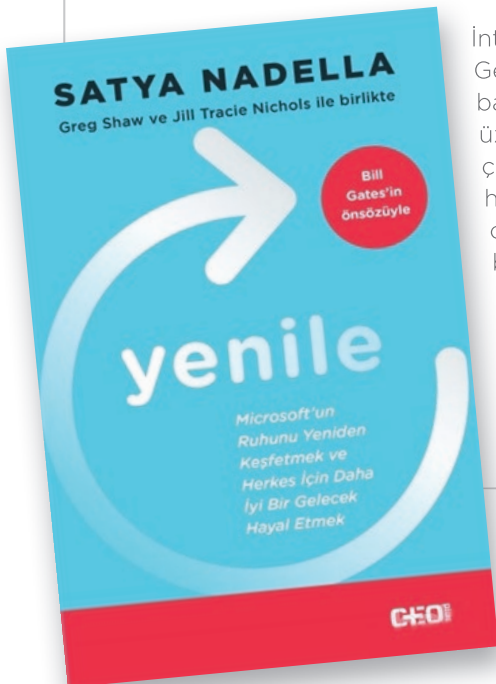
Modern dünyada başarıya ulaşmak için aynı anda yaratıcı, girişimci, yenilikçi ve stratejik düşünceye ihtiyacınız olduğunu herkes bilir. Bilinmeyen ve bu kitapta açığa kavuşan ise, bu düşünce biçimlerinin stratejik sezginin fikir patlamalarıyla gerçekleştiği ve öğrenilebilir olduğudur.

William Duggan yıllardır stratejik sezgi üzerine öncü bir araştırma yürütüyor ve birkaç yıldır da bu konu üzerine popüler kurslar düzenliyor. Şimdi bu ufuk açıcı kitabıyla insanoğlunun başarısındaki yaratıcılığın kalbinde stratejik sezginin yattığını açıklıyor. Örneklerini ise, bilimsel gelişmeler, bilgisayar devrimi, kadınların oy hakkı kazanması, yurttaş hakları hareketi, modern sanat, yoksul ülkelerdeki mikrofinans dönüşümü ve çok daha fazlasından alıyor.

Stratejik sezgi, Bill Gates'ten Google serüvenine, Kopernik'ten Martin Luther King'e Picasso'dan Patton'a pek çok başarı hikâyesinin içinde saklı. Bunu öğrendikten sonra bir daha stratejiye eskisi gibi bakamayacak, bu bulmacadaki kayıp parçayı keşfedecek ve şöyle diyeceksiniz: "Hah! İşte buldum!"



## YENİLE: BILL GATES'İN ÖNSÖZÜYLE



İnternetin gelişimiyle beraber, ekonominin yönü de değişmeye başladı. Geleneksel ekonomi anlayışı yerini, içerisinde birçok bilinmeyi barındıran dijital ekonomiye bırakmaya başladı. Yemekleri internet üzerinden sipariş eder, taksiyi dahi bir mobil uygulama kullanarak çağırır hale geldik. Şaşkınlıkla okuduğumuz dijital dönüşüm hikâyelerinin sayısı gün geçtikçe artmaya başladı. Hiç taksi olmayan bir markanın taksi sektörüne yatırım yapması, hiç mekân bulunmayan bir markanın dünyanın en büyük mekân kiralama servisi olduğu zamanlardan geçiyoruz. Bir şeker temalı oyununun değeri, ülkedeki tüm şeker fabrikalarının toplam değerini geçebiliyor. Bu değişim ve dönüşüm, "startup" kültürü denilen yeni bir olgu da ortaya çıkardı. Elinizdeki kitap bu kültüre sizi bir adım daha yaklaştırmayı, girişimcilere yol haritası olmayı hedefledi.





AKBANK AKÇANSA



ANADOLU  
EFES



ANADOLU  
SİGORTA

Arçelik A.Ş.

AYGAZ

BATIÇİM

BORUSAN  
YATIRIM

BRI SA



ÇIM SA

Deloitte.

DÖĞÜŞ

DÖĞÜŞ



Eczacıbaşı



Fibabanka



GLOBALTOWER



Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Bürosü

Hürriyet



İstanbul Bilgi Üniversitesi  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

İŞ YATIRIM

ISUZU



KPMG

LOGO

mavi

MİGROS



nuh  
çimento

SABANCI

SAHA



Şekerbank



Tepe Akfen  
TAV  
Havalimanları

TEKFEN  
TEKFEN HOLDİNG



TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

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.

# Zorlu Enerji Geleceğin Enerjisi



Enerjiyle ilgili bildiğiniz her şeyi unutun.  
Zorlu Enerji, enerjinin dönüşüm yolculuğuna bugünden hazır.  
Şimdi arkanıza yaslanın ve geleceğin keyfini çıkarın.