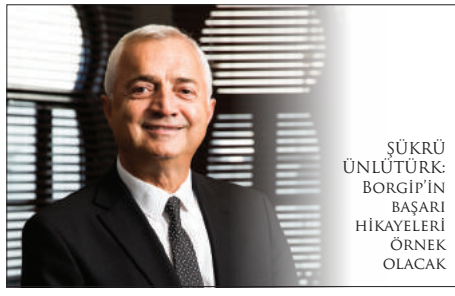




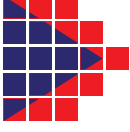
ORHAN
TURAN:
DEVLER
LİGİNDE
ZİRVEDEYİZ



ŞÜKRÜ
ÜNLÜTÜRK:
BORGİP'İN
BAŞARI
HİKAYELERİ
ÖRNEK
OLACAK



EMRAH
GÜRSOY:
YAZILI
ANAYASA BİR
YOLCULUKTUR.
BİR AMAÇ
DEĞİL



Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk...

**KURUMSAL
YÖNETİM**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayımlar. 3 ayda bir yayımlanır. Ücretsizdir.

www.tkyd.org Sayı: 32 Sonbahar 2016

KURUMSAL YÖNETİMDE ODAK DEĞİŞİKLİĞİ ŞİRKETLERDEN PAY SAHİPLERİNE



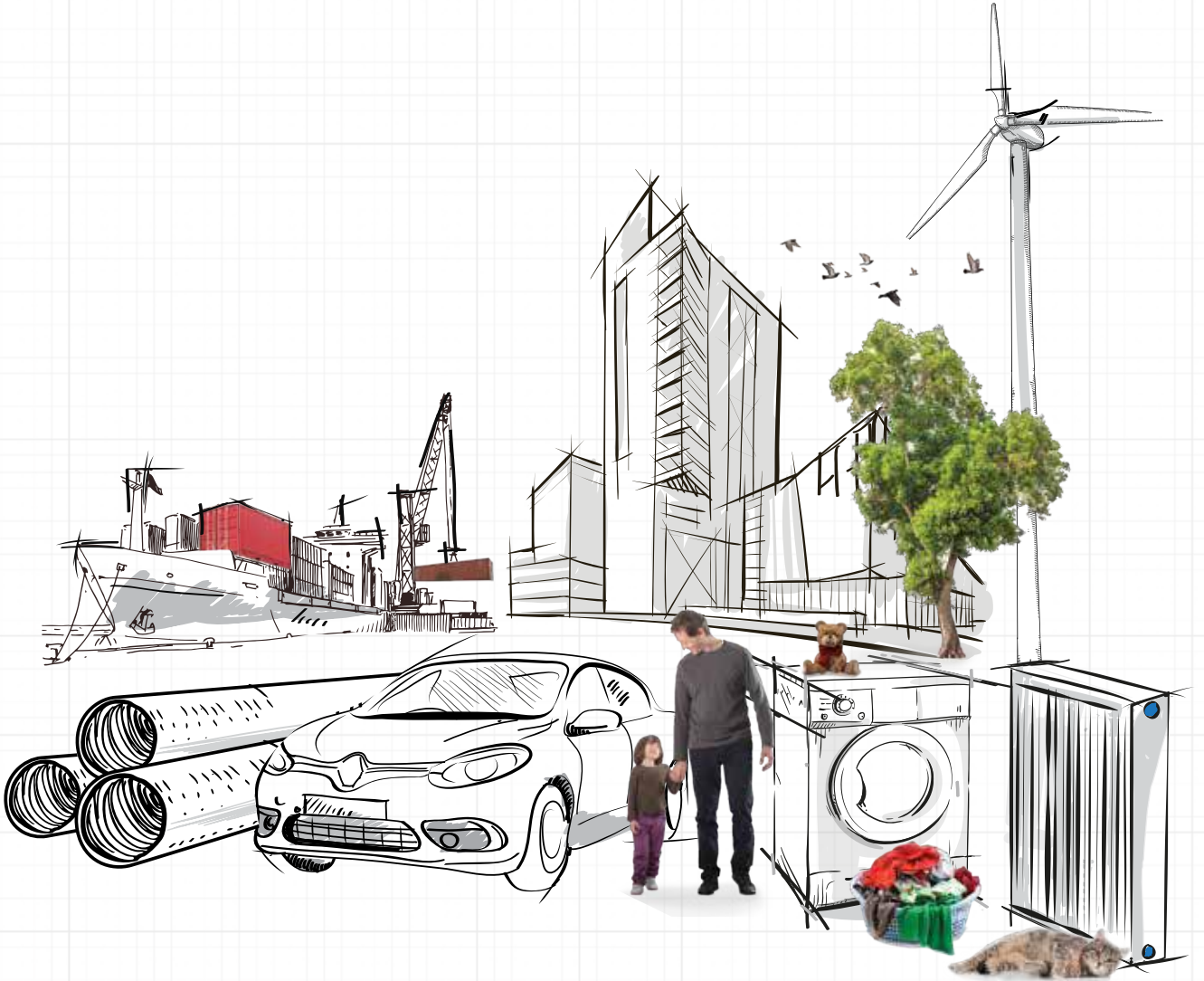


O bildiğimiz mahalle hayatını,
yeni nesil bir anlayışla yorumladık.
AND Pastel'de geç kalmadan yerinizi alın,
özlediğiniz hayatı yaşamaya başlayın.

AND
PASTEL

Çelikle Mümkün

50 yılı aşkın süredir ülkemizin lider çelik üreticisi olarak güçlü yarınları ve büyük hayalleri çelikle mümkün kılıyoruz. Hep daha iyisi için çalışarak ülkemiz sanayisinin gelişimine öncülük etmenin gururunu yaşıyoruz.





HURŞİT ZORLU
Yönetim Kurulu Başkanı

KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ 10. YILINDA

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

Dergimizin bu sayısı; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yürütülmekte olan çalışmalarımız ile ilgili kapsamlı bilgilerden, son dönemdeki gelişmeleri inceleyen güncel makale ve röportajlardan oluşan zengin bir içerik ile sizlerle buluşuyor.

Akademik Kurul Başkanımız Melsa Ararat'ın katkıları ile hazırladığımız bu sayımızın dosya konusu, dünyada kurumsal yönetim alanında gündemde olan konuları ve önemli gelişmeleri içeren kapsamlı bir çalışma olarak hazırlandı. Dünyada, kurumsal yönetim tartışmalarının odağının şirketlerden yatırımcılara ve pay sahiplerine doğru kaydığını görüyoruz. Yaşanan bu değişimin kurumsal yönetim alanında gündeme getirdiği yeni tartışma konularını ve dünyada yaşanan son gelişmeleri dosya haberimizde detayları ile okuyabilirsiniz. Umuyoruz ki dünya gündeminde yer alan bu konular Türkiye'nin kurumsal yönetim gündeminde de bir an önce kendine yer bulacaktır.


TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin onuncusunu 19 Ocak 2017 tarihinde düzenleyeceğiz. "Yönetim Kurulu Gündemi" ana teması ile düzenleyeceğimiz zirve, geçmiş yıllarda olduğu gibi birbirinden değerli konuşmacı ve değerli dinleyicileri bir araya getirirken, kurumsal yönetim konusunu, düzenlenecek "aile şirketleri" ve "yönetimde kadın" konularındaki paneller ile farklı açılardan ele alacak. X. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde, Kurumsal Yönetim Ödülleri de yedinci kez sahiplerini bulacak. Tüm üyelerimizi ve konuya ilgi duyan herkesi 19 Ocak 2017 tarihinde zirveye bekliyoruz.

Derneğimizin tüm çalışmalarında siz değerli üyelerimiz ile birlikte çalışabilmekten, sizlerin yakın desteğini almaktan her zaman mutluluk duyuyoruz. Her geçen gün kendini yenileyen, dünya ve ülke gündemini yakından takip edip değişen ihtiyaçları gözeterek faaliyetlerini planlayan ve aksiyon alan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetim kavramının ülkemizdeki referans noktası olma misyonu ile çalışmalarına devam edecek.

Sevgi ve saygılarımla,

Yenilikçi çözümleriniz için **formulunadi.com**



 facebook.com/FormulunAdi





GÜNDEM / ÖDÜL

8

KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ 7'NCİ KEZ SAHİPLERİNİ BULUYOR

Kurumsal Yönetim Ödülleri, 19 Ocak 2017 tarihinde Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında yedinci kez sahiplerini bulacak.

HABERLER

10

- Kurumsal yönetim, Uluslararası Etik Zirvesi'nin gündeminde
- PE fonları ile ilgili her şey bu programda
- TKYD eğitimleri devam ediyor
- TKYD'den yeni modül ihtisas programı
- Kurumsal yönetim Türkiye'yi geziyor

TÜRKİYE'DEN

14

- Kurumsal yönetimde gücümüz sınırları aşıyor
- "Tufanda hayatta kalmak"
- Dünyada demokratik değerler aşınıyor mu?
- Etik ve Uyum Yöneticisi Sertifika Programı başlıyor
- Kadın direktörler 9 Kasım'da bir araya geliyor

DÜNYA'DAN

18

- Sürdürülebilir kalkınma için anahtar esaslar: Demokrasi ve yönetim
- Sermaye piyasalarında köprü kuruyor

KAPAK

20

KURUMSAL YÖNETİMDE ODAK DEĞİŞİKLİĞİ; ŞİRKETLERDEN PAY SAHİPLERİNE

Dünyanın yönetim krizinin eşiğinde olduğundan söz ediliyor. Ancak bu kez sadece şirketler değil, finansal sistemin toplum yararına çalışmasından sorumlu düzenleyiciler de mercek altında.

MAKALE/ DR. YILMAZ ARGÜDEN

26

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEK İÇİN İYİ YÖNETİŞİM

SÖYLEŞİ /

DEĞİŞİMİ YARATAN LİDERLER

30

ODE YALITIM YÖNETİM KURULU BAŞKANI ORHAN TURAN:

"Devler Liginde Zirvedeyiz"



MAKALE / SALİM KADIBEŞEGİL**34****BU PATRONLAR ŞİRKETLERİ BABALARININ MALI SANIYOR!****SÖYLEŞİ****38****TÜRKONFED / TÜSİAD BAŞKAN YARDIMCISI****SEDAT ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK:***“BORGİP’in Başarı Hikayeleri Örnek Olacak”***GÜNCEL****42****KURUMSAL RAPORLAMADA YENİ DÖNEM: ENTEGRE RAPORLAMA***Temelleri entegre düşünce ve bu düşüncenin bir çıktısı olan entegre raporlama üzerine inşa edilen “Entegre Raporlama Türkiye Ağı”, kısa zamanda hatırı sayılır bir mesafe katetti.***MAKALE****48****AZLIĞIN ELİNDEKİ RADİKAL ARAÇ:
ANONİM ŞİRKETİN HAKLI SEBEPLE FESHİ****SÖYLEŞİ / YENİ KUŞAK YÖNETİCİLER****54****EMRAH GÜRSOY:***“Yazılı Anayasa, Bir Yolculuktur, Bir Amaç Değil”***AKADEMİK KURUL / OĞUZHAN ÖZBAŞ****58****GENEL KURULLARDA ÖNE SÜRÜLEN FIRSATÇI ÖNERİLER****SÖYLEŞİ / İŞ DÜNYASINDA KADIN****60****PROF. DR. GÜLER ARAS:***“Resmin Bütününi Görmeden Sorunlar Çözülüyor”***TKYD EĞİTİM / HANDE GÜRTEPE****64****TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR****BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ****66****MEDYA RAPORU****70****KÜLTÜR SANAT****72****KİTAP'LIK****74**



Ajandanıza Not Ediniz!

19 OCAK 2017
Sabancı Center, İstanbul



VII. KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ



“KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ” 7’NCİ KEZ SAHİPLERİNİ BULUYOR

Borsa İstanbul (BİST) Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak verilen Kurumsal Yönetim Ödülleri, 19 Ocak 2017 tarihinde yedinci kez sahiplerini bulacak. Bu dönemde ödül kategorilerine sivil toplum kuruluşlarını da ekleyen Kurumsal Yönetim Ödülleri, 10’uncu Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenecek.



Geçmişten günümüze kadar uzanan sektörel yolculuğunda, sağladığı istihdam ve katma değerli ürünlerle Türkiye ekonomisi adına değer yaratan kurum ve kuruluşlar, Kurumsal Yönetim Ödülleri töreninde yedinci kez bir araya gelmeye hazırlanıyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından, Borsa İstanbul (BİST) Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak verilen Kurumsal Yönetim

Ödülleri 19 Ocak 2017 tarihinde yedinci kez sahiplerini bulacak. Kurumsal Yönetim Ödülleri ile iyi uygulamaların tanıtılması ve konu ile ilgili bilinirlik yaratılması amacıyla düzenlenen Kurumsal Yönetim Ödülleri, yedinci dönemde ödül kategorilerine sivil toplum kuruluşlarını da ekleyerek iş dünyasının karşısına çıkacak. Bu kapsamda Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptıran sivil toplum kuruluşları arasından en yüksek nota sahip olan 19 Ocak 2017 tarihinde ödüllendirilecek.

ÖDÜLLERDE DERECELENDİRME NOTLARI BELİRLEYİCİ FAKTÖR

Her yıl TKYD tarafından düzenlenen ödül sürecinde değerlendirme, 31 Aralık tarihi itibarı ile Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki şirketlerin sahip oldukları derecelendirme notları dikkate alınarak yapılıyor.

Firmaların bir yıllık başarı grafiği dikkate alınarak ödüllerin verildiği törende, “En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk Üç Şirket”, “Kurumsal Yönetim Derecelendirme

KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRMESİ

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi" olarak BİST'e bildiriyor. Derecelendirme dört ana başlık altında yapıyor:

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



sonrasında tekrar indirim uygulanmayacağı ve değişikliğin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla Kurumsal Yönetim Endeksi indirimine tabi ortaklıklar dışında, yeni bir ortaklığın bu indirime tabi olmayacağı belirtiliyor.



En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu'na Sahip İkinci Şirket TSKB Genel Müdür Yardımcısı Ömer Eryılmaz ödülünü alırken

Notunu Bir Yıl İçerisinde En Çok Arttıran Şirket", "Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Şirket" ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu En Yüksek Halka Açık Olmayan Şirket" olmak üzere dört ayrı kategoride değerlendirme yapıyor.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM NOTUNUN ÖNEMİ

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endeks olarak tanımlanan BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), hisse senetleri BİST pazarlarında (gözetli pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlık için 6.5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesini amaçlıyor. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşları tarafından şirketin tüm Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda veriliyor. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan beş şirketin Borsa'ya bildirilmesini takiben 31 Ağustos 2007 tarihinde başlandı. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platfor-

mu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilir. Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına giren ortaklıklara kotta kalma ücretlerinde, Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren tahakkuk tarihleri itibarıyla ilk iki yıl yüzde 50, sonraki iki yıl yüzde 25 ve izleyen yıllarda yüzde 10 şeklinde uygulanan indirim bu ortaklıklar için Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına girdikleri tarihten itibaren dört yıl boyunca devam ediyor.

Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren dört yıl boyunca Kurumsal Yönetim Endeksi indirimi uygulanmış ortaklıklar için, 2015 yılı ve

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNE GÖRE 2016 YILININ ÖDÜLLÜ FİRMALARI

En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB) ve TAV Havalimanları Holding A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş	AKSA Akirlik Kimya
BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Son Bir Yılda Notunu En Çok Artıran Kuruluş	İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Doğuş Otomotiv
En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş	SÜTAŞ

KURUMSAL YÖNETİM, ULUSLARARASI ETİK ZİRVESİ'NİN GÜNDEMİNDE

Etik ve İtibar Derneği (TEİD) tarafından 13 Haziran 2016 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde düzenlenen 6. Uluslararası Etik Zirvesi'ne ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Orhan Turan konuşmacı olarak katıldı.



Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD), bu yıl 6'ncısını düzenlediği ve "Tufanda Hayatta Kalmak" başlığı ile gerçekleşen Uluslararası Etik Zirvesi'nde, dünyaca ünlü şirketlerin yaşadıkları etik krizler masaya yatırıldı.

İş dünyası, akademisyen ve hukuk çevrelerinin önde gelen isimlerinin katılımıyla İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral İstanbul Kampüsü'nde TEİD Yönetim Kurulu Başkanı Selçuk Öncer'in ev sahipliğinde gerçekleşen zirveye, ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Üyesi Orhan Turan konuşmacı olarak katıldı. TEİD'in dünyaca ünlü şirketlerin yaşadıkları etik krizleri inceleyip iş dünyasının tecrübeli yöneticileri ile tufanda hayatta kalmak için neler yapılması gerektiğini irdelediği zirvede, "Kurumsal Yönetim" konusu da ele alındı.

21. YÜZYILIN REKABETÇİ ORTAMINDA AİLE ŞİRKETLERİ OLMAK

Farklı oturumların gerçekleştiği 6. Uluslararası Etik Zirvesi'nde, ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Orhan Turan, "21. Yüzyılın Rekabetçi Ortamında Aile Şirketleri" konusunu mercek altına aldı.

Turan, aile şirketlerinin yaşadıkları sorunlar, kurumsal yapıya geçmenin önemi, aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yanları, şirket içindeki sorunların aile bireylerinden kaynaklandığı ve şirketleri doğru yönetilmek için aile anayasası hazırlanması gerektiği konusu ile ilgili katılımcıları bilgilendirdi.

Türkiye'nin önde gelen aile şirketlerinin yoğun ilgi gösterdiği oturumda, şirketleri adına katılan çalışanlar da konuşmacılara yönelttikleri sorularla "Kurumsal Yönetim" hakkında merak ettikleri

konulara cevap bulma fırsatı elde etti. Türkiye'de sadece halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ya da derecelendirmeye ihtiyaç varmış gibi bir algı yaratıldığını aslında şirketler, spor kulüpleri, sivil toplum kuruluşları, hatta siyasi partiler için de kurumsal yönetimin çok önemli olduğunu belirten Orhan Turan, Türkiye'de kurumsallaşma adına doğru adımlar atılması gerektiğine dikkat çekti. Konuşmasında aile şirketlerinin pozitif ve negatif yönlerinden de bahseden Turan: "Aile kültürü ile paylaşılan değerler, adanmışlık, uzun vadeli düşünme ve hızlı karar alabilmeyi aile şirketlerinin güçlü yanları olarak sıralayabiliriz. Negatif yönleri ise değişime çok açık olmamaları, geçiş dönemini iyi yönetememeleri, yönetimin kime devredileceği problemi ve aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki gerilim olarak gösterilebilir."

PE FONLARI İLE İLGİLİ HER ŞEY BU PROGRAMDA

Dünyanın yakından takip ettiği Private Equity konusunu kadrajına alan TKYD, bu kapsamda yepyeni bir eğitim programı ile iş dünyasının karşısına çıkıyor. Dernek, “Private Equity Fonlarının Yatırım Kriterlerinde Kurumsal Yönetimin Yeri ve Önemi” başlıklı eğitim programı ile şirketlerin büyümesini finanse etmek ya da mevcut ortaklara likidite sağlama konusunda alternatif bir kaynak olan PE fonlarına dikkat çekmeye hazırlanıyor.

İngilizcede “Private Equity” olarak adlandırılan “girişim sermayesi” kavramı “risk sermayesi” kavramını da kapsayacak şekilde, fikirlere ve henüz başlangıç aşamasındaki yeni kurulmuş şirketlere yapılan yatırımların yanında, satınalmaları, yeniden yapılandırılmaları ve büyüme stratejisi güden genellikle 3-10 yıllık şirketlere yapılan büyüme ve genişleme yatırımlarını da kapsayacak şekilde kullanılıyor.

Bu çerçevede girişim sermayesi, fon fazlasına sahip yatırımcıların, gelişme potansiyeli yüksek olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşumu ve faaliyete geçmesi için yaptıkları uzun vadeli bir yatırım olarak da ifade ediliyor. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de Private Equity (PE, Özel Sermaye) Fonları geçtiğimiz yıllarda giderek aktif bir rol oynamaya başlıyor.

Dünyanın yakından takip ettiği Private Equity konusunu kadrajına alan TKYD ise bu kapsamda eğitimlerine dahil ettiği yepyeni bir program ile iş dünyasının karşısına çıkmaya hazırlanıyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği; “Private Equity Fonlarının Yatırım Kriterlerinde Kurumsal Yönetimin Yeri ve Önemi” başlıklı eğitim programı ile şirketlerin büyümesini finanse etmek ya da mevcut ortaklara likidite sağlama konusunda alternatif bir kaynak olan PE fonlarına dikkat çekecek.

TKYD, “Yatırım kriterleri neler, bu kriterler içinde kurumsal yönetimin önemi ve değerlemeye etkisi nedir?” sorularına cevap arayanlara özel, örnekler ve yaşanmış tecrübeler ile zenginleştirilmiş program ile katılımcılara fayda sunmayı amaçlıyor.

Diğer taraftan konuşmacı olarak eğitimlere katılacak olan PE fonlarının hepsi Türkiye’de yerleşik ve yıllar içinde pek çok Türk şirketine yatırım yapmış kurumlardan oluşuyor.

FINANSAL FON ARAYANLAR BU EĞİTİMLERİ KAÇIRMAMALI

Şirketlerine PE ve benzeri finansal fon ya da stratejik yatırımcı arayan, yurt içi ve yurt dışında şirket alımı yapmakla ilgilenen ve bir PE fonunun konuya nasıl yaklaştığını öğrenmek isteyen veya konu ile ilgili genel olarak bilgi sahibi olmak isteyen hissedar ve üst düzey yöneticilerin katılabileceği eğitim programları ayrıca, yönetim kurulu üyeleri, CFO ve mali işler müdürleri, stratejik Satın Alma, Stratejik Planlama Bölümü yetkilileri, bankaların kurumsal kredi bölümleri yetkilileri, yatırımcı ilişkileri yetkilileri ve girişimcileri de oldukça yakından ilgilendiriyor.



NEDEN KATILMALISINIZ?

Siz de aşağıdaki sorulara yanıt arıyor, konunun uzmanları ile yatırım almış Türk şirketlerinin üst düzey yöneticilerinden süreci dinlemek istiyorsanız bu eğitime katılmalısınız.

- Private Equity fonları Türkiye’de yatırım yaparken nelere dikkat ediyor?
- Kurumsal yönetimin yatırım kriterleri arasındaki yeri nedir?
- Private Equity fonlarının yatırımlarında oluşan satın alma değerinde kurumsal yönetimin etkisi ve önemi nedir?
- Kurumsal yönetim ve hukuki açıdan şirket satın alma süreçleri neler?

TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

Eğitim programlarını yılın ikinci yarısında da devam ettiren TKYD yeni dönemde, 22 Eylül 2016'da "Yönetim Kurulu Düzeyinde İç Kontrol ve Etkili İç Denetim Mekanizmalarının İşleyişi" eğitimi ile merhaba dedi. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı ve TİDE Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Nuran Cömert "İç Kontrol", Deloitte Yönetim Kurulu Danışmanı, TKYD Denetim Komitesi Üyesi Ali Kamil Uzun "İç Denetim" konularını yaptıkları sunumlarda ele alırken, Süttaş Grubu Denetim Başkanı Duygu Yılmaz ise bir uygulama örneği olarak Süttaş Grubu'nda yürütülen çalışmalarını katılımcılara aktardı.



FAALİYET RAPORUNUN A,B,C'Sİ BU EĞİTİMDE

Her dönem olduğu gibi 2016 yılının ikinci yarısında da yoğun bir eğitim programı ile iş dünyasının karşısına çıkan TKYD'de, "Faaliyet Raporu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu Eğitimi"ni TÜYİD iş birliği ile 17 Kasım'da düzenlenecek. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Avukat Ümit Yayla, Finar Ajans Başkanı Baki Kara ve TÜYİD Eğitim Çalışma Grubu Eş Başkanı- Pegasus Yatırımcı İlişkileri Direktörü Verda Beste Taşar'ın konuşmacılığında düzenlenecek eğitim zengin bir içerik ile katılımcılarla buluşacak. Bu anlamda; Türkiye'de ve dünyada en iyi uygulamalarla faaliyet raporu trendleri, bir finansal iletişim aracı olarak faaliyet raporu, online raporlamadaki en son yenilikler ve örnek akıllı cihaz uygulamaları, rapor fotmatları, Kurumsal Yönetim Uyum İlkeleri Raporu ve faaliyet raporu hazırlamakla ilgili püf noktalar katılımcılara aktarılacak. TKYD ve TÜYİD üyelerine yüzde 30 indirim söz konusu olacağı eğitim ile ilgili daha detaylı bilgiye egitim@tkyd.org adresinden ulaşabilirsiniz.



REKABETTE KİMLER AYAKTA KALACAK?



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) öncülüğünde, Center for International Private Enterprise (CIPE), Özel Sektör Kolektif Eylem Merkezi (ÖSKEM) ve Etik ve İtibar Derneği (TEİD) iş birliği ile organize edilen "21. Yüzyılın Rekabetçi Ortamında Kimler Ayakta Kalacak" eğitim programı 26 Ekim 2016 tarihinde Avantgarde Otel'de düzenlendi. 21'inci yüzyılın rekabet koşullarında şirketlerin ayakta kalmaları için hangi değerlere ihtiyaç duyulduğunun tartışıldığı programda, yolsuzluğun ve suistimalin şirketlere ve dünya ekonomisine verdiği zarar, farklı örneklerle incelendi. Uyum yöneticileri, hukuk departmanı yöneticileri, satış ve pazarlama profesyonelleri, insan kaynakları yöneticileri gibi meslek dallarını yakından ilgilendiren eğitim programı, TEİD Genel Sekreteri Tayfun Zaman'ın konuşmacılığında gerçekleşti. Eğitimde, yolsuzlukla mücadele suistimallerin önlenmesi ile iş etiği konusunda yerel ve ulusal mevzuatlarla beraber standartların şirketlerden neler beklediği aktarılırken, etik ve uyum yönetiminin temel bileşenlerini inceleyen katılımcılar itibar yönetiminin şirketin performansına ve marka değerine olan etkisini de değerlendirme fırsatı yakaladı.

TKYD'DEN KAP 4.0 SİSTEMİ EĞİTİMİ



Sermaye Piyasası Kurulu ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun (KAP) en yeni versiyonu KAP 4.0 için hazırlanan özel eğitim programı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından düzenlendi. Pol Center Levent toplantı salonunda 3 Haziran 2016 tarihinde düzenlenen programa farklı sektörlerden

çok sayıda isim katıldı. Avukat Ümit Yayla'nın konuşmacılığında gerçekleşen programın ilk yarısında katılımcılar KAP 4.0 süreçleri hakkında bilgilendirildi. Programın ikinci yarısında ise Merkezi Kayıt Kuruluşu Yatırımcı Hizmetleri ve KAP Biriminden Sorumlu Müdür Hakan Beyazoğlu, KAP 4.0 sisteminin teknik detayları hakkında katılımcıları bilgilendirerek eğitimi tamamladı.

TKYD'DEN YENİ MODÜL İHTİSAS PROGRAMI



Düzenlendiği 2008 yılından bu yana büyük ilgi ile takip edilen TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı, bağımsız yönetim kurulu üyesi olan veya olmak isteyenler için hazırlanan özel modülü ile 23-24 Eylül 2016 tarihlerinde düzenlendi. Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ali Pandır yönetim kurulu yapısı ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rolünü tecrübe paylaşımı olarak katılımcılara aktarırken, Egon Zehnder Danışmanlık Genel Müdür-Yönetici Ortağı Murat Yeşildere yö-

netim kurulu seçim kriterleri, oryantasyon ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine sağlanan haklar konusunda katılımcıları bilgilendirdi. Management Center Türkiye Grup CEO'su Tanyer Sönmezer ise doğru yönetim modelleri ve takım olma bilinci üzerine yaptığı bir sunumla katılımcıların karşısına çıktı. Eğimin ikinci gününde Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı şirketinden Avukat Ufuk Yalçın konunun hukuki boyutunu katılımcılara aktarırken, Polisan Holding ve Akenerji Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi İzzet Özberki yönetim kurulunda strateji oluşturma konusunu ele aldı.

KURUMSAL YÖNETİM TÜRKİYE'Yİ GEZİYOR

Marketing Türkiye Dergisi tarafından 10 yıldan bu yana düzenlenen "İnteraktif Pazarlama Zirvesi Anadolu"nun 2016 programı devam ediyor. İnteraktif Pazarlama Zirvesi Anadolu ile bu yıl konulara değil, sektörlerle odaklandıklarını söyleyen Marketing Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Günseli Özen Ocakoğlu, "Mega şehirlerin dünyasında, rekabet ülkeler arasında değil, şehirler arasında yaşanacak. Bu nedenle kurumsallaşma, performans ve verimliliğin artırılması, tasarruf ve karlılığın yükseltilmesi konularına ağırlıklı olarak değinerek, olgunlaşmış sektörlerin ihtiyaçlarını belirleyeceğiz" dedi. TKYD'nin Anadolu illerine yönelik projesi "Anadolu Seminerleri" ile aile şirketlerine yönelik edindiği deneyimlerden de yola çıkarak, içeriğine kurumsal yönetim konusunda katkı verdiği programın Konya ayağı da, söz konusu zirve kapsamında 1 Eylül 2016'da düzenlendi. Programa; Marketing Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Günseli Özen, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, KOBİ temsilcileri, iş adamları, esnaf ve girişimciler katıldı. "Kurumsal Yönetim Anlayışı" konulu sunum ile programa TKYD adına katkı veren Doğrusoy, zirvenin içeriğine uygun olarak interaktif bir ortamda katılımcıları bilgilendirdi. Anadolu Seminerleri, 25 Ekim Bursa'da TKYD adına Yönetim Kurulu Üyesi Orhan'ın Turan ile devam ederken, Mustafa Doğrusoy da 24 Kasım'da İzmir programının konuğu olacak.



KURUMSAL YÖNETİMDE GÜCÜMÜZ SINIRLARI AŞIYOR

Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat, 26 trilyon dolar varlığı yöneten varlık yöneticileri ve yatırımcılarını bir araya getiren Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı-International Corporate Governance Network'ün yönetim kurulu üyeliğine yeniden seçildi.

Yayınladığı ilkeler, rehberler ve beyanlarla ABD ve İngiltere'de yatırım sektörünü ve finansal piyasaları etkileyen ICGN'in yönetim kurulunda yer alan ilk ve tek akademisyen olmaya devam eden Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat, kurumsal yönetimde uluslararası bir başarıya imza attı. ICGN'in yönetim kuruluna yeniden seçilmesinin ardından konuşan Melsa Ararat, Türkiye piyasasını kurumsal yönetim açısından değerlendirerek, "Kurumsal yönetimi, ekonomik olarak halka açık şirketlere yatırım yapanların bu yatırımlarından makul bir getiri elde etmelerini sağlayan sevk ve idare sistemi olarak tanımlarsak, bu sistemin iyi çalışmasında iki ana unsurun belirleyici olduğundan söz edebiliriz; piyasalar aracılığı ile kurumsal yatırımcılar ve yönetim kurulları. Maalesef bizde her iki unsur da etkin değil. Sermaye piyasalarının sağlığı ve halka açılma oranlarının düşüklüğü kurumsal yatırımcıların etkin olmasını engelliyor. Piyasa şirketleri disiplini etme rolünü etkin olarak yerine getiremiyor. Diğer yandan yönetim kurulları pek çok şirkette formalite olmaktan öte gitmiyor veya üyeleri büyük ortakların kontrolünde oluşturulduğu için ya gerekli yetkinliğe sahip değil ya da yeterince bağımsız değil. Geriye kalan tek yol kural ve düzenlemeler. Bundan dolayı bizde şirketler, hep kurallardan ve düzenlemelerden şikayet ederler ve bazen de yeni kuralları hafifletmeyi veya uygulamaya konmalarını geciktirmeyi başarırlar" dedi.

"SPK TEMSİLCİLERİ İLK DEFA ICGN KONFERANSINA DAVET EDİLDİ"

Melsa Ararat ICGN'in üyeleri arasında BIST şirketlerinin işlem gören paylarını



en yüksek oranda ellerinde tutan uluslararası kurumsal yatırımcıların da yer aldığına dikkat çekerek, önümüzdeki dönemde Avrupa'nın büyüme beklentilerinin zayıf kalmaya devam etmesi nedeniyle yükselen piyasaların tekrar yatırımcıların gündemine girebileceğine dikkat çekti. Ararat, bu sene ilk defa SPK temsilcilerinin de San Francisco'da toplanan ICGN yıllık konferansına davet edildiğini ifade etti.

Ararat, "İçinde bulunduğumuz olağanüstü koşullarda şirketlerin uzun vadeli kurumsal yatırımcılarıyla ilişkilerini canlı tutmalarını ve karşı karşıya kaldıkları riskleri nasıl yönetecekleri konusunda açık olmalarını öneririm. Genel kurullarını henüz yapmamış şirketlerin ise yönetim kurullarını, uluslararası tanınırlığı olan yabancı bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle güçlendirilmelerinin kurumsal yatırımcılara risklerin daha iyi yönetileceğine dair olumlu bir sinyal verebileceğini düşünüyorum" dedi.

ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM AĞI HAKKINDA

Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), 1995 yılında İngiltere kanunlarına göre kurulmuş Londra merkezli ve kâr amacı gütmeyen bir şirkettir. 26 trilyon dolar varlığı yöneten varlık yöneticilerinin ve yatırımcıların önderliğinde kurumsal yönetim profesyonellerini bir araya getiren ICGN dünyada kurumsal yönetimin iyileştirilmesi amacıyla ilkeler, rehberler ve beyanlar yayımlayarak yatırım sektörünü ve finansal politikaları etkiliyor. ICGN küresel sermaye piyasaları ve finans sektörünü ilgilendiren tüm platformalarda da etkin olarak yer almaktadır.

“TUFANDA HAYATTA KALMAK”

6. Uluslararası Etik Zirvesi “Tufanda Hayatta Kalmak” başlığı ile Etik ve İtibar Derneği (TEİD) tarafından 13 Haziran 2016 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi’nde düzenlendi. Dünyaca ünlü şirketlerin yaşadıkları etik krizlerin incelendiği zirvede, iş dünyasının tecrübeli yöneticileri ile tufanda hayatta kalmak için neler yapılması gerektiği ele alındı.

Son yıllarda küreselleşmenin yaygınlaşması ve teknolojinin gelişmesi, iş süreçlerindeki verimliliğin ve kalitenin artmasına zemin hazırladı. 2000’lerde başlayan bu dönemde, bazı global şirketlerin, kimi zaman yüksek risk iştahı, kimi zaman yerel-kültürel uygulamalara boyun eğmesi ve bazen de kazanç beklentisi ile evrensel iş etiği ilkelerinin dışına çıkan uygulamalarına sahne oldu. 21. yüzyıla geldiğimizde ise iş dünyasında başarının tanımı değişti. Kârın sadece ne kadar olduğu değil, nasıl elde edildiği, varlığın nasıl paylaşıldığı ve işin sürdürülebilir olup olmadığı da sorgulanır hale geldi. Dünyanın önemli şirketlerinde yaşanabilecek etik bir fırtınanın, büyüüp bulunduğu ülke, hatta küresel ekonomiyi etkileyebilecek bir tufana dönüşmesine sebep olduğu tespit edilirken konuya duyarlı kalmayan Etik ve İtibar Derneği (TEİD), bu yıl 6’ncısını düzenlediği Uluslararası Etik Zirvesi ile konuya dikkat çekti. İş etiği ilke ve politikalarının anlaşılması, benimsenmesi, yaygınlaştırılması, şirketlerin yazılı kültürünün temel taşı haline gelmesi için kılavuzluk etmek ve referans merkezi olmak amacıyla 2010 yılından bu yana faaliyet gösteren TEİD, 6. Uluslararası Etik Zirvesi’ni 13 Haziran 2016 tarihinde gerçekleştirdi. Zirve, “Tufanda Hayatta Kalmak” temasıyla iş dünyası, akademisyen ve hukuk çevrelerinin önde gelen isimlerinin katılımıyla İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral İstanbul Kampüsü’nde TEİD Yönetim Kurulu Başkanı Selçuk Öncer’in ev sahipliğinde gerçekleşti.



“ÇÖZÜMÜ GENÇLER ÜRETECEK”

Zirvenin açılışında konuşan TEİD Yönetim Kurulu Başkanı Selçuk Öncer, 1,3 milyar insanın hayatlarında elektriği hiç görmeden yaşayıp ölecekleri, 1 milyar insanın günde 1 dolardan az para kazandıkları bugünün dünyasında verim ve büyümeye su kadar ihtiyaç duyulduğunu ifade etti. OECD tarafından 1 Haziran’da yayımlanan “Global Ekonomiye Bakış” raporuna göre dünya ekonomisinin, 13 trilyon doların buharlaştığı 2008 kriziyle yediği darbeyi atlattıktan hala çok uzak olduğunu kaydeden Öncer, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerdeki büyümenin de parlak bir gelecek vaat etmediğini söyledi. Dünya Bankası’nın yolsuzluğun küresel ekonomiye olan etkisinin yüzde 2,6 yani yaklaşık 2 trilyon dolar olarak açıkladığına dikkat çeken Öncer, iş dünyasının içinde bulunduğu bu sorunun çözümünü öncelikle kendisinin bulması gerektiğini vurguladı. Öncer, OECD ve BM

İŞ DÜNYASININ ÜNLÜ İSİMLERİ ZİRVEDE BULUŞTU

Uluslararası Etik Zirvesi’nin altıncı yılında dünyaca ünlü şirketlerin yaşadığı krizler, iş dünyasının tecrübeli yöneticileri eşliğinde anlatıldı. Etik krizlerin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik çalışmaların yanı sıra kriz sırasında liderlerin ve üst düzey yöneticilerin bu süreci yönetirken göz önünde bulundurmaları gereken hususların da ele alındığı zirvede, kriz sonrası şirket etik politikaların gözden geçirilmesi, iletişim ve itibar yönetiminin nasıl olması gerektiği örneklerle incelendi.

Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmeleri’nin benimsendiği 1997 ve 2000’den bugüne, her iki kurumun özel sektöre karşı gün geçtikçe artan kapsayıcı tutumunun pozitif sonuçlar vermeye başladığını dile getirdi.

DÜNYADA, DEMOKRATİK DEĞERLER AŞINIYOR MU?



Argüden Yönetişim Akademisi ve TÜSİAD iş birliğinde, özel sektör, kamu ve sivil toplum yöneticilerine yönelik, düzenlenen “Kamuda Karar Alma Süreçleri 2015 OECD Değerlendirme Raporu” konulu konferans 6 Haziran 2016’da düzenlendi. Konferansta, kamunun düzenleyici rolünü yerine getirirken bilgiye dayanan, katılımcı karar süreçlerini hayata geçirmesinin, vatandaşın yaşam kalitesini artırmada kritik bir öneme sahip olduğu vurgulandı. Açılış konuşmasını TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Cansen Başaran Symes ve Argüden Yönetişim Akademisi Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Metin Çakmakçı’nın gerçekleştirdiği konferansta, ana konuşmacı olarak Akademi’nin Danışma Kurulu Üyesi ve OECD Regulatory Policy

Bölüm Başkanı Nick Malyshev yer aldı. Yaptığı konuşmada iş dünyası temsil örgütü olarak kamuda karar alma ve düzenleme yapma ortamını nasıl görmek istediklerini çeşitli açılardan açıklamak istediğini belirten TÜSİAD Başkanı Cansen Başaran Symes, “Her düzenlemenin başlangıcında bir politika tercihi vardır. Ana yönü belirlenmiş olan düzenlemenin başarıyla sonuçlanabilmesi için her aşamada, katılım, en kapsayıcı şekilde gerçekleştirilmelidir” dedi. TÜSİAD Başkanı Symes, bugün demokrasi geleceği köklü olanlar dahil, pek çok ülkede, demokratik değerlerin aşınmakta olduğu endişesinin doğmasında, toplumun önemli bir kesiminin karar alma süreci içinde kendine bir yer bulamaması olduğunu vurguladı.

AİLE ŞİRKETLERİNİN ZİRVE BULUŞMASI

TAİDER tarafından bu yıl 4’üncüsü düzenlenen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi, “Aile Şirketlerinde Yenilikçi Olma, Zorlukları Aşma, İlham Verme” temasıyla 21-22 Ekim tarihlerinde İstanbul’da gerçekleşti. TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Sumer Tömek Bayındır’ın ev sahipliğinde gerçekleşen zirveye, Ekonomi Bakanı Başdanışmanı Adnan Yıldırım’ın yanı sıra Young Guru Academy Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Sinan Yaman ve Şölen İcra Kurulu Başkanı Elif Çoban gibi iş dünyasının önemli simaları katıldı. Zirvenin açılış konuşmasını yapan TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Sumer Tömek Bayındır vasatlığın ötesine çok çalışmakla geçilebileceğine dikkat çekerek, “Kendimizden fazla şey beklemek yerine, işe koyulmalıyız. Bu düşünce kanımca biz aile işletmeleri için son derece önemli. Gelişen dünya ekonomisi aile işletmelerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Her şeyin bir yeniden düzenleme olduğunu idrak ettiğimizde, bu daha da anlamlanıyor. Bu sebeplerledir ki, aile işletmeleri olarak sürdürülebilir bir gelecek inşa etme yolunda yeniliklere açık olmayı, birbirimize destek olarak zorlukları aşmayı, bizden sonraki kuşaklarında aynı hassasiyet, bilinç ve kültürle yola devam edebilmeleri için onlara ilham vermeyi son derece önemsiyoruz” diye konuştu.



ETİK VE UYUM YÖNETİCİSİ SERTİFİKA PROGRAMI BAŞLIYOR

Etik ve İtibar Derneği (TEİD) ve İstanbul Bilgi Üniversitesi iş birliği ile hazırlanan Etik ve Uyum Yöneticisi Sertifika Programı 5 Kasım 2016 tarihinde başlıyor. Yedi hafta boyunca Cumartesi günleri İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral İstanbul Kampüsü’nde gerçekleşecek program, zengin bir içerikle katılımcıları bekliyor. Etik ve Uyum Yöneticisi’nin günlük hayattaki gereksinimlerine ve şirketlerin bu pozisyondaki yöneticilerinden beklentilerine göre tasarla-

nan program, yurt dışındaki başlıca sertifika programı örneklerinden esinlenerek hazırlandı. Etik ve uyum yöneticisi olması yolunda katılımcılara katkı sağlamayı hedefleyen program, yurt dışında da Etik ve Uyum Yöneticisi olmak isteyenlere yol gösterecek. Katılımcılar; “Kurumsal Etik Risk Haritası nasıl çıkarılır?, Şirket içi etik ihlallerinde iş hukuku ve ceza hukuku uygulamaları nelerdir?, Etik ve Uyum Programı nasıl oluşturulmalı?” gibi sorulara yanıt bulacak.

KADIN DİREKTÖRLER 9 KASIM'DA BİR ARAYA GELİYOR

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun hayata geçirdiği "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi" kapsamında düzenlenen Kadın Direktörler Konferansı'nın dördüncüsü 9 Kasım 2016 tarihinde gerçekleşecek. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, İsveç Konsolosluğu'nun finansal ve Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteği ile yürüttüğü "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi"nin ayaklarından biri olan konferans, Zorlu Performans Sanatları Merkezi'nde katılımcılarla buluşmaya hazırlanıyor. Bağımsız Kadın Direktörler Projesi kadınların yönetim kurullarındaki konumunun güçlendirilmesini ve bu yolla yönetim kurullarının daha etkin çalışması hedefliyor. Küresel Yönetim Kurullarında Görev Almaya Hazır Kadınlar (Global Board Ready Women) insiyatifinin de kurucu üyesi olan proje kapsamında yönetim kurulunda görev al-



maya hazır nitelikte kadın direktör adaylarından oluşan veri tabanı sürekli güncellenmekte, yönetim kurullarında kadın direktörlere yer vermek isteyen şirketlere adaylar öneriliyor.

Proje kapsamında Türkiye'de 'Yönetim Kurullarında Görev Almaya Hazır' kadınların envanteri çıkartılıyor ve şirketlerin ihtiyacına uygun kadın adaylar ile talepte

bulunan şirketler birbirleriyle eşleştiriliyor. İsveç Konsolosluğu'nun finansal destek sağladığı projede veri tabanı ilk aşamada Egon Zehnder'in yardımıyla oluşturuldu. Veri tabanında 270 kadın aday bulunuyor. Yetkililer, bu sayının yakın zamanda çok daha artacağına dikkat çekerken, havuzda adayların seçimi oldukça yüksek yetkinlikler gözetilerek yapıyor.

SPL VE CFA INSTITUTE'DEN NİTELİKLİ İŞ GÜCÜNE DESTEK

Sermaye piyasasının gelişen ihtiyaçlarına hizmet etmek üzere faaliyetlerde bulunan Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL), Türkiye'nin sermaye piyasalarını daha ileriye taşıyacak nitelikli insan kaynağına destek verecek bir çalışmaya ön ayak oldu. SPL İstanbul Uluslararası Finans Merkezi projesi kapsamında, finans alanında çalışan düzenleyici kurum personelinin uluslararası geçerliliği olan sertifika sahibi olmasını desteklemek amacıyla CFA (Chartered Financial Analyst) Institute ile 2015 yılında önemli bir anlaşmaya imza attı. Söz konusu anlaşma kapsamında; Sermaye Piyasası Kurulu, Hazine Müsteşarlığı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın 167 çalışanına 2015 ve 2016 yılları için CFA, Claritas ve CIPM sınavlarının

giriş ücretlerinde burs sağlandı. 2017 yılında da devam edecek olan anlaşma kapsamında; ilgili kurumlarda çalışan 160 kişiye, 2017 yılı Haziran ve Aralık dönemlerinde düzenlenecek olan CFA, Claritas ve CIPM sınavlarının giriş ücretlerinde burs sağlanarak, bu sınavlara katılımları desteklenecek.



"ULUSLARARASI TÜRKİYE İÇ DENETİM KONGRESİ" 20'NCİ KEZ DÜZENLENİYOR

Uluslararası XX. Türkiye İç Denetim Kongresi, "Inno Vision-Dijital Dönüşümün Vazgeçilmez Paydaşı Olmak" temasıyla 31 Ekim-1 Kasım 2016 tarihlerinde Wyndham Grand İstanbul Levent Otel'de düzenlenecek. Açılış konuşmalarını; IIA Başkanı Angela Witzany, IIA ve ECIIA eski Başkanı Prof. Jean Pierre Garitte, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Hurşit Zorlu ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Albayrak'ın yapacağı kongre, çok sayıda uzman ismi de ağırlayacak. İki gün sürecek kongrede; "Dijital dönüşüm ve yazılım lisans yönetimi, siber güvenlik tehditleri için kriz yönetimi ve iş sürekliliği, yeni dünyayı anlamak, yeni dünyaya hazır olmak, kurumsal yönetim ve iç denetimin rolü gibi" konular katılımcılara aktarılacak.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İÇİN ANAHTAR ESASLAR: DEMOKRASİ VE YÖNETİŞİM

Millennium Challenge Corporation (MCC) ve CIPE (Center for International Private Enterprise - Uluslararası Özel Girişim Merkezi) Uluslararası Demokrasi Günü'nün tanınması için 15 Eylül 2016 tarihinde bir etkinliğe ev sahipliği yaptı. Kalkınmada demokrasinin rolünü tartışmak üzere düşünce liderlerini bir araya getiren toplantıya iş dünyasında çok sayıda isim katıldı.

Sürdürülebilir kalkınma için anahtar esasların neler olduğunu aktaran panelistler; demokratik yönetim ile ilişkili olan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin (SKH) yoksulluğu azaltmak, istihdam yaratmak, ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve kalkınmanın sürdürülebilir olduğundan emin olmak için nasıl hayati önem taşıdığına dikkat çekti. Söz konusu toplantıda; güçlü bir yapıya sahip olan demokratik kurumların, sağlam hukuk egemenliğinin ve herkes için eşit şartlar sağlayan kapsayıcı ekonomik politikaların, kalıcı etkiye sahip kalkınma ajandasının vazgeçilmez unsurları olduğuna da vurgu yapıldı.

Sürdürülebilir kalkınma ve yoksulluğu azaltmak, Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sustainable Development Goals - SDGs)'nin başlıcaları arasında yer alıyor. Sürdürü-



lebilir Kalkınma Hedefleri, diğer bir deyişle Küresel Hedefler, Binyıl Kalkınma Hedeflerinin üzerine inşa edildi. 2000 yılında kabul edilen Binyıl Kalkınma Hedefleri yoksulluğu, açlığı, hastalıkları, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ve su ve sanitasyona erişememeyi azaltmak gibi pek çok konuyu ele aldı. Binyıl Kalkınma Hedefleri'nde çok önemli ilerlemeler sağlandı. Bu ilerlemeler hedefler ve amaçlarla desteklenen birleştirici bir gündemin değerini gösteriyor. Fakat kaydedilen ilerlemelere rağmen, yoksulluk hala herkes için sona ermedi. Yeni Küresel Hedefler ve daha geniş

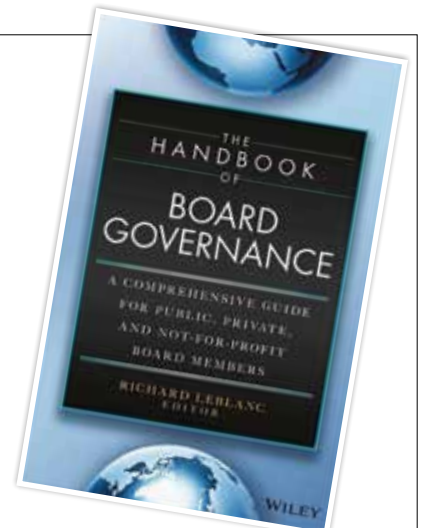
sürdürülebilirlik gündemi Binyıl Kalkınma Hedeflerinin de ötesine gidiyor ve yoksulluğun ana nedenlerine çözüm bulmayı ve evrensel bir ihtiyaç olan herkes için fayda sağlayan kalkınmayı sağlamayı amaç ediniyor. UNDP Başkanı Helen Clark 2030 Gündemi için şunları belirtiyor: "Bu anlaşma dünyamızı daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yola sokmak için önemli bir dönüm noktasını işaret ediyor. Eğer hep beraber çalışırsak, vatandaşların barış, refah, iyi yaşam koşulları ile ilgili isteklerini karşılama ve aynı zamanda yeryüzünü koruma şansını elde ederiz."

İYİ YÖNETİMİN EL KİTABI OKURLARIYLA BULUŞTU

Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları için Prof. Richard Leblanc tarafından kaleme alınan "Yönetim Kurullarında İyi Yönetimin El Kitabı" okurlarıyla buluştu.

Prof. Leblanc'ın her biri ayrı ayrı kendi dallarında uzman düşünce liderlerini bir araya getirdiği 'Yönetim Kurullarında İyi Yönetimin El Kitabı', çok sayıda iyi yöne-

tim kavramı ve uygulaması içeriyor. Ram Charan, Nell Minow, Mark Nadler gibi yıldız isimlerin katkı yaptığı kitap, "işimi nasıl sürdürebilirim" sorusuna net cevaplar veriyor. Yönetim kurullarında görev yapan ve görev almayı hedefleyen tüm yöneticiler bu kitapta Bob Monks, Yılmaz Argüden gibi isimlerin fikir ve deneyimlerinden yararlanabilir.



SERMAYE PİYASALARINDA KÖPRÜ KURULUYOR

ICGN (International Corporate Governance Network) ve IIRC (International Integrated Reporting Council) iş birliğinde düzenlenen “Uzun Vadeli Değer Yaratmak İçin Diyalog: Sermaye Piyasalarında Katılımcılar Arasında Köprü Kurlmak” konferansı, 6-7 Aralık 2016 tarihlerinde Londra’da gerçekleşecek. Konferansta; uzun vadeli değer etmenlerinin, sürdürülebilir bir sermaye piyasasına katkıda bulunurken, şirketlerin başarılı olmaları yolunda nasıl düzgün bir biçimde entegre edileceği ele alınacak. İlgili konuların uzman isimler eşlinde tartışılacağı konferansta; yönetim, strateji, performans ve gelecek beklentileri arasında “entegre düşüncenin” nasıl başarılacağına ve bunun yatırım kararlarına nasıl etki ettiğine dair bakış açıları da uzmanlar tarafından paylaşılacak konular arasında yer alacak.



ICGN'DEN WEB SEMİNERLERİ



ICGN'nin (International Corporate Governance Network) web seminerleri; paydaş hakları/diferansiyel mülkiyet, yatırımcı güvenliği, yönetim kurulu yönetimi, gelir eşitsizliği ve etik, sistemsel risk ve güvene dayalı sorumluluk, denetim, performans raporlama ve önemlilik, ESG (Environmental, Social and Governance-Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) ve karar verme gibi temel yönetim konularını kapsıyor. İnteraktif bir ortamda gerçekleşen, bilgilendirici web seminerleri, katılımcılar için soru ve cevap oturumu dâhil olmak üzere toplamda 60 dakika sürüyor. Ücretsiz düzenlenen ve birçok kişi tarafından ilgiyle takip edilmesi beklenen ICGN web seminerleri ile ilgili detaylı bilgi ve kayıt için; www.icgn.org/events adresini ziyaret edebilirsiniz.

ENTEĞRE RAPORLAMANNIN CFO KLAVUZU

Yeni nesil iş yönetimi ve raporlama uygulamalarını destekleyen ve mümkün kılan teknolojik yetenekleri ustalıkla ele almak amacıyla bilgi sistemleri genel müdürleri ile iş birliği imkânları arayan CFO'lar için hazırlanan Entegre Raporlama için Teknoloji, Çoklu-Sermaye Düşüncesini Yönlendirmek için bir CFO Kılavuzu, IR teknoloji girişiminde-

ki katılımcılar tarafından geliştirildi. Yayın, şirketlerin iş yapış tarzlarını değiştirmek için hâlihazırda yaptıkları değişiklikleri paylaşıp, hızla değişen iş ortamında başarılı bir şekilde ilerlemelerine yardımcı olabilecek yeni bir bilgi kültürü ortaya koyuyor.

Yayını <http://integratedreporting.org/> adresinden indirebilirsiniz.





KURUMSAL YÖNETİMDE ODAK DEĞİŞİKLİĞİ; *Şirketlerden pay sahiplerine*

Artık küreselleşmenin eşitlikçi bir fayda sağladığını kimse iddia etmiyor; büyük resim iç açıcı değil. Dünyanın bir yönetim krizinin eğişinde olduğundan söz ediliyor. Ancak bu kez sadece şirketler değil, yatırımcılar ve finansal sistemin toplum yararına çalışmasından sorumlu düzenleyiciler de mercek altında.



Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi ve Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü, aynı zamanda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Akademik Kurul Başkanı olan Melsa Ararat yayımladığı, “Dünyanın Kurumsal Yönetim Gündeminde Tartışmalar” başlıklı yazısında, “İçinde bulunduğumuz yüzyıla girerken finansal piyasalarda en önemli konulardan birisi, şirketlerin yönetimi ve finansal risklerin

yönetimiymi. Bir kurumsal yönetim kodu olmayan ülke, şirket ve yatırımcı artık kalmadı. Ancak yakın tarih ve kısa dönemli beklentiler, ekonomik büyümenin tıkanıdığı, az sayıda dev küresel şirketin hisse senedi piyasalarının çoğunluğunu oluşturduğu, Çin ve Hindistan gibi bir kaç ülke hariç borsaya yeni şirketlerin pek girmediği, yatırımın azaldığı ve pasif yatırımların endişe verici oranda öne çıktığı bir döneme işaret ediyor. Piyasalardaki bu

tıkanıklığın arka planında ise siyasette tıkanıklık ve aşırı sağ radikal siyasetlerin tehdit edici genişlemesi var. Artık küreselleşmenin eşitlikçi bir fayda sağladığını kimse iddia etmiyor; büyük resim iç açıcı değil. Dünyanın bir yönetim krizinin eşiğinde olduğundan söz ediliyor” diyor.

Ararat’a göre kurumsal yönetim, bu resmin bir parçası olarak gündemdeki yerini koruyor. Ancak bu kez sadece şirketler değil, yatırımcılar ve finansal

sistemin toplum yararına çalışmasından sorumlu düzenleyiciler de mercek altında.

YATIRIMCILARIN "ÖZEN KODLARI" NE ANLATIYOR?

Yeni bir hedefe odaklanma sürecinde yeni normların da geliştirildiğine işaret ediyor Ararat ve devam ediyor: "Kurumsal yönetim tartışmalarında spot ışıklarının şirketlerden yatırımcılara ve pay sahiplerine kaymasıyla birlikte, yatırımcıların davranış standartlarını belirleyen ve 'stewardship codes' veya 'share ownership codes' olarak adlandırılan kodlar yaygınlaştı. Bu kodlar, yatırımcıların, nihai hak sahipleri adına kendilerine verilen yetkileri özenle kullanmalarını teşvik ediyor ve esas olarak uzun vadeli tasarrufları yöneten emeklilik fonları ve portföy yöneticilerini hedefliyor."

Ararat, Türkçe'de henüz karşılığı olmadan tartışmalara konu olan kavramların yanlış tercümelerinin kalıcı kavram kargaşası yarattığına değiniyor ve yeni odaklanmanın



adını koyuyor. "Sorumlu yatırımcı/sahiplik normları olarak adlandırabileceğimiz bu kodlara ben kısaca 'Özen Kodu' diyorum. Özen kodları, öncelikle yatırımcıların hak sahiplerinin yatırım ufkunu dikkate alacak şekilde davranmalarını, portföy yöneticilerinin bağımsız bir denetim ve gözetime tabi olmasını ve hangi ilkeleri veya rehberleri (ICGN, UN PRI, veya ulusal kodlar gibi) esas aldıklarını ve özen politikalarını açıklamalarını istiyor" diyor.

Gerçekten de pek çok ülkede emeklilik fonlarının yönetimi, ulusal özen kodları esas alınarak yönetiliyor. Özen kodlarının kapsadığı esas konu ise yatırım yapılan şirketlerle ilişkilerin dayandığı ilkeler; yani angajman ilkeleri. Bu angajman, şirketlerin işlerine karışmayı değil nihai hak sahipleri adına yatırımcı ile şirket arasında etkin bir iletişimin sağlanmasını amaçlıyor. Ararat, bu konuda, "Angajman ilkeleri arasında yatırım yapılan şirketlerin yakinen gözetimi, endişe edilen konularda şirketle diyalog ve iş birliği, oy haklarının özenle ve nihai hak sahiplerinin çıkarlarını gözeterek kullanılması, önemli boyutta finansal kayıp doğurmamak kaydıyla, yatırım yapılan şirketlerin sosyal ve çevre politikalarının ve performanslarının portföy oluşumunda dikkate alınması ile yatırım yapılan şirketlerin yönetim yapılarının iyileştirilmesi öne çıkıyor" diyor. Ararat'ın vurguladığı bir başka başlık ise özen kodlarının, yatırımcılardan angajman çabaları ve sonuçlarının da düzenli olarak raporlanmasını da istiyor oluşu.

Bilindiği üzere Avrupa yatırım yönetimi hizmetleri sektörünün örgütü EFAMA, üyelerinin uymasını beklediği özen ilkelelerini 2011 yılında yayımlamıştı. Melsa Ararat, Güney Afrika'nın 2011'de, İngiltere'nin 2012'de, İsviçre ve Malezya'nın 2013'te, Japonya 2014'te ve Kenya 2015'te özen kodu yayımlayan ülkeler olduğunu animatırken, özen kodlarının yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerin genel kurullarına etkin olarak katılmalarını önerdiğinin de altını çiziyor. Melsa Ararat, "Gelişmeler, bugüne dek yatırımcılara baştan sağma oy tavsiyeleri vermekle suçlanan vekalet (proxy) şirketlerini, yani yatırımcılara şirket genel kurullarda oylarını ne yönde kullanmaları gerektiği konusunda tavsi-



Özen kodlarının öne çıkmasıyla gündeme gelen konulardan biri; yatırım yaptıkları şirketlerin hisselerini uzun süre ellerinde tutan ve böylece doğal olarak özenli oldukları varsayılan stratejik yatırımcıların oy haklarının farklılaştırılması, yani uzun vadeli yatırımcılara daha fazla oy hakkı verilmesi.



ye hizmeti veren firmaları ve 'oy vekalet zincirinin bütünselliği' konusundaki endişeleri en hararetli gündem maddelerinden biri haline getiriyor" değerlendirmesinde bulunuyor.

YERLİ KURUMSAL YATIRIMCILAR OY HAKLARINI KULLANMIYOR

Kurumsal yönetim üzerindeki spot ışıklarında yaşanan bu değişim, Melsa Ararat'a göre Türkiye'yi iki ana açıdan etkileyecek. Ararat, ilk etkilenecek olanların elbette şirketler olduğuna değiniyor ve "Bugüne dek uluslararası kurumsal yatırımcılardan gelen soru ve açıklama taleplerine ve yönetim, çevre ve insan hakları konusundaki baskılara 'onlara ne' diye özetlenebilecek bir tepki gösteren şirketler, bu taleplerde artış beklemeli ve bunları karşılamak konusunda hazırlıklı olmalı" diyor. İkinci etkilenen taraf ise "bütün bu gelişmeler sanki başka bir gezegende oluyormuşçasına konudan bihaber olmayı tercih eden" yerli portföy yönetim şirketleri ve onlara varlıklarını emanet eden emeklilik şirketleri olacak. Türkiye'nin, yerli kurumsal yatırımcıların tarih boyunca oy haklarını hiç bir zaman kullanmadıkları tek ülke olarak kurumsal yatırım tarihine geçebileceğine vurgu yapan Ararat, "Bu garipliğin arkasında emeklilik şirketleri ve yetkilendirdikleri portföy yönetim şirketlerinin aynı iş grubuna dahil olmalarından kaynaklanan çıkar çatışmaları yatıyor" değerlendirmesinde bulunuyor ve "Bu konuya, 2010 yılında IFC adına hazırladığım

"SPOT IŞIKLARI ŞİRKETLERDEN YATIRIMCILARA VE PAY SAHİPLERİNE KAYIYOR"

Melsa Ararat: "Kurumsal yönetim tartışmalarında spot ışıklarının şirketlerden yatırımcılara ve pay sahiplerine kaymasıyla birlikte yatırımcıların davranış standartlarını belirleyen ve 'stewardship codes' veya 'share ownership codes' olarak adlandırılan kodlar yaygınlaştı. Bu kodlar, yatırımcıların, nihai hak sahipleri adına kendilerine verilen yetkileri özenle kullanmalarını teşvik ediyor ve esas olarak uzun vadeli tasarrufları yöneten emeklilik fonları ve portföy yöneticilerini hedefliyor. Sorumlu yatırımcı/sahiplik normları olarak adlandırabileceğimiz bu kodlara ben kısaca 'Özen Kodu' diyorum. Özen kodları, öncelikle yatırımcıların hak sahiplerinin yatırım ufkunu dikkate alacak şekilde davranmalarını, portföy yöneticilerinin bağımsız bir denetim ve gözetime tabi olmasını ve hangi ilkeleri veya rehberleri (ICGN, UN PRI, veya ulusal kodlar gibi) esas aldıklarını ve özen politikalarını açıklamalarını istiyor."

bir raporda değinmiş ve bağımsız fon yönetim şirketlerinin gelişmesi ve emeklilik fonlarının yönetiminin rekabetçi bir piyasada gerçekleşmesinin tasarrufların artmasında önemli bir rol oynayacağına işaret etmiştim. Aradan geçen altı yılda fon performanslarının açıklanmasının zorunlu kılınması dışında bir değişiklik olmadı. Türkiye'deki portföy yönetim şirketlerinin kendilerini dünyadaki genel eğilimden ayrı tutmaları uzun vadede sanırım mümkün olmayacaktır" uyarısında bulunuyor.¹

FARKLIlaştırILMIŞ OY HAKLARI

Özen kodlarının öne çıkmasıyla gündeme gelen bir başka konu da yatırım yaptıkları şirketlerin hisselerini uzun süre ellerinde tutan ve böylece doğal olarak özenli oldukları varsayılan stratejik yatırımcıların oy haklarının farklılaştırılması, yani uzun vadeli yatırımcılara daha fazla oy hakkı verilmesi. Ararat, uzun süre elde tutulan bu payların "Sadakat payları" olarak adlandırıldığını ifade ederken, uzun vadeli yatırımların teşviğiyle finansal sistemin sistemik risklerinin de azaltılabileceği görüşünün yaygın olduğunu, ancak bu konunun özellikle hâkim ortakları olan şirketler açısından bir endişe konusu olarak da değerlendirildiğini anımsatıyor. "Bu şirketlerde sadakatın ödüllendirilmesi, kontrol eden pay sahiplerinin kemikleşmesini ve azlık pay sahibi yatırımcıların tamamen devre dışı bırakılması sonucunu doğurabilir" diyen Ararat, aynı konunun, iyi yönetilmeyen şirketlerin piyasa yoluyla daha iyi yönetim becerisi ve kapasitesi olan taraflarla ele geçiril-



Melsa ARARAT

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri
Fakültesi Öğretim Üyesi ve Kurumsal
Yönetim Forumu Direktörü

TKYD'nin dünyadaki gelişmeleri yakından takip etme arzusundan büyük memnuniyet duyuyorum. Derneğin çabası, Türkiye'nin normalleşme ümidini kaybetmemek için direndiğinin bir göstergesi.





17. Kurumsal Yönetim ve Yatırım Çalıştayı

Özellikle ABD’de kurul üyelerinin ortalama yaşının giderek yükseliyor olması, kurulların kemikleşme riskinin arttığını gösteriyor. Pek çok derecelendirme kuruluşu ve oy tavsiyesi veren şirketler, direktörlerin hizmet süresinin 12 yılı aşmaması gerektiği konusunda hem fikir.

mesi çabalarını da engelleyebileceğine (take-over markets) ve dolayısıyla SPK ilkelerinde de yer alan “bir paya bir oy” ilkesinin değişmesinin pek mümkün olmayabileceğine değiniyor.

Bu çerçevede, bu yıl İtalya’nın sadakat hisselerine çift oy hakkı veren düzenleme planlarını yatırımcılardan gelen tepkiler karşısında geri çekmek zorunda kaldığını da anımsatan Ararat, “Oy haklarında farklılaşma yerine özen kodlarının benimsenmesi ve uygulanması daha fazla taraftar bulan bir yaklaşım” diyor.

DİREKTÖRLERİN GÖREV SÜRELERİ KISALMALI MI?

Melsa Ararat’ın ilgili yazısında değindiği önemli bir başka konu ise görev süreleri. Bilindiği üzere, yönetim kurullarının bileşimi ve direktörlerin görev süresi, kurumsal yönetimin her zaman en hararetli tartışma konularından birisi oldu. Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini ifa ederken kişisel, profesyonel veya finansal olarak her türlü çıkar çatışmasından etkilenmeden karar vermeleri bekleniyor ve görev sorumlulukları da bunu gerektiriyor.

“Bağımsız üyeleri zorunlu kılan düzenlemeler de esasında yönetim kurulunun bir bütün olarak bağımsız karar verme etkinliğini garanti altına almayı amaçlıyor. Diğer yandan, bağımsız üyelerin belli bir süre sonunda artık bağımsız olamayacağı ve hem şirketle hem de yöneticilerle aralarında diğer üyeler gibi ortak çıkar/duygu ilişkisinin gelişeceği varsayılıyor. Bu nedenle, bağımsız üyelerin “bağımsız

üye’ kategorisindeki görev süreleri çoğu ülkelerde Türkiye’de olduğu gibi kısıtlanıyor,” diyen Ararat, son zamanlarda yönetim kurulunun bağımsızlığı ve etkinliğini teminat altına almak amacıyla bir bütün olarak yönetim kurulunun tazelenmesinin gerekliliği ve bu amaçla sadece bağımsız üyelerin değil, tüm yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinin kısıtlanması önerisinin, kurumsal yatırımcıların gündemini meşgul ettiğini vurguluyor. “Özellikle ABD’de kurul üyelerinin ortalama yaşının giderek yükseliyor olması, kurulların kemikleşme riskinin arttığını gösteriyor. Pek çok derecelendirme kuruluşu ve oy tavsiyesi veren şirketler, direktörlerin hizmet süresinin 12 yılı aşmaması gerektiği konusunda hem fikir ve tüm yönetim kurulu üyeleri için zorunlu emeklilik yaşı ile kıdem limiti kurallarının benimsenmesini arzu ediyorlar” diyor.

Ararat’ın ilgili makalesinde de aktardığına göre, kıdem süresi kısıtlamaları taleplerine karşı çıkanlar tek tek üyelerin değil, bir bütün olarak kurulun ortalama kıdeminin dikkate alınması gerektiğini savunurken, bazıları ise gelişmiş piyasalarda zorunlu olan yıllık yönetim kurulu ve direktör değerlendirilmelerinin, eğer doğru yapılırsa, zaten doğal olarak kurulların yenilenmesi sonucunu doğuracağını ve zorlamanın doğru olmayacağını savunuyor.

Bu anlamda Ararat, tartışmalarda yönetim kurullarının bileşimi, yedekleme politikaları, çeşitlilik politikaları ve kemikleşmenin önlenmesi için alınan tedbirlerin açıklanmasının öneminin öne çıktığına değinirken, yatırımcıların, önümüzdeki dönemde direktörlerin görev süreleri veya yönetim kurulunun ortalama kıdem süresinin kısıtlanması veya en azından bu konuda en iyi uygulama kabul edilen limitlerin “uy ya da açıkla” ilkesine göre kamuya açıklanmasını zorlayacaklarını ifade ediyor.

ŞİRKETLER DİRENİYOR

Diğer yandan, Asya krizinden bu yana finans sektörü, risk yönetiminin odağına başta bankalar olmak üzere şirket yönetişimini (kurumsal yönetim) koymuş durumda. Düzenleyici otorite ve yasa koyucular, yatırımcıların güvenini kazanmak için şirketlerden kendi piyasalarında olumlu sonuç vereceği kanıtlanmamış yönetişim kurallarına uymalarını talep

BAĞIMSIZ ÜYELERİN GÖREV SÜRELERİNE KISITLAMA

Yönetim kurullarının bileşimi ve direktörlerin görev süresi, kurumsal yönetimin en hararetle tartışma konularından biri. Üyelerin görevlerini yerine getirirken kişisel, profesyonel veya finansal olarak her türlü çıkar çatışmasından etkilenmeden karar vermeleri bekleniyor. Bağımsız üyeleri zorunlu kılan düzenlemeler de esasında yönetim kurulunun bir bütün olarak bağımsız karar verme etkinliğini garanti altına almayı amaçlıyor. Diğer yandan, bağımsız üyelerin belli bir süre sonunda artık bağımsız olamayacağı ve hem şirkete hem de yöneticilerle aralarında diğer üyeler gibi ortak çıkar/duygu ilişkisinin gelişeceği varsayılıyor. Bu nedenle, bağımsız üyelerin “bağımsız üye” kategorisindeki görev süreleri çoğu ülkelerde Türkiye’de olduğu gibi kısıtlanıyor.

edebiliyor. Ararat’a göre bu kuralların şirket değerini olumlu etkileyeceğine inanan şirketlerin tepkisi ise bu kurallara “uymuş gibi yapmak” olurken, kurallara özünde değil şeklen uyulması ise bilimsel araştırmaların, kuralların sonuçları konusunda tatmin edici ve genel geçerli kanıtlar sunmasını zorlaştırıyor.

Melsa Ararat yakın zamanda aralarında Blackrock, Vanguard, JP Morgan, Capital Group, Berkshire Hataway ve GE ile GM’in de olduğu 13 kişilik küçük ama temsil yetkisi yüksek bir grup Sağduyulu Kurumsal Yönetim İlkelerini (Commonsense Corporate Governance Principles) yazdığını ve bunu finans basınında sayfa boyu ilanlarla duyurduğunu hatırlatıyor. Ararat “Bu çabanın arkasında, gereksiz düzenlemelerden ve kuralların katı bir şekilde uygulanmasında kaçınılması ve bağımsız üyelerin takdirlerine daha fazla güvenilmesi gerektiği düşüncesi yatmakta” diyor.

Bir bütün olarak bakıldığında, hem şirket yönetim kurulları hem de portföy yöneticilerinin ortak bir toplumsal amaca uygun olarak davranışlarının düzenlenmesi çabaları giderek daha ağırlıklı olarak sektör ve yatırımcılar üzerine odaklanıyor. Uzun vadeli yatırımların teşvik edilmesi, eko-

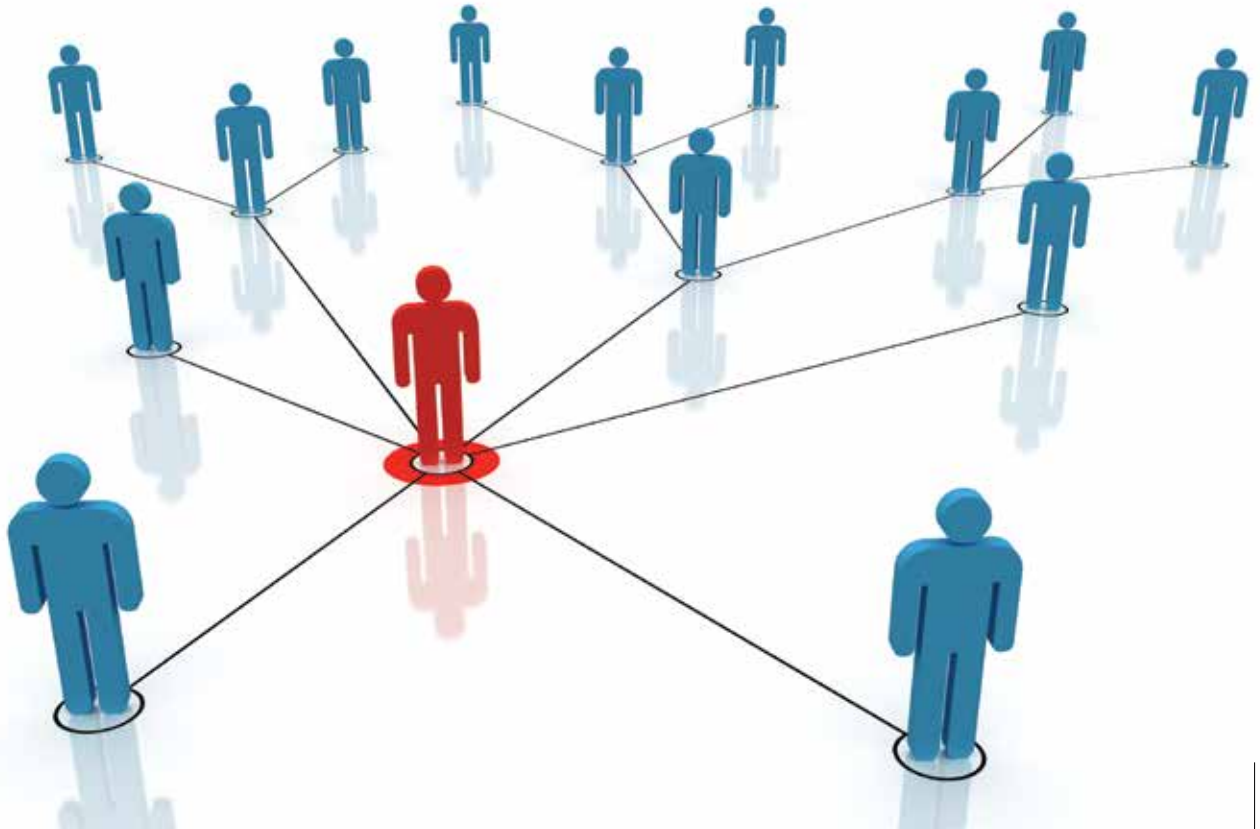
nomik kalkınmanın, sosyal etkinin ve finansal sistemin dengesinin gözetilmesi ortak amaç olarak kabul ediliyor. Bu amaca ulaşma konusunda ise şirketlerden beklenen etkin, yetkin ve bağımsız yönetim kurullarına sahip olmak; şeffaflığı temel almak ve azlık haklarını korumak iken, portföy yöneticileri ve yatırımcılardan beklenen ise kendilerine emanet edilen varlıkları yönetirken özenli davranmaları ve ortak amacı gözetmeleri...

Melsa Ararat’a göre tüm bunlar, Türkiye’de henüz gündeme giremiyor; “Çünkü siyaset her zamankinden daha fazla gündemi işgal etmiş durumda.”

Melsa Ararat, son olarak, TKYD Akademik Kurulu ve TKYD Yönetim Kurulu’nun dünyadaki kurumsal yönetim gündemi konusunda belli aralıklarla kamuyu bilgilendirdiği ve sorulara cevap verdiğinin altını çizerken, “TKYD Yönetim Kurulu’nun, dünyadaki gelişmeleri yakından takip etme arzusundan büyük memnuniyet duyuyorum. TKYD’nin çabası, Türkiye’nin normalleşme ümidini kaybetmemek için direndiğinin bir göstergesi” diyor.

Dipnot:

¹“Sustainable Investmen in Turkey” raporuna www.ifc.org sitesinden ulaşabilirsiniz.



Sürdürülebilir bir gelecek için iyi yönetim

2015 yılı sürdürülebilir bir gelecek için önemli bir yıl oldu. Birleşmiş Milletler'in "Sürdürülebilir Kalkınma" hedeflerini belirlemesiyle, birçok kurum belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine destek olmak için taahhütlerde bulundu. Bu taahhütlerle beraber, yönetim kurullarına yüklenen sorumluluğun önemi de artıyor.

Günümüzde başarılı ve sürdürülebilir kurumların, karar alırken paydaş katılımına önem vermeleri, kültürel olarak şeffaflığı ve hesap verebilirliği benimsemeleri, paydaşlarına karşı tutarlı, adil ve sorumlu davranmaları ve "kurumsal güveni" sağlayacak etkin karar mekanizmalarına ve alt yapıya sahip olmaları gerekiyor. Kısaca, iyi yönetim prensiplerinin kurumda benimsenmesi, kurumun sürdürülebilirliği açısından temel nitelik taşıyor. Sürdürülebilirlik kurumlar için uzun vadeli bir konudur. Dolayısıyla, yönetim kurullarının uzun vadede kararlarına, stratejilerine ve yönlendirmelerine bu konuları dâhil etmesi gerekiyor. Yönetim kurullarının sürdürülebilirlikle ilgili sorumlulukları temel olarak, sürdürülebilirlik vizyonu oluşturmak, sürdürülebilir bir yönetim kurulu olmak ve sürdürülebilirliğin kurum içinde yerleştirilmesini sağlamaktır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONUNU OLUŞTURMAK

Yönetim kurulu, sürdürülebilirlikle ilgili sorumluluklarını geniş kapsamlı olarak

ele almalı ve belirlemelidir. Kurumun stratejisiyle bağlantılı olarak, güvenlik, sağlık, çevre, toplum üzerindeki etkiler, insan hakları, çalışan hakları, yolsuzlukla mücadele ve etik gibi sürdürülebilirlik konuları ele alınmalıdır. Yönetim kurullarının sadece kendi şirketlerinin faaliyetlerine değil, aynı zamanda değer zincirinin ve ürün hayat döngüsünün her aşamasındaki sürdürülebilirlik konularıyla ilgili olumsuz etkileri azaltmaya odaklanması gerekiyor. Bu konularla ilgili olarak yönetim, sadece şirket içinde değil, şirketin tüm



DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık
Yönetim Kurulu Başkanı
Argüden Yönetişim
Akademisi Kurucusu

değer zincirini de doğru yönlendirmek üzere sorumluluk üstlenmek zorunda. Yönetim kurulları yönetimin anahtar sürdürülebilirlik konularını önceliklendirdiğinden, bu konulara çözüm bulma ve etkilerini azaltma planları için gerekli kaynakları tahsis ettiklerinden emin olmalıdır. Yönetim kurulları şirketin stratejisini, iş modelini, sermayesini ve performansını önemli oranda etkileyecek önemli konuların belirlenmesini sağlamalıdır. Bunu sağlamak için yönetim kurulları önemlilik sınırlarının belirlenmesinde aktif rol

oynamalı ve bu çalışma sırasında trendlerin bugün ve gelecekteki etkilerinin değerlendirildiğinden emin olmalı. Ayrıca şirketlerin, çevre ve toplum üzerinde yarattıkları etkileri anlaması ve fırsatları görmesi için paydaş katılımı önemli bir süreç. Kilit paydaşların görüşleri farklı tekniklerle alınırken, yönetim kurulları paydaş katılım süreçlerinde ortaya konulan önemli konular hakkında ve yönetimin bu konularla nasıl başa çıktığıyla ilgili bilgi sahibi olmalı.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR YÖNETİM KURULU OLUŞTURMAK

Yönetim kurullarının kurumun çevre, çalışanlar ve genel olarak toplum üzerinde yarattığı etkiyi değerlendirecek yetkinlikte oluşturulması gerekir. Yönetim kurullarının iki kilit rolü bulunuyor: **Yönlendirme** ve **Gözetim**. Yönetim kurulunun, şirketin stratejisinin belirlenmesinden, üst yönetimin işe alınmasına, kurum içi motivasyonun sağlanmasından, sürekli öğrenme ve gelişim ortamının oluşturulmasına kadar birçok noktada **yönlendirme** sorumluluğu söz konusu. Bununla beraber, kurum içinde etkin işleyen bir iç kontrol mekanizmasının çalıştırıldığı ve etik kurallara değer zinciri ve şirket içinde uyum sağlandığının **gözetiminden** de sorumludurlar.

Güven, iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşıdır.

Sorumlu bir yönetim kurulu oluşturulurken, kurulun sürdürülebilirlik konularında bilgi sahibi olması ve kurum içinde karşılıklı etik davranış yaklaşımının benimsenmesini sağlayabileceğinden de emin olmak gerekir. Bu konuda filozofların sıkça ifade ettiği gibi: “Kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkalarına yapma” yaklaşımı kurum içinde benimsenmelidir.

Son zamanlarda yapılan çalışmalar da gösteriyor ki, yönetim kurulunda çeşitliliği sağlayan kurumlarda, çeşitlilik ile stratejik inovasyon ve itibar arasında pozitif korelasyon bulunuyor. Sürdürülebilir bir yönetim kurulu oluşturulması için, farklı yaş gruplarından ve cinsiyetlerden temsiliyetin, etnik, kültürel, coğrafi ve fonksiyonel çeşitliliğin sağlanması, üyelerin yönetim kurulunda bulunma süreleri gibi konular, stratejik konularda uzun vadeli kararlar alınırken farklı bakış açıları tarafından değerlendirmeler yapılması yerinde olur.

Ayrıca, yönetim kuruluna sunulan bilginin geçerli, içinde bulunulan koşullarla

uyumlu, zamanında, dengeli ve kapsamlı olması gerekir. Bu bilgiler ışığında sürdürülebilir yönetim kurulu oluşturulması için yönetim kurulları düzenli olarak takip etmeleri gereken kilit performans göstergelerini belirlemeli ve ücret politikasına bu göstergeleri entegre etmelidir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUMA YERLEŞTİRİLMESİ

İyi yönetim kurumun her köşesinde benimsenmesi gereken bir kültür ve güven ortamını sağlayacak iklimdir. Kurum kültürü, ancak üst yönetimin vizyonu ve davranışları ile belirlenir. Bu nedenle, sürdürülebilirliğin de kurum içinde yerleşmesi ve yayılması ancak üst yönetimin, yani liderlerin yaklaşımı ile gerçekleşir. Yönetim kurullarının CEO'larını ve diğer üst yönetimi belirlerken, sürdürülebilirliğin kurumda içselleştirmesini sağlaması göz önünde bulundurulmalı. Açık görüşlü, erken ve adil iletişimin üst yönetim tarafından benimsenmesi ise bu kültürde olmazsa olmaz niteliğindedir. Kurum içine liderin bakış açısı yansıtılarak 'Hata yapma korkusuyla hiçbir şey yapmamalıyız' yerine, 'Kazanmak için hesaplanabilir riskler alabiliriz ve kontrollü deneyler ile öğrenme hızımızı artırarak kazanabiliriz' yaklaşımı benimsenmelidir. Böylece, kurum içinde açık iletişim kanalları oluşturulmuş ve geliştirici bir öğrenme iklimi yaratılmış olur.

Sürdürülebilirlik önceliklerinin şirket stratejisine, politikalarına ve yönetim

YÖNETİM KURULLARI İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORU LİSTESİ

1. Sürdürülebilirlik vizyonunu oluşturmak

Geniş kapsam: Yönetim kurulunun Sürdürülebilirlik Esasları dokümanı yeterli kapsama sahip mi?

Paydaş katılımı: Uygun bir paydaş katılımı çalışması yapıldı mı?

Risk yönetimi ve önemlilik: Şirketin stratejisini, iş modelini, sermayesini ve performansını büyük ölçüde etkileyecek önemli konular uygun bir şekilde belirlendi mi?

2. Sürdürülebilir bir yönetim kurulu oluşturmak

Yetkinlikler ve takım: Yönetim kurulunda şirketin sürdürülebilirlik planlarına yön vermeye ve takip etmeye yönelik doğru yetkinlikler bulunuyor mu?

Süreçler: Yönetim kurulu, şirketin sürdürülebilirlik planlarını yönlendirecek ve gözetim yapabilecek doğru süreçlere sahip mi?

Zamanında ve yeterli bilgi: Yönetim kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarını değerlendirirken zamanında ve yeterli bilgi alabiliyor mu?

3 Sürdürülebilirliğin kurum içinde yerleştirilmesi

Liderlik: Kilit sürdürülebilirlik konuları yönetim kurulu tarafından onaylanmış ve bu konulara yeterli kaynak ayrılmış mı?

Hayata geçirme: Belirlenen sürdürülebilirlik öncelikleri hayata geçirilmiş ve teşvik edilmiş mi? Kurumda sürdürülebilirlik standartlarını yerine getirmeyenler için önemler alınmış mı? Kurum içi sürekli öğrenme ortamı yaratılmış mı?

Raporlama ve iletişim: Yönetim kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarının kamu ile paylaşılması konusunda bir politika belirlemiş mi? Şirket tarafından hazırlanan sürdürülebilirlik raporunun uygun, yeterli ve doğrulanabilir olmasını sağlıyor mu?



YÖNETİM KURULUNUN TEMEL BAŞARI GÖSTERGELERİ VE ODAK ALANLARI

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

sistemlerine dâhil edilmesiyle beraber, bu konuların hayata geçirilmesi ve hesap verebilirliğin sağlanması da önemlidir. Kilit önemdeki sürdürülebilirlik konuları belirlenmeli ve bu konuların

strateji, politikalar, amaçlar ve ilişkili yönetim sistemlerinin içine değer yaratma fırsatları yakalamak öngörüsü ile dâhil edilmelidir. Tüm bu konular, G4 ve **Entegre Raporlama** (IR) gibi standartlara uygun olarak şirketlerin yıllık raporlarında yer almalıdır. Kurumsal olarak Puma tedarik zincirinin tüm çevresel maliyetlerini sürdürülebilirlik raporuna taşıyarak önemli bir değer yaratmıştır.

Sonuç olarak, sorumlu yönetim kurullarının sadece temel görevlerinden biri olan şirketin devamlılığını sağlamayı değil, aynı zamanda insanlığın ve dünyanın sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekiyor. Ölçülmeyen performans iyileştirilemeyeceği gibi, yönetim kurullarının da aşağıdaki başlıklarda kendilerini sürdürülebilirlik alanında değerlendirmeleri gerekir.

Yönetim kurulları için sürdürülebilirlik soru listesinin tamamına, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, Yönetim Kurullarının Toplumsal Sorumlulukları¹ kitabından ulaşabilirsiniz.

Kaynaklar ve dipnotlar:

- ¹ www.argudenacademy.org/programlarimiz/kurumsal-yonetisim/yonetim-kurullarinin-toplumsal-sorumluluklari
- Argüden, Y. et.al. 2005. Entelektüel Sermaye. ARGE Danışmanlık Yayınları 7.
 - Argüden, Y. 2010. Diversity at the Head Table. IFC Private Sector Opinion 19.
 - Argüden, Y. 2011. Global Boards Help Make Companies Global. HBR Blog.
 - Argüden, Y. 2012. Why Boards Need More Women. HBR Blog Network.
 - Argüden, Y. 2013. Right Reward for Right Performance: Aligning Executive Compensation with Good Governance. The International Journal of Disclosure and Governance 10.
 - Jeffery, N. 2009. Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement. Doughty Centre, Cranfield School of Management.
 - McDonough, W., Braungart, M. 2002. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press.
 - Miller, T., Triana, M.D.C. 2009. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. Journal of Management Studies 46:5, pp. 755-786.
 - Lawler, E. E., Worley, C.G. 2011. Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness. Jossey-Bass.
 - Tomo, O. 2011. Intangible Asset Market Value 2010.



KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI VE KURUMSAL YÖNETİM EĞİTİM PROGRAMI

Tarih : 25 Kasım 2016, Cuma
Saat : 09:00 – 12:45
Telefon: 0212 347 62 00
Adres : Avantgarde Collection Levent Oteli,
Vivo Tiempo Salonu



PROGRAM

09:00 – 10:00 Av. İlay Yılmaz, ELİG Ortak Avukat Bürosu – Ortak
"Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Uyumun Hukuki Boyutu ve Sürekliliğin Sağlanması"



Av. İlay Yılmaz

10:00 – 11:00 Murat Lostar, Lostar Bilgi Güvenliği A.Ş. – Kurucu Ortak
"Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Kalıcı Teknik Uyum"



Murat Lostar

11:00 – 11:15 Kahve Arası

11:15 – 12:15 Cihan Vehbi Salihoğlu, Deloitte Kıdemli Yönetici
"Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Göre Denetim"



Cihan Vehbi Salihoğlu

12:15 – 12:45 Soru-Cevap

KAYIT

Programa katılım bedeli **500 TL + %18 KDV** olup, TKYD üyelerine **%30 indirim** sağlanmaktadır. Katılım bedelini aşağıdaki banka hesaplarından herhangi birine yatırabilirsiniz. Dekontu ve katılımcı bilgilerini egitim@tkyd.org adresine ilettiğinizde kaydınız tamamlanacaktır.

Garanti Bankası Esentepe Şubesi (347) 6298872 numaralı TL,
(IBAN NO: TR47 0006 2000 3470 0006 2988 72)

Yapı Kredi Bankası Gayrettepe Şubesi (247) 81702385 numaralı TL,
(IBAN NO: TR29 0006 7010 0000 0081 7023 85)

Akbank T.A.Ş. Esentepe Şubesi (420) 99816 numaralı TL
(IBAN NO: TR75 0004 6004 2088 8000 0998 16)

*TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

**Eğitim tarihine 5 iş günü kala ve sonrasında yapılan iptallerde ücret iadesi yapılmamaktadır.

***Eğitimlerde kıyafet zorunluluğu bulunmamaktadır.



ODE YALITIM YÖNETİM KURULU BAŞKANI ORHAN TURAN:

“Devler liginde zirvedeyiz”

İnanıldığı işlerin peşine düşen ve bu işleri yaparken başında bulunduğu ODE’yi bir satış şirketinden sanayi kuruluşuna dönüştüren ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, bitip tükenmek bilmeyen üretme tutkusuna sahip. Bu tutkunun kaynağı nereden gelir bilinmez ama geçen 30 yıl içinde firmasını devler liginde zirveye taşıyan Turan, ardından gelecek kuşaklar için, “Bizim görevimiz gelecek nesillerin girişimci ruhunu hayata geçirecek iklimleri yaratmak” diyor.

İş dünyasında, bildiğini paylaştan, topluma ve çalışanlarına yardımcı olan biri olarak anılan Orhan Turan, bilgiyi paylaşmanın insanı daha zengin kıldığına inananlardan. Ona göre; deneyim, tecrübe ve zenginlik tek başına yaşanacak şeyler değil. Bu nedenle de yaptığı işlerde kendinden ziyade çevresini düşünüyor iş adamı. Turan, “İyi şeyler yaptığıma inandığım için gelecekte de iyi şeylerle anılmak isterim” diyerek bugün attığı adımların meyvelerini gelecekte alacağına inanıyor. Yaptığı işlerde hıza oldukça önem veren Turan ile çalışmak her şeyden önce pratik düşünüp üretebilmeyi gerektiriyor. Orhan Turan, “Benimle çalışmak hem kolaydır hem de zor. Mükemmeliyetçi bir yapım vardır. İş konusunda taviz vermem. Kurum olarak esnek bir yapıda olmamız ve şartlara hızlı cevap verebilmemiz en büyük avantajımız. Aceleciyimdir ve herkesin de çok hızlı olmasını beklerim. Zaten ODE’nin başarısında da bunun etkisi var. Rakiplerimizin birçoğu yabancı sermayeli büyük oyuncular olunca bizim de sonuç odaklı ve süratli olmamız gerekiyor” diyor. 30 yılda yaklaşık 15 kriz gören ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, için-

Daha iyi yerlerde çalışmak, daha iyi yaşamak, daha iyi organizasyonlarda yer almak istiyorsanız bedel ödeyeceksiniz. Maalesef bizim ülkemizde insanlar bedel ödmeden koltuk sahibi olmak istiyor. Bedel ödmeden koltuk sahibi olursunuz olmasına da o koltukta uzun süre kalamazsınız.

den geçtiği zorlu şartlara rağmen şirketi ayakta tutmayı ve hala şirketin başında kalmayı başarmış ender liderlerden. Şirket yönetiminde değişimi önceden görüp, sörf yapar gibi dalgalara karşı pozisyon almanın önemli bir konu olduğunu ifade eden Turan, “Bu noktada da zaman ve zamanla birlikte gelen deneyim son derece etkili. Türkiye’nin önde gelen yalıtım

malzemeleri üreticileri arasında olmamızı sağlayan en önemli etkenlerden biri, gerek dünya gerekse de Türkiye’deki gelişmeler karşısında reflekslerimizin hızlı olması” diyor. Orhan Turan ile bizleri bir araya getiren söyleşide; ODE Yalıtım’ın başarı sırlarını, gelecek hedeflerini, markalaşmayı ve sivil toplum örgütlerinde görev almanın kendisine neler kattığını konuştuk.

ODE olarak bugün itibari ile Türkiye’nin önde gelen yalıtım malzemesi üreticileri arasında kendinize sağlam bir yer ediniyorsunuz. Nedir bunca başarının ardında yatan sır?

Başarıyı yakalamanın yolunu tek formülle açıklamak doğru değil. Her şeyden önce Türkiye değişken bir ülke, gündemde olan konular neredeyse her hafta değişebiliyor. Burada önemli olan değişime göre alternatifli stratejiler oluşturabilmek ve bu değişimi yönetebilmek. Sürekli değişen ülke gündeminin bir çıktısı olarak, dünyada kriz yönetimini en iyi Türkler yapıyor diyebiliriz. Diğer taraftan Avrupa ya da diğer ülkelere baktığımızda durumun pek de böyle olmadığını görüyoruz. Orada değişen şartlara göre geliştirilen ani refleksler söz



“15 KRİZ GÖRÜP, AYAKTA KALDIK”

“İş hayatımda yaklaşık 15 kriz gördüm. Yalıtım sektöründe 15 kriz görüp hala şirketin başında olan ender kişilerden biriyim. Bu kadar kriz yaşayınca doğal olarak olumsuzluklara karşı olan direnciniz artıyor. Son yıllarda şunu görüyorum, derin bir kriz ya da sıkıntı olduğunda şirkette en sakın ben kalıyorum. Zaten sakın olmadığımızda isabelli karar alma oranınız da azalıyor.

Kriz esnasında yapılacaklarla ilgili bir yol haritam var mesela. Bu haritayı 2008’de çıkarmıştım. Belirlediğim strateji doğrultusunda kriz esnasında, uzun ve orta vadede işlere odaklanmaktansa kısa vadeli işlere odaklanılması gerektiğine inanıyorum. Ne zamanki her şey tersine döner, o zaman diğer işleri gündeme almak lazım.”



konusu değil, her şey daha stabil. Değişimi önceden görüp, sörf yapar gibi dalgalara karşı pozisyon almak önemli bir konu. Tabii bu çok kolay bir şey değil. Bu noktada da zaman ve zamanla birlikte gelen deneyim son derece etkili oluyor. Türkiye’nin önde gelen yalıtım malzemeleri üreticileri arasında olmamızı sağlayan en önemli etkenlerden biri de şirket olarak gerek dünya gerekse de Türkiye’deki gelişmeler karşısında reflekslerimizin hızlı olması. Bu özelliğimiz bizi sektörde devler ligine taşıdı.

“DEĞİŞİMİ İYİ OKUMAK LAZIM”

30 seneden fazla bir süredir inşaat sektöründesiniz. Geçen yıllar içerisinde sektörde neler değişti? Yeni konjonktüre kendinizi nasıl adapte ettiniz?

Bu şirketin temellerini 1985 yılında attık. Geriye dönüp baktığımızda söz konusu süre içinde birçok kırılma noktamızın olduğunu söyleyebiliriz. Bu süreçlerde aldığımız birçok karar oldu. Bu işe müteahhitlikle başladık, 1989 yılında da tamamen yalıtıma odaklanma kararı aldık. Yani 30 yıl önce, yalıtımın bilinmediği bir ülkede yalıtıma odaklandık. Bu, çok stratejik bir karardı. İçinde birçok riski barındırmakla birlikte, doğru atılacak adımlarla da hatırı sayılır bir takım avantajları beraberinde getirebilirdi. 90’lara geldiğimizde ise ithalata yönelerek, Türkiye’de olmayan ürünlerin iç piyasaya girişini sağladık. Takvimler 1995’i gösterdiğinde “ithalatını yaptığımız ürünlerin üretimini yapsak nasıl olur?” diye düşündük ve böylece üretime adım at-

tık. Attığımız adımların temelinde sürdürülebilir kârlılığı hedefledik. Eğer sürdürülebilir kârlılığı sağlayamıyorsanız paydaşlarınıza değer yaratamıyor, çalışanı da, bayiyi de, tedarikçiyi de, sermayedarı da mutlu edemiyorsunuz. Sürdürülebilir kârlılık için değişimi de iyi okumak lazım. 2001 yılında, teknik yalıtıma ek olarak yapı yalıtımına da doğru kaymamız gerektiğini düşünerek söz konusu alana yöneldik. Bu adımla birlikte yaptığımız yatırımlar sürekli bina yalıtımına yönelik oldu. Aradan birkaç sene geçtikten sonra Türkiye’deki 10 dağıtım deposunu kapatıp, üretime odaklanmaya karar verdik.

Dünya markalarının Türkiye distribütörlüğünü gerçekleştirdik. İki Avrupalı firmayla joint-venture ortaklık yaptık. Bir de girişim sermayesi ortaklığımız oldu. Bunlar ODE’nin kurumsallaşmasına ve gelişmesine büyük katkı sağladı. Hala, iş birliği için yeni teklifler alıyoruz. Kısacası geçen yıllar içinde ticaret, ithalat, ihracat ve üretim gibi birçok sahnede rol aldık. Yani bir şirketin deneyimleyebileceği her şeyi yaptık. Geldiğimiz noktada ODE Yalıtım’ın sektöründe rol model olduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye şartlarında düşündüğümüzde, üretime odaklanırken marka yaratmayı unutuyoruz. ODE Yalıtım olarak dünyaca ünlü bir marka olmak için neler yaptınız? ODE’yi bir kenara bırakıp değerlendirme yaptığımızda, dünyadaki ilk 500 firmaya baktığımızda bile Türkiye’nin bir dünya markası olmadığını görüyoruz. Zaten ülke olarak dünyaca ünlü bir marka olabilmek adına elle tutulur bir adım attığımız da söylenemez. Şu an gayri işçisi milli hasılamız kişi başı 10 bin dolar. Bunu ülke olarak 20 bin dolara çıkarmak istiyorsak global markalara ihtiyacımız var. Türkiye’de yatırım, hep makine ve ekipmana yapılıyor. Aslında yatırım denen şey, sadece makine ve ekipmana yönelik olmamalı. Firmaların her şeyden önce nitelikli iş gücüne yatırım yapması gerekiyor. Nitelikli iş gücü, nitelikli bir ürünü de beraberinde getireceğinden, firmalar yarattıkları katma değerli ürünlerle markalaşma adına daha sağlam adım atmış olacaktırlar. Firmaların bu konuyu önce bir vizyon olarak önlerine koymaları ve bu şekilde yorumlamaları gerekiyor. ODE’nin marka değerini bir basamak daha yukarı taşımak adına bir dizi işler yaptık, yapmaya da devam ediyoruz.

“BAŞARI, KENDİLİĞİNDEN GELEN BİR ŞEY DEĞİLDİR”

İnsan kaynağı, marka, gibi pek çok şeyden bahsettik. Tam da bu noktada ODE'nin DNA'sını oluşturan bileşenler nelerdir? ODE olarak son derece stratejik düşünen bir şirketiz. Bu nedenle uluslararası danışmanlık firmalarıyla bir araya gelerek, beş senelik stratejiler hazırlıyoruz. Yaptığınız işler ana stratejiyi desteklemiyorsa anlamını da yitiriyor. Diğer taraftan çoğu şirketin stratejisi yok, taktiklerle yönetilmeye çalışılıyor. Bu anlamda ODE olarak, “Nasıl farklı olabiliriz, müşteri ve çalışan memnuniyetini nasıl arttırabiliriz, nasıl daha hızlı servis yapabiliriz” gibi soruların cevaplarını aradık. 1998 yılına kadar üretim yapan firmaların bayisiydik, şimdi bayisi olduğumuz firmaların rakibi konumundayız. Eğer bir vizyonunuz varsa başarı yolunda ilerlemek için ilk adımı attınız demektir. Gelecekle ilgili net bir resme sahip olmak, hızlı kararlar almayı sağlar. Aldığınız kararları doğru zamanda, doğru işlerde, doğru iş gücü ve kaliteli üretim anlayışı ile hayata geçirdiğinizde de başarı gelip sizi buluyor. İşte biz de, şirket yapımızı böyle bir zemin üzerine inşa ettik.

“LİDERLER KENDİNİ DEĞİL, ÇEVRESİNİ DÜŞÜNÜR”

İş dünyasında kendiniz için geliştirdiğiniz bir mottonuz, felsefeniz var mı?

Sevgi, zenginlik ve tecrübe paylaştıkça çoğalır. Bu anlamda insanlar talep etmese bile, edindiğim tecrübeyi paylaşmayı seviyorum. Çünkü; paylaşımcı bir kültürden geliyorum, felsefem de bu. Böyle mutlu oluyorum. Zaten liderler kendilerini değil, çevresindeki insanları düşünür. 2001 krizinde, kendim için değil, çalışma arkadaşlarım için endişelendim. Amacım, belli bir hedefin peşine takılan insanlara doğru rehberlik edip, onları doğru yere taşımak. Bu sorumluluk duygusu insanda stres yaratıyor.

Paylaşma demişken, sizi sıkça sivil toplum örgütlerinde görüyoruz. Yoğun iş temposu içerisinde bu tür çalışmalara da zaman ayırmak sizin için yorucu olmuyor mu?
Uzun yıllardan bu yana sivil toplum örgütlerinde yer almayı kendime misyon edindim. Bugüne kadar dört derneğin kuruculuğunu, iki derneğin başkanlığını ve 10 sivil toplum örgütünün de yönetim

30 yıl önce, yalıttımın bilinmediği bir ülkede yalıttıma odaklandık. Bu hamle, içinde bir çok riski barındırmakla birlikte, doğru atılacak adımlarla da hatırı sayılır bir takım avantajları beraberinde getirebilirdi ve getirdi de. Bugün Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşları arasında yer almamız bunun en güzel göstergesi.

kurulu üyeliğini yaptım. Şu anda TÜSİAD, TÜRKONFED ve TKYD yönetim kurullarında aktif olarak görev alıyorum. 25 yılımı geçirdiğim sivil toplum örgütlerinde çok şey öğrendim, vizyonuma çok şey kattım. Bu anlamda herkese sivil toplum örgütlerinde yer almalarını öneriyorum. Bu tip yapılar içinde bulunmak kişinin olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşmasını sağlıyor. Çünkü; bulunduğunuz örgüt içinde, farklı düşünce yapılarına sahip insanlarla bir araya geliyorsunuz. Hal böyle olunca kendi bakış açınızın doğru olup olmadığını sorgulama imkanı buluyorsunuz. Diğer taraftan sivil toplum örgütleri vesilesi ile kurduğum ilişkiler üzerinden hayatımda çok fazla kalıcı

dostluklar oluştu. Sosyal çevreme baktığımda, hep, sivil toplum örgütlerinden kalma arkadaşlıkların olduğunu görüyorum. Bu da beni sivil toplum örgütlerinde rol almaya iten bir başka konu.

Orta ve uzun vadede hedefleriniz nelerdir?

ODE'yi her şeyden önce global bir marka haline getirmek ve daha kurumsal bir yapıya büründürmek istiyoruz. Çünkü; Türkiye'de ODE'yi kendilerine rol model olarak alan kurum ve kişiler var. Ve onların hayallerini yıkamak istemiyoruz. Biz kurumsal bir kimliğe kavuştuğumuzda, onlar da bu durumu kendilerine örnek alacak ve bizim yolumuzdan gelecekler. Bu nedenle ODE'ye Avrupa'da inşaat sektörünün yeni bir oyuncusu olma hedefini koydum. Oysaki işe başlarken, iki maaş kadar bir sermayeyle başlamıştım, “ODE büyük bir kurumsal şirket olacak” dediğimde bana inanmıyorlardı. Bugün de “Küresel bir marka oluşturacağım” diyorum, yine inanmayanlar var. Oysaki, çok itibarlı yabancı inşaat firmalarının sitelerinde logomuz referans olarak kullanılıyor.

Bu yoğun programda kendinize nasıl vakit ayırıyorsunuz?

İş dünyasındaki yöneticilerin işe de, ailesine de, dostlarına da, hobilerine de dengeli bir şekilde zaman ayırması gerekiyor. Bu dengeli yakalayamadığınız ve iyi yönetemediğiniz zaman bir şeyler yolunda gitmez. Özel bir tekne merakım var. Bu merakım için özel zamanlar yaratırım. Tekneyle açtığım zamanların ertesinde, işe olan motivasyonumu da kolaylıkla sağlarım.



Bu patronlar şirketleri babalarının malı sanıyor!

Önde gelen holdinglerden birinin CEO'su bir gün "Bu patronlar şirketleri babalarının malı sanıyor. Oysa bunlar anonim. Yani herkesin..." demişti. O günden bu yana bu güzel benzetmeyi itina ile saklıyorum belleğimde.

Yer altı madenleri, su, bitki örtüsü, ormanlar, dereler, göller kısaca tabiat... Yaşamın döngüsü için gerekli ne varsa yeryüzünde şu anda nüfusu 7 milyara dayanmış olan insanlığa ait. Üretmek için bu doğal zenginlikleri kullanıyoruz. Yani doğadan borç alıyoruz. Ama nedense borcumuzu hiçbir zaman geri ödemeye yanaşmıyoruz! Adına "yaşam kalitesi" dediğimiz bir rüyaya kavuşmak için "kabusların" içinde yolculuk yapmayı tercih ediyoruz! Sanayi Devrimi ile birlikte el ve şekil değiştiren "para", günümüze işin içinden çıkmakta zorlandığımız ilişkiler yumağı ile geldi. Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğini hesaba katmazsak işlerin nasıl yönetileceği ile ilgili hissedarların (shareholder) borusu ötüyordu. Ne alınacak, ne satılacak, para nasıl kazanılacak ya da kendini katlayacak?

PARAYA ODAKLI DOĞURGANLIK, KİMSEYİ MUTLU ETMİYOR

2015 yılında Türkiye'de gerçekleşen G20 toplantısının gündemine bakarsak sis-

temin paraya odaklı doğurganlığı 150 yılda bizi pek de mutlu bir yere getirmemiş! Çünkü bu doğurganlık para ile birlikte; rüşvet, yolsuzluk, suistimal kavramlarını evlendirmiş. Ahlâki değerlerimizin vicdanlarımızdan törpülenmesine kadar taşımış. Bu doğurganlık en az söylediklerimiz kadar başka bir sorunu da ana yemek olarak servis etmiş; gelir dağılımındaki adaletsizlik!



SALİM KADİBEŞEĞİL
Orsa Stratejik İletişim
Danışmanlığı-CEO

Bu meseleleri kafaya takanların 1980'le birlikte şirketlerin aurasında yer almaya başlamaları hissedarların da aralarında bulunduğu bir başka ilişkiler yumağını, yani sosyal ortakları (stakeholders) gündeme taşıdı. Toplumun farklı kesimleri giderek yükselen sesleri ile iş dünyasına "ayar" çekmeye başladı. Medya, akademisyenler, yerel ve küresel sivil toplum kuruluşları, kanaat önderleri ve yaşamın bütününe yönelik söz sahibi olduklarını iddia eden kesimler bir anda "hiç para vermeden" şirketlerin "sosyal ortakları" oluverdiler! 1990'larla gelen bu dalga, insan hakları, iklim değişikliği, kadın ve çocuk hakları,

engelliler, genetiği değiştirilmiş organizmalar, nükleer santraller derken, her alanda ses vermeye başladılar. O kadar ki 2000'li yıllara geldiğimizde Avrupa Birliği Parlamentosu gündemine gelen her 10 konu başlığının yedisi bu kesimlerden kaynaklanıyordu.

KAPİTALİZMİN MABEDİ: WALL STREET

Açıkçası, küresel ısınma ile ilgili bilimsel veriler, Enron gibi borsaları da süpüren şirket skandalları, Afrika'daki kuraklık ve açlık nedeniyle ölen binlerce insan, salgın hastalıklar, silah sanayinin durgun vanalarını açmak için icat edilen sıcak savaşlar sosyal ortaklar olarak tanımlanan kesimlerin görüşlerini ve varlıklarını da güçlendirmeye başladı. O kadar ki, 2000'li yıllarda şirketler; hükümetler, finansal kurumlar ve toplum için "stakeholder" raporları üretmek, dahası bu raporları bağımsız kuruluşlara denetletmek durumunda kaldı. Yani, şirketler patronlarının babalarının malı olmaktan çıkmıştı!

Bu sürecin kırılma noktalarından biri 1999 Seattle Dünya Ticaret Örgütü toplantısı olarak tarihe geçti. Zengin ülkelerin fakir ülkeleri istismar ettiğini öne süren on binlerce kişi Seattle so-

kaklarında protesto gösterileri düzenledi. Bu gösteriler daha sonra dünya liderlerinin bir araya geldiği tüm toplantılarda benzer sahnelerin yaşanmasına neden oldu. Hatta zamanın ABD Başkanı George W. Bush İngiltere'deki benzer bir toplantıya "arka kapıdan" girmek zorunda kaldı! Yani, "sosyal ortaklar" hiç tanımadıkları, bilmedikleri insanlarla dünyayı yönettiklerini iddia eden liderlerin karşısına çıktı. Sokaklardaki bu insanlar yan yana yürüdükleri diğer insanların dini, dili, ırkı, yaşı, mesleği veya yaşadığı coğrafya ile ilgilenmiyordu. Onlar için, dünyanın; küresel ısınma, açlık, yoksulluk, AIDS, salgın hastalıklar, taciz, rüşvet, yolsuzluk, suiistimal, adaletsizlik gibi başlıklarla değerlendirilebilecek konularıyla ilgili söyleyeceklerinin olması yeterliydi.

Bu gelişim bir başka kırılma noktası 2008 yılında kapitalizmin mabedi Wall Street'in işgal edilmiş olmasıydı... Burunlarından soluyordu insanlar. Şirketleri babalarının malı sanan devletlerden büyük gelirlere sahip olan bazı şirketler, yüzbinlerce insanın geleceğini, umudunu çalmış, yok etmişti!

GELİRLER ARASINDA UÇURUM

Dünya liderleri, G20 ve Davos toplantıları, NATO zirvesi, iklim değişikliği zirveleri gibi farklı başlıklar altında her yıl

2010 yılında 388 zengin kişinin varlığı dünyanın yoksul kesimlerinin varlıklarının toplamına eşitmiş. Sadece beş yıl içinde zenginlerin varlığı 500 milyar dolardan 1,7 trilyon dolara çıkmış. Üstelik bu dönem içinde dünya nüfusu 400 milyon kişi artış göstermiş.

bir araya geliyor. Hangi kurum ev sahipliği yapıyor olursa olsun gündemin değişmeyen başlıkları gelir adaletsizliği, yoksulluk, iklim değişikliği ve bunlara bağlı sorunlar. Ürettikleri çözümlerin sonuçlarına bir göz atalım.

Gelir dağılımındaki uçurum o kadar açıldı ki, dünyanın en zengin 62 milyardierinin serveti dünya nüfusunun yarısından fazlasının gelirin üstüne çıktı! (Bunların

sadece 9'u kadın) 2016 Davos toplantısı öncesi açıklanan Oxfam Raporu, Sana-yi Devrimi ile şirketleri babalarının malı sananların yönettiği ekonominin geldiği yeri çok çarpıcı bir şekilde ortaya koyuyor! 2010 yılında 388 zengin kişinin varlığı dünyanın yoksul kesimlerinin varlıklarının toplamına eşitmiş. Sadece beş yıl içinde zenginlerin varlığı 500 milyar dolardan 1,7 trilyon dolara çıkmış. Üstelik bu dönem içinde dünya nüfusu 400 milyon kişi artış göstermiş.

Başta fakir ülkeler olmak üzere tüm dünyada eğitim sisteminin çağdaş bir içeriğe dönüştürülmesi için ihtiyaç duyulan para BM verilerine göre 15 milyar dolar iken vergi cenneti olarak tanımlanan adacıklarda sadece 62 kişiye ait trilyonlarca doların hesaplarda yatıyor olması çarpıcı bir örnek.

İsviçre "özel hesaplarındaki" tutar 2015 yılı Aralık ayı itibariyle 2,3 trilyon dolar olarak raporlara geçti.¹ 2009'da Londra'da toplanan G20 Zirvesi'nin temalarından biri "Bankacılıktaki gizliliğin sona erdirilmesi" idi.

O tarihten sonra sadece İsviçre'de özel hesaplar yüzde 18 artış gösterdi! Tüm vergi cennetlerinde bu artışın yüzde 25 olduğu tahmin ediliyor. Buralara giden



Dünya liderleri, G20 ve Davos toplantıları, NATO zirvesi, iklim değişikliği zirveleri gibi farklı başlıklar altında her yıl bir araya geliyor. Hangi kurum ev sahipliği yapıyor olursa olsun gündemin değişmeyen başlıkları gelir adaletsizliği, yoksulluk, iklim değişikliği ve bunlara bağlı sorunlar.

toplam paranın ise 7,5 trilyon doları aşığı biliniyor! Aslında adacıklardaki bu paralar resmi hesaplarda olsa en mütevazı hesaplara hükümetler için 200 milyar dolarlık bir vergi kaynağı anlamına geliyor. Bu parayla gelir adaletsizliğini kapatmak için eğitim, sağlık ve adalet

alt yapısı ile ilgili yapılabilecekleri bir düşünün. Ve bunlar sadece şahıslara ait tasarruflar. Yani işini vergi cennetlerinden yönetmeyi kurumsallaştırmış bir dünya şirket var.

RAKAMLAR YOKSUL ÜLKELERİN ALEYHİNE GELİŞİYOR

Sihirli bir el yüzde 1 için çalışıyor. 2013 yılında İngiltere Başbakanı David Cameron Davos'ta, İngiltere ve Birleşik Krallık'ın hükümraniği altındaki her yerde (vergi cenneti adacıklar dahil) şeffaflığın artırılması ve gelir dağılımındaki adaletsizliğe neden olan vergi uygulamalarından tamamen kurtulması gerektiğini vurgulamış olmasına karşın bugüne kadar herhangi bir adım atılmış değil!

G20 liderleri her yıl toplanmaya devam ediyor. (2015'te Türkiye'de olduğu gibi) 1999 Seattle'dan bu yana alınan mesafe ortada. Rakamlar her yıl yoksul ülkeler aleyhine gelişmeler olduğunu söylüyor. Gelir dağılımındaki adaletsizliğin çarpıcı bir örneği Jamie Johnson'un "Yüzde 1" isimli belgesel filminde izlenebilir. Eğlendirici olan bu belgeselin ilginç tarafı bizzat yüzde 1 dünyasında var olan bir kişi tarafından bu çalışmanın üretilmesi. Jamie Johnson, Johnson&Johnson im-

paratorluğunu kuran kardeşlerin küçük torunu. Hani derler ya; "yedi ceddine yetecek serveti var" diye...

Öyle işte. Böylesine servetin sahibi biri tarafından yapılan bu filmi izlemek gerek. Jamie Johnson masanın altına gizlenmeden kendisinin de dahil olduğu yüzde 1'i sorguluyor.

BU YÜZYIL, SANAYİ DEVRİMİ KADAR ÇARPICI GELİŞMELERE GEBE

Bu yüzyıl insanlık tarihinde en az Sanayi Devrimi kadar çarpıcı gelişmelere gebe. Kapitalizm ve komünizm iddiaları insanlık tarihi için kısa sayılabilecek bir süre içinde raf ömürlerini doldurdu. 1990'ların başında Greenpeace ile başlayan ama 1999 Seattle sokaklarında yankılanan "protest" duruş sosyal ortaktarın dışında bir kavramı daha hayatımıza soktu: "shape holder" Argo tabirle "ayar" verenler.

Kasım 2015'de Boğaziçi Üniversitesinde düzenlenen İtibar Zirvesi'ne katılan Prof. Mark Kennedy sunumunda bu ifadeyi kullandı. Kennedy Amerikalı bir senatör. Ama Barack Obama ve George W. Bush'un da danışmanlığını yapmış. İtibar ve lobıcılık alanlarında dünyanın önde gelen





uzmanlarından biri olarak tanıtıldı. Tam o sırada üniversite öğrencileri Prof. Kennedy şahsında ABD'nin dünyadaki uygulamalarını protesto ediyorlardı! Üstüne üstlük zirvenin düzenlendiği binanın önüne de bir açık hava sergisi açmış, ABD'nin başta Irak olmak üzere demokrasi götürmeyi vaat ettikleri uygulamaları sergiliyorlardı. Prof. Kennedy sunumunda, kendisini protesto edenleri de kapsamına alarak "Shape holder" kavramını aktivistlerin gücü olarak tanımladı. Kennedy'nin çıkacak yeni kitabı da bu yaklaşımın altını çiziyor: "Kazanmak için katılımcılık"... "Hem iş birliğinde hem rekabette kazanmak için ne yapılmalı?"...

Yeni kitabı ile ilgili diğer ipuçları arasında şunlar var:²

- İş dünyasının yükselen aktivizm ruhu karşısında yeni kuralları benimsemeli
- Aktivizm, ticari ilişkilerin gidişatı ile ilgili siyasetin içine nüfuz ediyor, bu dikkatlerden kaçmamalı
- Başkalarının (toplumun) görüşlerini ve düşüncelerini anlamaya ve okumaya gayret edilmeli
- İş dünyasının sorgulandığı konular belki de yeni iş hedefleri olabilir, bunlara da bakılmalı

Özetle Prof. Kennedy de vurguluyor ki, Shape holder'lar da patronlara o şirketlerin babalarının malı olmadığını söylüyor.

GELİR DAĞILIMINDAKİ ADALETSİZLİK GİDERİLMEYECEK

Yılsonunun "akraba" kavramlar arasındaki son sürprizi Ethical Corporation'ı kurduktan sonra Innovation Forum'un temellerini atan Toby Webb'den geldi. "Smallholders"³ tam da Prof. Kennedy'nin bıraktığı yerden devam edilesi bir yaklaşıma işaret ediyor. Toby Webb: "Markalar sürdürülebilirlik konusunda küçük çitçilere nasıl yardım edebilirler?" Aynen Prof. Kennedy'nin dediği gibi, rekabette kazanmak için "iş birliği" alanlarını tanımlamak. Ama Webb bir adım daha ileri gidiyor ve adresi de veriyor:

"sürdürülebilirlik" için. Yani, iş birliğinin ticari ucunun sosyal ve çevresel alanları da kapsamını vurguluyor! 22-23 Mart 2016 tarihlerinde Londra'da "Smallholder farmers forum" kapsamında bu konuyu değerlendireceklerini belirtiyor Webb.

Hepsini bir araya topladığımızda "shareholder"ın anlamını yitirdiği ya da "smallholder"a uzanamayan "shareholder" elinin yeni dünya düzeninde koltuk sahibi olamayacağını iddia edebiliriz. Küresel ölçekte fakir ülkeler aleyhine açılmış olan gelir dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesi zaten söz konusu olamayacak. Ama en azından "yaşayabilecek" bir gelir düzeyine erişmelerini beklemek çok da büyük bir beklenti değil. Bir de bunun ucunda, sürdürülebilirlik kapsamında ön planda tutulan kavramların ışığında bu iş birliğinin gerçekleşmesi aslında gelişmiş ülkelerin kendi geleceklerini güvence altına almaları açısından önemli. Tersine bir durum "shapeholder" ların gündemini oluşturur. Aktivist ruhu bu insanlar şirketlere "ayar" vermek için her fırsatı değerlendirmekten kaçınmıyorlar. Özellikle de anonim şirketleri babalarının malı sanan patronlara!

Dipnotlar:

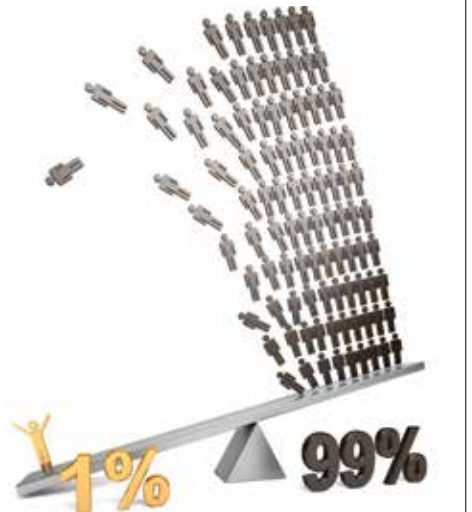
¹ <http://www.alternet.org/books/how-much-money-does-1-have-hidden-tax-havens>

² <http://www.markkenedy.com/biography.html>

³ <http://sustainablebusiness.com/2015/12/how-can-brands-help-smallholder-farmers-be-sustainable/>

SİHİRLİ BİR EL YÜZDE 1 İÇİN ÇALIŞIYOR

2013 yılında İngiltere Başbakanı David Cameron Davos'ta, İngiltere ve Birleşik Krallık'ın hükümrânlığı altındaki her yerde (vergi cenneti adacıklar dahil) şeffaflığın artırılması ve gelir dağılımındaki adaletsizliğe neden olan vergi uygulamalarından tamamen kurtulması gerektiğini vurgulamış olmasına karşın bugüne kadar herhangi bir adım atılmış değil! Sihirli bir el yüzde 1 için çalışıyor.





TÜRKONFED / TÜSİAD BAŞKAN YARDIMCISI SEDAT ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK:

“BORGİP’in başarı hikayeleri örnek olacak”

“BORGİP hayal edildiği zaman akla ilk gelen; Türkiye’nin farklı bölgelerindeki bilgi, birikim ve avantajları bir araya getirmek ve firmalar arasında iş birliğini sağlamak oldu” diyen projenin koordinatörü Sedat Şükrü Ünlütürk, BORGİP sayesinde ortaya konulacak başarı hikayelerinin bölgedeki iş insanları için örnek olacağını ve hükümetin açıkladığı teşviklerin kullanımını artıracığını söylüyor.

Ülke ekonomisinin omurgasını oluşturan KOBİ’ler son 10 yılda ekonomideki payını artırsa da verimlilik ve iş gücüne katılım noktasında henüz hayal edilen noktaya ulaşamadı. Teşvik paketleri, kümelenme modelleri, toplantılar, iş birlikleri derken KOBİ’lerin niteliksel olarak kendilerini geliştirmesinde bir arpa boyu kadar yol kat edemeyen Türkiye, şimdilerde yeni bir modelle karşı karşıya. TÜRKONFED ve TÜSİAD iş birliği ile hayata geçirilen BORGİP, üretkenlik, iş gücü istihdamı, Ar-Ge ve inovasyon gibi alanlarda KOBİ’lerin rekabet gücünü artırmayı hedefliyor.

TÜRKONFED ve TÜSİAD iş birliği ile 2013 yılında hayata geçen Bölgelerarası Ortak Girişim Projesi, yani BORGİP ile üretkenlik, iş gücü istihdamı, teknolojik altyapı, Ar-Ge ve inovasyon gibi alanlarda KOBİ’lerin küresel rekabet gücünü artırması amaçlanıyor. Söz konusu proje ile iş dünyası için bir vizyon ortaya koyan TÜRKONFED ve TÜSİAD, KOBİ’ler ve girişimcilerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri için farklı çıkış yolları bulmayı hedefliyor.

“BORGİP hayal edildiği zaman akla ilk gelen; Türkiye’nin farklı bölgelerindeki birikim ve avantajları bir araya getirmek ve firmalar arasında iş birliğini sağlamak oldu” diyen TÜRKONFED ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sedat Şükrü Ünlütürk, “Bu düşünceden hareketle; şimdiye kadar hiç düşünülmemiş ve denenmemiş, esas olarak o bölge insanını, o bölgedeki girişimciyi odağa alan, o bölgede bulunan insanların iş yapmasını kolaylaştıracak, onları teşvik

edecek, destekleyecek bir platform oluşturulmasına karar verildi. Bilgi ve tecrübesiyle BORGİP’i destekleyen ve bu projenin mimarları olan TÜRKONFED ve TÜSİAD, güçlerini birleştirerek bir platform yaratmaya çalıştı. İlgili bölgelerdeki girişimleri destekleyecek, ihtiyaç duydukları konularda onlara yardımcı olacak bir platform oluşturan iki dev güç, firmaların iş yapmalarını kolaylaştırıcı her türlü imkanlarını da söz konusu platforma taşıdı. Kısacası bölgenin refahına ve kalkınmasına yardımcı olma fikriyle yola çıktı BORGİP” diyor.

Başbakan Binali Yıldırım tarafından açıklanan Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Cazibe Merkezleri Programı ve Yatırım ve Destek Hamlesi’nin, kendilerinin bu bölgelerdeki 15 ilde yürüttükleri BORGİP’e ilgiyi artıracığını söyleyen Ünlütürk, hükümetin bu konudaki çabasını desteklediklerini ve açıklanan teşviklerin bölge ihtiyaçları göz önüne alınarak tasarlandığını ifade ediyor. Projeye ilk fikrin konulduğu günden bugüne, tüm detaylarına hâkim olan projenin koordinatörü, TÜRKONFED ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sedat Şükrü Ünlütürk ile BORGİP’in tüm detaylarını konuşma fırsatı bulduk.

BORGİP’ nasıl doğdu?

Çözüm sürecinin hüküm sürdüğü, çatışmaların olmadığı ve silahların sustuğu 2013 yılında, bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmak için TÜSİAD ve TÜRKONFED olarak birlikte hareket ederek Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ni ziyaret ettik. İki büyük güç, bölgede iş dünyasından insanlarla bir araya gelerek yabancı misyon şefleri, yatırım fonları, önemli iş insanları bu toplantılarda yer aldık. Bölgede yatırım yapılmasının, huzura çok büyük katkı sağlayacağı düşüncesinden yola çıkarak, çözüm sürecinin ekonomik ayağına destek vermeyi hedefledik. Toplantı dönüşünden sonra da “Somut olarak ne yapabiliriz?” arayışı ile Bölgelerarası Ortak Girişim Projesi (BORGİP) doğdu. KOBİ’ler özelinde yerelde gelişecek bir ekonomik modelin, bölgesel ve ulusal düzeyde sürdürülebilir kalkınmaya hizmet etmesi ise

“İnsanlardan projede yer almak için müthiş bir istek, katılım ve iş birliği arzusu gördük. Bu bizi çok heyecanlandırdı. Mentorlarımız katkıda bulunabilmek için son derece istekliler. Firmalar kendilerine böyle bir destek mekanizmasının kurulmuş olmasından dolayı umutlu.”



"TEMEL SORUN, NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞI"

"Her proje esas olarak bir ana fikir dayanır. Bu anlamda BORGİP'in de ana fikri, bölgelerarası gelişmiş farkını ortadan kaldırmak. Projede özgün olan fikir, dışarıdan bir şey beklemek yerine, bölge insanıyla birlikte, o bölgenin kalkınmasına katkıda bulunma kısmı. Bu konuyu da kesinleştirdince, bu defa yöntem üzerine düşünme fırsatı bulduk.

"Bölgeye nasıl faydalı oluruz?" diye düşündük. Orada anladık ki, esas ihtiyaç kredi ya da paraya ulaşmaktan çok daha ötede şeyler. Bunları iki başlıkta toplayacak olursak ilki; bir işi yapma, yürütme, büyütme becerisi için gereken bilgi, deneyim ve yönetim beceresi, ikincisi de bu işleri yapabilmek için gereken nitelikli insan kaynağının yokluğu."

süreç içinde gerçekleştirilen, farklı illerde yapılan BORGİP toplantılarıyla şekillendi.

Bu proje çerçevesinde firmalar için nasıl bir yol haritası çizildi?

Cizre'ye zaten daha önce kalabalık bir ekiple gitme fırsatımız olmuştu. Oraya gidip bölge insanı ne düşünüyor, onu öğrendikten sonra kafamızdaki fikirleri uygulamaya koyduk. Gittiğimiz zaman gördük ki, bölge insanı iki şey bekliyor: Devlet ve özel sektör yatırım yapsın. Ancak her ikisi de şu aşamada beklenen katkıyı sağlayamadığı için zaten arada çok büyük bir gelir uçurumu oluştu. Ülkenin Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'yle, batısı arasında dört kata varan gelir uçurumu var. Bugün Avrupa Birliği'nde, ülkenin en zengin ve en fakir bölgeleri arasındaki fark yüzde 2 civarında. Aslında bu ciddi bir sosyal problem kaynağı yaratıyor. Zenginleştirmenin, o bölgenin kalkınmasında sadece ekonomik olarak değil, çok boyutlu bir işleve sahip olduğunu da gördük. Özel sektöre "6. Bölge" teşviki verilmiş olmasına rağmen, özel sektörün oraya yatırım yapmadığını görüyoruz. Bölgede 30 senedir süregelen bir terör probleminin olması bir sebep aslında. Fakat biz sonuçlarla ilgiliyiz. Çözüm sürecine rağmen, bölgede alınan teşvik belgesi sayısı yeterli olmadığı için özel sektörü, yatırıma özendirilmemiz gerekiyor.

ÇOK PAYDAŞLI BİR PROJE

Uygulamaya geçtiğinizde ara kademedeki firmaları nasıl belirlediniz?

Proje ekibi içinde Kalkınma Bakanlığı'ndaki kamu çalışanlarının bulunduğu daire başkanını, daire müdürü, bölge müdürü, genel müdür ve müsteşar yer alıyor. Kalkınma ajansları da yardımcı oluyor. Aslında BORGİP'in ana proje ekibi sekiz kişiden oluşuyor, fakat farklı alanlarda çok fazla kişi görev alıyor. Mentorluk projesinde Koçluk ve Yönderlik Derneği'yle, insan kaynakları projesinde Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'yle, firmaları tanıma, bulma, seçme aşamasında Yönetim Danışmanları Derneği'yle iş birliği yapıyoruz. Mentorluk konusunda Endeavor'ın deneyimlerinden faydalanıyoruz. Teknoloji konusunda TÜBİSAT ile kurumsal bir iş birliği içindeyiz. Bununla birlikte Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da beş farklı kalkınma ajansı ile birlikte çalışıyoruz.

Mentor, firmalardaki destek almak isteyen kişilere eğitim veren kişi, menti de eğitim alan kişi değil mi?

Evet, ama buna eğitmenlik demeyelim. Mentor, bir eğitici ya da danışman değil; bir yol arkadaşı ama öyle bir özelliğe sahip ki, o firmanın yaptığı işleri daha önce yapmış, tecrübesi olmuş ve şirketini daha büyük bir hale getirmiş bir nitelikte. Dolayısıyla bir ağabeylik yapacak, yol gösterecek, firma sahibinin problemlerine çözüm üretebilmesine yardım edecek bir yol arkadaşı... Mentorlar direksiyonda değil, "co-pilot" olacak yani. Dolayısıyla mentorluk, geçmişimizde de olan bir el verme, rehberlik etme demek.

BORGİP ile hayata geçirdiğimiz mentorluk yaklaşımıyla, başta KOBİ'ler olmak üzere tüm Türkiye'nin büyümesinde çok önemli bir rol oynayabileceğini düşünüyoruz.

Firmaları seçerken neleri kriter aldınız?

Temel olarak, bölgede ihtiyaç olan, emek yoğun ve nakliyesi pahalı sektörler söz konusu. Dolayısıyla, seçilme sürecine bakınca orada hayat ne yönde akıyor, hangi sektörler kümelenmiş bunları da anlamaya çalıştık.

“FİRMALARIN BORGİP'E İNANCI TAM”

Karşılaştığınız talepler ne yönde oldu?

Müthiş bir istek, katılım ve iş birliği arzusu gördük. Bu bizi çok heyecanlandırdı. Mentorlarımız katkıda bulunabilmek için son derece istekli. Firmalar kendilerine böyle bir destek mekanizmasının kurulmuş olmasından dolayı umutlu. Her konuda çok açıkclar. Mentorlar ve mentilerimizin toplantısından sonra çok olumlu geri bildirimler aldık.

Bu geri bildirimlerden nasıl bir sonuç çıktı?

Hem mentor hem menti tarafında, bu işin nasıl olacağını anlamadıklarını, fakat toplantı sonrasında kafalarındaki soru işaretlerini kaldırıp ferahladıklarından bahsettiler. Mentorlar, “Kafamızda modele ilişkin sorunlarımız vardı, fakat toplantılar sonrası modelin ne kadar doğru olduğunu gördük” diye geldi. Sadece bir eşleştirme değil, bir sistem ve model üzerine oturmuş olan yapının farkına vardıklarında, insanların inancı da arttı.

Açıklanan Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Cazibe Merkezleri Programı ve Yatırım ve Destek Hamlesi de BORGİP'e olan ilgiyi artıracığa benziyor.

Söz konusu yatırım ve destek hamlesi bölgeler arasındaki gelir uçurumunun ortadan kaldırılması ve Doğu ve Güneydoğu Ana-

dolu bölgelerinin kalkındırılması anlamında somut bir adım oldu. Yatırım destek hamlesi kapsamında kurulan tesislere devletin satın alma garantisi vermesi de etkili bir destek. Bu desteğin doğru kurgulanması halinde somut sonuçlarının olacağını düşünüyorum. Hükümetin bu konudaki çabasını destekliyoruz ve açıklanan teşviklerin bölge ihtiyaçları göz önüne alınarak tasarlandığını görüyoruz. Hamlenin beklenen sonuçları vermesi için terör tehdidinin sürdüğü bölgelerde can ve mal güvenliğinin sağlanması gerekiyor. Desteklere rağmen özellikle nitelikli iş gücünün bölgeye nasıl gönderileceği de bir soru olarak duruyor. Bu sorunun da ancak bölgede iş yapan girişimcilerin yatırımlarıyla çözülebileceğine inanıyoruz.

Proje ile hedeflediğiniz nokta neresi?

Kamu, ısrarla KOBİ'lerin gelişmesi için çaba gösteriyor ama, malesef bugün geldiğimiz noktada gelişmekte olan ülkelere göre daha kötü bir performans sergilediğimizi görüyoruz. Yani ülkemizde, KOBİ'lerin ortalama ömürleri, benzer ülkelere göre çok daha kısa. BORGİP ile hayata geçirdiğimiz mentorluk yaklaşımıyla, başta KOBİ'ler olmak üzere tüm Türkiye'nin büyümesinde çok önemli bir rol oynayabileceğini düşünüyorum. Dolayısıyla kamu politikalarını yönlendirebileceğini, bilgi sunabileceğini, bilimsel bir veri oluşturabileceğini hayal ediyoruz. Bu anlamda da bunun sadece bölgesel bir proje olmasının dışında tüm Türkiye'yi kucaklayan bir proje olması için çaba gösteriyoruz.

150 MENTOR PROJE İÇİN SEFERBER OLDU

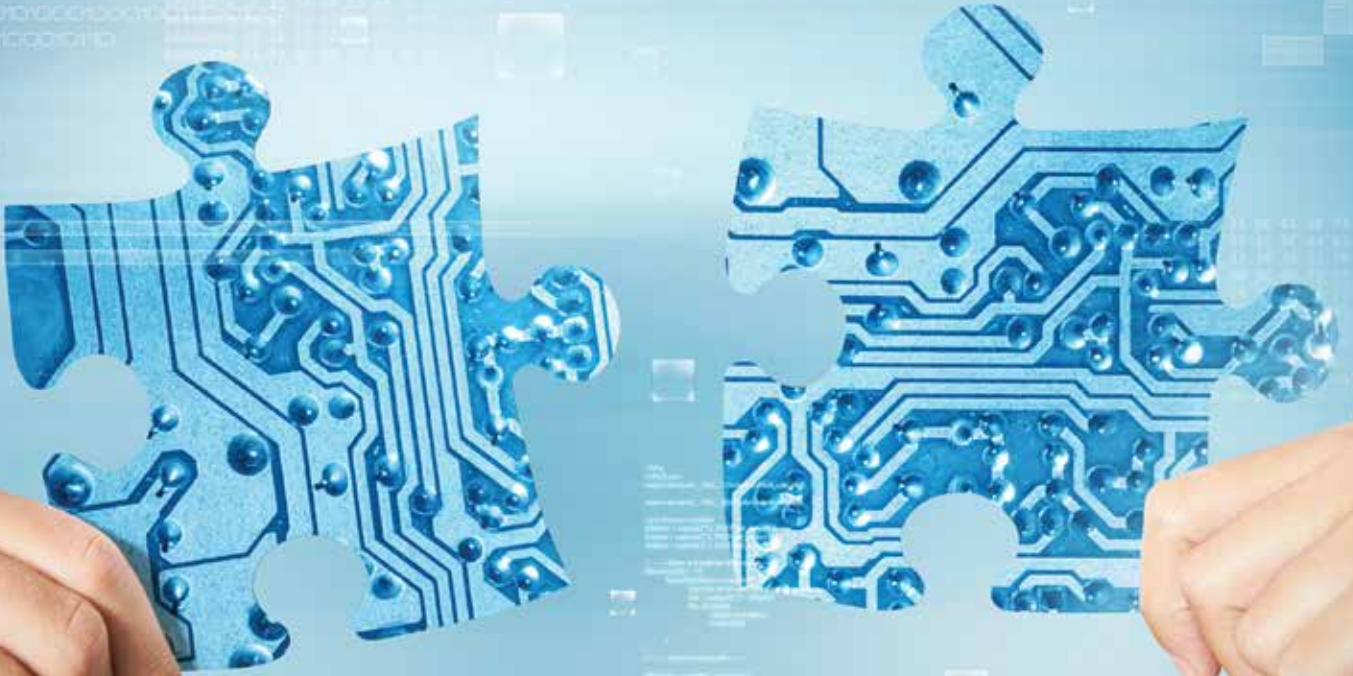


Birebir her firmaya bir mentorun atandığı projede 150'den fazla mentor görev alıyor. BORGİP kapsamında belirlenen mentorlar atandıkları firmalar için danışmandan çok yol arkadaşı oluyor. Küçük bir KOBİ'den girişimci ruhlularıyla büyük birer markaya dönüştürdükleri şirketlerinde yaşadıkları tecrübelerle, mentileri, bir “co-pilot” gibi uyarıcı mentorlar, tecrübeleriyle çözüm üretiyor. Bu projedeki en önemli kısım, sadece iş insanlarından iş insanlarına mentorluk yapılıyor olması, yani mentor olabilmenin şartı, özette patron olmak. İş dünyasındaki başarılı patronların mentor olarak bulunduğu projede, Murat Özyeğin ve Ali Koç gibi çok başarılı isimler yer alıyor.



KURUMSAL RAPORLAMADA YENİ DÖNEM: *Entegre Raporlama*

Temelleri entegre düşünce ve bu düşüncenin bir çıktısı olan entegre raporlama üzerine inşa edilen “Entegre Raporlama Türkiye Ağı”, kısa zamanda hatırı sayılır bir mesafe katetti. Ulusal ve uluslararası düzeyde kamu, özel sektör, sivil toplum ve akademik kuruluşlar ile iş birliği yaparak entegre düşüncenin tüm kurum ve kuruluşlarda yaygınlaşmasına katkı sağlamayı hedefleyen, TKYD'nin de kurucusu olduğu Entegre Raporlama Türkiye Ağı yoluna devam ediyor.



Zaman içerisinde değişen iş yapma ortamı ve paydaş beklentileri kurumsal raporlamanın da bu değişime cevap verecek şekilde gelişmesine neden oldu. Finansal raporlamadan sürdürülebilirlik raporlamasına ve günümüzde entegre raporlamaya uzanan bu süreçte şirketler, sadece raporlama şekillerini değil, aynı zamanda rol ve sorumluluklarını ve iş yapma biçimlerini de yeniden tanımlamaya başladı.

Bugün tüm kurumların sürdürülebilir bir başarı edebilmesinin yolu, faaliyetleri sonucunda yarattıkları değerini veya zararın toplum tarafından da onaylanmasından geçiyor. Bunun için şirketlerin sadece finansal performansını değil, tüm paydaşları ve hatta toplum ve çevre için de nasıl bir değer yarattığını açıklaması gerektiği bekleniyor. İşte kuruluşların yarattığı değeri en kısa, öz ve anlaşılır şekilde paydaşlarına aktarabilme yolu olarak ortaya çıkan entegre raporlamanın bugün birçok ülkede çok sayıda şirket tarafından kullanılan bir raporlama yöntemi haline geldiği görülüyor.

Birçok ülkede entegre raporlamayı teşvik eden adımlar atılmakla birlikte, yakın gelecekte entegre raporlamanın, gönüllülük esasında yaygınlaşmaya devam etme olasılığı yüksek gözüküyor. Entegre raporlamayı yaygın kılması beklenen nedenlerden biri, henüz nispeten yeni bir kavram olan raporlamanın yukarıdan gelen dayatmacı bir yöntemle değil, şirketlerin kendi inisiyatifleriyle deneyimleyerek başlamalarını savunan görüş olması. Bu görüşe göre, önemi içselleştirilmeden hazırlanacak bir entegre rapor şirketin bir uyum faaliyeti olmaktan öteye gidemeyeceği yönünde şekilleniyor. Bir diğer neden ise, entegre raporlamaya ilişkin henüz genel kabul görmüş, sınırları çizilmiş bir formatın olmaması. Bu anlamda entegre raporlamanın temel prensiplerini ortaya koyması açısından Güney Afrika Cumhuriyeti'nin yayımladığı King III raporu ve IIRC'nin (International Integrated Reporting Council - Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi) yayımladığı "Entegre Raporlama Çerçevesi", entegre raporlamaya başlayacak şirketler için önemli birer referans niteliği taşıyor. Zorunlu bir format ortaya koymayan her iki doküman da, belirtilen prensiplere bağlı kalınma-

sı koşuluyla şirketleri raporlamalarında serbest bırakıyor. Bu durum şirketlerin kendilerine uygun raporlama yöntemini bulmalarını sağlarken, raporların belirli bir standartta hazırlanmaması karşılaştırılabilirliklerini azaltıyor. Entegre raporlama uygulamalarının çok yakın bir geçmişte başladığını ve kısa zamanda önemli bir yol alındığını göz önünde bulundurduğumuzda yakın gelecekte entegre raporlamanın standardizasyonu ve güvenilirliği konusunda daha somut adımlar atılacağı da öngörüler arasında yer alıyor.

ERTA, ENTEGRE DÜŞÜNCEYİ YAYIYOR

Dünyada durum bu şekilde seyrederken, konuya duysuz kalmayan Türkiye'de de konu ile ilgili önemli adımlar atılıyor. "Entegre Raporlama Türkiye Ağı" (ERTA), ulusal ve uluslararası düzeyde kamu, özel sektör, sivil toplum ve akademik kuruluşlar ile iş birliği yaparak entegre düşüncenin tüm kurum ve kuruluşlarda yaygınlaşmasına katkı sağlamayı hedefliyor. Temelleri entegre düşünce ve entegre düşüncenin bir çıktısı olan raporlama üzerine inşaa edilen ERTA, kısa zamanda hatırı sayılır bir mesafe katetti.

Entegre raporlama sisteminin Türkiye'de de uygulanmasına ön ayak olan ve ERTA'nın başkanlığı görevini yürüten isim Prof. Dr. Güler Aras. Yaptığı faydalı araştırmalarla gerek akademi, gerekse de iş çevrelerinde yakından tanınan bir isim olan Aras, entegre raporlama ile ilgili çalışmalarının çıktısı olan "Entegre Raporlama: Kurumsal Raporlamaya Yeni Bakış" ile ilgili çalışmalarına 2013 yılında başladığını söylüyor. Aras, TÜSİAD'ın

ENTEGRE RAPORLAMA:



- *Finansal rapor kullanıcılarına sunulan bilginin kalitesini artırmayı,*
- *Kurumsal raporlamaya daha bütüncül ve verimli bir yaklaşım getirmeyi,*
- *Sermayenin geniş bir tabanı (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal) için hesapverebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmeyi,*
- *Kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratılmasını teşvik etmeyi amaçlıyor.*

öncülüğünde hayata geçirdiği çalışma ile ilgili hikayesini şu sözleri ile anlatıyor: "TÜSİAD tarafından yayımlanan çalışma, Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK) 2013 yılında önerdiğim bir projenin çıktısı diyebilirim. YOİKK her yıl ilgili sivil toplum ve meslek örgütlerine Türkiye'de yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik görüş ve proje önerilerini soruyor. Bu soru bana TÜSİAD kanadından geldi. O dönem Kurumsal Yönetim Komitesi üyesiydim. Komitenin bir üyesi olarak TÜSİAD'a, dünyada entegre raporlama ile ilgili bir hizmetin başladığını,



TKYD'nin diğer kurucu üyelerle birlikte hayata geçirdiği Entegre Raporlama Türkiye Ağı, uzun vadede düşünüldüğünde son derece faydalı bir bilgi ve eğitim platformu.



Prof. Dr. Güler ARAS

2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin kurulduğunu, bu işin dünyada yaygınlaştığını ve Türkiye'de iş dünyasının buna hazırlanması gerektiğini belirten bir öneri sunmuştum ve bu öneri kabul edildi. TÜSİAD, buradan hareketle, son derece duyarlı ve öngörülü bir yaklaşımla firmaları bu konuda bilgilendirmeye yönelik bu yayının oluşmasına öncülük yaptı. Daha sonra Ekim 2015'te TÜSİAD ve TKYD ortaklığıyla düzenlenen bir konferans ile kitabımızı iş dünyasına tanıttık. Türk iş dünyasının entegre raporlamayla tanışması da bu vesileyle gerçekleşti."

TKYD'NİN KURUMSAL HAFIZASI ÇALIŞMAYA DESTEK VERDİ

Entegre raporlama ile ilgili çalışmalarda TKYD'nin de aktif olarak yer aldığını ifade eden Aras, TKYD'nin sahip olduğu kurumsal hafızasının entegre raporlama ile ilgili çalışılacak kurumları tanımlamakta önemli bir rol üstlendiğini söylüyor. "TKYD'nin kurucusu olduğu ERTA'nın diğer kurucu üyeleri arasında Borsa İstanbul, TÜSİAD, IIRC Türkiye Temsilcisi, Argüden Yönetişim Akademisi Global Compact ile pilot firmalar olan Garanti Bankası ve Çimsa yer alıyor" diyen Aras, ERTA'nın firmalar

için son derece faydalı bir bilgi ve eğitim platformu olduğunu dile getiriyor.

ERTA'nın kurucu bağımsız üyesi olarak bu inisiyatifin geliştirilmesi için diğer üyelerle birlikte çalıştığını söyleyen Aras, "Çünkü, entegre düşünce sisteminin şirketlere ve bütün paydaşlarına fayda sağlayacağına inanıyorum" diyor. Halihazırda bu inisiyatifin kurucularının kendi alanlarında lider kurum ve kuruluşlardan oluştuğunu belirten Aras, "Borsa İstanbul'un bu süreçte son derece önemli ilgi ve desteği var. Bu işin halka açık firmalardan başlayacak olması, Sermaye Piyasamızın en önemli konusu olan yatırımcı güveninin sağlanması açısından Borsa İstanbul'un önemli bir gündem maddesi. İlk uygulama firmalarının da entegre raporlama hazırlanması konusunda diğer firmalara örnek olacağına inanıyoruz" diyor.

ERTA olarak hedeflerinin ilerleyen zamanlarda uluslararası kuruluşlar ve düzenleyici kurumlarla da ortak çalışmalar yürütmek olduğunu belirten Aras, bu sayede entegre raporlamayı başta halka açık şirketler için olmak üzere mevzuata geçirmeyi planladıklarını dile getiriyor.

YATIRIMCILARIN ENTEGRE RAPORLAMAYA İLİŞKİN TAVSİYELERİ



YAPIN

- Yönetim kurulu ve üst yönetimin katılımı
- Yönetim kurulu ve üst yönetimin entegre raporlamayı kuruluşta performansla dayalı bir kültür oluşturmak için bir araç olarak görmesi
- Üst yönetimin entegre raporlamayı kuruluştaki birbirinden bağımsız (silo) departman anlayışını yıkmak için bir yol olarak görmesi
- 6 sermaye ögesinin stratejiyle uyumlu olduğunun ve aynı hedefleri olduğunun gösterilmesi

YAPMAYIN

- Entegre raporlamayı mevcut raporların bir araya getirilmesi olarak görmek
- Raporun hazırlanmasını tamamen danışman şirkete bırakmak
- Faaliyetleri eski raporlarla aynı şekilde raporlamak
- Özgün şirket hikayesi anlatmak yerine Çerçeve'yi kelimesi kelimesine takip etmek



Kaynak: WBCSD, Integrated Reporting in South Africa, s. 20.

"İŞİN EKOSİSTEMİYLE İLİŞKİLERİNİZİN DOĞRU OLMASI GEREKİYOR"

Entegre raporlama ile ilgili çalışmalarının, 20 yılı aşkın bir akademik birikiminin ve disiplinlerarası düşünmeye ve çalışmaya olan inancının sonucu olduğunu söyleyen Aras, "Tüm bunların arkasında yatan temel nokta, entegre düşünce. Olaylara yaklaşmanız, sorunları çözmeniz olayın sadece bir boyutunu bilmeniz ya da o boyuta eğilmeniz ile mümkün değil. Çün-

kü şirketler gittikçe karmaşıklaşan bir yapıda faaliyet gösteriyor. Dolayısıyla iş yapma şeklinizi ve kararlarınızı etkileyen tüm faktörlerin bir arada düşünülebilir olması ve tüm bunların entegre bir yaklaşımla uygulamaya ya da çözüme aktarılması önemli bir konu. Bu anlamda iş yaparken işin ekosistemiyle ilişkilerinizin doğru olması, iyi yürümesi önemli.

Ekosistem dediğimiz çalışanlarınızla, sosyal çevrelerinizle, müşterilerinizle, hatta gelecek nesille ilişkilerinizin sağlıklı olması anlamına geliyor. Sonuç olarak entegre düşünce öncelikle 'birlikte nasıl bir değer yaratırız' sonra da 'bu değeri nasıl paylaşıyoruz'a cevap arar' diyerek aslında önemli olan şeyin entegre raporlamanın arkasında yatan entegre düşünce yapısı olduğunu, raporun sadece bir sonuç olduğunu ifade ediyor.

NEREDEN ÇIKTI BU RAPOR?

Entegre raporlama ve entegre düşünce konusuna nasıl ulaştığını paylaşan Aras, "Finansal raporlardaki sonuçların hangi karar ve iş süreçlerinden geçerek, hangi koşullarda elde edildiğini, firma yöneticilerinin kararlarının gelecek stratejilerine etkisi ve yansımalarının ne şekilde olacağını sorarak bu noktaya geldim" diyor. Bu soruların cevaplarını finansal raporda ya da sürdürülebilirlik raporunda görmeyen mümkün olmadığını altını çizen Aras, sürdürülebilirlik raporunun, sosyal çevreyle iletişim ilişkisini, çalışanlarla olan ilişkileri, çalışma ortamını, sağlanan imkanları, tedarikçilerin müşteriyle ilişkilerini yani işin finansal olmayan boyutunu ele aldığını aktarıyor.

ENTEGRE RAPORLAMA ŞİRKETLERİN GELECEĞİNE IŞIK TUTUYOR

Entegre raporun en önemli özelliklerinden birinin şirket geçmişinin gelecekte nereye gittiğini göstermesi. Yani gelecekte firmanın nasıl büyüyeceğini, gelişeceğini, hangi alanlara yöneleceğini ve de hangi stratejileri izleyeceğini görebileceğiniz bir raporlama çeşidi entegre raporlama. Bu raporun en çok da gelecekte büyüyecek firmaların yatırımlarını hangi alana yönlendireceğini gösterdiği için kurumsal yatırımcılar tarafından daha çok önem verildiğini belirten Aras, "Dolayısıyla entegre raporlama, firmaların kaynaklarını hangi strateji ve iş planı

ile ne tür bir süreçte çıktıya dönüştürdüklerini, değer yaratma sürecini ve gelecek stratejilerini yansıtan bir raporlama yaklaşımıdır" diyor.

Şirketlerin rekabet dezavantajını düşünerek gelecek planlarını paylaşmakta çok rahat olmadıklarını belirten Aras, bu nedenle, tüm şirketlerin rahatça entegre raporlama hazırladığı ve yayımladığı güvenli bir ortam yaratmanın gerekliliğine vurgu yapıyor. "Mesela Güney Afrika'da entegre raporlamayı tüm halka açık şirketler yapmak zorunda" diyen Aras, Türkiye'de de aynı sitemin yaygınlaştırılması gerektiğini ifade ediyor.

Dünyada şu an 4 binden fazla entegre rapor yayımlandığına dikkat çeken Aras, "Bunu yaygınlaştırsak bütün paydaşların daha fazla fayda sağlayacağı bir ortam yaratmış oluruz. Bizim de Türkiye'de amacımız bu, nitelikli faydayı bilinçli bir şekilde yaygınlaştırmayı sağlamak. Bu çerçevede sürdürülebilirlik sistemleri olan ve sürdürülebilirlik raporu hazırlayan şirketlerin entegre raporlama düşüncesine çok daha yakın olduğunu gözlemliyoruz. Entegre rapor finansal ve finansal olmayan uygulamaların etkileşimli bir şekilde ve firmaların nasıl değer yarattığına odaklanarak raporlanması anlamına geliyor" diyen Aras, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bu yeni raporlama düzeninin faydasının kısa sürede firmalar ve bütün paydaşları tarafından anlaşılacağını ifade ediyor.

HALKA AÇIK ŞİRKETLER KONUSUNA EĞİLİYOR

Halka açık şirketlerin entegre raporlama ile daha fazla ilgilendiğini söyleyen Aras, "Entegre raporlama yapmak için halka açık olmak önemli olmamakla birlikte çok sayıda yatırımcısı ve sermayedarı olan şirketlerin ve paydaşlarının bu konudaki duyarlılıklarının daha yüksek olduğunu görüyoruz. Gerek kurumsal gerek bireysel yatırımcının ilgisini çekmek için bu tip raporlamaya daha çok ağırlık vermek zorundalar.

Dünya üzerinde sürdürülebilirlik raporu ya da entegre rapor hazırlayan şirketlere ilginin daha çok olduğu net bir şekilde görülüyor, hatta bu pozitif etki taleplerine de yansıyor. Aras, "Firmaların entegre düşünce ve entegre raporlamaya sorumlu ve hesap verebilir iş yapma yaklaşımı

ERTA'NIN FAALİYET ALANINA GİREN KONULAR

1. Entegre raporlamaya ilişkin farkındalığın ve bilgi düzeyinin artırılması, ulusal ve uluslararası iyi uygulama örneklerinin paylaşılması ve entegre raporlama alanında ulusal ve uluslararası yenilik ve gelişmelerin takip edilmesi ve bunların paylaşılması için seminer, konferans vb. toplantılar organize etmek
2. Entegre raporlama yapmayı düşünen şirketlere destek vermek amacıyla eğitimler vermek, IIRC ile iş birliği içerisinde eğitim içeriğini hazırlamak, mevcut içeriğin Türkçeye çevrilmesini sağlamak
3. Entegre düşüncenin daha geniş kitlelerce benimsenmesinin sağlanması amacıyla başta kamu, özel sektör, sivil toplum ve akademik kuruluşlar olmak üzere entegre düşüncenin yaygınlaşmasını destekleyecek kuruluşlarla iş birlikleri geliştirmek
4. Entegre raporlamaya ilişkin uluslararası standartların ve literatürün gelişmesi için çalışmalar yürütmek, araştırma raporları ve yayımlar hazırlamak, mevcut literatürün Türkçeye tercüme edilmesini sağlamak
5. Entegre raporlamaya ilişkin mevzuat çalışmalarını ve karar alma mekanizmalarını destekleyici çalışmalar yapmak, görüş bildirmek.





Yönetim Kurulu
Üyelerinin gelişimi



Aile şirketlerine
özel hususlar



TKYD Kurumsal
Üye seminerleri



İhtiyaca yönelik,
şirketlere
özel eğitimler



Mevzuata uyum
ve etkin yönetim
modelleri



Uluslararası
uzmanlar ile
mesleki gelişim

TKYD EĞİTİM PROGRAMLARI

Kurumsal yönetim ve ilgili alanlarda bilgi ve tecrübenin paylaşılması ve bu sayede iyi uygulamaların geliştirilmesi için TKYD Eğitimleri, 2005 yılından bu yana aralıksız olarak devam etmektedir. Eğitimlerimiz ile ilgili detaylı bilgi için bize 0212 347 6200 numaralı telefonumuzdan ve egitim@tkyd.org mail adresimizden ulaşabilirsiniz.

AZLIĞIN ELİNDEKİ RADİKAL ARAÇ: *Anonim şirketin haklı sebeple feshi*

Anonim şirketin haklı sebeple feshine imkân tanınması, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("Kanun") getirdiği en önemli yeniliklerden biri oldu. 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu'nda limited şirketler için öngörülmüş olan bu olanağın, anonim şirketlere uygulanıp uygulanamayacağı doktrinde tartışılrsa da; Kanun'un 531. maddesi, bu gibi tartışmalara noktayı koydu.

Düzenlemenin yürürlüğe girmesinin hemen ardından haklı sebeple fesih davalarının açılmaya başlandığı ve bugüne kadar, gerek anonim şirketler gerekse de limited şirketler bakımından, İstanbul'dan Konya'ya, Antalya'dan Eskişehir'e çok sayıda haklı sebeple fesih davası açıldığı gözlemlendi.

Edindiğimiz bilgilere göre, bu davaların çoğunda temyiz yolu işletilmiş ve dosyalar Yargıtay'ın önüne gelmiştir, ancak henüz çok az sayıda karar kesinleşmiştir. Bu nedenle, incelenen kararlar sayı bakımından oldukça sınırlı. İncelenen kararlarda davacıların, yönetim kurulu üyelerinin şirketi ihmali ve kasti davranışları ile zarara uğrattıkları, bilgi edinme haklarını kullanamadıkları, diğer pay sahiplerinden farklı muameleye tabi tutuldukları, ortaklar arasında pek çok dava ve çekişmenin olduğu gibi çok çeşitli iddialar ortaya attıkları görüldü. Bu davaların yarısına yakın bir kısmında ise mahkemenin şirketin feshine karar verdiği gözlemlendi.

Bu yazımızda öncelikle ilgili hükmün getiriliş amacından bahsettikten sonra düzenlemenin hukuki çerçevesini uygulamadan örneklerle detaylıca anlatacağız. Davanın kimler tarafından açılabileceğini açıkladıktan sonra haklı sebeplerin neler olabileceği konusunda fikir vermeye çalışacağız. Ayrıca, hâkimin fesih yerine ne tür

çözüm yollarını tercih edebileceği ve dava ya ilişkin diğer bazı hususlar üzerinde duracağız. Son bölümde ise, haklı sebeple fesih davası ihtimali karşısında neler yapılabileceği ile ilgili bazı düşüncelere yer vereceğiz.

I. HÜKMÜN AMACI

Türk hukukunda anonim şirketlerin işleyişinde çoğunluk ilkesi hâkimdir. Haliyle de, azlığın hak ve menfaatlerinin çoğunluğun hâkimiyetine karşı korunması için etkin araçlar üretilmesi hukukçuların her daim gündemindeki konulardan biri olmuştur. Bu amaçla kanun koyucu, her bir pay sahibine bireysel olarak kullanabilecekleri bazı haklar tanıdığı gibi, "azlık" olarak nitelendirilen belli pay oranına sahip kişilere de ayrıca bir takım "azlık hakları" tanımıştır.

Kanun'un 531. maddesiyle ise, azlığa, anonim şirketin haklı sebeple feshi davası açma hakkı verilerek bu haklara bir yenisi eklendi. Düzenlemeye göre azlık, haklı sebeplerin varlığı halinde mahkmeden şirketin feshini

talep edebiliyor. Davanın sonunda mahkeme, şirketin feshi yerine davacı pay sahibinin şirketten çıkarılmasına veya duruma "uygun düşen ve kabul edilebilir" diğer bir çözüme de karar verebiliyor. Yeni düzenleme bu yönüyle, çoğunluk ilkesinin işlemez hale geldiği ve bundan şirket faaliyetlerinin olumsuz olarak etkilendiği hallerde gerek şirket yönetimindeki gerekse de pay sahipleri arasındaki kilitlenmeleri farklı yollarla gidererek, söz konusu engelleri çözmeyi veya sorunlar giderilemez bir seviyeye ulaştıysa, şirketin feshini amaçlayan fonksiyonel bir hüküm özelliği taşıyor.

Kanun'un esinlendiği mehaz İsviçre Hukuku'nda anonim şirketler için haklı sebeple feshine imkân tanınmasındaki önemli gerekçelerden biri, küçük ve aile tipi kapalı anonim şirketlerde pay sahipleri arasındaki kişisel ilişkilerin şirketin faaliyetine devam etmesinde esaslı bir rol oynaması olmuştur.¹ Kanun'un yürürlüğe girdiği 2012 yılından bu yana anonim ve limited şirketlerin haklı sebeple feshini konu alan ve

inceleme fırsatı bulduğumuz toplam 55 Yargıtay kararına konu olan uyuşmazlıkların oldukça az bir kısmının yakın aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklardan ortaya çıkmış olduğu tespit edilse de, önümüzdeki yıllarda hükme yönelik farkındalığın artması ve mahkemeler



EMEL TULUN

Hergüner Bilgen
Özeke Avukatlık
Ortaklığı
Avukat



KAYRA ÜÇER

Hergüner Bilgen
Özeke Avukatlık
Ortaklığı
Şirket Ortağı



**ZAHİDE ALTUNBAŞ
SANCAK**

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı
Avukat



nezdinde uygulamanın yerleşmesiyle, kişisel ilişkilerin önemli olduğu aile tipi anonim şirketlerde bu kuruma başvuru sayısında artış olacağını düşünüyoruz.

II. FESİH SON ÇARE

Kanun, haklı sebeple fesih davasını belli bir takım koşullara tabi tutmuştur. Öncelikle, söz konusu dava her pay sahibi tarafından değil, ancak belli bir pay adedini elinde bulduran kişiler tarafından açılabilir ve haklı sebebin varlığı şarttır. Davanın açılabilmesi için ayrıca şirketin fesih veya ifisah sebeplerine bağlı olarak sona ermemiş olması ve tasfiye aşamasına girmemiş olması gerekiyor.

Bu davada yargılamaya hâkim olan önemli ilkelerden biri feshin son çare olması (ultima ratio). Söz konusu ilke, şirketin devamlılığını sağlamaya yöneliktir. Buna göre, sorunlar şirketin feshinden başka hukuki yollarla giderilebilecek ise ekonomik bir değer olan şirketin devamlılığı gözetilmeli ve şirketin feshinden kaçınılmalıdır.

Haklı sebeple fesih davası şirket merkezinin bulunduğu yer mahkemesinde açılır. Davanın açılması herhangi bir süreye tabi tutulmamıştır. Ancak genel kabule göre, haklı sebebin doğumundan sonra uzun süre

İncelediğimiz bazı kararlarda Yargıtay, mülga Kanun zamanında gerçekleşen maddi vakaları, bunların yarattığı olumsuz sonuçlar yeni Kanun döneminde de hissediliyorsa, şirketin haklı nedenle feshi için dikkate almıştır.

sessiz kalınmış ve ardından dava açılmışsa, bu durum dürüstlük kuralına aykırılık teşkil eder. Nitekim uzun bir süre sessiz kalınması şirkette bu nevi bir hakkın kullanılmayacağı yolunda bir güven oluşturabilir. Özellikle anonim şirketlerde pay sahibine bu denli güçlü bir hakkın tanınmış olması, elbette 'ya pay sahibi kötü niyetliyse ve bu davayı diğer pay sahiplerine baskı ve tehdit amaçlı açarsa' sorusunu akla getirebilir. Kanun bu hallerde davacı azlığa uygulanacak özel bir yaptırım öngörmemiştir. Davacı azlık, genel hukuk prensiplerinden hakkın kötüye kul-

lanılması yasağının yaptırımına tabi olacak ve korunmaya değer menfaati olmadığı gerekçesi ile açılan davanın reddedilmesi gerekecektir.²

Davanın önemli şartları ile davaya hâkim olan ilkeleri uygulamadan örnekler vererek daha ayrıntılı incelemeye geçsek:

1. Davayı kimler açabilir?

Anonim şirketlerde haklı sebeple fesih davasını açma hakkı her bir pay sahibine değil, azlık olarak tabir edilen belli bir pay oranına sahip kişilere tanınıyor. Buna göre, davayı açan pay sahibi veya pay sahiplerinin, halka kapalı anonim şirketlerde sermayenin en az yüzde 10'unu, halka açık anonim şirketlerde ise en az yüzde 5'ini temsil eden payların sahibi olması gerekir.³ Sermayeye ilişkin bu asgari limit, davanın açılmasının ön şartı. Bu oranların belirlenmesinde esas alınacak değer payların itibari değerinin şirket esas sermayesine (ve kayıtlı sermaye sistemini benimseyen şirketlerde çıkarılmış sermayesine) oranıdır. Belirtilen bu asgari oranları bir pay sahibi tek başına sağlayabileceği gibi birden fazla pay sahibi bir araya gelerek de sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, her biri sermayenin yüzde 5'ine sahip iki pay sahibi birlikte haklı sebeple fesih dava-

Kanun'un getirdiği anonim şirketlerde haklı nedenle fesih imkânı kısa zaman içerisinde çok sayıda davaya konu edildiği gibi bu sayının artması bekleniyor.

sı açabilir. Pay bedellerinin ödenmiş olma zorunluluğu yoktur. Ancak, pay üzerinde rehin veya intifa hakkı sahiplerinin dava açma hakkı bulunmuyor. Şirket alacaklıları veya şirketin tabi olduğu düzenleyici kurum gibi şirket faaliyetlerinde menfaati bulunan üçüncü kişilere de dava hakkı tanınmamıştır. Anonim şirketin feshi davasında davalı sıfatı bizzat anonim şirketin kendisine aittir, haklı sebebin ortaya çıkmasına neden olan pay sahipleri ile çoğunluk pay sahibine husumet yöneltilemez. Feshi talep olunan şirket, dava sırasında yönetim kurulu tarafından temsil edilir; şartlara göre mahkeme davada şirketi temsil etmesi için kayyım da tayin edebilir. Kayyım tayini, haklı sebebin bizzat yönetim kurulunun eylemlerinden kaynaklandığı durumlarda önem arz edecektir. Kanun koyucu, yalnızca sermayede belli oranda payı elinde bulunduran kimşelere (azlığa) bu imkânı tanıyarak, bu ağırlığa

ulaşmamış bireysel problemler varlığı halinde Kanun'un 531. maddesinde öngördüğü şekilde şirkete müdahale edilmesi riskini bertaraf etmek istemiştir. Öngörülen bu asgari oran, haklı sebep kavramının zorunlu unsuru olan, azlıkça ileri sürülen sebeplerin ağırlığı koşulunu tamamlar niteliktedir.⁴

2. Hangi durumlar haklı sebep sayılır?

İlgili 531. maddenin gerekçesinde de belirtildiği üzere, maddede "haklı sebep tanımlanmamış, haklı sebepler örnek olarak da gösterilmemiş, bu kavramın niteliklerinin gösterilmesi ve tanımlanması yargı kararlarıyla öğretiyi bırakılmıştır." Özünde haklı sebep, her somut olayda ayrı değerlendirilen, temeli Medeni Kanun'un 2. maddesinde yer alan dürüstlük kuralına dayanan bir kavramdır. Mahkemenin ortaklığa müdahale etmesi, davada ileri sürülen olguların mahkeme tarafından "haklı sebep" olarak nitelendirilmesine bağlıdır. Mahkeme, ilk aşamada, davacı tarafından ileri sürülen durumların haklı sebep niteliği taşıyıp taşımadığını belirleyecek, haklı sebebin bulunduğu kanaatine vardığı takdirde ikinci aşamaya geçecek ve feshi veya somut olaya uygun düşen başka bir çözüme karar verebilecektir. Haklı sebebin bulunmadığı kanaatine varan hâkimin ikinci aşamaya geçmeden davayı reddetmesi gerekecektir. Uygulamaya gelirse, Yargıtay'ın limited şirket ile anonim şirketlerde şirketin haklı sebeple feshine ilişkin verdiği kararlarda gözettiği haklı nedenlerin başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

Şirketin gelir getirici faaliyetlerde bulunmaması, şirket ortaklarının şirketin yönetimi ve varlığını devam ettirmesine dair hususlarda yaşanan anlaşmazlıklar, ortaklar ve şirket arasındaki davalar, şirketin amacının gerçekleştirilmesine yönelik varlıkların elden çıkarılması, davacının diğer pay sahiplerinden farklı bir muameleye tabi tutulması, şirketin imkânlarının davacı dışındaki ortaklara tahsis edilmesi, şirketin genel kurul toplantılarının yapılmaması, davacının bilgi alma hakkının engellenmesi.

Yargıtay, davacıların taleplerinde belirttiği sebepleri tek tek ele almamış, bunların haklı sebeple fesih sonucuna ulaştıracak ağırlıkta olup olmadığına karar verirken kümülatif olarak ortaklığın devamı üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Yukarıda sıralanan haklı sebep hallerini aşağıda daha detaylı incelemeye geçsek:

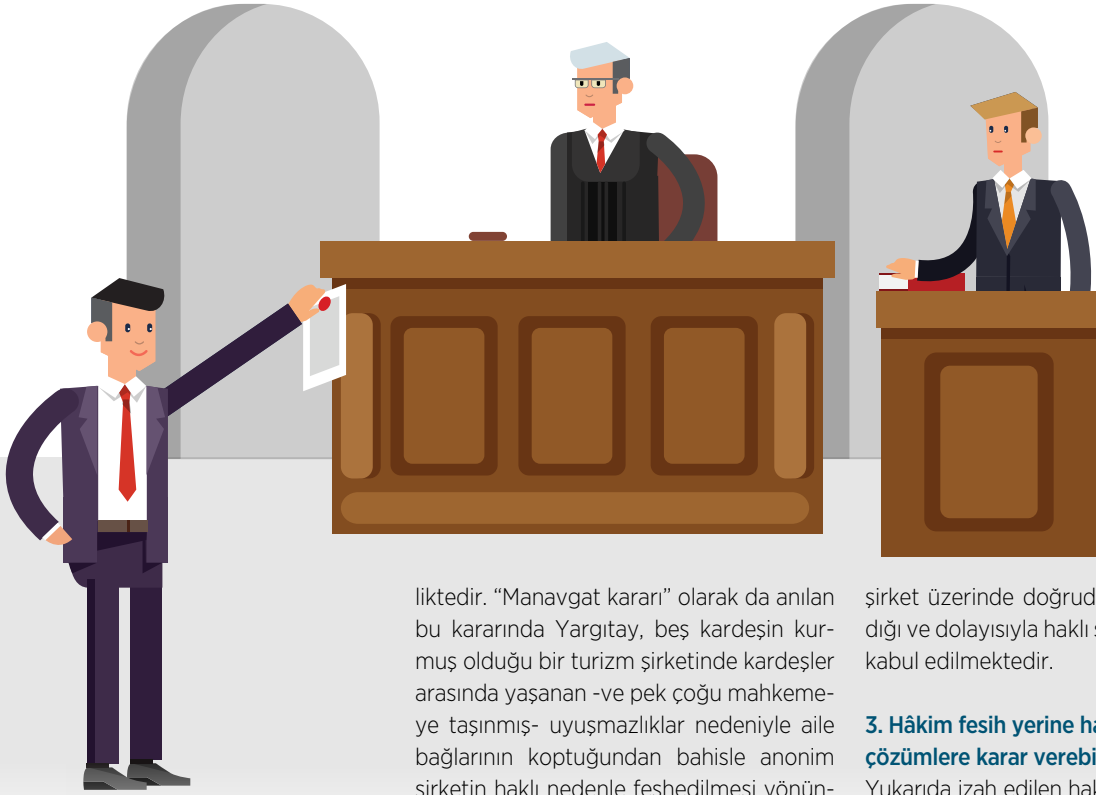
• Çoğunluğun gücünü kötüye kullanmasına dayanan sebepler

Şirketin yönetim ve faaliyet üzerinde kontrolü bulunan çoğunluk pay sahipleri, sahip oldukları gücü şirket için değil, kendileri veya belli bir pay grubunun menfaatleri doğrultusunda kullanıyor ise gücün kötüye kullanımından söz edilebilir. Konuyu somutlaştıralım: şirket yönetim kurulu örneğin genel kurul çağrı prosedürüne uymamak gibi azlık pay sahibinin haklarını zedeleyen ve ortaklığa zarar veren işlemler yapar, ancak çoğunluk pay sahibi durumu engellemek için herhangi bir müdahalede bulunmaz. Ya da çoğunluk pay sahipleri genel kurulda alınan kararlar yoluyla, mesela ihtiyaç olmadığı halde azlığın da katılamayacağını bilecek sermaye artırımı yaparak ya da yeni pay alma hakkını kısıtlayarak bizzat kötüye kullanımı gerçekleştirir. Yalnız bu gibi menfaat ihlallerinin münferit değil, süreklilik arz eden bir yönetim politikası çerçevesinde yürütülmesi gerektiğini eklemek gerekir.

• Şirkete ilişkin sebepler

Şirkete ilişkin sebepler çoğunlukla şirketin faaliyet konusuna ve amacına etki eden ve bunların elde edilmesine engel olan sebepler olarak karşımıza çıkar. Şirket amacının elde edilememesi, şirketin ekonomik çöküşe neden olacak ölçüde kötü yönetilmesi, kronik hale gelen karlılık kaybı, şirketin işletmelerinin verimsizliği gibi sebepler, azlık pay sahipleri açısından ortaklığa devamı çe-





kilmez kıldığı takdirde haklı sebep olarak nitelendirilebilecektir. Şirket faaliyetine engel olan olayların haklı sebep kabul edilebilmesi için, bunların şirket organları tarafından alınacak karar ve tedbirlerle çözülemeyecek durumda olması gerekir. Bunlara ek olarak, yönetim kurulunun kilitlenmesi ve karar alınmaması durumu da Yargıtay tarafından haklı sebepler arasında sayılmıştır.⁵

• Kişisel sebepler

Kişisel sebepler, bir veya birden fazla pay sahibini ilgilendiren, doğrudan veya dolaylı olarak pay sahiplerinin kişisel durumları veya birbirleri ile olan ilişkilerine dayanan tüm olay ve olguları kapsar. Pay sahiplerinin “anonimleştiği” anonim şirketlerde kişi unsuru, kural olarak ön planda olmadığından kişisel sebepler ancak istisnai olarak şirketin feshinde haklı sebep olarak kabul edilebilir. Bu sebeplere örnek olarak, aile bağlarının ortadan kalkması, eşlerin boşanması, kişisel anlaşmazlıklara dayanan şiddetli geçimsizlikler veya güven ilişkisinin ortadan kalkması gösterilebilir. Aile şirketlerinin yaygın olduğu Türkiye açısından durum şüphesiz ayrı bir önem arz etmektedir, Yargıtay 11. Hukuk Dairesi'nin 17 Şubat 2016 tarihinde verdiği karar⁶ bu konuda oldukça aydınlatıcı nite-

liktir. “Manavgat kararı” olarak da anılan bu kararında Yargıtay, beş kardeşin kurmuş olduğu bir turizm şirketinde kardeşler arasında yaşanan -ve pek çoğu mahkemeye taşınmış- uyuşmazlıklar nedeniyle aile bağlarının koptuğundan bahisle anonim şirketin haklı nedenle feshedilmesi yönündeki yerel mahkeme kararını bozmuş ve şirketin ayakta kalmasını sağlamıştır. Yargıtay kararının ilgili kısmı şu şekildedir: “Davalı şirket davacı S.Ü., S.B., M.Ş., H.S.Ş. ve A.Ş. kardeşlerden oluşan beş kişilik bir aile şirketi olmakla birlikte bir sermaye şirkettir. Bu nedenle de davacının aile bireyleri arasındaki manevi bağların koptuğuna dair gerekçesi de davalı anonim şirketin feshi için haklı neden olarak görülemeyecektir. Bu itibarla mahkemeye, yukarıda yapılan açıklamalar ışığında davacı S. Ü.’nün dayandığı nedenlerin 6102 sayılı TTK’nın 531. maddesi uyarınca haklı neden olarak kabul edilemeyeceği nazara alınmadan yanılığın değerlendirme ile davalı şirketin feshi için haklı neden olduğunun kabulüne karar verilmesi doğru görülmemiş, kararın bozulması gerekmektedir.” Ancak, İsviçre Federal Mahkemesi’nin bir kararı⁷ Türkiye’de kurulan ortak girişimlerde yoğunlukla görülen 50/50 hissedarlık yapısında meydana gelen kilitlenmeler açısından önemlidir. Mahkeme, eşit pay oranına sahip büyük pay sahipleri arasındaki uyuşmazlıkların karar mekanizmalarının kilitlenmesine yol açmasını haklı sebep olarak nitelendirmiştir. Diğer yandan pay sahiplerinin şahsında gerçekleşen ölüm, iflas, kısıtlanma gibi sebeplerin -kişi ortaklıklarının aksine- anonim

şirket üzerinde doğrudan etkisi bulunmadığı ve dolayısıyla haklı sebep olamayacağı kabul edilmektedir.

3. Hâkim fesih yerine hangi alternatif çözümlere karar verebilir?

Yukarıda izah edilen haklı sebeplerin varlığı halinde hâkim, davacı pay sahiplerine, fesih yerine, paylarının karar tarihine en yakın tarihteki gerçek değerlerinin ödenip davacı pay sahiplerinin şirketten çıkarılmalarına veya duruma uygun düşen ve kabul edilebilir diğer bir çözüme karar verebilir. Şirketin feshinin çok ağır bir sonuç olması nedeniyle kanuni tercihin öncelikle alternatif çözümlerin kullanılmasından yana olması gerektiği ifade edilmiştir.⁸ Bunların başında davacının şirketten çıkarılması gelmektedir. Böyle bir çözüm hem şirketi ayakta tutacak hem de

Hak ve menfaat ihlalleri nedeniyle ortaklığa devamın kendisi için çekilmez hale gelen anonim şirket pay sahipleri adına haklı nedenle fesih davası imkânı getirilmesinin, azlık pay sahipleri açısından olumlu bir gelişme olduğu görülüyor.

Hem kurumsallaşma hem de şirketin nesilden nesile devrini sağlamak adına, “aile anayasası” hazırlanması artık daha da ciddi bir şekilde düşünülmeli gereken bir seçenek haline geliyor.

davacı ve diğer pay sahiplerinin menfaatlerini koruyacaktır. Bu noktada dikkatli olmak gerekir, bu bir çıkma davası değildir; anonim şirketlerde ortaklıktan çıkma Kanun’da düzenlenmemiştir. Dolayısıyla açılacak davada şirketin haklı sebeple feshi talep edilecek ve davacı pay sahibinin her halükarda haklı sebebin varlığı konusunda hâkimi ikna etmesi gerekecektir.

Çıkarılmasına karar verilen pay sahibine, karar tarihine en yakın tarihteki gerçek pay değerinin ödenmesindeki amaç, pay sahibinin şirkette kalması durumunda sahip olacağı ekonomik durumun aynısını sağlar. Mahkemenin ayrılma bedeline karar verilmesinde için belirlenen tutarın şirket malvarlığından karşılanabilir olması gerekir, zira bu para mahkeme kararının kesinleşmesiyle pay sahibi tarafından talep edilebilir. Yargıtay, bir kararında, davalı şirketin mali sıkıntı içinde bulunması sebebiyle davacının şirketteki paylarının devralınmasının mümkün olmadığından bahisle, şirketin feshine hük-

medilmesini yerinde bulmuştur.⁹ İncelenen 55 Yargıtay kararından, 10’unda davacının ortaklıktan çıkarılmasına, 23’ünde şirketin feshine karar verilmiş olup bunların üçü için şirketin mali sıkıntı içinde olması nedeniyle davacıya ödeme yapılamayacak olması gerekçe gösterilmiştir. Şirketin feshi kararı sadece diğer pay sahiplerinin değil, ekonomik bir bütünlük olarak işletmenin tamamını ve çalışanları da etkileyeceğinden bunların hepsinin menfaatleri ile davacının menfaati dikkate alınarak bir menfaatler dengesi kurulmalıdır.¹⁰ Şirketin feshi yerine devamını sağlamaya yönelik Kanun’un öngördüğü alternatif yollara yönelmek feshi, son çare (ultima ratio) konumuna oturtmaktadır. Şirketlerin devamlılığının sağlanmasının esas olduğu prensibini gözeterek feshi temkinli yaklaşan Yargıtay, kanuni tercih ile uyumlu olarak öncelikle şirketi ayakta tutacak diğer çözüm yollarına yönelmiştir.

4. Payın gerçek değerinin hesaplanması

Yeni düzenlemeyle gündeme gelen bir diğer husus, payın “karar tarihine en yakın tarihteki gerçek değeri”nin nasıl hesaplanacağı. Bunun için öncelikle şirkete ait varlıkların, borçların ve şirketin kazanç durumunun bütün olarak değerlendirilmesi; bir nevi ortaklığın değerlendirilmesinin yapılması gerekiyor. Değerlemede esas alınacak olan şirketin tasfiye değeri değil, işletme değeridir. Bu değer, “yaşayan şirket değeri” olarak ifade ediliyor. Haklı sebebin varlığına ve pay sahibinin ayrılmasının uygun olduğuna kanaat getiren mahkemenin, bu hesaplama için bir bilirkişi incelemesi yaptırması gerekiyor. Bu

kapsamda, gerçek değer hesaplanması için bilirkişi tarafından özel bir bilanço hazırlanması ve yapılan değerlemede şirket varlıklarının bilançonun hazırlandığı tarihteki değerlerinin esas alınması gerekiyor.¹¹ Buradan hareketle, ortaklığın tespit edilen toplam değerinin şirketteki pay sayısına bölünmesi yoluyla her bir payın değeri tespit edilecektir. Şirketin tek bir payının ham değeri bu şekilde belirlendikten sonra, davacıya ait payların gerçek değeri hesaplanacaktır. Bu kapsamda paya bağlı hak ve borçların, imtiyazların prim bedellerinin dikkate alınması ve gerçek değere yansıtılması gerekir.

5. Hükmün uygulanmasının zaman yönünden değerlendirilmesi

Hükmün uygulanmasına ilişkin olarak olayların meydana geldiği zaman açısından da bir değerlendirme yapmak gerekir. Bu açıdan bazı sorular akla gelebilir: ‘Hüküm sadece Temmuz 2012 sonrası kurulan şirketler için mi geçerlidir?’ veya ‘Temmuz 2012 öncesi yaşanan olaylar bakımından da haklı sebeple feshi yoluna gidilebilir mi?’ 6103 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun’un (“Yürürlük Kanunu”) 3. maddesi ışığında, feshi talep edilen şirketin mülga Kanun zamanında kurulmuş olması 531. maddenin uygulanmasına engel değildir. Yine Yürürlük Kanunu’na göre, Kanun yürürlüğe girmeden önce (1 Temmuz 2012) meydana gelen olayların hukuki sonuçlarına bu olaylar hangi kanun yürürlükte iken gerçekleşmişse, o kanun hükümleri uygulanır. Dolayısıyla anonim şirketin haklı nedenle feshi davasının, ancak Kanun’un yürürlüğe girdiği tarihten sonra meydana gelen hukuki olgulara dayalı olarak açılması mümkün olabilecektir.¹² Bu durum, özellikle Kanun’un yürürlüğe girmesinden hemen sonra açılan feshi davaları için önem arz etmekte olup, mülga Kanun döneminde gerçekleşmiş ve tamamlanmış olan maddi vakaların şirketin feshi için dikkate alınıp alınmayacağı sorunu ortaya çıkmıştır. İncelediğimiz bazı kararlarda Yargıtay, mülga Kanun zamanında gerçekleşen maddi vakaları, bunların yarattığı olumsuz sonuçlar yeni Kanun döneminde de hissediliyor ise, şirketin haklı nedenle feshi için dikkate almıştır. Bu yaklaşıma katılmayan Yargıtay üyeleri ise, mülga Kanun zamanında gerçekleşmiş ve tamamlanmış olan





maddi vakıaların etkileri yeni Kanun döneminde devam etse dahi, haklı nedenle fesih için dikkate alınamayacağı görüşünü savunmuştur.¹³ Yargıtay'ın bu yaklaşımının yerleşmesi, geçmişte meydana gelen olaylara dayanarak açılan haklı nedenle fesih davalarının akıbeti açısından oldukça önemlidir.

MAHKEMELERE ÖNEMLİ GÖREVLER DÜŞÜYOR

Özellikle sistematik hale gelen ve münferit iptal davaları ile giderilemeyen hak ve menfaat ihlalleri nedeniyle ortaklığa devamin kendisi için çekilmez hale gelen anonim şirket pay sahipleri için haklı nedenle fesih davası imkânı getirilmesinin, azlık pay sahipleri açısından olumlu bir gelişme olduğu görülüyor. Ancak bu davanın amacına uygun kullanılması ve şirketten çıkmak isteyen ve fakat hisselerini satamayan pay sahipleri için bir çıkış yolu olarak kullanılamaması konusunda mahkemelere bir takım görevler düşüyor. Zira belirttiğimiz üzere, bu kurumun daha ziyade küçük ve aile tipi ilişkilerin ön planda olduğu ve karşılıklı güven unsu-

runun önem teşkil ettiği kapalı anonim şirketlerde daha fazla uygulama alanı bulması bekleniyor. Artık, şirketin haklı sebeple olanağı Kanun'da öngörüldüğünden, özellikle aile şirketlerinde bu nevi haklı sebeple fesih hallerinin oluşmasının önüne geçmek giderek önem kazanıyor. Aksi takdirde bir dava ile pay sahipliğinin devamı ve şirketin geleceği, hâkimin takdir yetkisine bırakılmış oluyor. Hem bu riski bertaraf etmek ve kurumsallaşmayı sağlamak hem de şirketin nesilden nesile devrini sağlamak adına, "aile anayasası" hazırlanması artık daha da ciddi bir şekilde düşünülmesi gereken bir seçenek haline geliyor. Aile ve ilgili şirketlerin dinamiklerine göre her yapı için özel olarak hazırlanacak bir aile anayasasının, pay sahiplerinin hak ve menfaatleri ile şirketin yönetimi hakkında karşılıklı güven esasına bırakılmayacak belli bir takım konuları düzenlenmesi ve ileride şirketin feshine neden olabilecek olayların önüne geçilmesi yönünden faydalı olacağına inanıyoruz.

Yine farklı ailelerin, grupların veya şirketlerin bir araya gelerek oluşturduğu yapılar için hissedarlar sözleşmesi kaleme alınması ve özellikle hissedarlar veya yönetim seviyesindeki kilitlemelerin nasıl çözüme kavuşturulacağına düzenlenmesi haklı sebeple fesih davasının şartlarının oluşmasının önüne geçebilecektir. Hatta şirketler topluluğu bulunan yapılar da, taraflar arasındaki hissedarlar sözleşmesine hedef anonim şirketin de taraf yapılabildiği sözleşmenin sicile tescil ettirilmesi ve bu şekilde aleniyet kazandırılması da söz konusu olabilir. Böylece sorunlar hâkimlerin takdir yetkisine bırakılmadan tarafların daha evvelden kendi menfaatlerini gözeterek imza attıkları metin ile çözülmeye çalışılacak ve bu da mümkün ol-

mazsa tarafların birlikte kararlaştırdıkları çözüm yoluna başvurma imkânları olacaktır. Örneğin şirketin de taraf olduğu, bir hissedarlar sözleşmesinde pay sahipleri arasında veya şirket ile pay sahipleri arasında çıkacak uyuşmazlıklar için hakeme başvurulacağı düzenlenebilir. Böylece uyuşmazlığın tarafların kendilerinin seçeceği, konularında uzman hakemlerce daha hızlı ve etkili bir yolla çözüme kavuşturulması sağlanabilecektir.. Kanun'un getirdiği anonim şirketlerde haklı nedenle fesih imkânı kısa zaman içerisinde çok sayıda davaya konu edildiği gibi bu sayının artması bekleniyor. Hangi şartların şirketin feshine neden olabileceği konusunda mahkemelere şüphesiz önemli görevler düşüyor. Öte yandan, biz uygulayıcıların doğabilecek sorunları öngörüp, çözüm üretmek davaların açılmasına yer bırakmaması, hem faaliyet süren şirketleri ayakta tutmak, hem de mahkemelere daha fazla iş yüklememek amacıyla önem arz etmektedir.

Kaynaklar ve dipnotlar:

¹ Erdem, Nuri, Anonim Ortaklığın Haklı Sebeple Feshi, İstanbul 2012, s. 25.

² Kötü niyetle hareket eden pay sahipleri tarafından açılan haklı sebeple fesih davası reddedilecekse de bu durum şirket kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri ve aynı zamanda şirket bakımından tehdit unsuru olmasının yanı sıra, dava ve avukat masrafları gibi çeşitli mali yüklerle de neden olacaktır. Bu noktada, şirketin çalışmasını engelleyen ve sıkıntı yaratan pay sahiplerinin paylarının, şirket sermayesinin doğrudan veya dolaylı olarak %90'ını elinde bulunduran pay sahipleri tarafından satın alınması ve böylece sorun çıkararak kötü niyetli pay sahiplerinin şirketten çıkarılması imkânında Kanun tarafından getirildiğini hatırlatmak isteriz.

³ Doktrinde ağırlıklı görüş, hükmün gerekçesinde de belirtildiği üzere, şirket esas sözleşmesinde daha düşük bir oran öngörülebileceği, ancak bu oranın artırılmayacağı yönündedir.

⁴ Şahin, Ayşe, Anonim Ortaklığın Haklı Sebeple Feshi, İstanbul 2013, s. 68.

⁵ Ancak bir kısım yazarlarca yönetim kurulunun sürekli olarak karar alamaması ve çalışmaması durumunun Kanun'un 530. maddesi (Organların Eksikliği) çerçevesinde değerlendirilmesi ve organ yokuşu nedeniyle fesih yolunun işletilmesi gerektiği savunulmaktadır.

⁶ Yargıtay 11. Hukuk Dairesi, 2015/4504 E., 2015/12980 K., 17.02.2016 T.

⁷ 5 Mart 2010 tarihli İsviçre Federal Mahkemesi kararı, 4A_475/2009 swisslex.ch, consid.2.2.4, Şahin, a.g.e., s. 193, dn. 411.

⁸ Tekinalp, Ünal, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, İstanbul 2013, s. 288.

⁹ 11. HD. 12.10.2015 2015/6768 E., 2015/10302 K.

¹⁰ Karahan, Sami, Şirketler Hukuku, Konya 2013, s. 760.

¹¹ Şahin, Ayşe, Anonim Ortaklığın Haklı Sebeple Feshi, İstanbul 2013, s. 468-469.

¹² Şahin, Ayşe, Anonim Ortaklığın Haklı Sebeple Feshi, İstanbul 2013, s. 50.

¹³ 11. HD T. 3.3.2016 E. 2015/9088 K. 2016/2352; 11. HD 12.10.2015 T., 2015/6768 E., 2015/10302 K.

Uygulayıcıların doğabilecek sorunları öngörüp, çözüm üretmek davaların açılmasına yer bırakmaması, hem faaliyet süren şirketleri ayakta tutmak, hem de mahkemelere daha fazla iş yüklememek açısından önem arz ediyor.

MİTHAT GİYİM ÜÇÜNCÜ KUŞAK YÖNETİCİSİ EMRAH GÜRSOY:

“Yazılı anayasa, bir yolculuktur, bir amaç değil”

“Şeffaf ve demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmak, yazılı bir anayasanızın olmasını gerektirmiyor” diyen Mithat Giyim’in Üçüncü Kuşak Yöneticisi Emrah Gürsoy, yazılı anayasanın bir yolculuk olduğunu, kurumsal anayasa hazırlamanın en önemli faydasının o süreçten kazanılan deneyim olduğunu söylüyor.

Özel sektördeki kıyafet devriminin öncüsü olarak bilinen ve Mithat Gürsoy tarafından kurulan Mithat Giyim, yaklaşık 80 yıl önce küçük bir atölyede başladığı yolculuğuna bugün, üçüncü kuşağın da aralarında bulunduğu genç yöneticiler ile devam ediyor. 1998 yılında üçüncü neslin göreve katılması ile kurumsallaşma yolunda adımlar atmaya başlayan şirket, yazılı bir anayasanın olmamasına rağmen şeffaf ve demokratik bir yönetim anlayışıyla sektörde ilerliyor.

Bugün, ikinci ve üçüncü neslin bir arada olduğu şirkette, Emrah Gürsoy, üçüncü kuşak yöneticilerden biri olarak görev yapıyor. Aile şirketine çok küçük yaşlarda işlerin ucundan tutmaya başlayan Gürsoy, daha 11 yaşındayken mağazada satılan kıyafetleri tadilatları yapılmak üzere terziye taşımaya başlayarak iş hayatına atılmış. İlerleyen yıllarda şirketteki çalışmalarını sürdüren genç yönetici, bugün geldiği noktada küçük yaşlarda işi mutfağında öğrenmenin faydalarını yaşıyanlardan.

ABD’de aldığı MBA eğitimi sonrasında yurt dışında da çalışma imkânı bulan Gürsoy, hatırı sayılır büyüklükteki kurumsal firmaların bir parçası olduktan sonra Türkiye’ye dönüp aile şirketine iş hayatına devam edince, ister istemez şirket kültürü konu-

sunda farklılıkları da yaşamış. Bu farklılıklara adapte olurken küçük yaşlardan itibaren iş hayatı ile içli dışlı olmasının kendisinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu söyleyen Gürsoy, “İşle küçük yaşlarda başlayan yakın teneffüsüm adaptasyon sürecimi kolaylaştırdı” diyor.

Bu sayımızın “Yeni Kuşak Yöneticiler” bölümünde konuk ettiğimiz Emrah Gürsoy ile aile şirketine üçüncü kuşak olmanın avantajlı ve dezavantajlı yanlarını, kuşak çatışmasını ve kurumsallaşmayı nasıl algılayıp, yönettiğini konuştuk.

Emrah Gürsoy kimdir? Eğitim ve iş hayatınızdaki duraklarınız nereler oldu?

1980 yılında İstanbul’da doğdum. 1998’de Robert Koleji’ni bitirdikten sonra endüstri mühendisliği tamamladım ve daha sonra MBA için ABD’ye gittim. 2004 yılında MBA Programı’nı bitirdikten sonra da Corporate Executive Board adlı yönetim danışmanlığı şirketine ve Capital One Bankası’nda çalışarak yurt dışında deneyim edindim. Oradaki iş hayatımın ardından Türkiye’ye dönerek aile şirketimiz olan Mithat Giyim’de çalışmaya başladım. Aslına bakarsanız aile şirketimizde çok küçük yaşlarda işlerin ucundan tutmaya başlamıştım. Daha 11 yaşındayken mağazada satılan kıyafetleri

tadilatları yapılmak üzere terziye taşıyordum. O yaştaki bir çocuk için uygun bir işti bu. İlerleyen yıllarda yani üniversite hayatım boyunca da belirli dönemlerde şirkette çalışmaya devam ettim.

“İŞ DÜNYASININ HAVASINI KÜÇÜK YAŞLARDA TENEFFÜS ETTİM”

İş hayatına çok küçük yaşlarda dahil olmak, o havayı teneffüs etmek size neler kattı?

Bu konu ile ilgili iş çevrelerinde fikir ayrılıklarının yaşandığını görüyoruz. Bir kesim, kişinin küçük yaştan itibaren en alt kademeden başlayarak kendi işini öğrenmesi gerektiğini savunurken, diğer kesim ise “İyi bir eğitim alsın, iyi şirketlerde çalıştıktan sonra işin başına geçsin” şeklinde düşünüyor. Bana kalırsa, bu iki görüşün de haklı yönleri var. Kendi adıma bir değerlendirme yaptığımda; Amerika’da çalıştığım şirketlerden biri olan Capital One halka açık büyük bir banka olmasının da etkisiyle ileri derecede kurumsallaşmış bir şirketti. Böylesine kurumsal bir yapının parçası olduktan sonra Türkiye’ye dönüp daha küçük ölçekli aile şirketine iş hayatına devam edince, ister istemez şirket kültürü konusunda farklılıklarla karşılaştım. Bu farklılıklara adapte olabilmek için





Mithat Çiyim Üçüncü Kuşak Yöneticisi Emrah Gürsoy: "Yazılı anaayasa, bir yoldur; bir amaç değil"

de küçük yaşlardan itibaren iş hayatı ile içli dışlı olmanın bende pozitif yönde bir etkisi oldu. İşle küçük yaşlarda başlayan yakın teneffüsüm o adaptasyon sürecimi kolaylaştırdı. Aile şirketi tecrübesinden sonra 2014 yılında Amerika'ya döndüm ve Hewlett-Packard'da çalışmaya başladım. 120 milyar dolar cirosu, 300 binin üzerinde çalışanı olan bir şirket düşünün. Altı yıl aile şirketinde çalıştıktan sonra böylesine bir kurumsal yapıda sıkıntı yaşayıp yaşamayacağım konusunda endişelerim vardı,

YAP, GÖSTER, İSPATLA KURALI

"Şirketin kurumsallaşma sürecine girmesinde yönetimin ikna edilmesi büyük önem taşıyor. Bu nedenle kurumsallaşma yolunda yapmak istediğiniz şeyi öncelikle daha küçük ölçekte gerçekleştirerek sunmalı, işin sonunda bu adının şirkete fayda sağladığı mesajını vermelisiniz. Söz konusu adının şirkete artı bir değer kattığını gördüklerinde zaten kurumsallaşma yolunda önemli bir taşı yerine koymuş oluyorsunuz. Yani kurumsallaşmayı birden değil de adım adım; yap, göster, ispatla şeklinde şirkete getirmek gerekiyor."

ama bir kaç günlük adaptasyon sürecinin ardından her şeyi yoluna koymum.

"İŞ DÜNYASINDA İYİ İLİŞKİLER İNŞA EDİLMELİ"

Peki bu adaptasyon sürecinizi nasıl programladınız? Söz konusu süreçte belli bir taktiğiniz, metodunuz oldu mu?

Esasında belli bir stratejiye ihtiyacım olmadı. Adaptasyon sürecinin en önemli etkenlerinden biri, şirket içindeki karar mekanizmalarını iyi anlamak. Çalışan da olsanız, aile üyesi de olsanız kilit noktadaki kişilerle iyi ilişkiler inşa etmeniz gerekiyor. "Kurumdaki iş, karar ve bilgi akışı nasıl yürüyor" bunu iyi anlamak gerekiyor. İnsan, yeni bir yerde işe başlarken varlığının sebebini, görevinden ne beklediğini anlamaya çalışmalı. Mesela kişi bir şirkete işe başladığında, "Beni neden işe aldılar, bana ne konuda ihtiyaçları var" gibi soruları kendine sorması gerekiyor. Çünkü bazen şirketin beklentileri ile kişinin beklentileri örtüşmüyor. Her şeyden önce de işe başlar başlamaz bunları tespit etmek önemli.

İş ve eğitim hayatınız için sürekli Amerika'ya gidip geldiniz ama, en sonunda aile şirketinde yönetici olarak iş hayatınıza devam etme kararı aldınız. Bu seçim sizin için bir zorunluluk muydu? Hayır aslında bir zorunluluk değildi. Bazı aile şirketlerinde çocukların büyüyünce şirkete çalışmaya zorunlu olması gerekti-

ği gibi bir düşünce yapısı mevcut. Fakat bu konuda biraz şanslı olduğumu söyleyebilirim. Ailemizin ikinci kuşağında, yani bizden önceki kuşakta, öyle bir düşünce yapısı söz konusu değildi. Yüksek öğrenim hayatımı devam ettirdiğim dönemde de aile şirketine iş hayatımı sürdürmek hep gelecek planlarım arasında yer alıyordu. Bugünkü kariyerim bilinçli tercihlerimle geldiğim bir nokta, bu yüzden zorunluluktan diyemem. Üçüncü nesilde toplam altı kişiyiz, bunlardan üçü şirkette çalışıyor. Diğer üçünün tercihi akademide kariyer yapmak, başka bir şirkette çalışmak veya yurt dışında yaşamaktan yana oldu.

Aile şirketinin avantajlı ve dezavantajlı yanları neler?

Bu konuya birkaç açıdan bakmak lazım. Verilen kararlar, şirkete hakim hissedarlar tarafından oluyor. Halka açık şirketlerde hissele rinize yatırım yapmış insanların amacı, hisse senetlerinize yaptıkları yatırımın karşılığını almak. Bu anlamda Türkiye'de yerli yatırımcının hisse senedini elinde tutma süresi çok kısa. Bu da, hisse senedi alan yatırımcıların kısa vadede para kazanma arzusu içinde olduğunu gösteriyor. Kısacası borsa yatırımcısı uzun vadeye değil bugüne bakıyor. Aile şirketlerinde ise durum böyle değil. Bu şirketlerde aile üyesi hisse senetlerini ölene kadar elinde tutacağını düşünerek hareket eder. Bu da aile şirketinin avantajlı yanlarından biridir. Bana sorarsanız şirketlerin uzun vadeli yatırımlara ihtiyacı var. Bu da örneğin teknoloji geliştirmekle, personel yetiştirmekle ya da iş birlikleriyle olabilir.

"TECRÜBEYE SAYGI DUYULURKEN, YENİLİĞE DE DESTEK VERİLİYOR"

Şirkette ikinci kuşak yöneticiler ile birlikte görev yapıyorsunuz. Kuşak çatışması yaşadığınız anlar oluyor mu?

Aile şirketlerinde kuşak çatışmasının yaşanmasını son derece doğal ve bir o kadar da gerekli görüyorum. Şirketlerde bir tarafın gaza, diğer tarafın frene basması, alınan kararlarda isabet oranını artırıyor. Böylece daha sağlıklı karar mekanizması oluşuyor. İki nesil arasında yaklaşık 30 sene yaş farkı oluyor. Farklı zamanlarda ve farklı şartlarda büyümek, nesiller arasında ister istemez bir takım farklılıkları da beraberinde getiriyor. Otuz sene önceki jenerasyonun; aldığı eğitime, yetiştiği dönemin ekonomik kon-

Bazı aile şirketlerinde, çocukların büyüyünce şirkette çalışmaya zorunlu olması gerektiği gibi bir düşünce yapısı mevcut. Fakat bu konuda biraz şanslı olduğumu söyleyebilirim. Bizden önceki kuşakta böyle bir düşünce yapısı söz konusu değildi.

jonktürüne göre iş prensipleri oluyor. Geçen yıllar içinde birçok şey değişirken, birinci kuşak kendi döneminin şartları ile şirkete yön vermek istiyor. İşte kuşaklar arasındaki çatışmanın temelinde bu yatıyor. Bu noktada üst kuşakların değişime ayak uydurması gerektiğine inanırdım. Bir okul okuyorsunuz, karşılığında lisans alıyorsunuz, ama aldığınız lisans bu işi ömür boyu yapacağınızın göstergesi değildir. Örneğin medya sektöründen diploması olan bir kişi yeni medyayı ve sosyal medyayı öğrenemezse bu işi yapamaz. Neyse ki, şirketimizde bu tarz sorunlar yaşamıyoruz. Bizde, tecrübeye saygı duyulurken yeniliğe de destek veriliyor.

Peki ya kurumsallaşma. Kurumsallaşmayı nasıl algılayıp, yönetiyorsunuz?

Kurumsallaşma, maalesef çoğu şirketin mecbur kalmadıkça gündeme almadığı bir konu. Kurumsallaşmaya şirket büyüdüğünde, her işe yetişmenin mümkün olmadığı dönemlerde başvuruluyor. Stratejik ve yabancı bir ortağın söz konusu olduğu durumlarda ya da bir sonraki nesle devir zamanında şirketler kurumsallaşmayı gündemlerine taşıyor. Şirketlerin kurumsallaşmayı, olmazsa olmaz bir parçaları haline getirmeleri gerektiğine inanıyorum. Evet bir şirketin alışkanlıklarını değiştirmesi uzun bir süreç gerektirir. Değiştirmek istediğiniz şeylerden biri insan ve bu uzun yıllar alır.

Yazılı bir anayasaya sahip olmamanıza rağmen, şeffaf ve demokratik bir yönetim anlayışınız var...

Şeffaf ve demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmak, yazılı anayasanızın olmasını gerektirmiyor. Bahsettiğimiz şey aile

anayasası ise onun hukuken bir geçerliliği zaten yok. Hatta böyle bir anayasanın var olmasının insanların onu takip etmedikten sonra bir anlamı da olmuyor. İnsanlar yazılı bir kuralı olmasına rağmen trafik kurallarına uymuyor. Yazılı olmayan bazı kurallar vardır. Örneğin; Türk toplumunda büyüğün eli öpülür. Bu yazılı bir kural değil ama, ülkenin yüzde 90'ı buna uyuyor. Bu noktada önemli olan bu kuralları uygulayan kişiler. Aile üyesi de olsa, profesyonel de olsa önemli olan bu kişilerin kafa yapıları. Burada asıl kazanım iki sayfalık anayasa hazırlamak değil. Asıl kazanım, o süreçte tüm kuşakların, profesyonellerin ve şirkette çalışmayan aile üyelerinin kafasında yaratılan beklentiler ve kültür. Yazılı anayasa bir yolculuktur, bir amaç değil. Kurumsal anayasa hazırlanmanın en önemli faydası o süreçten kazanılan deneyimdir.

İş dışında neler yapıyorsunuz? Nasıl motive oluyorsunuz?

Keyif aldığım şeylere zaman ayırmaya gayret gösteriyorum. Tango ve salsaya özel bir ilgim var. Bunların dışında futbol ve su topu oynuyorum. Seyahat etmeyi çok seviyorum. Bugüne kadar işle ilgili ya da özel olarak gerçekleştirdiğim seyahatlerle 45'ten fazla ülkeyi görme şansım oldu. Afrika'ya gittiğinizde karşılaştığınız kültür gözlerinizi açıyor. Özellikle Türk kültürüne uzak kültürleri merak ediyorum. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde de aktif olarak görev alıyorum.

“KOLAY KAZANILAN, KOLAY KAYBEDİLİR”

“İnsanların bir şeye değer vermesi o şeyin nasıl elde edildiğiyle ilgili. İlk arabamı üniversite yıllarımda çalışarak aldım ve ondan sonra bindiğim hiçbir araba, o araba kadar değerli olmamıştı. Çünkü zor elde etmişim, çok emek ve zaman harcamıştım. İşte aile şirketlerinde de özellikle birinci kuşakta bu durum söz konusu. Onlar sıfırdan büyük emeklerle kurdukları şirketleri günün birinde iyi bir noktaya taşıdıklarında o şirket, sonraki kuşaklara kıyasla, onlar için çok daha kıymetli oluyor. Çünkü o şirketin üzerinde alın terleri vardır. Aldıkları her kararda da bu alın terini düşünerek hareket ederler. Ama üçüncü kuşağa baktığımızda zaten var olan bir düzenin üzerine sistem kurduklarından, onlar yönünden her şey çok daha kolaydır. Bu da aile şirketinin dezavantajına olur. ‘Kolay kazanılan, kolay kaybedilir.’ Bu noktada şirketi kuranların ardından şirket yönetimine gelen kuşakların da birinci kuşağın bilinciyle hareket etmesi, şirketin geleceği için önemli.”



Genel kurullarda öne sürülen fırsatçı öneriler

Son yıllarda dünya genelindeki kurumsal yönetim reformlarının önceliklerinden birisi de hissedarların şirket yönetimi konusunda öneride bulunma haklarını ve bununla ilgili süreçleri güçlendirmeleri oldu. Ancak hissedarların bu öneri mekanizmalarını şirket çıkarları dışında amaçlar için kullanarak şirket yöneticilerini taciz etmeleri ve bu yolla yöneticilerden tavizlerde etme olasılıkları önemli bir kaygı kaynağı olarak karşımıza çıkıyor.

Genel kurullarda hissedarlar tarafından öne sürülen fırsatçı öneriler konusunda sistematik kanıtların olmaması ve kaygıların anekdot seviyesinde kalması, düzenleyici ve kural yapıcı kurumların işini bir hayli zorlaştırıyor. Ne yazık ki birçok ülkede hissedar-yanlısı ve yönetici-karşıtı reformlar muhtemel yararları ve zararları iyi tahmin edilemeden uygulamaya konuyor. Kural koyma süreci belki de daha önce hiç olmadığı kadar bilimsel bilginin üretilme sürecinin ve kanıtların önünde gidiyor.

Birçok ülkede hisse değerinin artması dışında başka öncelikleri veya amaçları olan değişik hissedar gurupları var. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) bu tür hissedar guruplarının en başında sendikacı çalışanların emeklilik tasarruflarını yöneten fonlar geliyor. Bu fonları yönetenlerden bir yandan yüksek yatırım getirisi sağlamaları beklenirken, diğer yandan sendika üyelerinin çalışma koşullarını ve ücretlerini iyileştirmeleri için de hissedar öneri süreçlerini kullanmalarının istendiği düşünülüyor. Doğal olarak sendika fonları yöneticileri bu tür suçlama-

ları her fırsatta tekzip ediyor. Hatta birçok kurumsal yönetim reformcusu, araştırmacı, düşünür ve aktivist şirket yöneticilerini bu tür korkuları yayarak reformları kişisel çıkarları için yavaşlatmaya çalışmakla suçluyor.



OĞUZHAN ÖZBAŞ PhD,
TKYD Akademik Kurulu
University of Southern
California

nuyoruz!¹ Şüphesiz ki sendika fonlarının özel amaçlarla ileri sürdükleri fırsatçı hissedar önerilerini saptamak kolay değil. Çünkü; bu tür önerileri sunanlar açıkça amaçlarını itiraf etmiyor. Bizim bu konuyu incelerken kullandığımız görgün araştırma stratejisi, hissedar öneri faaliyetlerinin toplu sözleşme yıllarında artış gösterip göstermediğini incelemek. Bu stratejinin arkasındaki varsayımımız, sendika fonlarının öne sürdüğü hissedar önerilerinin esas amacının toplu sözleşmede pazarlık kozu yaratmak olduğu yönünde. Bu varsayımımıza göre; eğer yönetim sendikaya

uygun bir sözleşme sunarsa, emeklilik fonu hissedar önerisini oylamaya gitmeden önce geri çekecektir. Kısacası, sendika emeklilik fonlarından gelen hissedar önerilerinin toplu sözleşme yıllarında, toplu pazarlıkları etkilemeye yönelik fırsatçı bir girişim olma ihtimalinin yüksek olduğunu düşünüyoruz.

FIRSATÇI BİR GİRİŞİM

Ben ve meslektaşlarım John Matsusaka ile Irene Yi bu tartışmaya yeni bir çalışma tebliği ile katılıp, yöneticilerin dile getirdiği korkuların gerçek olabileceğine dair ilk sistematik bulguları sunuyoruz.¹ Diğer yıllarda hissedar önerisi oranı yüzde 22 iken toplu sözleşme yıllarında yüzde 27'ye, çekişmeli yıllarda (iş bırakma ve grev gibi olayların cereyan ettiği yıllarda) yüzde 37'ye çıkıyor. Karşılaştırma amacıyla, toplu sözleşme yıllarında sendika fonları dışındaki hissedar guruplarının davranışlarını da inceliyoruz; bu guruplarda toplu sözleşme yıllarında sendika fonlarından gelen hissedar önerilerindeki artışa benzer bir artış, hatta herhangi bir artış gözlenmiyor. Bu bulguların doğal bir yorumu şu; toplu pazarlık yıllarında sendika fonlarının sunduğu hissedar

önerilerinin en azından bir kısmı pazarlıkta koz elde etmek amacıyla sunulmuştur. Bu yorumla uyumlu olarak sendika fonlarının verdiği hissedar önerilerinin yüzde 40 gibi büyük bir bölümünün oylamaya gitmeden önce geri çekildiğini buluyoruz.

SENDİKA FONLARININ SUNDUĞU HİSSEDAR ÖNERİLERİ KOZ OLARAK KULLANILYOR

Eğer sendika fonları, hissedar önerilerini gerçekten de toplu sözleşme sürecinde pazarlık kozu olarak kullanmak için veriyorlarsa, bu tür fırsatçı önerilerin şirket yöneticilerinin en hassas oldukları konulara odaklanmış olmasını beklemeliyiz. Nitekim araştırmamızda bu fikirle uyumlu olarak sendika fonlarının, özellikle yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirme ve ödüllendirmeleri ile ilgili öneriler verdiklerini ve bu faaliyetin toplu pazarlık yıllarında daha da arttığını bulduk.

Peki hissedar önerileri şirketlerin değerlerini etkiliyor mu? Bu önemli soruya cevap vermeye çalışan geniş bir yazım var ama çoğu makale inandırıcı bir araştırma tasarımından yoksun. Maalesef bizim çalışmamız da bu konuda ciddi bir mesafe kaydetmiş değil, ancak bir ilk adım olarak sendika fonlarının fırsatçı hissedar önerileriyle toplu pazarlık sonuçlarını etkilemeye çalıştıklarını gösterebildiğimizi düşünüyoruz. En önemli bulgularımızdan birisi de, sendika fonları tarafından geri çekilen hissedar önerilerini takiben, toplu sözleşmelerle elde edilen ücret artışlarının karşılaştırmalı olarak daha yüksek olduğu.

Çalışmamızın halî hazırda devam eden kurumsal yönetim reform tartışmalarına birkaç şekilde yardımcı olacağını düşünüyoruz. Öncelikle düzenleyici ve kural yapıcı kurumların, hissedar önerilerinin kapsamını genişletme yönündeki çalışmalarına temel olmak üzere gerçekleştirecekleri yarar-zarar analizlerinde dikkate alabilecekleri muhtemel zararlarla ilişkin bulgular sunuyoruz ve zamanla diğer araştırmacıların katkılarıyla büyüyecek bir temel sağlıyoruz.

İkinci olarak hissedar haklarının genişletilmesi sonucu ortaya çıkabilecek beklenmedik sorunların, daha ciddiye alınması gerektiğine işaret ediyoruz.² Parçası olduğumuz akademik dünya uzun zamandır yöneticilerin vekâlet problemlerini ve kötü davranışlarını güçlendirilmiş hissedar hak-

larıyla azaltmanın yollarını düşünüyor. Ka-naatimizce vekâlet problemlerinin gerçek olduğunu gösteren ve hissedar haklarının artırılması için ikna edici bir zemin oluşturan epeyce kanıt var. Ancak çalışmamız hissedar haklarının kötüye kullanılabilirliğini de dikkate almak ve bu riski azaltacak akıllı düzenlemeler yapmanın gereğine işaret etmekte.

Çalışmamız hissedar öneri sürecinin en iyi şekilde nasıl tasarlanabileceği konusunda fikirler de veriyor. Öneri sürecinin fırsatçılığı azaltacak şekilde kurgulanması gerekir. Örneğin şirket yönetimi ile pazarlık halinde olan hissedar gruplarını (mesela sendika fonları, müşteriler, tedarikçiler, şirketi satın almak isteyen firmalar veya yatırımcılar) öneri süreci dışında tutmak bir politika seçeneği olabilir. Böyle bir politikanın pratikte başarılı olabilecek bir kural olarak tasarlanması kolay olmayabilir – örneğin toplu pazarlık halinde olan bir sendika başka bir kardeş sendika fonundan koz olarak kullanabilecekleri bir öneri vermelerini talep edebilir.

Araştırmamızın bu konuda daha çok araştırmaya ve bilgi esaslı düzenlemelere ilham vermesini ümit ediyoruz.

Dipnotlar:

¹ “Opportunistic Proposals by Union Shareholders,” http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2666064

² “A Theory of Shareholder Approval and Proposal Rights,” http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1984606

Sendika fonlarının özel amaçlarla ileri sürdükleri fırsatçı hissedar önerilerini saptamak kolay değil. Çünkü; bu tür önerileri sunanlar açıkça amaçlarını itiraf etmiyor. Bizim bu konuyu incelerken kullandığımız görgün araştırma stratejisi hissedar öneri faaliyetlerinin toplu sözleşme yıllarında artış gösterip göstermediğini incelemek.





PROF. DR. GÜLER ARAS:

“Resmin bütününi görmeden sorunlar çözülüyor”

Akademi ve iş dünyası arasındaki iş birliğine ayrı bir önem veren Prof. Dr. Güler Aras, disiplinler arası ve entegre uygulamalara yönelik çalışmaları ile dikkat çekiyor. Birçoğu dünya üniversitelerinde ders kitabı olarak okutulan 25 eserin sahibi olan Aras, kurumlar, ekonomi ve toplum için daha etkin ve yararlı neler yapılabileceğini sorgulayarak, resmin bütününi gören işlerin altına imza atıyor.

Türkiye'nin sürdürülebilirlik, finans ve yönetim alanları üzerinde çalışan en aktif akademisyenlerinden biri olarak tanınan Prof. Dr. Güler Aras, birçoğu dünya üniversitelerinde ders kitabı olarak okutulan 25 eserin de sahibi. İş dünyasını anlamayı, bilgi ve tecrübelerini iş dünyasına aktarmayı, uygulama esnasında edindiği tecrübelerle de akademiye katkıda bulunmayı kendine ilke edinen Aras, iki dünya arasındaki bu iş birliğini oldukça önemsiyor. Halihazırda Allianz Sigorta ile Allianz Hayat ve Emeklilik şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan Aras, aynı zamanda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Akademik Kurul Üyeliği ve Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü & Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Kurucu Direktörlüğü görevlerini sürdürüyor. Akademik yolculuğunun ilk günkü gibi, sürekli bir merak ve arayışla devam ettiğini dile getiren Aras, “Akademik olarak uzmanlaştığım finans alanının sınırları içinde kalmadan, kurumlar, ekonomi ve toplum için daha etkin ve yararlı neler yapılabileceğini aramayı ve sorgulamayı sürdürdüm.

Bu beni disiplinler arası ve entegre düşünmeye ve uygulamaya yöneltti. Sorduğum soruların yanıtını ararken sadece bir alandan değil, birçok disiplinle ilişkili ve entegre olarak bakılması gerektiğini fark ettim. Bu anlamda akademi edindiğim bilgi ve tecrübenin etkili olabileceğim alanlara, bu alanlardaki birikimimin de akademik çalışmalara katkı sağladığına inanıyorum” diyerek akademi ve iş dünyası arasında nasıl bir bağ kurduğunu anlatıyor.

Türkiye'nin sürdürülebilirlik, finans ve yönetim alanları üzerine çalışan en aktif akademisyenlerinden biri olarak tanınıyorsunuz. Bu alanda hayata geçirdiğiniz çalışmalardan kısaca söz eder misiniz?

Bu üç temel alanı bir arada ele almanın nedeni, finansal sonuçların mikro ve makro anlamda kurumlar, ekonomi ve toplum açısından nedenleri ve etkileri ile ilgilenmem. Bu çalışmalarımı birkaç boyutta yürütüyorum. Birincisi akademiye yaptığım araştırmalar, derslerim ve öğrencilerimle yürüttüğüm yüksek lisans ve doktora tezleri. Ayrıca araştırma merke-

zimde TÜBİTAK gibi ulusal ve uluslararası kurumlar için hazırlanan bilimsel araştırma projelerini hayata geçiriyoruz. Geçtiğimiz yıl başladığım, dört ülkenin ortaklaşa yürüttüğü büyük bir projede, sürdürülebilir kalkınmada finansal sistemin ve finansal kurumların rolünü ülke karşılaştırmalı olarak araştırıyoruz. Yine bir grup akademisyen arkadaşımınla yürüttüğümüz TÜBİTAK projesinde Türkiye’de bankacılık sektöründe sürdürülebilir performansı değerlendirmeye çalışıyoruz. Bir diğer araştırma projemin konusu ise BRIC ülkeleri ve Türkiye örneğinde, gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim mekanizmalarının ve uygulamalarının, işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkileri.

İlgili olduğum ikinci boyut ise sürdürülebilirlik, iyi yönetim uygulamalarının firmalara dahil edilmesi ve sürdürülebilir sistemlerin oluşturulması. Bir başka konu ise kurumların ve toplumun, bu alanlarla ilgili sürekli bilgilenmesini sağlamak. Bunun için konferans, seminer ve çalıştaylar düzenleyerek konunun taraflarının bir araya geldiği etkin bilgi paylaşım ve tartışma ortamları yaratmaya çalışıyorum.

Kaleme aldığınız kitaplarda ve diğer çalışmalarınızda daha çok Türkiye dışından besleniyorsunuz. Kaynak kullanımında neydi sizi dışarıya iten neden ya da nedenler?

Gerek kurumsal yönetim gerekse sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk alanları ile ilgilenmeye 2000'li yılların başında başladım. O dönemlerde kurumların, uygulamaya aktaracağımız ve paylaşacağımız konulara ilgisi çok sınırlıydı. Dünyada da bu konuların geçmişi çok uzun değilken Türkiye'deki uygulamalar epey kısa bir geçmişe sahip. Bu nedenle ilgili alanlarda besleneceğim çevre, uluslararası akademik araştırmalar ve uluslararası akademik camia oldu. Ben de uzun yıllar araştırmalarıma yurt dışındaki çalışmaları yerinde takip ederek devam ettim.

Türkiye'nin sürdürülebilirlik, finans ve yönetsel boyutuna yani tablonun bütününe baktığımızda ne görüyorsunuz?

Resmin bütününe görmeden sorunları tam olarak anlamanın olanaklı olmadığını düşünüyorum. Zira sorunların her zaman tek bir nedeni olmadığı gibi, doğru ve etkili çözümlerin de tekil bir bakış açısı ile ortaya konulamayacağına inanıyorum. Kurumlar için entegre bir yaklaşım sunan sürdürülebilirlik, en kısa tanımıyla uzun vadeli olmak, yani kararlarımızı geleceği de düşünerek uzun vadeli perspektifle değerlendirerek verebilmek. Bu anlamda aslında kurumları yönlendirmeye çalıştığımız temel konu, sadece kısa vadeye odaklanmak yerine uzun

Dünyadaki başarılı firmalara baktığımızda, iyi yönetim uygulamalarını önemseyen, şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumlu yönetim uygulamaları ile karar verirken, geleceği de düşünen bir yaklaşımı temel almaya özen gösterdiklerini görüyoruz.

vadeli ve stratejik düşünebilmeleri. Bunu yaparken de kurumların ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetime ilişkin faktörleri gözetmesini sağlamak gerekiyor. Türkiye'de bu konular biraz geç gelişmekle birlikte yine de hızlı yol alındığını söyleyebiliriz. Örneğin sigortacılık özünde sürdürülebilirliği sağlamak üzere hizmet sunan bir sektör. Olası risklere karşı yapılan sigorta, kayıpların önlenmesini ya da karşılanmasını sağlayarak, bireysel ve kurumsal süreklilik için çok önemli bir hizmet sunuyor. Allianz'ın Global CEO'su Oliver Baete'nin iklim değişikliği zirvesi sırasında yapmış olduğu

açıklamalar ve gelecekte izlenecek stratejilerden de görüyoruz ki Allianz Global'de de, Türkiye'de bu alanda yüksek bilince sahip markalar arasında. Allianz geliştirdiği ürün ve hizmetlerle de sosyal etkisini artırmayı amaçlıyor.

2015 yılında dört yeni kitabınız yayınlandı. Bu kitaplarınızdan söz eder misiniz?

2015'te İngiltere'de Routledge Yayın Evi tarafından yayınlanan iki kitabımda kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik konularını farklı açılardan ele aldım. 'Sustainable Markets for Sustainable Business: A Global Perspective for Business and Financial Markets' konulu kitapta, kurumlar için sürdürülebilir performansın, sadece kendi dinamikleri ve yapılarıyla ilgili değil, aynı zamanda içinde buldukları ekosistemin ve piyasaların işleyişi, istikrarı ve sürdürülebilirliğiyle yakından ilgili olduğu vurgulanıyor.

İkinci kitap 'Transforming Governance: New Values, New Systems in the New Business Environment'; yaşanan krizden sonra artık kurumsal yönetim ilkeleri ve yaklaşımlarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini tartışıyor. 2015'te Türkiye'de basılan iki kitaptan ilki 'Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama', Türkiye'de entegre raporlama alanında kılavuz niteliğindeki ilk yayın. TÜSİAD tarafından yayımlanan kitapta entegre raporlamanın ne şekilde otaya çıktığı ve uygulama süreci konusunda kapsamlı bilgiler yer alıyor. 'Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi' isimli kitap ise, bir proje gurubu ile çalıştığımız bir araştırmanın sonucu. İTO tarafından yayımlanan kitapta sürdürülebilir performans için firmaların Ar-Ge ve inovasyon düzeyleri ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi araştırdık.

"YÖNETEBİLMEK, ÖLÇMEKLE MÜMKÜN"

Firmaların "Ar-Ge ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi"nden sonra nasıl bir tablo çıktı karşınıza?

İnovasyon ve Ar-Ge, araştırma yapmak açısından oldukça zor, bir o kadar da önemli konular. Bu çalışma aslında yönetebilmek için öncelikle ölçmenin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha öğretti. Türkiye'nin sürdürülebilir büyümesinde katma değere dayalı üretim ve teknolojiyi kendimizin üretmesi son derece önemli. Bunun yolu da Ar-Ge yatırımlarının artması ve bunun



için yeterli kaynak aktarmaktan geçiyor. Türkiye'de firmalar, Ar-Ge harcamalarının firmaların performanslarını kısa vadede etkilememesi ve şirket kârlılığına direkt olarak yansımaması nedeniyle, bu alana yatırım yapmak konusunda çok da istekli değil. Firmalarda inovasyon kültürünün yerleşmesini sağlayan ve bu kültürü yaşatacak olan da yine insan kaynağı ve ona sağlanan olanaklardır. Bu çerçevede bu alandaki stratejinin belirleyicisi; nitelikli insan kaynağı, vizyon sahibi yöneticiler, bu alanda kurum kültürünün geliştirilmesi, sistemli teşvik ve finansman destekleri ile bunların izlenmesi olarak sıralanabilir.

"KADINLARIN HATA TOLERANSI YOK"

Bu yayınlarınızdan biri de Türkiye'de ilk defa yapılmış olan Entegre Raporlama çalışması. Bu çalışmanın detaylarından söz eder misiniz?

Kılavuz niteliğindeki 'Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama', firmaların entegre raporlama konusunda bilgilendirilmesine yönelik olarak hazırlandı. TÜSİAD tarafından yayımlanan çalışma, Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'na (YOİKK) 2013 yılında önerdiğim bir projenin çıktısı diyebilirim. Entegre raporlama, entegre düşünceye dayalı olarak gelişmiş, finansal ve finansal olmayan bilgileri bir arada ve etkileşimli olarak kurumların stratejisi ve gelecek beklentilerini de yansıtabilecek şekilde sunan ve bütün paydaşlar için değer yaratmayı amaçlayan yeni bir raporlama düzeni. Entegre raporda, firmaların finansal ve finansal olmayan performansları, dün ve gelecek öngörülerini yansıtabilecek şekilde, yatırımcılar başta olmak üzere firmaların tüm paydaşlarının kararlarını daha kapsayıcı bir bakış açısıyla vermelerine yardımcı olacak bilgiler sunuluyor. Bugün dünyada yaklaşık 4000'e yakın entegre rapor hazırlandı. Güney Afrika'da halihazırda halka açık bütün firmalar zorunlu olarak entegre rapor hazırlıyor. Türkiye'de de firmaların orta ve uzun vadede bu raporlama düzenini hayata geçirmeleri önemli.

Bir kadın olarak iş dünyasının kadınlar açısından zorlukları nelerdir?

Kadının iş yaşamında hem zorlukları hem de avantajları söz konusu. Her şeyden önce iş-yaşam dengesi açısından kadının

daha fazla çaba göstermesi ve zamanının önemli bir kısmını aile sorumlulukları için kullanması gerekiyor. Kadının sayıca azınlıkta olduğu ortamlarda hata toleransı bulunmuyor. Bu nedenle her zaman için daha çok çaba sarf etmesi gerekiyor. Diğer taraftan uygun iş ve ortamla buluştuğu zaman kadın, titiz ve etkin çalışması ile sonuca daha çabuk ulaşıyor ve başarılı oluyor. Kadının genel itibarıyla daha sistematik ve disiplinli çalışmaya yatkın olması sürdürülebilir iş süreçlerinin oluşturulmasını ve daha verimli çalışmasını sağlıyor. Sürdürülebilirlik çalışmalarında kadınlar daha duyarlı olduğu için çalışmalarda daha başarılı olabiliyor.

İş dünyası dışında kadının sosyal hayata katılımında da bir sıkıntı var. Bunu sosyolojik olarak nasıl görüyorsunuz?

Bu, sosyolojik ve kültürel önemli bir sorun. Toplumda kadına biçilen rol yüzlerce yıldır değişmemiş, kadının ağırlıklı olarak ev ve aileye dair sorumlulukları olmuştur. Bu çerçevede kadın hem iş yaşamını hem de ailevi sorumluluklarını birlikte yürütmeye çaba göstermek ve bu alanlarda bir denge sağlamak zorunda. Bu durumda zaten sosyal hayata kalan zamanın azalması doğal bir sonuç. Üstelik kadınlara uygun görülen bu role ilişkin oluşan görüşlerin, tutum ve beklentilerin yıllar itibarıyla değişiminin çok yavaş olduğunu görüyoruz. Günümüzde bu farkın bariz bir şekilde kendini göstermesi hala bu alanda dengenin sağlanamamış olmasının bir sonucu.

İş hayatı dışında sosyal sorumluluk faaliyetlerine de zaman ayırabiliyor musunuz? Bu alandaki çalışmalarınızdan da bahsedebilir misiniz?

Daha önce de bahsettiğim gibi sivil toplum çalışmaları ve sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışmalarımın ve zamanımın önemli bir kesimini kaplıyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesiyim ve dernek bünyesindeki akademik kurulun kurucularındayım. Kurucusu olduğum Finansal Yönetim Enstitüsü Derneği'nin başkanlık görevini sürdürdüm. Şeffaflık Derneği kurucu üyesiyim. TÜSİAD'ın kurumsal yönetim komitesinin üyesi olarak da uzun yıllar çalışmalar yapma olanağı oldu. Yurt dışına üyesi olduğum çok sayıda akademik organizasyonda da aktif görev alıyorum.

GÜLER ARAS KİMDİR?



Araştırmacı bir finans profesörü olan Prof. Dr. Güler Aras, iktisadi ve idari bilimler fakültesi dekanlığı, sosyal bilimler enstitüsü müdürlüğü, üniversite senatosu ve yönetim kurulu üyeliği, fakülte kurulu üyeliği, çok sayıda araştırma merkezinin kuruculuğu ve yönetim kurulu üyelikleri gibi pek çok görevi üstlendi. Aras, uzun yıllar İngiltere'de çeşitli üniversitelerde misafir profesör olarak bulunurken, son olarak da Amerika'da Gerogertown Üniversitesi McDonough School of Business'de bir yıl süre ile davetli profesör olarak yer aldı. Sivil toplum örgütleriyle birlikte çalışmayı doğal bir sorumluluk olarak gören Aras, üniversite bünyesinde kurmuş olduğu bir araştırma merkezinin de başkanlığını yürütüyor. Aras, halihazırda Allianz Sigorta ile Allianz Hayat ve Emeklilik şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapıyor. Bu yıl, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği'ne bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak seçilen Aras, uzun yıllardır üzerinde çalıştığı Sermaye Piyasaları, finansal kurumlarda kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik konularındaki birikimlerini, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği'ne de yansıtmayı planlıyor.

TKYD eğitimleri yeni programlar ile devam ediyor

Dernek üyelerimiz, üye dışı profesyoneller ve uygulayıcıların faydasına yönelik 2005 yılından bu yana düzenlediğimiz TKYD eğitimleri yılın ikinci yarısında da yeni eğitim programlarıyla devam ediyor. Katılımcıların bilgilerini yenilerken, birikimlerini de artırma imkanı bulduğu eğitimler yeni dönemde, mevzuata yönelik bilgilerin yanı sıra bilgi ve deneyime dayalı paylaşımlar, uygulama örnekleri ile zenginleştirilmiş bir içerikle katılımcılarla buluşuyor.

Yılın ikinci yarısı için eğitim programlarımızı oluştururken günümüzde iş dünyasının gündeminde önemli bir yer edinen; Private Equity Fonları ve yönetim kurulu üyelerinin çeşitliliğinin karar kalitesine etkisi ve toplumsal cinsiyet dengesi konularını kurumsal yönetim çerçevesinde ele aldık. İlk kez düzenleyeceğimiz bu eğitimlerin yanı sıra geçmişte düzenlediğimiz ve her seferinde büyük ilgi ile karşılanan aile şirketlerine yönelik programlarımızı, uygulama örneklerini artırdığımız yeni içerikleri ile ilgili çevrelerin faydalanması için sunuyoruz.

PRİVATE EQUITY FONLARI

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de Private Equity (PE, Özel Sermaye) Fonları geçtiğimiz yıllarda giderek aktif bir rol oynamaya başladı. Şirketlerin büyümesini finanse etmek ya da mevcut ortaklara likidite sağlama konusunda alternatif bir kaynak olan PE fonlarının “Yatırım kriterleri nelerdir?, Bu kriterler içinde

kurumsal yönetimin önemi ve değerlemeye etkisi nedir?” sorularına cevap arayanlara özel, örnekler ve yaşanmış tecrübeler ile zenginleştirilmiş bir program tasarladık.

YÖNETİM KURULUNUN GELİŞİMİNE YÖNELİK EĞİTİMLER

Yönetim kurulu; kurumsal yönetim kültürünü şirkette sağlamlaştıran, gözetken, özendirici ve bakış açısı ile şirkete değer katan yapıdır. Yönetim kurulunun etkin ve doğru işleyişi bir şirketin en önemli gündem maddesini oluşturuyor.

TKYD tarafından 2008 yılından itibaren düzenlenen ve

büyük ilgi ile takip edilen “Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı”na, 2016 yılında eklenen “Hissedarlara Özel” modül ile bir fark yarattık. Programın ayrıca “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Özel” modülü de bulunuyor.

İzmir’de 11-12 Kasım 2016 tarihlerinde düzenleyeceğimiz “Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu İhtisas Programı” ile hissedarlara fayda sunmayı hedefliyoruz.

Aile şirketlerinde icra ve yönetim kurulunun fonksiyonları ve görev dağılımı, aile ve şirket arasındaki ilişki kadar önemli ve kendine özgü dinamikleri bulunuyor.

Aile şirketleri için özel olarak dizayn ettiğimiz program dahilinde, yönetim kurulunun yetki ve görevleri, aile üyeleri, şirket paydaşları ve kamuya karşı sorumlulukları, yönetim kurulunun oluşumu ve üye profilinin oluşturulması, yönetim kurulunun strateji ve hedefleri oluşturması irdelenecek.

Ayrıca aile anayasası, halefiyet planlaması gibi genel konuların şirket ve yönetim kurullarına yansımaları ile şirketlerde suistimal konuları da interaktif bir ortamda tartışmaya açılacak.

AİLE ŞİRKETLERİNE ÖZEL TASARLANMIŞ PROGRAMLAR

Aile şirketleri gerçeği yalnız ülkemizin değil, tüm dünyanın gerçeği ve ekonomi içinde önemli bir paya sahip. Tüm şirketler için kurumsal yönetim ilkelerinin faydaları ve geçerliliği yadsınamasa da aile şirketlerindeki aile-şirket dengesi iyi yönetim uygulamalarının farklı şekilde ele alınmasını gerektiriyor. Bu nedenle



HANDE GÜRTEPE
TKYD Proje ve Eğitim
Müdürü



oluşturduğumuz eğitimler anlatımdan öte, sahneyi aile şirketlerine bırakarak, kendilerine özgü süreçleri nasıl yönetmeleri gerektiğini kendilerinin oluşturmasına yardımcı olacak şekilde yapılandırılıyor.

TKYD ve TAİDER (Aile İşletmeleri Derneği) iş birliği ve aile şirketlerine bu sayede verdiğimiz destek 2016 yılının ikinci yarısında da devam edecek. Ailelerin ve aile şirketlerinin kurumsallaşması, gelişmesi ve Türkiye ekonomisi için katma değer yaratmasına odaklı kurumsal yönetim ilkelerini aile şirketleri için uyarlamaya ve bu süreçte aile şirketlerine her adımda destek olmaya TKYD olarak devam edeceğiz.

İHTİYACA YÖNELİK PLANLANAN ŞİRKET-ÖZEL EĞİTİMLERİ

TKYD; şirketlerin ihtiyacına yönelik özel olarak tasarlanan eğitimleri ile ihtiyaca cevap verebiliyor. Bu anlamda kurumsal yönetim yapılarının farklı sektörler, şirket yapıları ve iş kültürlerine göre değişim gösterebileceğinin farkındalığı ile hareket ediyoruz. "Uygula, uygulayamıyorsan açıkla" prensibi bu sebeple SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin temelini oluşturuyor.

TKYD olarak bu süreçte, şirketlerde iyi uygulamaların desteklenmesi ve SPK gereklerinin yerine getirilmesi amacıyla ihtiyaca-özel planlanan eğitimler ile destek vermeye devam ediyoruz.

Point Hotel Barbaros'ta 3 Kasım 2016 tarihinde TKYD tarafından ilk kez düzenlenecek "Private Equity Fonları'nın Yatırım Kriterlerinde Kurumsal Yönetimin Yeri ve Önemi" başlıklı eğitime;

- Şirketlerine PE ve benzeri finansal fon ya da stratejik yatırımcı arayan, kendileri yurt içi ve yurt dışında şirket alımı yapmakla ilgilenen ve bir PE fonunun konuya nasıl yaklaştığını öğrenmek isteyen veya konu ile ilgili genel olarak bilgi sahibi olmak isteyen hissedar ve üst düzey yöneticiler
- Yönetim kurulu üyeleri
- CFO ve mali işler müdürleri
- Şirket satın alma, stratejik planlama bölümü yetkilileri
- Bankaların kurumsal kredi bölümü yetkilileri
- Yatırımcı ilişkileri yetkilileri
- Girişimciler katılabilir.

Eğitim programlarımız ile ilgili güncel bilgilere, gelecek dönem eğitim programları ve eğitim arşivine TKYD'nin www.tkyd.org adresli web sitesinden ulaşabilir, eğitimler ile ilgili tüm sorularınız için hgurtepe@tkyd.org ve egitim@tkyd.org mail adreslerimden benimle iletişime geçebilirsiniz.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözetilme Pazarı ve C listesi hariç) işlem gören, kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlık için 6.5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal yönetim derecelendirmesi; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, 31 Ağustos 2007 tarihinde başlanmıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına giren ortaklıklara kotta kalma ücretlerinde, Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren tahakkuk tarihleri itibariyle ilk iki yıl yüzde 50, sonraki iki

yıl yüzde 25 ve izleyen yıllarda yüzde 10 şeklinde uygulanan indirim bu ortaklıklar için Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına girdikleri tarihten itibaren dört yıl boyunca devam edecektir. Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren dört yıl Kurumsal Yönetim Endeksi indirimi uygulanmış ortaklıklar için, 2015 yılı ve sonrasında tekrar indirim uygulanmayacak ve değişikliğin yürürlüğe girdiği tarih itibariyle Kurumsal Yönetim Endeksi indirimine tabi ortaklıklar dışında, yeni bir ortaklık bu indirim tabi olamayacaktır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru basılamıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tara-

findan lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirilmektedirler. Derecelendirme dört ana başlık altında yapılmaktadır; "Pay Sahipleri (yüzde 25 ağırlık ile, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (yüzde 25 ağırlık ile), Menfaat Sahipleri (yüzde 15 ağırlık ile), Yönetim Kurulu (yüzde 35 ağırlık ile)."

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 49 şirket yer almaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan 10 şirket ve üç sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır.

Yukarıda bahsedilen şirket skandalları neticesinde yatırımcılar, yatırım yapacakları şirketin finansal durumu kadar yönetimin kalitesi, yönetim süreçleri, iç kontrol mekanizmaları, finansal olmayan verileri de içeren kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Şirketlerdeki kurumsal yönetim kalitesi anlayışının ön plana çıkması, kurumsal yönetim ilkelerine ne derece uyulduğu konusunu gündeme getirmiştir.

Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, Seri VIII-51 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" çerçevesinde, SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından yıllık bazda gerçekleştirilmektedir. Endeksin hesaplanmaya başladığı tarihten bugüne alınan derecelendirme notları tabloda yer almaktadır.

VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

90,39	89,45 *	91,24	93,60
21/02/14	01/03/14	23/02/15	22/02/16
ISS	ISS	SAHA	SAHA

YEŞİL GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

84,51 *	90,40	91,77	91,87
03/03/14	17/04/14	17/04/15	18/04/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

85,77 *	90,09	90,61	
03/03/14	05/11/14	05/11/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.

87,26 *	90,46	90,85	91,49
03/03/14	15/08/14	14/08/15	12/08/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.

88,69*	92,96	93,58	92,79
01/03/14	24/09/14	18/09/15	19/09/16
ISS	SAHA	SAHA	SAHA

TÜPRAŞ TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.

86,72*	93,10	94,41	94,15
03/03/14	02/10/14	02/10/15	03/10/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

OTOKAR OTOBÜS KAROSERİ SANAYİ A.Ş.

86,44 *	91,99	92,81	93,19
03/03/14	19/03/14	19/03/15	21/03/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİ A.Ş.

88,31*	94,20	95,49	95,77
03/03/14	23/05/14	22/05/15	18/05/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

88,16*	92,51	93,35	
03/03/14	29/12/14	28/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

ŞEKERBANK T.A.Ş.

90,91	90,74 *	91,10	91,70
07/02/14	01/03/14	06/02/15	26/01/16
ISS	ISS	KOBİRATE	KOBİRATE

COCA COLA İÇECEK A.Ş.

87,86 *	92,47	94,02	94,48
03/03/14	01/07/14	01/07/15	01/07/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

ARÇELİK A.Ş.

87,88*	94,11	94,80	95,23
03/03/14	23/07/14	22/07/15	22/07/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.

91,76*	94,15	95,19	95,38
01/03/14	21/08/14	21/08/15	19/08/16
ISS	ISS	SAHA	SAHA

TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş. (TSKB)

90,60*	94,43	95,19	
03/03/14	20/10/14	20/10/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.

86,46*	93,53	93,56	
03/03/14	05/11/14	05/11/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

80,65*	90,29	90,76	
03/03/14	15/12/14	15/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.

85,93*	90,68	92,03	
03/03/14	26/12/14	25/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.

83,16*	87,24	89,08	
03/03/14	12/12/14	11/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ

82,56*	90,62	90,90	
03/03/14	05/12/14	04/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

TURCAS PETROL A.Ş.

90,90	90,90*	92,70	93,50
03/03/14	04/03/14	03/03/15	03/03/16
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

**PARK ELEKTRİK A.Ş.**

84,47*	89,45	90,29	90,79
03/03/14	06/06/14	05/06/15	03/06/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

AYGAZ A.Ş.

89,76*	92,93	93,58	93,61
03/03/14	01/07/14	01/07/15	07/07/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.

83,39*	84,44	85,86	87,54
04/03/14	10/07/14	10/07/15	11/07/16
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

YAZICILAR HOLDİNG A.Ş.

85,02*	91,30	91,69	91,88
03/03/14	09/10/14	08/10/15	07/10/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

İHLAS HOLDİNG A.Ş.

78,73*	78,40	80,38	80,46
03/03/14	25/07/14	27/07/15	27/07/16
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

İHLAS PAZARLAMA A.Ş. (İHLAS EV ALETLERİ)

77,96*	77,90	80,60	80,82
03/03/14	25/07/14	27/07/15	27/07/16
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.

90,40*	92,50	94,20	
04/03/14	15/12/14	15/12/15	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	

PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİ A.Ş.

86,32*	90,93	91,78	
03/03/14	20/11/14	20/11/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.

87,23*	91,93	92,63	
03/03/14	19/12/14	18/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

88,06*	89,09	90,48	91,11
03/03/14	05/09/14	04/09/15	02/09/16
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.

88,40*	88,80	87,92	
04/03/14	26/11/14	26/11/15	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	

GARANTİ FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş.

87,00*	89,00	91,50	92,60
04/03/14	21/08/14	20/08/15	19/08/16
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.

87,25*	90,22	91,64	
03/03/14	20/11/14	03/11/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİ A.Ş.

86,41*	91,13	92,00	
03/03/14	21/11/14	20/11/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

ASELSAN ELEKTRONİK TİCARET A.Ş.

85,74*	90,94	91,33	
03/03/14	12/12/14	11/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

85,64*	90,92	92,74	
03/03/14	04/12/14	04/12/15	
JCR EURASIA R.	SAHA	SAHA	

GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

90,20*	92,10	93,20	
04/03/14	26/12/14	25/12/15	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	

CREDITWEST FAKTORİNG A.Ş.

77,90*	78,79	82,17	84,46
03/03/14	17/06/14	12/06/15	10/06/16
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

PINAR SU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

87,83*	92,77	93,71	
03/03/14	05/12/14	04/12/15	
SAHA	SAHA	SAHA	

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.

80,70*	87,70	90,30	91,70
04/03/14	24/10/14	29/09/15	26/08/16
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİ A.Ş.

92,18	95,00	95,98	
05/08/14	23/07/15	20/07/16	
SAHA	SAHA	SAHA	

AKİŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

91,57	92,82		
21/11/14	20/11/15		
SAHA	SAHA		

TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.

91,41	92,01		
11/12/14	10/12/15		
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.		

TÜRKİYE ŞİŞECAM FABRİKASI A.Ş.

92,78	93,53		
29/12/14	18/12/15		
SAHA	SAHA		

İZOCAM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.

87,60	91,60		
30/12/14	29/12/15		
KOBİRATE	KOBİRATE		

DOĞUŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

80,01	89,25		
07/07/15	28/06/16		
KOBİRATE	KOBİRATE		

EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.

88,32	90,20		
29/07/15	29/07/16		
KOBİRATE	KOBİRATE		

ANADOLU SİGORTA

91,55			
06/11/15			
SAHA			

MİGROS

94,55			
30/12/15			
SAHA			

ABC FAKTORİNG (HALKA AÇIK DEĞİL)

78,57	70,01 *	75,82	80,37
03/01/14	03/03/14	05/01/15	05/01/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

LİDER FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş. (HALKA AÇIK DEĞİL)

82,81*	86,99	88,88	90,87
03/03/14	06/08/14	06/08/15	05/08/16
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

DARÜŞŞAFAKA CEMİYETİ (HALKA AÇIK DEĞİL)

86,40	90,80	92,90	
28/03/14	06/04/15	05/04/16	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	

GARANTİ EMEKLİLİK VE HAYAT A.Ş. (HALKA AÇIK DEĞİL)

90,70	91,80		
03/11/14	22/12/15		
KOBİRATE	KOBİRATE		

PASHA BANK (HALKA AÇIK DEĞİL)

88,59	89,43	92,64	
27/06/14	26/06/15	30/06/16	
SAHA	SAHA	SAHA	

GARANTİ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş. (HALKA AÇIK DEĞİL)

80,20	87,00		
05/08/15	05/08/16		
KOBİRATE	KOBİRATE		

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ (HALKA AÇIK DEĞİL)

87,77			
19/11/15			
KOBİRATE			

HALK SİGORTA (HALKA AÇIK DEĞİL)

86,85			
23/12/15			
SAHA			

SÜTAŞ (HALKA AÇIK DEĞİL)

93,40			
28/12/15			
SAHA			

ÇAĞDAŞ FAKTORİNG A.Ş. (HALKA AÇIK DEĞİL)

73,50			
30/12/15			
KOBİRATE			

TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ (HALKA AÇIK DEĞİL)

80,30			
02/02/16			
KOBİRATE			

İNTEGRAL MENKUL DEĞERLER A.Ş. (HALKA AÇIK DEĞİL)

70,20			
19/08/16			
KOBİRATE			

ÜNSPED (HALKA AÇIK DEĞİL)

72,99			
27/02/16			
SAHA			

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

İPZ Zirvesi başladı



■ Konferans Marketing Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Günsel Özen, Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Görevlisi Prof. Dr. Ramazan Yıldırım, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) TKYD Yürütme Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, Gaziantep Saas Üyesi Dr. Çiğdem Çiğdem ve Etkinlikler Kurulu Başkanı Mustafa Doğrusoy'un katılımıyla gerçekleştirilen konferans, Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Günsel Özen, Ticaret ve Ekonomide Yenilikçi Olmak konularında Türkiye'nin en etkili yazarı

inovasyon yapan eğer daha yüksek yaparsak diğerlerini izlemekten çok beğenilebilir diye bakın. Üst kurumlara toprak imkânlarının artması ve Konya'nın bir içtihat Konya haline dönüşümüne, Konya'nın Kurum potansiyelinin geliştirilmesini istiyorlar dedi.

İPZ'ye bir konuya yerini Gaziantep Saas Üyesi Dr. Çiğdem Çiğdem, Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Günsel Özen, Ticaret ve Ekonomide Yenilikçi Olmak konularında Türkiye'nin en etkili yazarı

İnteraktif Pazarlama Zirvesi (İPZ) Anadolu'nun 9.'su, "Yeni nesil işler, yeni nesil süreçler, yeni nesil ürünler" temasıyla Konya'da başladı

antardığı söyledi. Gaziantep'ten sektöründe pek çok "İPZ" gerçekleştirildiğini vurgulayan Çiğdem, "Gaziantep olarak marla şehirlerimizde inovasyon, kaliteli hizmet ve on-line müşteri deneyimini sunmak ve verdiğimiz hizmetin yeni nesil araç karanına hizmet olarak adlandırıyoruz" dediği için konuştu.

BAŞLI İÇİN FARKLAŞMALIYIZ
İçin başlımı farklaştırmak değişim ve farklılaşmaya hoşgörüyle bakılması gerektiğini belirten Çiğdem, "Üniversitemiz Öğretim Görevlisi Prof. Dr. Ramazan Yıldırım "Yeniye her zaman ulaşılıyor. Kendinizi geliştirmek ve yükselmek için farklılaşmanız gerekir. Aynı düşünürsek olmaz. İnovasyon'un öneminin bilmesinden önce insan insanlık, orijinalite, daha yeni, daha iyi, daha hızlı ve sürdürülebilir olması" ifadelerini kullandı.

ONLINE PAZAR BÜYÜYOR
Hepsiburada.com Pazarlama Yöneticisi Mehmet Ekerbiçer, "Türkiye'de online alışveriş pazarı hızlı bir şekilde büyüyor. Bu hızlı büyüme performansına rağmen Avrupa ve dünya pazarları ile karşılaştırıldığında henüz tatmin edici seviyede değiliz" dedi.

İnteraktif Pazarlama Zirvesi (İPZ) Anadolu Konferansı'nda E-ticaret ekosistemini büyütme için yatırımlar yaptıklarını, bu yatırımların önemlerinden bir tanesini Pazar Yeri'nin, tüm şirketlerin ve markaların satış olma fırsat sunmasını söyledi. Anadolu'nun 9.'sü olan konferansın başkanı Mehmet Ekerbiçer, "E-ticaret sektörünün yeni nesil pazarlarda" olarak tanımlandığını ifade etti. (Etil Türkdoğan)



"İnteraktif Pazarlama Zirvesi" Konya'da gerçekleşti

Hepsiburada.com Pazar Yeri Yöneticisi Mehmet Ekerbiçer, "Türkiye'de online alışveriş pazarı hızlı bir şekilde büyüyor. Bu hızlı büyüme performansına rağmen Avrupa ve dünya pazarları ile karşılaştırıldığımızda henüz tatmin edici seviyelerde değiliz" dedi. Ekerbiçer, Konya'da bir otelde düzenlenen, 10. yılını kutlayan İnteraktif Pazarlama Zirvesi (İPZ) Anadolu Konferansı'nda, E-ticaret ekosistemini büyütme için yatırımlar yaptıklarını, bu yatırımların önemlerinden bir olan Pazar Yeri'nde, tüm şirketlerin ve markaların satış olma fırsatı sunduklarını söyledi. Programa, Marketing Türkiye Dergisi Genel Yayın Yönetmeni Günsel Özen, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, KOBİ temsilcileri, iş adamları, esnaf ve girişimciler katıldı.

"52 MİLYON ZİYARETLE EN BÜYÜK AVM"
Aylık 52 milyon ziyaret sayısı ile Türkiye'nin her yerinden ulaşılabilen en büyük AVM konumunda olduklarına işaret eden Ekerbiçer, şöyle devam etti: "Yıllık yüzde 140 gelir büyümesi elde ediyoruz. Tüm bu potansiyelimizi sizinle paylaşmak ve işinizi e-ticaretle büyütme için Konya'ya geldik. Hepsiburada.com'un teknoloji, pazarlama ve deneyim desteğini arkanızda alarak ürünlerinizi Türkiye'nin her ilindeki müşterilere ulaştırabilirsiniz. Türkiye'nin KOBİ başkenti olan Konya, ekonomik büyümesine e-ticaret ile ivme kazandırabilir"(AA)



Gelişimin olmazsa olmazı: İnovasyon
Boğaziçi Üniversitesi
Yaşamboyu Eğitim Merkezi

İPZ ANADOLU'DA NELER KONUŞULDU?

İPZ Anadolu bu yıl "Yeni nesil işler, yeni nesil süreçler, yeni nesil ürünler" temasıyla Anadolu'daki girişimcilerle buluştu. İş dünyasının ve sivil toplum kuruluşlarının yoğun ilgi gösterdiği zirvenin Konya ayağı nitelikli içerikle beklentileri karşıladı. İşte etkinlikte yer alan ilham verici sunumlardan satırbaşları...

Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi'nden Prof. Dr. Ramazan Yıldırım, İPZ Anadolu'nun Konya durağında "Yola Çıkarken İnovasyon" konulu sunumunu katılımcılara sundu. İnovasyonun niteliklerinden ve öneminin bahsetti Yıldırım konuşurken "Dünyayı yeniden ayarlamak için bir inovasyon yapmak çok kolay değil ancak küçük adımlarla kademe kademe inovasyonu denemek başarıya ulaşabiliriz" diyerek devam etti. İnovasyonun markaların gelişiminde ve değerlenmesinde çok önemli bir yere sahip olduğunu vurgulayan Yıldırım, arın rekabete birlikte kendilerini farklı konumlandırabilen firmaların fark yaratacağının altını çizdi.

Markanız gelecekte nasıl değişiyor mu?
İnteraktif Pazarlama Zirvesi'nde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına konuşan Mustafa Doğrusoy ise Türkiye'den ve dünyadan örneklerle kurumsal değişimin nasıl olmasını gerektiğini



BAĞIMSIZ YÜKÜ OLMAK İSTEYENLERE ÖZEL PROGRAM
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2008 yılından beri ilgili talep edilen Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı'nı Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olan veya olmak isteyenlere özel düzenliyor. 23-24 Eylül 2016 tarihlerinde düzenlenecek. Bu özel programda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetim kullarındaki konumu, hakları, sorumlulukları gibi pek

çok konu ele alınacak. Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla 2003 yılından bu yana faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin düzenleyeceği Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı kapsamında; ilk gün Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları TAŞ

Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Azası Ali Pando "Yönetim Kurulu Yapısı ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Konumu", Egon Zelniger Danışmanlık Genel Müdür ve Yönetici Ortağı Murat Yeşildere "Yönetim Kurulu Seçim Kriterleri, Orijinasyonu ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Sağlanan Özet ve Yan Haklar", Management Center Türkiye Grup CEO'su Tamer Sönmazer ise "Doğru Yönetim Modelleri ve Takım Olma

Bilinci" hakkında konuşacak. Programın Zinci alanında Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı ortaklarından Avukat Uluk Yalçın "Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Görev ve Sorumlulukları ve Rekabet Hukuku Hassasiyeti", Polisan Holding ve Akenerji Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi İzzet Özbeke ise "Yönetim Kurulunda Şirket Stratejisinin Oluşturulması ve Benimsenmesi" konularını katılımcılarla paylaşacak.

TKYD'YE YENİ GENEL SEKRETER

Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla 2003 yılından bu yana faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) genel sekreterlik görevini Fevza Şensoy Turan üstlendi. TKYD'nin genel sekreterliğini yıllardan bu yana başarıyla yürüten Güray Karacar'dan görevi devralan Fevza Şensoy Turan, finans ve bankacılık sektöründe uluslararası düzeyde tanınan isimlerin başında geliyor. TKYD

Yönetim Kurulu Başkanı Hurşit Zorlu yeni genel sekreter Fevza Turan'ın devraldığı bu bayrağı daha ileriye doğru taşıyacağından emin olduğunu belirtti. Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan Fevza Şensoy Turan, yüksek lisansını Kanada McGill Üniversitesi'nde finans alanında tamamladı. 1991 yılında bir girişim sermayesi fonunda analist olarak çalışma hayatına başlayan Turan, 1995 yılına kadar Türkiye'de farklı kurumlarda kurumsal finansman alanında çalıştıktan sonra Londra'ya Türk Piyasaları

Hisse Senedi Analisti olarak transfer oldu. Önce Carnegie, sonra Morgan Stanley'de bu görevi üstlenen Turan, 1997 yılı itibarı ile UBSe geçti. Burada sırasıyla Türkiye için Hisse Senetleri Araştırma Grubu Başkanlığı ve Hisse Senetleri Bölüm Başkanlığı yaptıktan sonra UBS Menkul Değerler'in CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak atandı. 2009 sonuna kadar bu görevi ve UBS'nin Türkiye Ülke Başkanlığı görevini yürüten Turan, 2010-2015 yılları arasında ise çeşitli şirketlere bağımsız olarak danışmanlık yaptı.



Mayıs-Ekim 2016 döneminde de kurumsal yönetimi gündemde tutmak ve konuyu farklı yönleri ile ele almak için çalışmalarına devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, basma çalışmalarını aktardı.

TKYD'den "Özel Sermaye Fonlarının Yatırım Kriterlerinde Kurumsal Yönetim" semineri

Hürriyet Haber

18 Ocak 2016 - 11:31 | Son Güncelleme : 18 Ocak 2016 - 11:31

PAYLAŞ



Yorumlar

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), "Özel Sermaye Fonlarının Yatırım Kriterlerinde Kurumsal Yönetimin Yeri ve Önemi" başlıklı eğitim seminerini 3 Kasım 2016 tarihinde Point Hotel Barbaros'ta düzenliyor.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği TKYD'nin 3 Kasım 2016 tarihinde Point Barbaros Hotel'de gerçekleştireceği "Özel Sermaye Fonlarının Yatırım Kriterlerinde Kurumsal Yönetimin Yeri ve Önemi" başlıklı eğitim seminerinde, iş dünyasının önde gelen isimleri konuşmacı olarak yer alıyor.

Eğitim semineri Turken CEO'su Seymur Tan, Turken Direktörü Kerem Onursal ve Havi Jeans CEO'su Cüneyt Yavuz'un katılımıyla düzenlenecek. "Özel Sermaye Yatırımlarında Kurumsal Yönetimin Önemi ve Değerlemeye Etkisi ve Bir Uygulama Örneği" başlıklı buluşmayla başlayacak. Ardından The Abraaj Grup Türkiye ve Orta Asya Bölge Başkanı Selçuk Yorgancıoğlu "Özel Sermaye Yatırımlarında Kurumsal Yönetimin Önemi ve Değerlemeye Etkisi" başlıklı değerlendirmesi ve IFC Kıdemli Yatırım Uzmanı Yusuf Öngören'in sunumuyla devam edecek. Seminerin öğleden sonraki programında ise Esin Arıkatlı Ortaklığı Yönetici Ortağı İsmail G. Esin "Kurumsal Yönetim ve Hukuki Açılardan Şirket Satın Almaları", Actera Group Ortağı Can İkinci "Özel Sermaye Yatırımlarında Kurumsal Yönetimin Önemi ve Değerlemeye Etkisi" ve Seas Capital Partners CEO'su Şevket Başay "Kurumsal Yönetim ve Şirket Değerleme Etkisi" ve TFI TAB Food Investments CFO'su Ekrem Özer "Uygulama Örneği" başlıklı sunumlarını gerçekleştirecek.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Özel Sermaye Fonları son yıllarda giderek aktif bir rol oynamaya başladığını belirten TKYD yetkilileri, şirketlerin büyümesini finanse etmek ya da mevcut ortaklara likidite sağlamak konusunda Özel Sermaye Fonlarının alternatif bir kaynak olduğunu vurguluyorlar. TKYD yetkilileri, konuşan şirketler açısından önemli üzerine düzenledikleri eğitim seminerinde konuşmacıların "yatırım kriterleri nelerdir?", "bu kriterler içinde kurumsal yönetim önemi ve değerlemeye etkisi nedir?" sorularını çeşitli örnekler ve yaşamış tecrübelerle cevaplayacaklarını belirtiyorlar.

KİMLER KATILMALI

TKYD yetkilileri, şirketlerine Özel Sermaye Fonları ve benzeri finansal fon ya da stratejik yatırımcı arayan, yurtiçi ve yurtdışında şirket alımı yapmakla ilgilenen ve bir Özel Sermaye Fonunun konuya nasıl yaklaşıp öğrenebileceğini isteyen ya da genel anlamda bilgi sahibi olma isteyen hissedar ve üst düzey yöneticilerin yanı sıra, yönetim kurulu üyeleri, CFO ve mali işler müdürleri, şirket satın alma, stratejik planlama bölümü yetkilileri, bankaların kurumsal kredi bölümü yetkilileri, yatırımcı tüpükleri yetkilileri ve girişimcilerin eğitim seminerine katılabilecekleri belirtiyorlar.



Aras Karaca
Genel Müdür, ÖZEL



Mehmet Elverişçi
Hepsiburada Kurumsal Yönetim



Şeda Bi
Shell & Turcas Petrol A.Ş. Kurumsal Yönetim

İPZ, Anadolu'da ölümlü açtı

"Mükemmelenin peki bir yerde olduğu, yeni nesil kurumsal olarak çıktığımızdan itibaren Anadolu'daki KOBİ'lerin de yararlanabilmesi için harekete geçtik. Marketing Türkiye'nin düzenlediği 'Konya İktisadi Pazarlama Zirvesi, Anadolu'ya yaygınlaşan bu yerel düzeyde önemli bir adım oldu. Pazarlama ekonomisinin her yerde aynı şekilde sektörel ve Genetik olarak büyük veya küçük ayrılmaları bir şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere ana sponsor olarak destek verdik. İPZ için sadece kurumsal seviyede, 10 yıldır bu değeri taşıyan Marketing Türkiye'ye teşekkür ediyoruz."

Konya'da Pazaryeri'ni anlattık

"Marketing Türkiye'nin düzenlediği İktisadi Pazarlama Zirvesi'nde, Anadolu'da ağırlık taşıyan yerli pazarlara yönelik yeni bir adım gerçekleştirildi. Hepsiburada.com olarak, etkilenen sektörün büyüme hedefini doğrultusunda İPZ'ye sponsor olarak ve Anadolu'da KOBİ'lerin buluşmak için. Konya'da düzenlenen etkinlikte bu kez KOBİ'ler ön planda, sunulan yeni girişimlerin etkisini paylaşarak olarak temsil Hepsiburada.com Pazaryeri'ni anlattık. Etkinliğin sunduğu yeni nesil iş fırsatları farklı sektörlerin temsilcileriyle bir araya gelme fırsatı bulduğumuz Marketing Türkiye İPZ etkinliği sponsor olarak bu kadar önemli bir Marketing Türkiye'ye teşekkür ediyoruz."

İPZ'de KOBİ'lerde buluştu

"Marketing Türkiye'nin düzenlediği Konya İktisadi Pazarlama Zirvesi'ne bu yıl Shell & Turcas olarak ilk defa sponsor olduk. Shell & Turcas olarak Türkiye ekonomisinin sürdürülebilirliğini artırma hedefi için KOBİ'lerin rekabetçiliğini artırma hedefi olarak bu yıl Konya'da düzenlenen etkinlikte bu kez KOBİ'ler ön planda, sunulan yeni girişimlerin etkisini paylaşarak olarak temsil Hepsiburada.com Pazaryeri'ni anlattık. Etkinliğin sunduğu yeni nesil iş fırsatları farklı sektörlerin temsilcileriyle bir araya gelme fırsatı bulduğumuz Marketing Türkiye İPZ etkinliği sponsor olarak bu kadar önemli bir Marketing Türkiye'ye teşekkür ediyoruz."

kutimlerle paylaş. Doğruya konuşmada "Başarıya ulaşmak için çalışan kurumların artık tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözlemek ve yalnızca kendi nevelerini değil, gelecek nesilleri de düşünmek zorunda olduğu gerçeğini artık iyice anlıyoruz" dedi.

"Arac kiralama devletlerimizi her geçen yıl büyütüyor"

Genetik adına konuşma yapmış Genetikte Sektör Müdürü Y. Cem Fazlıoğlu, dünyada bir trend olan paylaşım ekonomisinin ve paylaşım ekonomisinin en çok geliştiği alanlardan biri olan araç kiralama pazarından bahsettiği konuşmasında, Genetik'in aynı ortaklarına sınırlayarak devam etti. "2010'da 6 bin 250 araca vardı. Bugün uzun dönem kiralama 24 bin, günlük araç kiralama 30 bin araca hizmet veriyoruz" diyen Fazlıoğlu Genetik'in her geçen yıl hedef büyütmesini açıkladı.

Yeni nesil girişimcilerin gözdesi e-ticaret

Konferansın en değerli çıkan sunumlarından bir

rine imza atan Hepsiburada.com Pazaryeri Yöneticisi Mehmet Elverişçi de "Yeni Nesil Pazarlarda" konuşmasında "Türkiye e-ticaret sektörünün 2015 yılında yüzde 31 oranında artış göstererek 24,7 milyar TL'ye büyüklüğe ulaştığını" ifade etti. Hepsiburada'nın 2008'de 6 milyon olan internet kullanıcılarının bugün 50 milyona ulaştığını belirten Elverişçi, e-ticaret alanında mobil uygulamaların Hepsiburada.com için çok önemli olduğunu da altını çizdi.

İyiden mükemmeli şirkete

Shell & Turcas Petrol A.Ş. Ticari Fila Pazarlama Müdürü Selim Murat ise İPZ Anadolu'nun Konya etkinliği kapsamında yaptığı konuşmada Shell Ticari Fila ürünlerinden söz ederek, kalite

Prof. Dr. Ramazan Yıldırım: "Dünyayı yerinden oynatacak köklü bir inovasyon yapmak çok kolay değil ancak küçük adımlarla kademe kademe deneyerek başarıya ulaşabiliriz."

MÜZİK

NIGEL KENNEDY

1989 yılında yayınladığı "Vivaldi The Four Seasons" albümüyle iki milyonu aşkın bir satış rakamı yakalayarak Guinness Rekorlar Kitabı'na giren Nigel Kennedy, yine sürprizlerle dolu bir gece için İstanbul'a geliyor. Piu Entertainment prodüksiyonu ile 4 Kasım Cuma Volkswagen Arena Sahnesi'nde müzik severler ile buluşacak olan Kennedy, klasik müziğin tüm tabularına başkaldırmaya devam edecek.

Yer: Volkswagen Arena, İstanbul
Tarih: 4 Kasım 2016 21:00



KİTARO

New age ve dünya müziğinin öncü isimlerinden Kitaro, özel orkestrası eşliğinde 16 Kasım'da Zorlu PSM'de. 80'li yıllarda TRT'de de yayınlanan İpek Yolu belgeseline bestelediği müziklerle Türkiye'de milyonların aklında yer etmeyi başaran Altın Küre ve Grammy ödüllü Kitaro, ilk kez Zorlu Performans Sanatları Merkezi Ana Tiyatro Sahnesi'nde!

Yer: Zorlu Performans Sanatları Merkezi-Ana Tiyatro
Tarih: 16 Kasım 2016 21:00

ERİMTAN ARKEOLOJİ VE SANAT MÜZESİ SALI KONSERLERİ

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi Salı Konserleri'nin 2016 - 17 sezon programı açıklandı. 11 Ekim 2016 günü uluslararası besteci ve piyanist Fazıl Say'ın "sürpriz" bir resitaliyle açılacak sezonda, sekiz ayda 15 oda müziği dinletisi yer alıyor. Sanat yönetmenliğini Şefik Kahramankaptan'ın yaptığı konser dizisinde, duayen kemancı Cihat Aşkın'dan usta çellist Ozan Tunca'ya, lirik soprano Görkem Ezgi Yıldırım'dan, dünyanın ilk viyola - akordeon ikilisi Düo Mares'e uzanan seçkin bir program hazırlandı.

Yer: Erimtan Müzesi Konser Salonu, Ankara
Tarih: 13 Aralık 2016-23 Mayıs 2017



SERGİ



TÜRKİYE SİNEMASINDA USTALAR

İstanbul Modern, Türkiye sinemasının kurucu yönetmenlerine adanmış yeni bir sergi projesine imza attı. "Türkiye Sinemasında Ustalar" adlı proje 95 yıllık yaşamı ve filmografisiyle sinemamızın hikayesini yansıtan Lutfi Akad ile başlıyor. Serginin yanı sıra usta yönetmenin filmlerinden oluşan bir seçki de sinemaseverlerle buluşuyor.

Yer: İstanbul Modern
Tarih: 24 Mayıs 2016 Salı - 31 Aralık 2016 Cumartesi



SANATÇI VE ZAMANI

İstanbul Modern "Sanatçı ve Zamanı" adlı koleksiyon sergisi ile sanatçıların zaman fikri etrafında birey olarak kendilerini ve çalışmalarını nasıl konumlandıklarını odaklanıyor. Sergi, sanatçının zamanı ile toplumun, kültürün ve evrenin zamanı arasında kurulan bağa dair bir düşünce alanı öneriyor. Geçmişten geleceğe farklı zamanları bir araya getiriyor.

Yer: İstanbul Modern
Tarih: 1 Ağustos 2015 - 31 Aralık 2016

TİYATRO



FRANKENSTEIN

Dünya sinemasının kültürel filmleri arasında gösterilen Frankenstein, Çolpan İlhan - Sadri Alışık Tiyatrosu tarafından sahneleniyor. Londra National Theatre'da beş sezondur kapalı gişe olarak sahnelendikten sonra Türkiye'de ilk kez seyirci ile buluşan oyunda Cansel Elçin, Kerem Alışık ve Deniz Uğur, Yılmaz Gruda ve Engin Gürman gibi usta oyuncular rol alıyor.

Yer: Caddebostan Kültür Merkezi - Zorlu PSM Drama Sahnesi - Mall of İstanbul MOI Sahne
Tarih: 25 Ekim, 19 Kasım, 10 Aralık, 17 Aralık 2016

OIDIPUS

Emre Tandoğan'ın uyarlayıp yönettiği "Oidipus" tiyatro oyunu, iki ay boyunca Küçük Salon Sahnesi'nde izleyicisiyle buluşuyor. Trgedyaya cüretkar bir Küçük Salon yorumu. Tanrılar ve ölümlüler savaşının bir kazananı var mıdır? Kehanet ilahi olduğu için bilinen mi yoksa stratejik olduğu için mi bilinendir? Kahin kaderi mi bilir yoksa yazgıyı mı yazar?

Yer: Küçük Salon, İstanbul
Zaman: 21 Ekim 2016 20:30 - 13 Kasım 2016 19:00

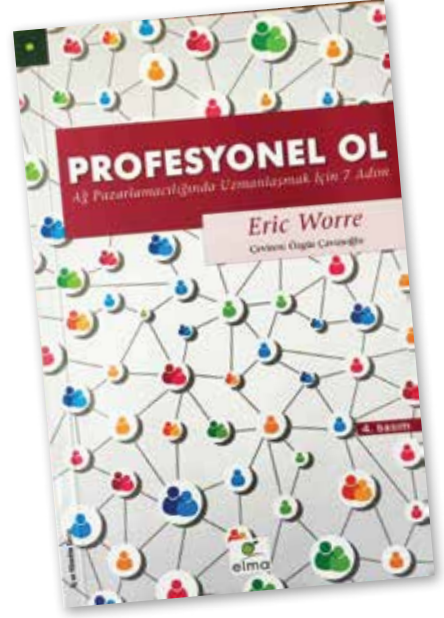


PROFESYONEL OL

Eric Worre'un kaleminden çıkan bu kitap, günümüzün trend mesleklerinden olan ağ pazarlamacılığının kurallarını ve başarılı olmanın yollarını anlatırken, okuyucuya bu konuda iyi bir rehber oluyor.

21. yüzyılın en bilinen mesleklerinden ve pazarlama modellerinden biri olan 'Ağ Pazarlamacılığı'nda 25 yıldan fazla tecrübeye sahip Amerikalı işadamı Eric Worre, bu alanda başarılı olmanın sırlarını 'Profesyonel Ol' ile paylaşıyor. Ağ Pazarlamacılığı sektöründe başarılı olmak için yapı taşı haline gelen ve dünya çapında 300 binden fazla satan Profesyonel Ol, "Ağ Pazarlama Profesyoneli"ne dönüşme yolunda sahip olunması gereken temel prensipleri ve becerileri keyifli bir dil ve anlatım ile sunuyor.

Ağ Pazarlamacılığı'nda profesyonellik çitasını yükseltecek rehber niteliğindeki bu kitap sayesinde ağız için yeni katılımcılar bulmanın, onların doğru bir başlangıç yapmalarına yardımcı olmanın, ekibinizi büyütmenin ve takip etmenin, takım arkadaşlarınızın verimli ve kalıcı bir şekilde iyi birer müşteri ve distribütör olmalarına katkı sağlamanın, ürünlerinizi uzun süreli satış getirebilecek derecede iyi tanıtmanın inceliklerini öğrenecek ve siz de bir "Ağ Pazarlama Profesyoneli" olabileceksiniz. Ağ Pazarlamacılığı ile ilgileniyor ve bu sektörde uzmanlaşmak istiyorsanız, heyecan verici ve bol kazançlı bir iş dünyası yolculuğu sizleri bekliyor.

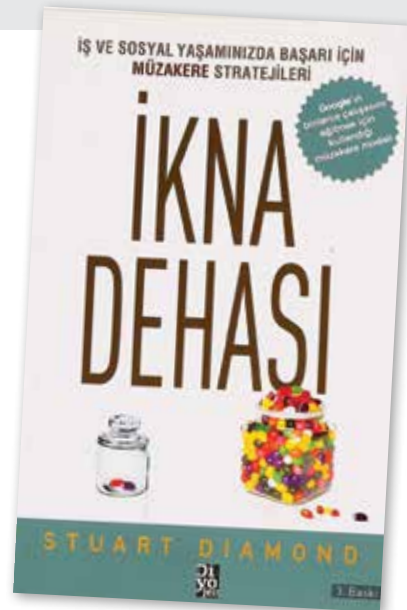


İKNA DEHASI

Dünyanın önde gelen müzakere uzmanlarından Stuart Diamond'un 45 ülkede 30 bin kişiyle yapılan görüşmeler neticesinde hazırladığı bu kitaptan, müzakere anında uygulamanız gereken yeni taktikler öğreneceksiniz.

Müzakere becerisine sahip olsaydınız belki de son yaptığınız o can alıcı tartışmada geri çekilmemiş, yaptığınız psikolojik savaşın galibi olmuştunuz. Dünyanın önde gelen müzakere uzmanlarından Stuart Diamond her durumda kolaylıkla uygulayabileceğiniz yepyeni ve etkili stratejiler sunuyor: İşyerinde, seyahatte, politik ve kültürel konularda, ilişkilerde, evlilikte, rakiplerinizle ve çocuklarınızla konuşurken... Bu kitapta yazarın stratejilerini başarıyla kullanan insanların hikayelerini okurken hemen her sayfada, geleneksel akla meydan okuyan tavsiyeler bulacaksınız. Diğerlerinin duygularına ve sezgilerine değer vermeniz, mantık ve güç kullanmanızdan daha etkilidir. Çekip gitmeden önce karşınızdakinin zihninden geçen resmi anlayarak aşılmaz bir engeli aşabilirsiniz. Saygı göstermek, can kulağıyla dinlemek, her iki tarafın çıkarına yarayacak düşünce alışverişinde bulunmak daha iyi ve hızlı anlaşmalar sağlar.

İkna Dehası, psikolojiye dayalı öğretileriyle şimdye kadar okuduğunuz kitaplardan çok farklı.



DÜNYANIN DURUMU 2015

Harvard ve Stanford gibi seçkin okullar bile, çağımızın gereksinimlerini karşılamayan, güncelliğini yitirmiş PowerPoint sunumları ile gereksiz finansal modelleri öğretmekten ileri gidemezken, Kaufman, size bir işin gerçekten nasıl yürüdüğünü gösteriyor. Bu kitapta başarılı olmak için bilmeniz gereken üretim, satış ve pazarlamanın temel prensipleri ile insan psikolojisi, takım çalışması ve sistem yaratmanın en ince ayrıntılarını bulacaksınız.

Modern işletme eğitiminin kendini yetiştirmiş, aykırı profesörü Josh Kaufman ders kitaplarını yırtıp attı ve dünya genelinde yüz binlerce kişinin, iş hayatıyla ilgili en temel kavramları kendi başlarına öğrenmelerini sağladı. Şimdi de girişimcilik, pazarlama, satış, müzakere, üretim, verimlilik ve daha birçok konuyu tek bir kitapta toplayarak okurla buluşturuyor. 'Kendi Kendine MBA' en değerli işletme derslerini, gerçek hayatta karşınıza çıkacak zorlukları aşmanıza yardım edecek bir şekilde basit ve etkili zihin modellerine dönüştürüyor.

İşletme okullarına gitmek yerine bu kitabı okuyun. Hem daha iyi sonuçlar alacak hem de yüz binlerce doların cebinizde kalmasını sağlayacaksınız. Ayrıca, işlerin, teoride değil de pratikte gerçekten nasıl yürüdüğünü yeni iş fikirlerini değerlendirirken neyin gerçekten önemli olduğunu ve neyin olmadığını, sıfırdan yeni bir işin nasıl kurulacağını, var olan bir işin nasıl geliştirileceğini, kişisel hedeflerinize ulaşmak için işle alakalı becerilerinizi nasıl kullanacağınızı anlayacak ve dünya nüfusunun bu konuları bilen %0.01'lik kesiminin içinde yer alacaksınız.



BUY.OLOGY

Her birimizin her yıl yaptığı sayısız alışverişi harekete geçiren gerçek etmenler nelerdir? Tüketiciler, herhangi bir ürünü satın alma nedenleri kendilerine sorulduğunda hakikati mi dile getiriyorlar?

Pazarlama gurusu Martin Lindstrom, 3 yılını ve 7 milyon doları harcayarak yürüttüğü nörolojik araştırmalar sonucunda şunu buldu: İş, gerçek satın alma nedenlerine geldiğinde, ağız genellikle yalan söylerken beyin hakikati dile getiriyor. Bu çığır açıcı araştırmanın sonuçları elinizdeki kitapta derlenmiş bulunuyor.

Tüketicilerin beyinlerini MRI cihazlarıyla tarayarak, hangi markayı neden tercih ettiğini tespit etmeye yönelik nöropazarlama çalışmaları, reklamcıların, pazarlamacıların, ekonomistlerin, bilim insanlarının ve tüketicilerin önünde yepyeni bir pencere açıyor. İster 20. yüzyılın marka büyümesine köklü bir güvensizlik besliyor olun, isterseniz psikolojik stratejilerle müşterilerinizin beyinlerinin kapısını aralamaya çalışın, tüketici ve üretici davranışları hakkında son yılların en büyüleyici içgörüler hazinesine kayıtsız kalamayacaksınız.





ÜYELERİMİZ



AKBANK AKÇANSA



ANADOLU
EFES



Arçelik A.Ş.



AYGAZ BATIÇİM



BRI SA



Coca-Cola Coca-Cola İçecek

ÇİMSA

Deloitte.



Garanti

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ofisi

Hürriyet



İŞ YATIRIM



KPMG

MİGROS

SABANCI



Şekerbank



TOYA



Tüpraş



TURKCELL

YapıKredi

Yaşar



Orta ve Doğu Avrupa'nın en iyisi Akbank

Türkiye'nin en iyi bankası* Akbank, Türkiye'de bir ilki gerçekleştirdi ve Euromoney tarafından **Orta ve Doğu Avrupa'nın En İyi Bankası**** seçildi. Ülkemiz ve bankacılık sektörü için gurur duyulacak bu ödülü kazanmamızı sağlayan tüm müşterilerimize ve çalışanlarımıza teşekkür ederiz.

*Türkiye'nin En İyi Bankası, 2016, Euromoney Mükemmellik Ödülleri

**Orta ve Doğu Avrupa'nın En İyi Bankası, 2016, Euromoney Mükemmellik Ödülleri

AKBANK

sizin için



Kimi işlerde usta elinin inceliği gerekir.
Bizim için portföy yönetimi de böyledir.

 **Garanti Portföy**

Garanti Portföy Yönetimi A.Ş.

garantiportfoy.com.tr