



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



DOSYA: STK'LARDA KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ



ALİ PANDIR
TKYD GENEL KURULU
GERÇEKLEŞTİ. YENİ
YÖNETİM KURULU
SEÇİLDİ.



SONER ALTAŞ
ANONİM VE LİMİTED
ŞİRKETLERDE GENEL
KANUNİ YEDEK AKÇE
HANGİ HALLERDE
AYRILIR?



MUSTAFA DOĞRUSOY
AİLE ŞİRKETLERİNİN
GELECEĞE TAŞINMASINDA
KURUMSALLAŞMANIN
ÖNEMİ



GÜLER ARAS
KURUMSAL YÖNETİMİN
DÖNÜŞÜMÜ: İŞ
DÜNYASINDA YENİ
DEĞERLER, YENİ SİSTEM

İLETİŞİMİN KULELERİ

10.000'i aşkın kule portföyü ile Türkiye, Ukrayna, Belarus ve K.K.T.C.'de müşterilerimizin kesintisiz iletişimi için altyapı hizmetleri sunan;

Türkiye'de 1.

Avrupa'da 5.

Dünyada 15.

Lider altyapı operatörüyüz.

BELARUS

UKRAYNA

TÜRKİYE

K.K.T.C.



ALİ PANDIR

Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

Derneğimizin 22 Mart 2017 tarihinde düzenlenen VIII. Olağan Genel Kurul toplantısında, yeni yönetim döneminde görev alan arkadaşlarım ve şahsım adına, bizlere gösterdiğiniz güven için teşekkür ederim. Kurumsal yönetim ile ilgili farkındalığın yaratılmasında öncü olmuş bir sivil toplum kuruluşu olan TKYD'de, önemli bir görevi üstlendiğimiz ve sorumluluğumuzun ne kadar büyük olduğunun farkındayız.

TKYD'nin bugüne kadar; özel sektör, medya, düzenleyici kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında önemli bir iletişim ağı kurduğuna ve bu konuda öncü olduğumuza inanıyorum. Gerçekleştirdiğimiz iş birlikleri ve bölgesel projeler ile etki alanımızı uluslararası düzeye taşıdık. Kuruluşlarımız için yol gösterici olmak ve rehberlik yapmak hedefi ile projelerimize her yıl yenilerini ekleyerek, ülkemizde kurumsal yönetimin bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesi ve bir iş yapma kültürü haline gelmesi için yürüttüğümüz faaliyetlerimize yenilerini ekleyeceğiz.

Profesyonel Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi yetiştirmek ve uluslararası sertifikasyonlar konularında çalışarak yönetim kurullarının etkinliğini artırmak üzere iyi uygulamaları yaygınlaştırmak hedefindeyiz. Ülkemizde ekonomimizin gelişmesine önemli katkılar sağlayan pek çoğu aile şirketi yapısında halka kapalı şirketlerimiz var. Bu şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirilmek ve ülke genelinde iyi uygulamaları yaygınlaştırmak için çalışmalarımıza devam edeceğiz. Sivil toplum kuruluşları ve kurumlar nezdinde başlamış olan kurumsal yönetimin yaygınlaştırılması konularına ağırlık vereceğiz.

Dergimizin bu sayısında yine bu çalışma alanlarımızı yansıtan kıymetli yazılar göreceksiniz. Sivil toplumda kurumsal yönetimden, kurumsal yönetim derecelendirmesine, Mevzuat yorumlarına, aile şirketlerinin geleceğe taşınmasına ve yönetim kadrolarına kadar önemli konular ile konuk yazarları sizlerle buluşturuyoruz.

Gücümüzü üyelerimizden aldığımızı biliyor ve bundan sonraki dönemde de çalışmalarımızda aktif olarak rol almaya, uluslararası alanda rekabetçi, iyi yönetilen kuruluşlar yaratma yönündeki çabalarımızda bizlerle birlikte olmaya sizleri davet ediyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

HABERLER

6

- TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ 8. OLAĞAN GENEL KURULU DÜZENLENDİ
- TKYD, ÜYE TOPLANTISINDA BULUŞTU
- 8. YÖNETİM KURULLARI DİNAMİKLERİ PANELİ DÜZENLENDİ
- ENTEGRE RAPORLAMA TÜRKİYE AĞI HAYATA GEÇİRİLDİ
- GÜNDEM TOPLANTISI: AİLE KALMAK MI, ŞİRKET OLMAK MI?
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

TÜRKİYE'DEN

14

- ÇİMSA, TÜRKİYE'DE İLK KEZ ENTEGRE FAALİYET RAPORU YAYINLAYAN REEL SEKTÖR ŞİRKETİ OLDU
- ULUSLARARASI ETİK ZİRVESİ
- TAİDER 5. ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ

DÜNYADAN

16

- 2017 OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK YAYINLANDI
- ICGN YILLIK KONFERANSI
- DIRECTORS FORUM 2018

DOSYA

18

- STK'LARDA KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ
Çalışmanın amacı; sivil toplum kuruluşlarımızın kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi amacı ile ülkemiz sivil toplum kuruluşlarına bir yol haritası sunabilmektir. Çalışma kapsamında VII.Kurumsal Yönetim Ödülleri'nde ilk 3'e giren STK'lar olan Darüşşafaka, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü yöneticileri ile biraraya gelerek, kurumsal yönetim derecelendirmesi süreçlerini ve kurumsal yönetime bakış açılarını konuştuk.

MAKALE / BURHAN TAŞTAN

26

- SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE KURUMSAL YÖNETİM UYUM DERECELENDİRMESİ
TKYD'nin Kobirate A.Ş. ve Argüden Yönetişim Akademisi işbirliğinde yürüttüğü "STK'larda Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme" çalışmasında sekiz STK derecelendirme notu aldı. Kobirate Genel Müdürü Burhan Taştan Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için yıl içinde devam edecek çalışma ve STK'ların yönetime üzerine kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.

MAKALE / İNCİ ÖZKUL

30

- AİLE ŞİRKETLERİNİ YAPILANDIRMA SÜRECİNDE "İTERİM" DÖNEMSEL YÖNETİCİLERDEN YARARLANMA
Bilindiği üzere aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi için kurumsal yönetime geçmeleri artık kaçınılmaz bir sonuç. Bunun için aile bireylerinin iş ile ilgili beklentilerinin dengelendiği ve aile-iş arasındaki ilişkinin kurallara bağlandığı bir süreç gerekli. İşte bu noktada profesyonel destekler devreye giriyor. Konu ile ilgili süreçleri Avea Executive Kurucu Ortağı İnci Özkul aktarıyor.



6



18



34

MAKALE / MUSTAFA DOĞRUSOY

34

- AİLE ŞİRKETLERİNİN GELECEĞE TAŞINMASINDA KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

Aile şirketinin gelecek kuşaklara devri ve devami için olmazsa olmaz konulardan biri olan kurumsallaşmanın ilk adımı, ailenin kurumsallaşmasıdır. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy bu sayımız için konuyu ele alan bir yazı hazırladı.

MAKALE / SONER ALTAŞ

38

- ANONİM VE LİMİTED ŞİRKETLERDE GENEL KANUNİ YEDEK AKÇE HANGİ HALLERDE AYRILIR?

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş, genel kanuni yedek akçe ayırmanın koşulları üzerine kaleme aldığı yazısında konuyu anonim ve limited şirket perspektifinden ele alıyor.

MAKALE / SÜHAN SEÇKİN

42

- DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM

TKYD Üyesi, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı Sühan Seçkin dünyadan örnekler ile Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi konusunu bu sayımız için kaleme aldı.

AKADEMİK KURUL / GÜLER ARAS

44

- KURUMSAL YÖNETİMİN DÖNÜŞÜMÜ: İŞ DÜNYASINDA YENİ DEĞERLER, YENİ SİSTEM

Kurumsal Yönetim, sürekli gelişen bir konu olarak, her dönem sadece akademik araştırmalarda değil iş dünyası ve forumlarda önemini korumaya ve yer almaya devam ediyor. TKYD Akademik Kurul'u adına Prof. Dr. Güler Aras bu sayımızda kurumsal yönetimin dönüşümü ve iş dünyasında yaşanan değişimleri bize aktarıyor.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

48

KÜLTÜR SANAT

52

KİTAPLIK

54



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
ALİ AYDIN PANDIR

Genel Yayın Yönetmeni
BETÜL AYGENSU
baygensu@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi
No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 Beşiktaş/İstanbul
Tel: 0 212 347 62 00
www.tkyd.org

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin dört ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz. Bu sayı dijital olarak yayınlanmıştır.

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ 8. OLAĞAN GENEL KURULU DÜZENLENDİ

Kurumsal yönetim anlayışının etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olma misyonuyla 2003 yılında kurulan ve 700'e yakın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici ile Türkiye'de kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili uygulamalara yön vermeyi hedefleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 8. Olağan Genel Kurulu, 22 Mart 2017 tarihinde Yapı Kredi Plaza'da yapıldı. İki yılda bir gerçekleşen genel kurulda Yönetim Kurulu Başkanlığı'na Ali Pandır seçildi.



Kurumların yüksek performanslı, rekabetçi ve iyi yönetilen kurumlar haline gelmesi vizyonu ile kurumsal yönetimin ana

ilkeleriyle benimsenmesi, yerleşmesi ve doğru uygulanması için çalışmalarını bugüne kadar başarılı biçimde sürdüren TKYD'nin önümüzdeki dönemde ülke geneline yaygınlaştıracığını söyleyen Ali Pandır, Türkiye'nin kalkınmasında önemli rol üstlenen ancak halka açık olmayan çok sayıda sanayi kuruluşu olduğuna dikkat çekti. Pandır: "TKYD olarak özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler,

sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak bu konuda öncü olduğumuza inanıyoruz. Gerçekleştirdiğimiz işbirlikleri ve bölgesel projeler ile etki alanımızı uluslararası düzeye taşıdık. Kuruluşlarımız için yol gösterici olmak ve rehberlik yapmak hedefi ile projelerimize her yıl yenilerini ekleyerek ülkemizde kurumsal yönetimin bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesi ve bir iş yapma kültürü faaliyetlerimize yenilerini ekleyeceğiz. Ülkemizde ekonomimizin gelişmesine önemli katkılar sağlayan aile şirketlerimiz var. Bunların büyük çoğunluğu halka açık değil. Bu şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirilmek ve ülke genelinde



yaygınlaştırmak için çalışmalarımızı bu alanda yoğunlaştıracamız. Profesyonel Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi yetiştirmek ve uluslararası sertifikasyonlar konularında çalışarak Yönetim Kurulları'nın etkinliğini artırmak üzere iyi uygulamaları yaygınlaştırmak istiyoruz. Sivil toplum kuruluşları nezdinde de kurumsal yönetimin yaygınlaştırılması konularına ağırlık

vermeyi planlıyoruz." dedi. Kurulduğu günden bugüne kurumsal yönetimin "Adillik", "Şeffaflık" "Hesap Verebilirlik" ve "Sorumluluk" ilkelerini esas alarak yürüttüğü faaliyetleri ile referans bir kurum haline gelen TKYD'nin ülkemizin kaynaklarını en etkin şekilde yönetebilmesi, yabancı sermayeyi çekebilmesi

ve rekabetçi kuruluşlar yaratabilmesi açısından kritik öneme sahip olduğuna inandığını söyleyen Pandır, TKYD olarak 14 yılda elde edilen bilgi ve deneyimin bugün Türkiye ekonomisine yaptığı yatırım, üretim, istihdam ve ihracat ile katma değer yaratan tüm kurumlarla paylaşılmasının ülke kalkınmasına büyük fayda sağlayacağını belirtti.

“Ülkemizde ekonomimizin gelişmesine önemli katkılar sağlayan aile şirketlerimiz var. Bunların büyük çoğunluğu halka açık değil. Bu şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirilmek ve ülke genelinde yaygınlaştırmak için çalışmalarımızı bu alanda yoğunlaştıracamız.”



TKYD, ÜYE TOPLANTISINDA BULUŞTU

TKYD üyeleri "Yaza Merhaba" davetinde bir araya geldi. Boğaziçi Üniversitesi Mezunları Derneği'nde 25 Mayıs 2017 tarihinde düzenlenen toplantının konuk konuşmacısı Prof. Dr. Vedat Akgiray oldu. TKYD Başkanı Ali Pandır'ın derneğin yeni dönem hedefleri, yönetim kurulunun öncelikleri ve devam eden faaliyetleri hakkında bilgi verdiği açılış konuşmasının ardından Vedat Akgiray bir konuşma yaptı. Kurumsal Yönetimin Türkiye'de ve dünyada geldiği noktaya değinen Akgiray, TKYD üyeleri ile keyifli bir sohbet gerçekleştirdi.



8. YÖNETİM KURULLARI DİNAMİKLERİ PANELİ DÜZENLENDİ

Bu doğrultuda 8-9 Mayıs 2017 tarihlerinde düzenlenen "Uluslararası Yönetim Kurulu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Dinamikleri" programı kapsamında sekizinci "Yönetim Kurulu Dinamikleri Paneli" 8 Mayıs 2017 akşamı Joint Idea Kanyon'da düzenlendi.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır, Anadolu Grubu İcra Başkanı

Hürşit Zorlu, TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Sumer Tömek Bayındır ve Vehbi Koç Vakfı Genel Müdürü Erdal Yıldırım'ın panelist olarak katıldığı programın moderatörleri Odgers Berndtson Yönetici Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ayşe Öztuna Bozoklar ile MD Yönetim ve Stratejik Danışmanlık, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy oldu.

Yönetim kurullarının işleyişindeki olumlu dinamikler, iyi kurumsal yönetim uygulamaları, tüm yönetim/icra kurulu üyelerinin donanımları ve kritik deneyimleri ile değer yarattıkları roller giderek daha fazla önem kazandığı panelde özellikle vurgulandı.

ODGERS BERNDTSON
Search Intelligence



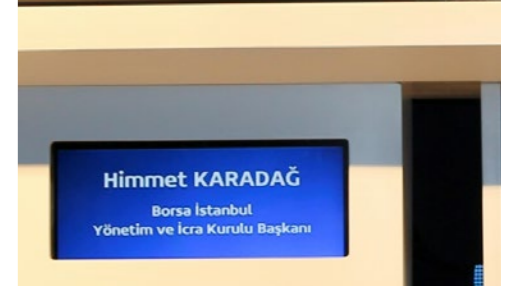
ENTEĞRE RAPORLAMA TÜRKİYE AĞI HAYATA GEÇİRİLDİ



Borsa İstanbul'da 15 Şubat 2017 tarihinde gong, entegre raporlama konusunda akademi ve iş dünyasında yurt içi ve dışında uzun yıllardır çalışmalar yürüten Prof. Dr. Güler Aras başkanlığında, Borsa İstanbul, TÜSİAD, TKYD, SKD Türkiye, IIRC Türkiye Büyükelçisi, Argüden Yönetişim Akademisi, Global Compact Türkiye, Garanti Bankası ve Çimsa tarafından kurulan Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) için çaldı.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de "Entegre Düşünce" ve "Entegre Raporlama" yaklaşımı hakkında farkındalık yaratmak ve şirketlerin bu alandaki uygulamalarına destek olmak amacıyla kurulan ve TKYD'nin kurucu üyesi olduğu ERTA'nın kuruluşu, Borsa İstanbul'da düzenlenen gong töreniyle duyuruldu. Törende Borsa İstanbul Yönetim ve İcra Kurulu Başkanı Himmet Karadağ, ERTA Yürütme

Kurulu Başkanı Prof.Dr. Güler Aras ve TÜSİAD Başkanı Erol Bilecik konuşma yaparken, kurucu üyeler birlikte gongu çaldılar.



GÜNDEM TOPLANTISI: AİLE KALMAK MI, ŞİRKET OLMAK MI?

Aile Şirketleri Çalışma Grubu'nun daveti ile 20 Nisan 2017 tarihinde TKYD üyelerine özel düzenlenen Gündem Toplantısı'nda Takım Koçu ve Mentor Koç olan, çalışma grubu üyesi Naci Demiral "Aile Kalmak mı, Şirket Olmak mı?" konusunu ele aldı. Hisar Çatal Kaşık İcra Kurulu Üyesi ve ailenin 3. kuşak temsilcisi olan Aslı Erdoğan'ın da konuşmacı olduğu ve deneyimlerini aktardığı program interaktif bir ortamda düzenlendi. Toplantıda; Aile üyesi ve şirket ortağı olarak hangi kimliklere sahibiz?, Kimliklerimizin ayırımı yapabiliyor muyuz?, Kimliklerimiz ile duygularımız nasıl bir ilişki içinde ve bu durum iş ve özel hayatımızı nasıl etkiliyor? benzeri konular tartışıldı.



TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

ŞİRKETLER TOPLULUĞU VE İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ EĞİTİMİ

Eğitim 07 Mart 2017 tarihinde Avantgarde Hotel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları Sermaye Piyasası Kurulu Başuzmanı Dr. Selma Kurtay ve Akkök Holding A.Ş. Kurumsal Yönetim ve Sermaye Piyasalarına Uyum Koordinatörü Dr. Hatice Kara oldu.

Dr. Selma Kurtay "Şirketler Topluluğu" konusunda katılımcıları bilgilendirirken, Dr. Hatice Kara "Sermaye Piyasası Mevzuatı Çerçevesinde İlişkili Taraf İşlemleri" konusu üzerine bilgilendirmede bulundu.



KURUMSAL YÖNETİM VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM EĞİTİMİ

Eğitim 28 Mart 2017 tarihinde Avantgarde Hotel Levent adresinde düzenlendi. KPMG Türkiye Kıdemli Müdürü Saip Eren Yılmaz, HP Türkiye Genel Müdürü Filiz Akdede ve Arçelik A.Ş. Üretim Teknolojileri Direktörü Mustafa Esenlik'in konuşmacı olarak katıldığı programda iş dünyasında dijital dönüşüm konusu katılımcılara aktarıldı.

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KADROSUNUN YAPILANDIRILMASI EĞİTİMİ DÜZENLENDİ

Eğitim 30 Mart 2017 tarihinde Avantgarde Hotel Levent adresinde düzenlendi. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin rolü, yedekleme planlarının oluşturulması, nesillerin entegrasyonu, profesyonellerin şirket içindeki adaptasyonu, yapılandırma araçları konularında Avea Executive Kurucu Ortağı İnci Özkul katılımcıları bilgilendirdi. Programın son bölümü deneyimlerin paylaşıldığı söyleşi formatında düzenlendi. Marmara Şirketler Grubu Yönetim

Kurulu Üyesi Aydın Ögücü, İnoksan A.Ş. Genel Müdürü Esra Altay Batkın, Hisar Çatal Kaşık A.Ş. Stratejik Planlama Direktörü, İcra Kurulu Üyesi Aslı Erdoğan aile şirketlerinde üst düzey yönetici kadrosunun yapılandırılması konusundaki deneyimlerini katılımcılar ile paylaştılar.



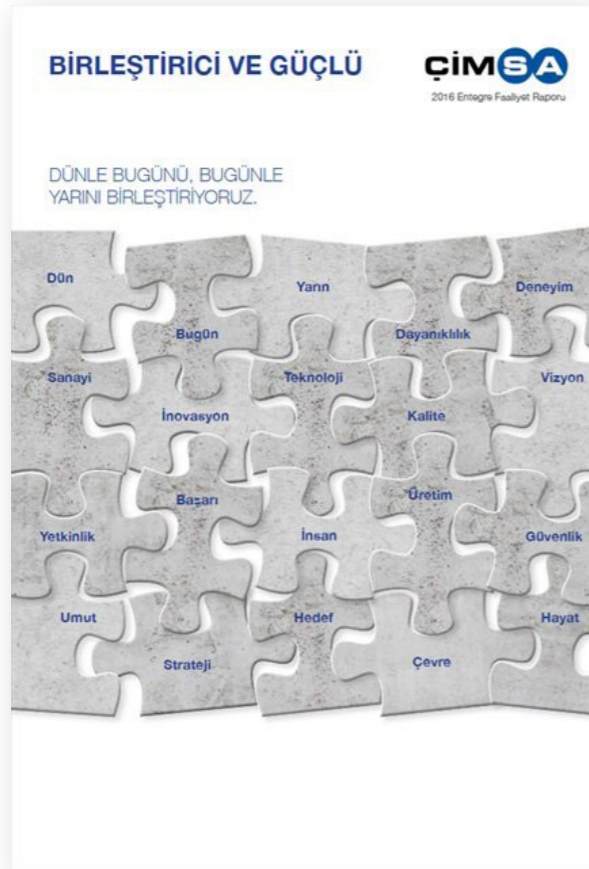
ÇİMSA, TÜRKİYE'DE İLK KEZ ENTEGRE FAALİYET RAPORU YAYINLAYAN REEL SEKTÖR ŞİRKETİ OLDU

Çimsa, uzun yıllardır başarıyla sürdürdüğü raporlama faaliyetlerini yeni bir yörüngeye taşıdı. Reel sektörde bir ilk olan bu rapor aracılığıyla Çimsa, finansal bilgileri dışında, kurum kültürü, toplumsal yatırım projelerini de içeren Entegre Faaliyet Raporu'nu yayınladı.

Bir şirketin kurumsal ve toplumsal değerini ortaya koyan ve dünyada yeni nesil raporlama olarak tanımlanan entegre rapor, Türkiye'de reel sektörde Çimsa tarafından uygulanmaya başlandı. Çimento ve yapı malzemeleri sektöründe 45 yıldır fark yaratan çalışmalara imza atan Çimsa, çalışmalarının güncel çıktılarını, geleceğe yönelik hedef ve öngörülerini entegre bir bakış açısıyla ele aldığı 2016 Entegre Faaliyet Raporu'nu yayınladı. 2010 yılından beri düzenli olarak yayınladığı Küresel Raporlama Girişimi (GRI) kılavuz ilkeleri ile uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu ve 2011 yılından beri yayınladığı Faaliyet Raporu'nu birleştirerek raporlama sistematiğine yeni bir boyut kazandıran Çimsa, üyesi olduğu Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından önerilen sermaye kategorizasyonu çerçevesinde faaliyetlerini başta yatırımcılar olmak üzere tüm paydaşlarının bilgisine sundu.

"ÇİMSA DÜNLE BUGÜNÜ, BUGÜNLE YARINI BİRLEŞTİRİYOR"

Çimsa Genel Müdürü Nevra Özhatay, Çimsa'nın sürdürülebilirlik anlayışının temelinde

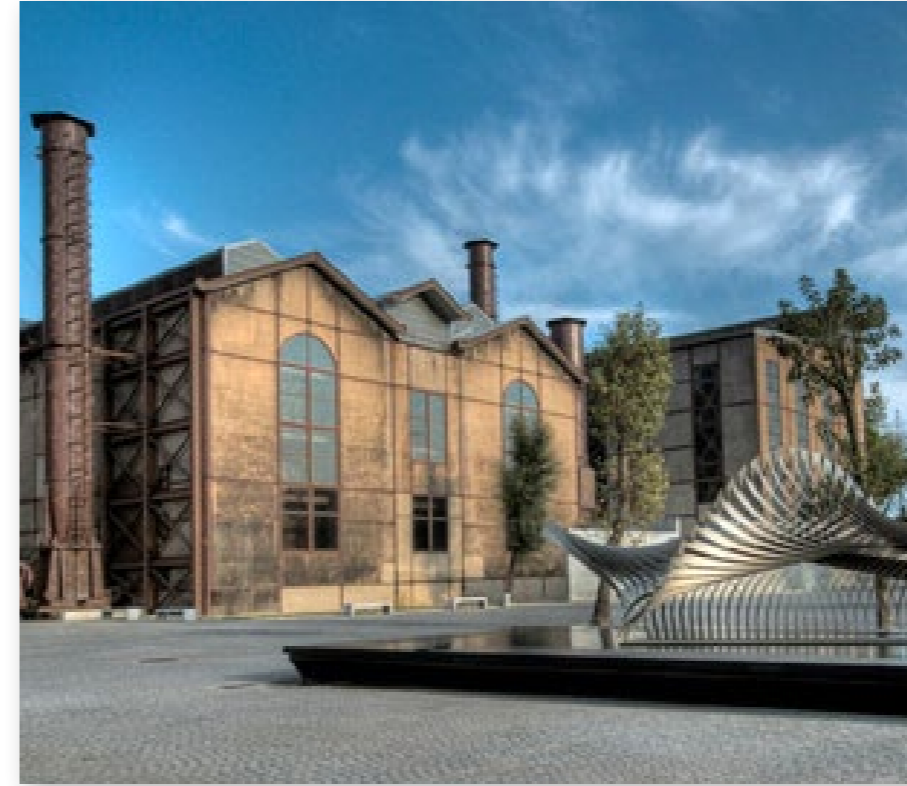


entegre düşüncenin yer aldığını vurgulayarak şunları söyledi: "Toplum olarak bir şirketin değerini sadece o şirketin finansal verileri ile ölçmek artık geride kaldı. Bir şirketin verileri ağırlıklı olarak çalışanları, hissedarları ve faaliyet alanındaki paydaşlarını yakından ilgilendiriyor elbette. Ancak o şirketin toplum açısından anlamını asıl oluşturan faktörler, kurumsal sosyal sorumluluk

faaliyetleri ve özellikle çevre duyarlılığı ve bunların sürdürülebilir olmasıdır. Biz Çimsa olarak yıllardır bu alanda gösterdiğimiz duyarlılığı ve sürdürülebilir hale getirdiğimiz projelerimizi ve bunu nasıl bir kurum kültürüne dönüştürdüğümüzü artık raporlayarak da topluma sunmaya başladık. Bu alanda entegre faaliyet raporu sunan ilk sanayi şirketi olmamız da ayrıca bizim için anlamlı. Kurumsal yönetim anlamında, sahip olduğumuz başarının ardında yatan örnek raporlama faaliyetlerimizi bir adım ileriye taşıyarak, Entegre Faaliyet Raporu'nu uzun çalışmalar ışığında sonuçlandırdık. Başarının sadece finansal kaynaklı olmadığını; çevresel ve toplumsal kaynakların verimli ve doğru kullanımının son derece önemli olduğunun bir kez daha altını çizdik. Hazırladığımız raporda Çimsa olarak finansal faaliyetlerimiz ile sürdürülebilirlik anlayışımızı stratejik olarak nasıl bütünleştirdiğimizi, dünle bugünü, bugünle yarını nasıl birleştirdiğimizi, entegre düşünme, planlama ve icra etmek hususunda yetkinliğimizi gözler önüne serdik."

ULUSLARARASI ETİK ZİRVESİ

7. Uluslararası Etik Zirvesi, "Sular Çekildikten Sonra" teması ile 17 Haziran 2017 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral Kampüsü'nde düzenlenecek.



Uluslararası Etik Zirvesi'nin 7. yılında, dünyaca ünlü şirketlerin yaşadıkları etik krizlerin ardından, normal hayat akışına dönerken yapılması gerekenler, iş dünyasının tecrübeli yöneticileri eşliğinde bulmaya çalışılacak. Etik krizlerin verdiği hasarın tekrarlanmamasına yönelik çalışmaların yanı sıra, potansiyel bir suistimalcinin, "fırtınayı çıkaran adam"ın profiline, kriz sonrasında liderlerin ve üst düzey yöneticilerin bu süreci yönetirken göz önünde bulundurmaları gereken hususlara değinilecek. Kriz sonrasında; şirket etik politikalarının gözden geçirilmesi, her şey normale dönerken iletişim ve itibar yönetiminin nasıl olması gerektiği örnekleriyle beraber incelenip, uyumun her alanda hâkim olduğu bir iş dünyasının nasıl hayata geçebileceği gündeme taşınacak. Konferansa katılım ücretsiz.

TAİDER 5. ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ

Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) tarafından düzenlenen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi 03-04 Kasım 2017 tarihlerinde InterContinental Otel'de düzenlenecek. Bu sene beşincisi düzenlenecek zirvenin ana teması "Aile Şirketlerinde Ben'den Biz'e Doğru" olacak. Açılış Konuşmasını Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Koç'un yapacağı zirvenin programına www.taider.org.tr adresinden ulaşılabilir.



Aileniz ve İşiniz İçin Özel Bir Gün



Aile Şirketlerinde Ben'den Biz'e Doğru

Ajandanıza kaydedin
03 - 04 Kasım 2017
InterContinental Otel, İSTANBUL

Açılış Konuşması
Ali Koç
Koç Holding
Yönetim Kurulu Başkan Vekili



Kazım Köseoğlu Esas Gayrimenkul Yönetim Kurulu Üyesi | Fahir Gök Fersa Aydınlatma Yönetim Kurulu Başkanı | Leyla Altın Akar Holding Yönetim Kurulu Üyesi | Ali Koç Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Vekili | Pelin Akın Özalp Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi | Tol Garib Akar Holding Enerji İşletme Müdürü | Osman Geylan Gülp Akar Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | Pedro Langre Oxford Liderlik Akademisi Danışman - Mexico

ve diğer değerli konuşmacılarımız...

2017 OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK YAYINLANDI

Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) tarafından düzenlenen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi 03-04 Kasım 2017 tarihlerinde InterContinental Otel'de düzenlenecek. Bu sene beşincisi düzenlenecek zirvenin ana teması

“Aile Şirketlerinde Ben'den Biz'e Doğru” olacak. Açılış Konuşmasını Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Koç'un yapacağı zirvenin programına www.taider.org.tr adresinden ulaşılabilir.



ICGN YILLIK KONFERANSI

International Corporate Governance Network (ICGN) yıllık konferansı 11-13 Temmuz 2017 tarihinde Malezya'da düzenlenecek. Konferansın bu yılki teması, sürdürülebilir bir küresel ekonomi için kapitalizmin yeniden

tanımlanmasına ve büyük Asya pazarlarındaki yönetim önceliklerine odaklanıyor. Üç tam gün sürecek konferans, bir dizi katılım oturumları şirketler ve yatırımcılar arasındaki anlamlı diyalogu teşvik ediyor.



DIRECTORS FORUM 2018



Directors Forum

Corporate Directors Forum tarafından düzenlenen “Directors Forum” “Yöneticiler, Yönetim ve Pay sahipleri” konsepti ile 21-23 Ocak 2018 tarihlerinde San Diego'da 12. kez düzenlenecek. Konferans, farklı görüşlere sahip olan yatırımcıları, yönetici ve direktörleri şeffaf bir tartışma ortamında her yıl bir araya getiriyor.

Siz daha fazla çekmeyin diye artık

Winsa Comfort Slide var

Winsa Comfort Slide'in devrim yaratan teknolojisiyle kapı ve pencerelerinizi zorlanmadan, tek bir hareketle açıp kapayın; kusursuz yalıtımın ve kolaylığın keyfini sürün.



**Kusursuz
Yalıtımlı
Sürme Sistemi**

www.winsa.com.tr
444 99 51

f /winsaturkiye
t /winsatr
i /winsatr

winsa
PVC PENCERE • KAPI • PANJUR SİSTEMLERİ

Comfort Slide

STK'LARDA KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ

ARGE Danışmanlık YK Başkanı
Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu
Dr. Yılmaz Argüden

Darüşşafaka Genel Sekreteri
Pelin Kabalak

TEGV Proje Yönetim Ofisi Uzmanı
Esra Huri Bulduk

TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı
Ali Kamil Uzun

TİDE Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Murat Çağlar



Günümüzde demokrasinin ayrılmaz bir parçası haline gelen sivil toplum kuruluşlarının etkin çalışmalar ortaya koyabilmeleri önem arz ediyor. Başarılı, etkin, güvenilir ve şeffaf sivil toplum örgütlerinin çoğalmasının bu kuruluşlara olan yurttaş ilgisini arttıracacağı düşüncesi ve ülkemizdeki sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmasına duyulan ihtiyacı dikkate alarak, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Argüden Yönetişim Akademisi ve KOBİRATE Derecelendirme Şirketi işbirliğiyle "STK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması"nı yürütüyor. Çalışmanın amacı; sivil toplum kuruluşlarımızın kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi amacı ile ülkemiz sivil

toplum kuruluşlarına bir yol haritası sunabilmek. Çalışma kapsamında VII. Kurumsal Yönetim Ödüllerinde ilk 3'e giren STK'lar olan Darüşşafaka, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü yöneticileri ile bir araya gelerek, kurumsal yönetim derecelendirmesi süreçlerini ve kurumsal yönetime bakış açılarını konuştuk.

Dr. Yılmaz Argüden (YA): Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın toplumsal hayattaki rolünü önemsiyorum. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak, STK'lara özel önem veriyoruz. STK'larda iyi yönetimin, iki açıdan kritik önemde olduğunu düşünüyorum. Bunlardan birincisi, her kurumda olduğu gibi STK'lara da güven duyulmadığında, onların gelişmesi mümkün değil. Kurumsal yönetimin özü de kuruma

duyulan güvenin artırılmasıdır. Bunun için iyi yönetim ilkelerini benimseyen STK'ların geliştirmesi gerekiyor. Tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkinlik ve katılımcılık. Ama hepsinden önemlisi STK'lar bir sonuç da üretmeli. Sadece 'bunlar dürüsttür' manasındaki güven değil aynı zamanda sonuç üretir, katılımcıdır, kaynakları iyi kullanır konularında da insanların bu duyguyu hissetmesi lazım. Şuna inanıyorum. STK yöneticiliği şirket yöneticiliğinden çok daha zordur. Şirkette insanların maaşını verirken, burada sadece gönlünü okşuyorsunuz. İnsanların hem parasını hem zamanını alıyorsunuz. Bir yandan STK'da yöneticilik yapanların, yeni jenerasyonu yönetmek konusunda deneyimlerinin geliştiğini de gözlemliyorum. Dolayısıyla

STK yöneticiliğinin önemli ve gelecekteki yönetim anlayışı açısından da kritik olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla kurumsal yönetimin STK'lar için vazgeçilmez olmasının birinci sebebi her türlü kaynağı ister maddi, ister manevi, isterse zaman kaynağı olsun çoğaltabilmesidir.

Aynı zamanda kamunun iyi yönetimi açısından da en önemli ortak STK'lar: çünkü iyi yönetimin önemli bir unsuru katılımcılıktır. Katılımcılık milyonlarca kişiyle yapılamayacağına göre uzman STK'lar aracılığıyla yapılıyor. STK'lar hem kendi konularıyla ilgili kavramları nasıl anlatabilecekleri konusunda çalışmalar yapmaları hem kamuyla etkileşimde konularını bilmeleri hem de bununla ilgili karşılıklı etkileşimde tutarlı ve güvenilir olmaları önemlidir.

Bu nedenle, TKYD bünyesinde bir STK Çalışma Grubu oluşturduk. Bu Çalışma Grubu'nun çalışmalarından biri de bu konuda değerlendirme, derecelendirme yapmak ve iyi örnekleri toplumun önüne sunmak için ödüllendirme yapmak. Yönetişim kavramının yaşam kalitemizi geliştirebilmek için ne kadar önemli olduğu konusundaki bilinci arttırmak ve bu konudaki bilgi birikimini geliştirmek üzere kurduğumuz ve faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürüten Argüden Yönetişim Akademisi de bu Çalışma Grubu'na destek oluyor. Bu yıl TKYD'nin düzenlediği VII. Kurumsal Yönetim Ödüllerinde, her birinizin kurumları, "En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu"na sahip olarak, ilk üçte yer aldı. Bu nedenle hepimizi canı gönülden kutluyorum. Sadece kurumlarınız adına değil ülkemize örnek olduğunuz ve bunu anlatmak için çaba gösterdiğiniz için sizleri tebrik ediyorum. Ödüller, aslında birini alkışlamak için değildir. Ödüller başka türlü yaptırım gücü olmayan STK'ların, toplumu yönlendirebilmek için kullanabilecekleri çok önemli araçlardan biridir. Çünkü ödülle ön plana çıkanlar, o konuda daha ciddi olmak sorumluluğunu üstlenirler. İkincisi iyi örnek ve



Dr. Yılmaz Argüden

uygulamalarını toplumla paylaşarak, örnek olurlar ve bu örneklerin daha da çoğalmasına katkı sunarlar. Bu nedenle ödüller önemlidir. Bugünkü toplantımızın da amacı aslında sizin de bu iyi örnek deneyimlerinizi toplumun geri kalanıyla, diğer STK'larla paylaşmanızı desteklemek ve teşvik etmek.

Bu girişten sonra sözü sizlere vermek istiyorum.

STK'larda sizce kurumsal yönetim neden önemlidir? Esra Hanım öncelikle sizden başlayalım. Siz bundan nasıl bir fayda gördünüz? Kuruluşunuzda kurumsal yönetimin neden önemli olduğu konusunda bize bilgi verebilir misiniz?

Esra Huri Bulduk (EHB): Kurumsal yönetim modeli ilk önümüze geldiğinde, daha çok sermaye piyasasına yönelik argümanlarla ilerleyen bir süreç olarak okuduk. Bu sürecin kendi kurumumuz için doğru olup olmadığını kendimize sorduk ve şunu fark ettik. Şirketlerden çok STK'ların bu süreçte daha etkin olması gerekiyor çünkü en şeffaf olması gereken kurumlar STK'lar. Biz insanların ceplerindeki 1 liralara 10 liralara talip olarak, toplumda fayda yaratmaya çalışıyoruz. Bu nedenle kamuoyuna karşı şeffaf olmanın önemi çok iyi biliyoruz. Bu sürece başlarken

temel prensibimiz şu oldu; STK'larda kurumsal yönetim oldukça önemli ve bize getireceği temel şey daha fazla şeffaflık ve güvenilirlik. Tüm STK'ların elindeki tek sermayeleri itibarlarıdır ve bu itibarlarla kendimizi geleceğe taşıyoruz. Dolayısıyla STK'lar açısından kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının oldukça önemli olduğunu düşünüyorum.

YA: TİDE'nin içeriği de bu konuyla oldukça alakalı.

Murat Çağlar (MÇ): Kurumsal Yönetişim kavramı üzerinden giriş yapmak istiyorum. Kurumsal Yönetişim kavramı 1980'li yılların sonunda gündemimize geldi fakat biraz daha derinine, yönetişimin ilk notları nerede başladı diye araştırdığımızda, geçmişi 1600'lü yıllara kadar gittiğini görüyoruz. Bu yıllarda ilk ticari şirket kurulduğunda, 24 ayrı komitenin bu şirketi sevk etmesi için birtakım kurallar bütünü oluşturuluyor ve asıl kurumsal yönetim adımlarının orada atıldığına şahit oluyoruz. Beni heyecanlandıran husus bu şirketin 1874 yılına kadar yaklaşık 274 yıl varlığını sürdürmesi oldu. Ayrıca bu kurum iflasla değil kurumun yapısının değişmesiyle birlikte kapanıyor. Dolayısıyla buradan STK'lara gelecek olursam, topluma hizmet amacı güden STK'ların uzun süreli yaşam kalitesinin devam etmesi, uzun süreli kurumsal sürdürülebilirlik için en büyük adresin Kurumsal Yönetişim olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır. Bir başka üzerinde durmak istediğim konu ise şu: Aslında STK'lar, toplumdan almak istedikleri kaynakların üzerine, katma değer yaratarak yine topluma veren sosyal kurumlardır. Yine bu açıdan baktığımızda, yarattığı değer devamını sağlayabilmesi için itibarı da çok önemlidir. Kurumsal yönetimi özümsemeyen bir STK'nın itibarını koruması, uzun yıllar varlığını sürdürmesi mümkün değildir. **YA:** Çok güzel açıkladınız. Siz kurumsal yönetimi ticari şirketlerde ele aldınız. Bu kavram aslında oldukça eski, 'Governance' kelimesi, eski yunanca Kuberno kökeninden geliyor. Kuberno da yön vermek demek. Yönlendirme



Pelin Kabalak

ve gücü denetleme anlamına geliyor Amerika kıtası keşfedilirken çeşitli gemiler oraya gönderiliyor ve yollarda bir kısmı batıyor. Bütün parayı oraya yatırdıysan çok ciddi zarara uğruyorsun. Ancak, bir kısmı geri geliyor, çok önemli kazançlar sağlıyor ve buradan şu sonuca ulaşıyorlar: Risk paylaşımı için ortak hareket etmek, daha büyük bir zenginliği paylaşmak için ortaklık yapısı kurulmaya başlanıyor. Risk yönetimi için kurulan bu ortaklık yapısının birtakım kurullarla yönetilmesi gerekiyor yoksa kurumlar çalışmıyor. İnsanların paylaşabilmesi, sorunları çözebilmesi ve bir araya gelmesini sağlayan araç kurumsal yönetim (Governance) olmaya başlıyor. Bu kavramların hepsi aslında TİDE ile alakalı kavramlar. Pelin Hanım sizce STK'larda kurumsal yönetim neden önemlidir?

Pelin Kabalak (PK): Murat Bey'in söylediklerinden yola çıkarak, sürekliliğin önemli olduğunu vurgulamak isterim. STK'lar bir üretim yapmıyor ve STK'yı ayakta tutan itibar ve bağlılıklardır. Kurumların başındaki kişiler geçici olabilir, o nedenle kurumun sürdürülebilirliği itibarının da sürdürülebilirliğiyle alakalı. **YA:** Bence önemli bir kavramı da siz dile getirdiniz. Kurumsal yönetim,

kişilere duyulan güvenin ötesinde kurumlara duyulan güvenidir çünkü kişiler fani, kurumlar bakidir. Kurumların varlığını sürdürebilmesi, kurumlara duyulan güvenin oluşmasıyla gerçekleşebilir. Esra Hanım, TEGV kurumsal yönetim çalışmalarına nasıl başladı?

EHB: Türkiye Eğitimi Gönüllüleri Vakfı (TEGV) olarak, kurumsal yönetim ve derecelendirme sürecine girmekle, kendi verimliliğimizi tartmaya başladık. Doğru yönetim doğru sistem algısını güçlendiriyor. Doğru sistemi işlettiğinizde, kurumlarda daha verimli süreçler ilerletebiliyorsunuz. Biz derecelendirme sürecinde neyi daha iyi yapabiliriz konusunu düşünmeye başladık. Kurumsal yönetim sürecinde TEGV olarak verimliliğimizi artırma konusunda bir ivme kazandık. Bu yıl için kendi gelişme alanlarımızı çıkardık ve bunun üzerinden aksiyon alıyoruz ve daha verimli bir sürece girdik. Seneye daha iyi bir raporla karşınızda olacağız.

MÇ: Kurumsal Derecelendirme notumuza giden yolu daha iyi ifade edebilmek ve kurumsal yönetim olgusunun nasıl ortaya çıktığını ifade edebilmek için TİDE'nin diğer STK'lardan farkına, üyelik yapısına ve tarihçesine kısaca değinmek isterim. TİDE topluma değer yaratmayı hedefleyen bir STK olmakla birlikte, aynı zamanda bir meslek örgütüdür. Uluslararası alanda mesleğin gelişimini sağlamak, üyelerinin mesleki açıdan yeterliliklerini en üst seviyeye çıkarmak gayesi ile bir paylaşım platformu olmayı amaçlamaktadır. TİDE'nin herhangi bir sponsoru ve bağlılığı yoktur. Meslektaşlarından aldığı değeri yine onlara katma değer olarak sunan bir kurumdur.

Temeli 1995 yılında atılan böyle bir meslek örgütünün kuruluşuna baktığımızda, ilk günden kurumsal yönetim ilkelerinin izini görüyoruz. Kanunun öngördüğü mevzuat haricinde, iç yönergelere bir yönetim sisteminin kurulduğunu görüyoruz. TİDE'nin bu alanda attığı adımlardan en çok beğendiğim kurumsal yönetim maddelerden biri, yönetimde bir başkanın en fazla art arda iki dönem başkanlık görevinde

kalabilmesidir. Dolayısıyla bayrağı bir sonraki yönetime taşıyacak kurumsal bir yapı oluşturulmuştur. 1995 yılında temelleri atılan bir kurumda, 47 gönüllü üyeye başlayan üye sayımız, bugün 3 bini aştı. 1996 yılında uluslararası meslek örgütlerin üyesi oluyoruz. Kurumsal Yönetimin ilk alt yapısı kurulduktan sonra bir yıl içerisinde TİDE'nin kendisinden çok daha önce kurulmuş köklü mesleki örgütlere uyumlu bir kurum haline geliyor, kabul görüyor. 1997 yılında ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing) Konferansı'na ev sahipliği yapıyoruz. 1999 yılına geldiğimizde, dünyada en hızlı gelişen ve üye sayısını en hızlı artıran Enstitü ödülünü alıyoruz.

TİDE, ECIIA Konferansı'na ev sahipliğinden yayın sertifikası alınmasına kadar birçok faaliyette bulunuyor. Mesleki eğitimlerin yanı sıra her yıl düzenlediğimiz ve son iki yıldır da uluslararası düzeyde yaptığımız kongremizi 21 yıldır düzenliyoruz. Yayınların ötesinde paydaşlarımıza eğitimler veriyoruz. Türkiye'de tek yetkili olarak, iç denetçi sertifikasyon alımına aracılık ediyoruz. Tüm bu faaliyetlerin kesintisiz sunulması, 22 yıllık bir değer yaratılması hiç şüphesiz ki TİDE'nin şeffaflığı, hesap verilebilirliği dolayısı ile kurumsal yönetimi içselleştirmesinin eseridir.

YA: Pelin Hanım sizin kurumunuz, derecelendirmeye ilk başlayan STK. Sizde bu süreç nasıl başladı?

PK: 2013 yılında başlamışız. Aslında ilkeler hep var ama biz STK'yız, itibar yönetimi yaptığımızdan halka en şeffaf kurumlar STK'lar olmalı diyoruz. Ürettiklerimiz somut değil soyut olduğundan kamuoyuna neler ürettiğimizi anlatmak yani sonuçlarını göstermek ve halka açık şirket gibi bağımsız bir kurum tarafından değerlendirilelim istedik. Bizim gönlümüz çok ferahtı ve bu değerlendirme süreci, bizim yaptıklarımızın teyidi oldu. Kurumsal değerlendirme, yaptıklarımızı herkes görsün diyebilme cesaretiydi. Biz o cesarete sahip nitelikte çalıştığımızı zaten düşünüyorduk. 2013 yılından bu yana her yıl, bir bağımsız denetim şirketi tarafından

değerlendiriliyoruz. Her sene, hangi alanda gelişmemiz gerektiğini görüp, o alana daha fazla yoğunluk vererek ya da atılması gereken adımları atarak, iyi bir noktaya geldiğimizi düşünüyorum. Bu seneki kurumsal yönetim notumuz 9,43 olarak çıktı. Asıl zor olan burada kalabilmek. Bu seviyeye geldikten sonra bundan sonraki süreç kritik önem taşıyor. Benden önce başlamış bu süreci, ben keyifle devraldım ve aynı keyifle devam ettiriyorum, benden sonra da devam edeceğinin gönül rahatlığını taşıyorum.

YA: TEGV kuruluşuna emek de verdiğim, çok onur ve gurur duyduğum bir STK. Bu sene bu güvenilirliğini entere san bir şekilde gösterdi. Google hiçbir şekilde talep TEGV'den gelmediği halde kendi araştırmaları sonucunda, bir milyon dolar kadar katkıyı TEGV ile hayata geçirmeye kararını verdi ve size geldi. Dolayısıyla bu yönetimi içselleştirmiş olması, TEGV'e ne gibi kazanımlar getirdi?

EHB: Öncelikle dışarıdan nasıl görüldüğünüz çok önemli. Kurumlar paydaşlarıyla, gönüllüleriyle, çalışanlarıyla, o güveni sağladığında, o dışarıya başka bir ışıkla yansıyor.

YA: Bu konuda ünlü filozof, düşünür Mevlana'nın sözü var: Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol. Zaten öyle olmazsan tutarlılık ve güven olmuyor ve hemen anlaşılıyor. Dış ve iç paydaşlarda o güvenin oluşması lazım.

EHB: Ben bu ışıltının kurumdaki herkesin birbirine güvenmesiyle, başladığını düşünüyorum. Mutlaka her zaman daha iyisi vardır ve bizlerde daha iyisini yapmak için elimizden geleni yapıyoruz. Özellikle son yıllarda yürüttüğümüz süreçler, bizi giderek daha iyi noktalara taşıyor oldu. En önemli değerimizin itibarımız olduğunu farkındayız. Dolayısıyla doğru insanlarla doğru yerlerde karşılaşmaya, doğru insanlarla doğru yerlerde ortaklık kurmaya çalışıyoruz. Verdiğiniz Google örneği de böyle gelişti. Bu eminim diğer ışyan STK'ların da başına gelecektir. Bizi mutlu eden bir örnekti. Mümkün olduğunca kendi içimizde yarattığınız

güveni dışarıya yansıtmaya çalışıyor, bize duyulan güveni de korumak için süreçlerimizi şeffaf yürütmeye gayret ediyoruz. Bunların bir kısmı mali raporlarımızda ortaya koymakla bir kısmı sisteminizi ortaya koymakla bir kısmı ürettiğiniz ürünleri ortaya koymakla oluyor. Farklı beyinlere farklı kalplere farklı ruhlarla dokunabiliyoruz. Dilerim böyle de devam eder.

YA: Murat Bey, kurumsal yönetim TİDE'ye neler kattı?

MÇ: Kurumsal yönetim, aslında itibarımızın perçinlenmesi anlamında bize çok güzel bir kapı açtı. 22 yıllık tarihimizde üye sayısındaki artışımız, organizasyonun şeffaf, adil, hesap verilebilir olması, uluslararası kurumlar tarafından kabul görülen, kamu otoriteleri tarafından görüşüne başvurulmuş bir STK olduk.

YA: İç denetimde çalışan herkesin TİDE'den sertifikasyon almasını zorluyorum. Çünkü çok iyi bir öğrenme aracı olduğunu düşünüyorum ve gördüğüm kadarıyla çok iyi iş yapıyorsunuz.

MÇ: Özel sektörde bu konuda lider kurumların hepsi iç denetimde sertifikasyonu destekliyor, teşvik ediyor.

Kamunun bu konuda bir adım daha öne geçtiğini memnuniyetle söylemek

isterim. Bugün devlet kurumlarında çalışan iç denetçiler sertifikasyon alıyor. Dilerim tüm özel sektörde de bunu göreceğiz. Kamu ve büyük şehirlerde faaliyet gösteren şirketler haricinde sertifikasyon ve eğitim için Anadolu'daki kurumlara da ulaşmaya onlardan gelen talepleri de karşılamaya gayret gösteriyoruz.

YA: Yurt dışına sertifika eğitimi konusunda çalışmalar yapıyor musunuz? Ben TİDE'nin çalışmalarını meslek örgütleri içinde çok iyi bir seviyede olduğunu düşünüyorum ve altyapınız da buna müsait. Rusya'da, Azerbaycan'da vb. ülkelerde TİDE sertifikası almış denetçiler olmalı diye düşünüyorum. Belki lisanla ilgili sorunuz olabilir. Tavsiyem bu konuya yatırım yapmanız, uluslararası tanınırlığınızın artması için önemli olacaktır.

MÇ: 21 yıldır düzenlediğimiz kongremizi son iki yıldır artık uluslararası bir kongre olarak gerçekleştiriyoruz. Bu kadar hızlı büyümekle birlikte, Enstitümüzün uluslararası organizasyon içindeki yeri de önem kazanmaya devam ediyor. Komşu ülkelerden ofisimizi ziyaret ederek, bizden destek isteyenler oluyor. Burada farklı bir rol oynayacağımızı düşünüyoruz. Biz uluslararası bir meslek örgütünün Türkiye'deki kuruluşu olduğumuz için bölgesel faaliyetler alanında nasıl bir rol üstleneceğimizi örgütümüz içerisinde değerlendiriyoruz. Ümit ediyorum ki yakın bir gelecekte TİDE'nin bölgesel faaliyetlerinin arttığını hep birlikte göreceğiz.

YA: Bu aslında bir maliyet gibi gözüküyor ama değil. Bu hem ülke itibarı hem de sizin itibarınız açısından son derece kritik. Biz Yönetici Akademisi'nde tüm çalışmalarımızın bir de İngilizcesini yapıyoruz ki, uluslararası ilgili kişiler ve kurumlar yaptıklarımızı algılasınlar. Biz de onlardan faydalanıyoruz. Çift dile geçtiğinde hem kaynak olarak hem bilgi olarak hem de itibar olarak da yayılma imkanı buluyorsun.

MÇ: Kesinlikle biz de aynı düşünce içindeyiz, yabancı kaynakların Türkçe'ye kazandırılması yanında yabancı dile çeviri faaliyetlerimiz de oluyor. Ayrıca



Esra Huri Bulduk



Murat Çağlar

kongrelerimize her yıl farklı ülkelerden konuşmacı davet etmeye özen gösteriyoruz.

YA: Pelin Hanım size bu süreç neler kazandırdı?

PK: Çok şey kazandırdı. Çok net birkaç tane örnek vereceğim. Biz de bir tüzük gereği olmadan, Kurumsal Yönetim Komitemizi kurduk. Yönetim kurulunun kendini değerlendirebilmesi, bilinçli bir yönetim kurulu üyesi olarak ne yapması gerektiği aslında bilgiye dayanıyor. Diğer üyelerimizi de bilgilendirebilmek için bu komitemiz etkin bir şekilde çalıştı, ilgili kitapçıklarını hazırladı. Artık yönetim kurulu üyelerimiz kendi kendilerini değerlendiriyor, birilerine öneriyor, önerdiklerini gerekçeleriyle açıklıyorlar. Darüşşafaka 154 yıllık bir kurum ve dernek denildiğinde insanların aklına büyük bağışlar geliyor. Bir bağışınız varsa, onun tutarına göre Darüşşafaka'ya verip vermemeye karar veriyorsunuz. Güven ile ilgili bir sorun yok ama tutarınız daha makul boyuttaysa daha farklı STK'lara gitmeyi tercih edebiliyorlar. Darüşşafaka'ya "bu bağış az" ya da "makul miktar verilir mi?" diye bir algı vardı. İsmi çok büyük ve bu kuruma ancak büyük bağış yapılır diye düşünülüyordu. Biz bunu fark

ettik ve buna yönelik olarak iletişimimizi değiştirdik. Bağışın küçüğü büyüğü olmaz, sürekliliği olur dedik. Bağış yapmak öngörülebilir bir şey değil insanın vicdanıyla, kalbiyle ilgilidir. Bunun biraz öngörülebilir olması için düzenli bağış yapma konusunu geliştirmek istedik. Kurumsal yönetim çalışmalarını devam ettirmemiz ve odağımızı sürekli bu konuya getirerek süreklilik sağlamamız sonucunda 170 düzenli bağışçı sayımızı 3 bine çıkarttık. Bu 3 bin bağışçı içinde düzenli olarak her ay 50 TL veren de 100 TL veren de 2.500 TL veren de var. Bağışçı, tutardan bağımsız olarak bunu 12 ay boyunca veriyor. Bir senede ulaştığımız rakamı siz hesaplayın. Ben hep aynı seviyede, kamuoyunda şeffaf bir şekilde durma sözü veriyorum, bağışçılarımız da düzenli bir taahhülle geliyorlar. Şeffaflığımızı ve kamuoyuna hesap verilebilirliğimizi sürdürmemiz neticesinde, 2013'te 12.700 olan bireysel bağışçımızın sayısı 33.500'e ulaştı.

YA: Son turda şunu sormak istiyorum. Kurumsal yönetimin kurumlara, topluma faydasını anlattınız. Paydaşlarınıza sizin iyi kurumsal yönetimi uyguluyor olmanızın ne faydası var?

EHB: Öncelikle Pelin Hanım, sizin dokümanlarınızı ve çıktılarınızı alıp, okuyup, değerlendiriyoruz ve kendi içimizde de örnekleri uygulayarak, faydalanıyoruz. Çok büyük bir heyecanla sizi takip ediyoruz. Bu verdiğiniz rakam bizim için de çok etkileyici. Bizim de düzenli bağışçımızı artırma hedefimiz var. Kurumsal yönetim ilkelerinin ve şeffaflığın buna yol açtığını verdiğiniz örneklerle çok net bir şekilde ifade ettiniz. Bunu duyduğuma çok sevindim. TE-GV'de Darüşşafaka gibi bağışçılarıyla öğrencilerin hayatına dokunuyor belki bir yarış ama güzel bir yarış bu. Yarışımız birbirimizle değil toplumu geliştirme yarışı bu. Biz, kurumsal derecelendirme konusunda Darüşşafaka kadar deneyimli değiliz ama emin adımlar atmaya başladık. Darüşşafaka'nın kurumsal derecelendirme çalışmalarını heyecan ile takip ediyoruz. Kurumsal yönetim raporumuzu her alanda na-

sıl kullanabiliriz, paydaşlarımıza bunu nasıl yaygınlaştırabiliriz konusu üzerine düşünüyoruz. Raporumuzu web sitemizde yayınlıyoruz. Gündemimizde bu konu var ve kendi içimizde de daha neler yapabileceğimizi sürekli konuşuyor ve öneriler getiriyoruz.

MÇ: Enstitümüzün ismi pek çok STK'dan farklı olarak Türkiye unvanı ile başlıyor ve bu bize ciddi sorumluluk yüklüyor. Bu ciddi sorumluluktan yola çıkarak oluşturulan kurumsal yönetimin paydaşlarımıza katkısını pek çok alanda görüyoruz. Bu katkılardan en önemlisinin referans kurum haline gelerek meslektaşlarımıza yarattığımız değerdir. Paydaşlarımızın mesleki hayatlarına eğitim sertifikasyon ve diğer faaliyetlerimiz ile uzun dönemli hizmet verebilecek bir kurum haline geldik.

PK: Bizim kurumsal yönetimimize sağladığı kurumsallaşmayla aslında paydaşlara somut hedefler verdik. Paydaşlar bu hedefleri sorma ve bunlar ne oldu deme hakkına sahip oldular. Bunun cevap verilebilir hale gelmesini sağladık. Yaptığımız iş, insana "çok iyiyim harikayım" duygusu veriyor ama bizler bunu demektense hedeflerimizi söyleyip, neleri yaptığımızı paydaşlarımıza gösterdik. Gelişme alanlarımızı tespit edip, daha somut verilerle bunları sunduk ve gösterdik. Yoruma açık olmayan somut sonuçların sunulması paydaşlarımızı da bizi de mutlu etti.

YA: Ben bu üç kuruma üç ödev vermek istiyorum. Birincisi bir kere deneyimlerinizi hangi platformlarda paylaşabilirsiniz? Kurumsal yönetimle ilgili, iyi uygulama örneklerinizi kime öğretebilirsiniz? Bu konuda bir düşünce üretin ve yapın. İkincisi iş planınıza, "benimle etkileşim içinde olan şu kadar kuruma bu uygulamaları anlatabilirim." konusunu alın. "Toplumda ben bunu nasıl yayarım, kurumum toplumda nelere faydalı olabilir, bunlardan hangilerine ulaşım, iyileştirebilirim?" sorusunu kendinize sorun, bu konuya kaynak ayırın. Son olarak da iyi yönetim uygulamalarınızı nasıl geliştirirsiniz konusunu sürekli gündeminizde tutun istiyorum.

EHB: Biz de burada küçük bir adım at-

mayı planlıyoruz. Bizi derecelendiren kurum ile bunu özellikle konuştuk. STK'ların ortaklaştığı alanlar var. Düzenlenen toplantılara katılarak, kurumsal yönetim ilkelerimizi, diğer STK'larla da paylaşalım istiyoruz. Çok farklı platformlarda bunu yaymak için eylemlerimize başladık.

PK: Biz kurumsal yönetim ilkeleri diye bir kitapçık bastık. Bunu o STK toplantılarında örnek olarak dağıttık. "Biz neyi iyi yapıyoruz, neyi yaptık?" diye aktarıyoruz.

YA: Bunları yapmanız toplumun gelişmesi açısından faydalı olacağını düşünüyorum. İyi olanlar iyi yaptıklarını paylaşıyorlar, örnek olsunlar. Türk insanı, örnekle anlar lafla anlamaz. Size vereceğim ikinci ödev, bu iyi uygulama örneklerini yaydığınız kurumlardan birini, ödül sürecine başvurmaya teşvik edin. O süreçten geçmek sizlere nasıl katkı sağladıysa, başkalarına da öğretecektir.

MÇ: TİDE'deki iyi uygulamaları yol haritası olarak benimseyen bir STK'mız, geçen yıl kamu denetiminden geçti ve sorunsuz olarak denetimi sürecini geçirdiler. Denetçilerin denetim sonunda bu kuruma kendi ceplerinden bağış yapması aslında iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yarattığı değer bir sonucudur. TİDE olarak her zaman diğer kurumlara tecrübemizi paylaşmak için hazır olduğumuzu ifade etmeliyim.

YA: Ben bunu nasıl yaygınlaştırabilirim konusunu sizlere verebilirim eğer zaten sizler bunu çok mükemmel yaparsınız. Son olarak gelecek seneki raporlarınızı ya da bir sonraki raporlarınızı "Entegre Rapor" olarak yayınlayın. Entegre Raporu iyi öğrenmeniz ve o şekilde yayınlamanız sizin hem yönetim kalitenizi hem paydaş ilişkilerinizi geliştirecektir. Bu konuda da eğitim isterseniz veya bizim örneği uygulamak isterseniz bizler Akademi olarak herkese açığız çünkü çoğaltmak istiyoruz. İyilik bulaşıcıdır ve biz bunun bulaşmasını istiyoruz.

Ödül alanlar hep toplumun gözünün önündedir. Siz de ilk üç olarak kalacaksınız. Belki başka kurumlar gelecek,

sizlerden daha yüksek puan alacak ama siz ödül alan ilk üç kurumsunuz, ilksiniz. Dolayısıyla hep daha ileriye gitmek için bir çaba içinde olmalısınız, bu sizi daha da ileriye götürecektir. Entegre Rapor diye yeni bir kavram var, bu kavram sadece mali konuları değil stratejik değer yaratma felsefesini de toplumla etkileşimi de anlattığınız bir rapor haline geliyor. Bu konuda gönüllü olarak eğitim vermeye, bilgilerimizi paylaşmaya hazırız. İki yıl sonra geldiğimizde bizden ilk ödül alan kurumlar Entegre Raporlama da yapıyor dersek toplumda bu konuda bir adımı daha tescil etmiş oluruz.



Ali Kamil Uzun

Ali Kamil Uzun (AKU): Burada bir katkıda bulunmak istiyorum. TİDE olarak üyesi bulunduğumuz küresel meslek örgütümüz olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) Türkiye'deki ulusal temsilcisiyiz. Aynı zamanda Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) üyesiyiz. Kazandığımız bu ödül ve yayınladığımız derecelendirme raporu ile uluslararası meslek dünyamızda bir ilki gerçekleştirdik. Bu sebeple, 2016 yılı faaliyet raporumuzun temasını da "Ülkemize Değer Katıyor, Dünyaya Örnek Oluyoruz" olarak belirledik.

YA: Benim en sevdiğim sloganlardan

biri ve zaten dünyaya örnek olmanın çok önemli olduğunu düşünüyorum. Sizlerin dile getirmek istediği başka hususlar var mı?

EHB: TEGV adına öncelikle hepinize çok teşekkür ediyorum. Kurumsal derecelendirme sürecine katılmamız bizim gelişimimize vesile oldu ve süreç içerisinde çok şey öğrendik. Entegre Raporlama konusunda da sizinle iletişime geçtik ve yakın zamanda bu konuda çalışmaya başlayacağız. Sizinle ilişkide olduğumuzda sürekli yeni bir şeyler öğreniyoruz. Gerçekten bu heyecan verici ve bilgi gerçekten iyi geliyor, kurumları ve insanları canlı tutuyor. Daha uzun soluklu birlikteliklerimizin olmasını dileyerek, hepinize teşekkür ediyorum.

YA: Daha uzun soluklu iş birliklerinin olabilir mesela denetimlerinizi TİDE yapabilir. Çok az sayıda düzgün iş yapmanın değerini bilen kuruluş var dolayısıyla bunların sayısını artırarak yeterli momentumu yakalayabiliriz. Sizlerin iş birlikleriniz, sürekli ileriye doğru gitmeniz ve kazanımlarınızı da bol miktarda paylaşmanızı önemli buluyorum. Sadece kendi paydaşlarınıza değil topluma neler veririz konusunu da düşünmelisiniz. Türkiye'ye ufuk açıcı uygulamalarınız var. Bunu ana süreçlerinizin bir parçası haline getirin. İyi yönetim bir kültürdür' sadece kurallar dizisi değildir. Bir kültür ise ancak doğru bir iklimde yeşerir. Kutuplarda gül yetiştiremezsiniz. Bizim bu iklimi de geliştirmek gibi bir sorumluluğumuz var. Siz bundan faydalanıyorsanız, bunun ne kadar faydalı olduğunu bizzat yaşamışsınız dolayısıyla en iyi anlatacak sizlersiniz. Ama iklim terse giderse kuraklık olursa siz de orada iyi yönetimi iyi yapamazsınız. Dolayısıyla bu iklimi geliştirmek için çaba göstermek aslında doğru bildiğimiz şeyleri daha başarılı yapabilmemizin araçlarından bir tanesi. Sadece kurum içine ve paydaşlara değil bu örnekleri "nasıl daha fazla çoğaltabiliriz, bundan başka kimse bundan faydalanabilir?" konusunu aklınıza fikrinize atmak istiyorum.

AKU: Yılmaz Bey'in görüşlerini desteklemek adına bir hususa açıklamak isterim. Ben aynı zamanda Darüşşafaka Ce-

miyeti'nin Denetim Kurulu Başkanıym. Darüşşafaka Cemiyeti'nde kurumsal yönetim derecelendirme uygulamasının başlatılmasına da vesile olan kişilerden biriyim. Bugün her iki kurumun ödül alan ilk üç kurum arasında yer alması mutluluk verici.

YA: TİDE yönetim kurulundakileri, emekli olduklarında başka bir STK ya denetçilik ya da yönetim kurulunda çalışması için teşvik edin. Çünkü orada beş sene yaşadıysa daha sonra gittiği yerde yaşadığı deneyimleri yayacaktır. TİDE yönetim kurulundaki bir kişiyi, farklı bir STK'ya yönlendirebiliyor muyuz, onun kattığı değerleri görmezsek, bu o zaman o kadar ileriye gitmiyor. Çünkü toplumdaki genel kültüre aykırı bir iş yapmaya çalışıyoruz. Genel kültür böy-

le değil, küçük olsun bizden olsun deriz. Dolayısıyla bu güzel uygulamaları yaymak için hepimiz çaba içinde olmalıyız.

PK: Bu söylediklerinizi kendi içimizde paylaşıyoruz. "Ben bunu yapıyorum, sen neler yapıyorsun?" diyerek kendi içimizde bir paylaşım içindeyiz. STK'larda insan kaynağı, bağışçı geliştirme, kaynakları farklı alanlardan geliştirme olsun bağışçıları takip etme yöntemleri olsun bunları kendi içimizde paylaşıp, iyi fikirler geliştiriyoruz. Sene içinde 3-4 kez toplanıyor ve buradan çıkan sonuçları kamuoyuyla paylaşıyoruz.

YA: Toplumun kalkınmasının peşinde olmalıyız. Mesela Anadolu'da bir menti bulun. Siz zaten aynı anlayıştasınız ve bunları zaten yapıyorsunuz. O anlayışta olmayan birilerini de kardeş edinin. Bu

uygulamalarınızı öğretin çünkü bu fikirleri ve uygulamaları yaymazsak toplum geriye gider.

PK: Bunun olması için bu STK'ların büyüklüğü, belli bir senesi olmalı mı?

YA: Çok küçük olursa güç olur. Buradaki en önemli şey nedir biliyor musunuz, başındaki adamın anlayışı bununla uyumlu değilse, boşa kürek çekersiniz. Kurumsallaşma uzun soluklu bir çaba gerektirir. Kurumda bir kişi değiştiği zaman o kurumun kültürü ve hafızası değişmeyecek kadar birikim olmalı.

AKU: Ben TİDE'de başkanlık görevimi, yöneticilik bayrağını devrettiğimde kendime bir misyon edindim. Benim en iyi bildiğim iş, kendi mesleğim. TİDE ile uluslararası standartlarının yaygınlaşması için çaba gösteriyoruz. Ben bunu

gönüllü olarak kimlere anlatabilirim dedim ve çeşitli STK'larının (KALDER, TKYD, PERYÖN, Darüşşafaka Cemiyeti, Tüm Fütüristler Derneği, vd.) yönetim ve denetim kurullarında gönüllü görevler üstlendim. Çünkü üyesi olduğum STK'larının yönetimin de bulunan kişiler iş dünyasının temsilcileri oldukları için onlara mesleğimin çağdaş iyi uygulama örnekleri konusunda yardımcı olabileceğimi düşündüm. STK'larında toplumun önde gelen kişileri gönüllü olarak hizmet veriyorlar. Gönüllü hizmetleri ile değer yarattıkları kurumların ve tabii ki kişisel itibarlarının güvencesi şeffaf ve denetlenebilir, kurumsal yönetim kalitesi olan kurumlar yaratmaktan geçiyor. Bu süreçte sivil toplumun gelişmesi için profesyonel tecrübelerimizi gönüllü olarak

paylaşarak topluma geri verme, değer katma sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz. Ben bunu kendi adıma "aklımın zekatını vermek" olarak görüyorum.

YA: Güzel bir tanım yaptınız. Ben de iyi uygulamalarınızın zekatını vermenizi isterim. 40'ta birini verin ama yayın. Türk insanı ancak iyi uygulamaları takip ederek öğreniyor. Buradaki en önemli konu tepe yönetimin anlayışdır. O anlayış olmazsa, boşa kürek çekersiniz. Çok sayıda bu anlayışta insan olursa bu süreci geliştirebiliriz, başka türlü gelişemez. Türkiye'de iyi yönetim kültürü zayıf. İyi yönetimin olmadığı toplumların gelişimi zafiyete uğruyor. Çünkü iyi yönetimin etkisi sürtünme katsayısı gibidir. Yaptığınız her şey için gereğinden fazla enerji sarf etmek zorunda kalırsınız.

Enerji zaten sınırlı olduğu için enerjisi boşa harcadıkça dünyayla rekabet edemez hale gelirsiniz. Dolayısıyla kurumlarına daha çok güven duyulan toplumlar hızlı gelişir. O nedenle bu kültürü yaymamız gerekir. Bu kültürü yaymanın en iyi yolu da yaptıklarınızın sonucunu paylaşmakla olur. Toplantılarınızda konuşmacı ihtiyacınız olursa, biz her zaman sizlere destek oluruz. Bizler bu konunun misyoneriyiz.

Son söz, hem ödül sürecine katıldığınız hem başarılarınız için sizleri kutluyor, bu röportaja katılarak, değerli katkılarınızı sunduğunuz için de teşekkür ediyorum. Bu toplantımızın topluma iyi mesajlar verdiğini düşünüyorum. Tekrar hepinize çok teşekkür ederim.





Burhan Taştan
KOBİRATE A.Ş.
Genel Müdür,
Yönetim Kurulu Üyesi

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE KURUMSAL YÖNETİM UYUM DERECELENDİRMESİ

TKYD'nin Kobirate A.Ş. ve Argüden Yönetişim Akademisi işbirliğinde yürüttüğü "STK'larda Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme" çalışmasında sekiz STK derecelendirme notu aldı. Kobirate Genel Müdürü Burhan Taştan Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için yıl içinde devam edecek çalışma ve STK'ların yönetime üzerine kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.

Sivil toplum; devlet ile birey arasındaki yapılar olarak kabul edilmekte ve sivil toplum her şeyden önce siyasi toplumun karşıtı olarak görülmektedir. STK'lar, (Sivil Toplum Kuruluşları) sivil toplumun kendini ifade ettiği en önemli araçlardır. Sivil Toplum Kuruluşları toplumun devlet dışında kalan bölümü olarak resmi kurumların dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, mesleki, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyeleri ve çalışanları gönüllülük usulüyle görev alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.

STK'ların Özellikleri ise Örgütlülük, Kendi kendine üretme, Devletten her alanda ayrışma, Bağımsız karar alma süreçlerine sahip olma, Şiddete karşı olma, Devletin içinde yaşama, Gönüllülüğü temel alma, Siyasal topluma dâhil ama müdahil olmama özelliklerini taşıması gerekmektedir. Dernekler, Vakıflar, Kulüpler, Tüzel kişiliği olmayan düzenli topluluklar, Platform, inisiyatif, alternatif, girişim, ağ türünde yapılar STK olarak sayılabilmektedir. Yapılan son araştırmalar sivil toplum örgütlerinin ulusal ve uluslararası alanlarda güçlerini daha da arttıracaklarını ortaya koymaktadır. Artan üye sayısı, etkinlik alanlarının genişlemesi, artan

finansal güçleri STK'larda iyi yönetim gereksinimin önemli göstergeleridir. Ancak ülkelerdeki sivil toplumun etkinlik düzeyi önemli ölçüde o ülkelerin demokrasisi ile de doğrudan ilgilidir, Sivil toplumun gelişebilmesi için demokrasi kültürünün de yerleşik olması gerekmektedir. Kendinden başkasına hayat hakkı tanımayan devlet biçimlerinde sivil toplumun ortaya çıkıp gelişmesi nerede ise olanaksızdır. Gelişmiş ülkelerde demokrasi kültürü açısından örgütlenme hak ve özgürlüğünün en iyi şekilde kullanıldığı alan sivil toplum alanıdır.

Bir STK'nın yasal niteliği, ilgili ülkenin ve devletin yasal mevzuatı ile yakından ilgilidir. Ülkemizde STK'nın yasal durumunu belirleyen mevzuat kapsamında yer alan bazı temel unsurlarını Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 33. maddesi, 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu, 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, Dernekler Yönetmeliği, 5737 Sayılı Vakıflar Kanunu, Vakıflar Yönetmeliği, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu belirlemektedir. Ayrıca BM genel Kurulunca 10 Aralık 1948 günü kabul ve ilan edilen İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi'nin 20. Maddesi ile herkesin toplanma ve dernek kurma hakkı tanınmıştır, İnsan Hakları Evrensel beyanamesi 27 Mayıs 1949 tarihinde ülkemiz tarafından kabul edilmiştir. Ülkemizde STK'ların faaliyet alanları; "Mesleki Dayanışma, Sporla İlgili Der-

nekler, Din Hizmetleri, İnsani Yardım, Eğitim Araştırma, Kültür Sanat, Sağlık Alanı, Çevre ve Doğal Hayat, Toplumsal Gelişim, Hak Savunuculuğu, Engelli Dernekleri, Düşünce temelli STK'lar" konularında yoğunlaşmaktadır.

STK'lar tüzük veya vakıf senetlerinde belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için üyeler, diğer kaynaklar ve sponsorlardan sağladıkları bağış ve yardımlarla faaliyetlerini sürdürmektedirler, Tüzük ve yönetmeliklerinde amaçladıkları faaliyetleri tamamen dışsal kaynaklardan sağlayan STK'larda Adillik, Şeffaflık, Hesap verilebilirlik ve Sorumluluk faaliyetleri STK amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında öncelik teşkil etmektedir. Bu kavramlar aynı

Yapılan son araştırmalar sivil toplum örgütlerinin ulusal ve

uluslararası alanlarda güçlerini daha da arttıracaklarını ortaya koymaktadır. Artan üye sayısı, etkinlik alanlarının genişlemesi, artan finansal güçleri STK'larda iyi yönetim gereksinimin önemli göstergeleridir.

zamanda kurumsal yönetim ilkelerinin temellerini oluşturmaktadır.

Adillik ilkesi, STK'da yönetimin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir.

Sorumluluk ilkesi, STK'nın toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesi, kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını, doğru zamanda yapması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Hesap Verebilirlik, yönetim kurulu veya mütevelli heyeti tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, İç ve Dış paydaşlar ve topluma karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamasını ifade etmektedir.

Kobirate A.Ş. tarafından STK'larda Kurumsal Yönetim Uyum derecelendirme için oluşturulan metodoloji; OECD kurumsal yönetim ilkeleri, SPK 03.01.2014 tarih 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan (II-17.1) Kurumsal Yönetim tebliğinde belirtilen kriterler ve STK'larının bağlı oldukları yasa, tüzük ve yönetmelikler dikkate alınarak hazırlanmıştır.

STK'larda Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme metodolojisi dört ana başlık altında (1- İç ve Dış Paydaşlar, 2- Kamuyu Aydınlatma Şeffaflık, 3- Menfaat sahipleri, 4- Yönetim Kurulu) toplanarak; OECD kurumsal Yönetim İlkeleri, SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği ve STK'ların bağlı oldukları Yasa Tüzük ve Yönetmelikler dikkate alınarak belirlenen 302 adet kriterin STK'larda belge ve bilgi incelemesi yapılarak sonuçlandırılmaktadır.

STK'larda dört ana başlığın her bölümü 100 puan üzerinden değerlendirilerek her bölümün STK ana kurumsal Yönetim notuna etkisi İç ve Dış Paydaşlar bölümünde %25, Kamuyu Aydınlatma Şeffaflık bölümünde %25, Menfaat sahipleri bölümünde %15 ve Yönetim Kurulu bölümünde %35 olarak değerlendirme alınmaktadır. Bölümlerin aldığı yüzölçümdeki puanlar onluk sisteme indirgenerek

STK Kurumsal Yönetim Uyum genel notuna ulaşılmaktadır. Derecelendirme çalışmalarımıza konu teşkil eden tüm belge ve bilgiler Kobirate A.Ş. tarafından oluşturulan yazılım programı ile web sistemi üzerinden sağlanmaktadır.

STK'larda Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme metodolojisi dört ana başlık altında (1- İç ve Dış Paydaşlar, 2- Kamuyu Aydınlatma Şeffaflık, 3- Menfaat sahipleri, 4- Yönetim Kurulu) toplanarak; OECD kurumsal Yönetim İlkeleri, SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği ve STK'ların bağlı oldukları Yasa Tüzük ve Yönetmelikler dikkate alınarak belirlenen 302 adet kriterin STK'larda belge ve bilgi incelemesi yapılarak sonuçlandırılmaktadır.

STK'larda Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme çalışması yukarıda verilen dört ana başlık altında aşağıdaki belirtilen 18 alt başlık ile detaylandırılmaktadır. 1- Üyelik Hakkının Kullanımının Kolaylaştırılması, 2- Üyelerin Sorumluluk ve Yükümlülükleri, 3- Üyelerin Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı, 4- Üyelerin Genel Kurula Katılım Hakkı, 5- Üyelerin Oy Hakkı, 6- STK'nın Gönüllü Kişi ve Kuruluşlar, Bağışçılar, Kamu Kurum ve Kuruluşları, Diğer Sivil Toplum Kuruluşları ile ilişkileri, 7- STK'nın Kamuyu aydınlatmada İnternet Sitesinin kullanımı, 8- STK'nın Faaliyet Raporu, 9- STK'nın Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları, 10- STK'nın Menfaat Sahiplerine İlişkin Politikası, 11- STK'nın İnsan Kaynakları Politikası, 12- STK'nın Etik Kuralları ve

Sosyal Sorumlulukları, 13- STK Yönetim Kurulunun İşlevi(Mütevelli Heyeti), 14- STK Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları, 15- STK Yönetim Kurulunun Yapısı, 16- STK Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli, 17- STK Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan komiteler, 18- STK Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar, STK'lar Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme çalışmaları tüm iç ve dış paydaşlar, yararlanıcılar, tüm menfaat sahipleri, tüm çalışanlar, Yönetim kurulu (mütevelli Heyeti), Tüzük ve Resmî senet gereği oluşturulması gereken tüm kurullar tarafından ortak olarak benimsenmesi ve hayata geçirilmesi sonucunda Kurumsal yönetim ilkelerinin etkili biçimde işletilmesi sağlanarak; Bireylerin sivil toplum kuruluşuna karşı güvenini artırarak onları üye veya gönüllü olarak katılım yönünde teşvik edecektir.

Kurumsal yönetimin etkili biçimde işletilmesi sivil toplum kuruluşun temel değeri olan üyelik yapısının en yüksek nitelik ve nicelikte oluşmasına katkı sağlayıp üye ve gönüllüyü, yönetim ve denetim süreçlerinde etkin kılarak, Her üyenin STK faaliyetlerine ve yönetime katılım hakkı gözetilmiş olacaktır. Kurumsal yönetim Etkin bir iç kontrol sisteminin yapılmasını destekler, kamu yararının gözetilmesini denetler, yolsuzlukların önüne geçilmesine yardımcı olur, Bağış ve desteklerin STK'nın amaçları doğrultusunda kullanılmasına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

Kurumsal yönetim STK'nın yasal düzenlemelere uyumunu sağlar, Bağışçılardan ve tedarikçilerden elde edilen yardımlar ve fonların kullanımında yararlanıcılar arasında dil, din, siyasi görüş vb. gibi ayırım yapılmasını engeller, Kurumsal Yönetim Üyeler, sponsorlar medya kuruluşları, kamu otoriteleri ve destekçi kuruluşlar olmak üzere tüm paydaşlar ile savunuculuğu yapılan konularda sağlıklı bir iletişim oluşmasını sağlar, güven duyulan bir kuruluş olmasına yardımcı olur, Kurumsal yö-



netim ile STK amaçları doğrultusunda yönetim yapılanması sağlanarak, Yönetim devrinin planlanması ve hayata geçirilmesini kolaylaştırırken, Yönetim yapısının ideale yaklaşması sağlanmış olur.

STK'larda Kurumsal Yönetim Uyum için yapılması gereken öncelikler; STK Resmi internet sitesi ve yıllık faaliyet raporlarını kamuyu aydınlatma aracı olarak görerek Kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu hale getirilmelidir.

İç ve dış paydaşlar ve yararlanıcılarla sürekli iletişim platformları oluşturulmalıdır.

STK'ların Resmi senet veya vakıf tüzüğü gözden geçirilerek yasa ve yönetmeliklere uygun hale gelmesi sağlanmalı, STK'nın Resmi senet veya tüzüğü gereği oluşturulması gereken kurullarının görev, yetkileri açık olarak belirlenmelidir.

STK yönetim kurulunun yapısı, niteliği, niceliği ve oluşturacağı kurulları STK Resmi senet, tüzüğü ve STK amacına uygunluğu sağlanmalı ve her kurulun çalışma esasları belirlenmelidir.

Yapılacak genel kurulların geniş katılımı sağlanmalı, STK ile ilgili tüm Finansal, Yönetimsel ve diğer bilgileri önceden üyelerle paylaşılmalı STK web sitesinde kamuoyuna duyurulmalıdır. Her üyenin oy hakkı gözetilerek herhangi bir kısıtlama getirilmesi önlenmelidir.

STK'nın İç denetim sistemi, bilgilendirme, etik ilke ve kuralları ile kurumsal politikaları incelenip STK amaçları doğrultusunda düzenlenmeli, yoksa oluşturulmalı ve kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

STK'nın menfaat sahipleri yani; yararlanıcılar, tedarikçiler, kamu ve çalışanlarına ilişkin politikaları incelenip eksiklikleri giderilmeli, yoksa düzenleme yapılmalı, kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

STK'nın İnsan kaynakları, Eğitim, Tazminat politikaları ve amaca yönelik diğer iç düzenlemeler belirlenmeli kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

STK'nın menfaat sahipleri yani; yararlanıcılar, tedarikçiler, kamu ve çalışanlarına ilişkin politikaları incelenip eksiklikleri giderilmeli, yoksa düzenleme yapılmalı, kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

Gelecek onlar için gelecek!

Kocaeli Sanayi Odası Şehabettin Bilgisu Çevre Ödüllerinde Büyük Ödüle layık görülerek "Çevre Ödülünü alan İlk Çimento Fabrikası" olmaktan gururluyuz. Biz çalıştığımız sürece gelecek onlar için gelecek!



ŞAHABETTİN BİLGİSU
ÇEVRE ÖDÜLLERİ



nuh
çimento



İnci Özkul
Avea Executive, Kurucu

AİLE ŞİRKETLERİNİ YAPILANDIRMA SÜRECİNDE “İTERİM” DÖNEMSEL YÖNETİCİLERDEN YARARLANMA

Bilindiği üzere aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi için kurumsal yönetime geçmeleri artık kaçınılmaz bir sonuç. Bunun için aile bireylerinin iş ile ilgili beklentilerinin dengelendiği ve aile-iş arasındaki ilişkinin kurallara bağlandığı bir süreç gerekli. İşte bu noktada profesyonel destekler devreye giriyor. Konu ile ilgili süreçleri Avea Executive Kurucu Ortağı İnci Özkul aktarıyor.

Aile şirketleri uzun yıllar yönetim danışmanlarının üzerinde çalışıp, ekonomistlerin düşünüp irdelediği ve teoriler ürettiği bir konu oldu. Bunun sebebi, aile şirketlerinin ekonomilerin önemli ve etkili birimleri olmasıdır. Çünkü; yenilikçiler ve kuruluşlarının arkasında girişimcilik var ; çalışanlar, hırslılar ve tutumlular. Peki, bu şirketler devamlılıkları ve sürdürülebilirlikleri konusunda ne yapıyorlar?

Bilindiği üzere aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi için kurumsal yönetime geçmeleri artık kaçınılmaz bir sonuç. Bunun için aile bireylerinin iş ile ilgili beklentilerinin dengelendiği ve aile-iş arasındaki ilişkinin kurallara bağlandığı bir süreç gerekli. İşte bu noktada profesyonel destekler devreye giriyor; bu destekler, alınan danışmanlık hizmetleri ve şirkete katılan profesyoneller olarak karşımıza çıkıyor. Profesyonel yöneticiler temel olarak özel veya kamu kuruluşunu, amacına uygun en etkili ve verimli şekilde yönetecek donanıma sahip çalışanlardır diye tanımlanabilir. Profesyonel yönetici sadece yönetim disiplini uzmanlaşmakla kalmayarak, içine girdiği kurumun vizyonunu, misyonunu ve stratejilerini oluşturabilecek, kültürene adapte olup çalışanların verimli bir şekilde şirketin ihtiyaçlarına cevap vermesini sağlayabilecektir. Bunlara ek olarak, kurumun bulunduğu sektörün ve ekonominin gereklerini okuyabi-

lecek yetkinliğe sahip insanlar profesyonel yöneticiler olarak tanımlanır. Ayrıca, aileden bağımsızlıkları nedeni ile en verimli sonucu hedefleyecek objektifliğe sahiptirler. Profesyonel yönetici bu noktada kurumsallaşmaya köprü olurken amaç kurucu girişimcinin liderlik değerlerini yok saymak değil sistematize etmek olacaktır.

Profesyonel yönetici çalıştığı kurumda yetişmiş, o kurumun bordrosunda yer alan yöneticilerden olabileceği gibi, interim manager yani dönemsel yönetici/geçici yönetici de olabilmektedir. Bu makalede amaç bir yönetim modeli olarak interim manager/dönemsel yönetici konusu irdelemektir.

İTERİM MANAGEMENT/ DÖNEMSEL YÖNETİM MODELİ NEDİR?

İterim kelimesi Latince kökenlidir ve İngilizce karşılığı “meanwhile” anlamına gelir. Türkçe ‘ye çevirmek istersek “bu arada”, “o esnada” olarak değerlendirebilir.

Bundan hareketle bu yönetim biçiminin gelişen ekonomilerde kaynakların daha verimli kullanılması amacıyla devreye sokulabileceği öngörülebilir. Öyle ki ülkemizin de gelişmekte olan bir ekonomi olduğu düşünülürse ve bu ekonomi içinde sınırlı kaynaklarla sürdürülebilirlik ve süreklilik sağlama-ya çalışan şirketler için o esnada bir destek ihtiyacı gerekebilir. Zamandan ve çok kıymetli insan kaynağından ta-

*Interim Manager
yani Dönemsel
Yönetici,
70’li yılların
ortalarında Avrupa’da üst
düzey yönetici ve uzmanların
yüksek maliyetli işe alım ve işten
ayrılma maliyetlerine alternatif
yaratmak ve belirli sürede
yapılabilecek uzmanlık işlerini
gerçekleştirmek
amacıyla ortaya
çıkıyor.*

sarruf sağlanır. İyi Yetişmiş güçlü bir geçmişe ve deneyime sahip profesyonellerden daha kolay ve verimli yararlanma imkânı sağlanabilir.

Interim Manager yani Dönemsel Yönetici, 70’li yılların ortalarında Avrupa’da üst düzey yönetici ve uzmanların yüksek maliyetli işe alım ve işten ayrılma maliyetlerine alternatif yaratmak ve belirli sürede yapılabilecek uzmanlık işlerini gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkıyor. Bordroyla işe alımın etkili ve uygun olmadığı durumlarda dönemsel olarak uzmanların firmalara katkı sağlaması dünyada yaygın olarak uygulanmaktadır. Dönemsel yöneticilerin organizasyonların yürütülmesinde yer alması, ihtiyaçlara bağlı olarak belirlenmiş bir süre için organizasyona katkı sağlıyor. Dönemsel yöneticiler,

fonksiyonları ve sektörel uzmanlıklarıyla geniş bir yelpazede deneyime sahip olmaları sayesinde projelere kısa süre içinde dahil olup, katkı sağlama-ya başlıyorlar. Bu yöneticiler özellikle, değişim sürecinde başarılı stratejiler geliştiriyor ve uyguluyorlar. Organizasyonlardaki bir fonksiyon ve iş alanı için gereken niteliklerdeki üst düzey yöneticinin işe alınmasının gerekli ve verimli olmadığı durumlarda, belirli zamanda gerçekleştirilebilecek uzmanlık gerektiren iş alanlarında etkili olan ve sonuç alınan bir yönetim modelidir. Bu model, özellikle maliyet azaltma, birleşme, satın alma, uyum süreci, yeni şirket kuruluşları, yeni pazar girişi, halka arz ve organizasyonel dönüşüm süreçlerinde etkili olarak kullanılabilir. En önemli özelliklerinden biri de şirket içinde uyum, iletişim yanlış anlaşılma gibi teknik konuların dışında yöneticilerin mesai harcamak zorunda kaldıkları konulardan uzak objektif çalışma ve bakış açısına sahip olabilmeleridir. Görev süreleri belli ve taraflarca kabul görmüş olarak işe başlarlar. Dönemsel yönetim süreci, yönetim ihtiyacının belirlenmesine bağlı olarak belirli süreli ve en fazla 12 ay sürebilmektedir. “dönemsel yönetici” seçimi

sonrasında, birlikte iş planı, anahtar performans göstergeleri oluşturulmasının ardından süreç başlatılır.

DÖNEMSEL YÖNETİM MODELİNİN AVANTAJLARI

- Şirket, dönemsel yöneticilerin becerilerinden ve geçmiş deneyimlerinden kendi adına maksimum fayda sağlayabilir.
- Dönemsel yöneticiler var olan ekibe aynı uzmanlık desteği sağlar.
- Dönemsel yöneticiler kriz yönetme tecrübesine de sahip olduklarından, söz konusu şirketi bulunduğu zor durumdan çıkmasını destekler.
- Dönemsel yöneticiler bir organizasyona farklı geçiş dönemlerinde atanabilir. Başlangıç, yeni iş geliştirme, şirket birleştirme/ şirket alımı veya yeniden yapılanma gibi süreçlerde geçici yöneticilerden yoğunlukla faydalanılabilir.
- Dönemsel yöneticiler, şirkete yeni üst düzey yönetici atanması esnasında veya yeni yönetici şirkete uyum sağlayıncaya kadar oluşabilecek boşlukta nefes alma ve toparlanma imkanı sağlar.
- Dönemsel yöneticiler daha az maliyetlidir çünkü kadrolu yöneticilere

verilen yan haklara sahip değildirler. Maliyetleri değişkendir ve geçicidir.

- Ek olarak, dönemsel yöneticiler çalışma saatleri, çalışma yerleri ve uygunluk açısından esneklik gösterirler.
- Dönemsel yöneticilerin en büyük özelliği deneyimli ve bağımsız bakış açısına sahip olmalarıdır.
- Dönemsel yönetici, bir yaklaşım önerisinde bulunur, yönetim kademesiyle anlaşma sağlar, değişim uygulamaya koyar. Dönemsel yöneticiler sadece tek proje üzerinde tam zamanlı olarak çalışır.
- Dönemsel yönetici tedariki, önceden belirlenmiş bir sistemle gerçekleşip belirli bir bütçeye dayanır.
- Danışmanların aksine, dönemsel yöneticiler yalnızca teorik bilgiye sahip olmayıp kendi alanlarında pratik deneyim sahibidirler.
- Danışmanlar genellikle daha maliyetlidir ve birkaç projede aynı anda görev alırlar. Müşavirler ise daha üst kademededirler fakat sadece teorik tavsiyelerde bulunurlar, uygulamada yer almazlar. Genellikle bir müşteri için ayda belirlenen gün kadar çalışırlar.



Avrupa Birliği düzenleme ve standartlarıyla paralel gelişen küresel ekonomiye uyum süreci, iş çevrelerini tecrübe ve bilgiye dayalı yönetim şekline yönlendirdi. Azalan kar marjları şirketlerin tasarruf yapmalarını zorunlu kılarken, diğer yandan, bahsedilen zorlu koşullar altında şirketleri yönetme kabiliyetine sahip deneyimli yöneticilere olan ihtiyaç da artmış oldu. Bir taraftan maliyetler düşürülmeli; diğer taraftan, tecrübeli fakat yüksek maliyetli olabilecek yöneticilere ihtiyaç var. Dönemsel Yönetici bu ikilemi çözmeye etkili bir yöntemdir. Türkiye’de henüz yeni olan bu model Belirli Süreli İş Sözleşmesi ile hem firmaların hem de yöneticilerin verimli sonuçlar alabileceği bir yönetim modeli olma yolundadır. Değişim, dönüşüm ve büyüme süreçlerinde olan firmalar için batıda 40 yıla yakın bir süreden beri kullanılan bu yöntemin Türkiye’de de önemi gitgide artmaktadır. Bu model, aile şirketlerinde aile üyelerinden biri yeni görev pozisyonuna adapte olana kadar geçen adaptas-

yon sürecinde destek sağlayacağı gibi aile şirketlerindeki nesiller arası geçişte de değerlendirilebilir. Dönemsel Yönetici Modeli esas olarak da aile şirketlerinin yapılandırma/ kurumsallaşma sürecinde etkin bir yöntem olarak kullanılabilir Aile şirketlerinin dönemsel yönetici modeli ile yapılandırılması bir başka ifadeyle kurumsallaşma sürecini özetlemek gerekirse:

1- Ülkemizde Dönemsel Yönetici Uygulaması

- Daha sağlam bir organizasyon yapısı
- Daha uzun bir şirket ömrü
- Daha sağlıklı bir gelişme veya büyüme
- Daha mutlu ve özgüvenli bir yaşam (hissedarlar, çalışanlar, dağıtım kanalları, müşteriler ve tedarikçiler için)

2- Yapılandırmanın Safhaları

- “Kurumsallaşma Yatırımı” projesinin oluşturulması (Kurumsallaşma bir yatırımdır!)
- Hissedarların veya Yönetim Kurulunun projeyi onaylaması

- Mevcut durumun fotoğrafının çekilmesi
- Aile Anayasasının yapılması
- Şirketin kuruluş amacına uygun, stratejiler ve yıllık planlar yapılarak çalışmaların başlatılması

3- Yapılandırmanın Süresi

- Süre değil süreç (zaman içine yayılmış safhalar) söz konusudur ve Proje İş-Zaman Planı uygulanır
- Yıllardır mevcut bir kuruluştaki başka, yeni kurulan bir kuruluştaki başka bir süreçten geçer (yeni bir organizasyon da daha kısa ve kolaydır)
- Bir kez elde edildi mi geriye dönüş olmaz (başarısız örneklerde süreç bitmemiş demektir)
- Kurumsal bir şirket gelişmiş bir ülke gibidir (gelişmekte olan ülke gibi değil)

Yönetimin yapılanmasında; stratejik iş gücü planlaması yapmak, buna bağlı yedekleme planları yapmak, kariyer geliştirme sistemini uygulamak elbette bunu yaparken; performans değerlerine ve potansiyel değerlendirme ve benzeri araçlardan yararlanmak düşünülebilir.



Yedekleme planları: Her bir örgüt, kuralları dikkatlice belirleyen iyi tasarlanmış ve anlaşılabilir bir yönetim yedekleme sistemini kurmalıdır. Yönetimin tüm safhaları (düzeyleri) bu sistemdeki her bir süreci bilmeli ve onların sistemin bütününe nasıl bir biçimde uyduğunu iyi anlamalıdır.

Hem örgüt içi hem örgütün faaliyet gösterdiği ortamlardaki hızlı değişim, bütünsel ve sistematik ama aynı zamanda esnek ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilen yönetim yedekleme programlarına gereksinim yaratmıştır. Teknolojik değişimler, yeni ürünlerin yaratılması, pazarlar ve yöntemler özellikle büyüyen organizasyonlarda yönetim grubuna olan talebi de değiştirmektedir. Bilgi teknolojisindeki ilerlemeler yeni yönetim araçlarını ortaya çıkararak yönetim anlayışını ve gereksinimlerini değiştirmiştir. Toplumsal, ekonomik ve politik ortamlardaki değişimler yöneticileri hem kişisel hem profesyonel becerilerle donanmaya itmektedir.

Değişen koşullarda yeni nesil artık organizasyonda başlangıç pozisyonuna yerleştirilerek, eğer işi iyi becerilerse yükseltilecekler gibi anlayıştan hoşnut değiller. Onlar potansiyellerini tam olarak kullanabilmeleri ve profesyonel

yönetim ortamında ilerleyebilmeleri ve olgunlaşabilmeleri için rehberlik, eğitim, öğretim ve kariyer planlaması faaliyetlerini beklemektedirler. Eğer onların bu beklentilerinin şansa kaldığını hissederlerse, başka yerlerde bunlara ulaşabilmeyi hedefleyebilmektedirler. Buna karşılık yedekleme planlarının bir örgütün değişim kapasitesini nasıl azaltabileceğini gösteren kuramsal bir model de geliştirilmiştir. Savunulan ana teze göre, üst düzey yönetici seçimi ve gelişiminde egemen olan “uyum” yaklaşımı ve var olan çeşitli sosyopolitik güçler, yönetici takımının benzerliklerini (homojenliğini) artırma ve yöneticilerin kariyer deneyimindeki çeşitliliği ve bilgi işleme yetkinliklerini azaltma eğilimi göstermektedir. Bu da üst yönetim takımının bilgi, yetenek ve bakış açısı genişliğinde sınırlamalara neden olmakta ve sonuç olarak, örgütlerin değişim kapasitesini azaltarak özellikle dinamik çevrelere uyum sağlamada başarısızlıklara yol açmaktadır. (Yrd. Doç. Dr. Ayşe Karaevli)

İşte bütün bu araçların kullanıldığı ve/veya yetersiz kaldığı ya da henüz sistemli bir şekilde kullanılmadığı o esnada “interim” yönetimden yararlanılabileceği, bu sistemin nasıl bir çözüm olacağı konusunda farkındalık yaratmayı amaçladık.

Gelişim için değişim: Alışlagelmiş iş yapma şekillerinin zamanı geldiğinde terk edilmesi ve yenilerinin (daha gelişmiş tekniklerin) sürekliliği ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla devreye sokulmasıdır. Sonuç olarak, ülkemizin ekonomisinde önemli bir role sahip aile şirketlerinin yapılandırılması suretiyle kurumsallaşmalarının sağlanmasında kullanılabilecek en etkili yöntemlerden biri de ülkemizde yaygınlaşması önemli bir kaynak yaratacak dönemsel yöneticilerden yararlanmak olacaktır.

“Ülkemizin ekonomisinde önemli bir role sahip aile şirketlerinin yapılandırılması suretiyle kurumsallaşmalarının sağlanmasında kullanılabilecek en etkili yöntemlerden biri de ülkemizde yaygınlaşması önemli bir kaynak yaratacak dönemsel yöneticilerden yararlanmak olacaktır.”





Mustafa Doğrusoy

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Üyesi

AİLE ŞİRKETLERİNİN GELECEĞE TAŞINMASINDA KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

Aile şirketinin gelecek kuşaklara devri ve devamı için olmazsa olmaz konulardan biri olan kurumsallaşmanın ilk adımı, ailenin kurumsallaşmasıdır. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy bu sayımız için konuyu ele alan bir yazı hazırladı.

En az iki neslin şirkette çalıştığı, şirketin kurulmasındaki amacın aile geçimini sağlamak, mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin başlangıçta şirketi idare ettiği, yönetim kademelelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketler olarak tanımlanan aile şirketlerinde, kurumsallaşma en önemli konulardan biridir.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere ulaşması ülke ekonomisi içinde çok önemlidir. Aile ve şirket işlerinin birbirinden ayrılması, şirketin geleceği için nesilden nesile devrin sağlıklı yapılabilmesi ailenin kurumsallaşması ile olabilir. Aile şirketinin gelecek kuşaklara devri ve devamı için olmazsa olmaz konulardan biri olan kurumsallaşmanın ilk adımı, ailenin kurumsallaşmasıdır. Aile kurumsallaşmadan, aile bireylerinin içinde olduğu şirket kurumsallaşamaz, ne yapılsa yapılsın eksik kalır. Aile şirketlerinin sürekliliği, yaşaması, gelecek kuşaklara devredilebilmesi için aile ile iş birbirinden ayrı tutulmalıdır. Bunun içinde aile anayasası oluşturulması çok önemlidir. Aile anayasasının hazırlanmasının kurumsallaşmanın en önemli adımlarından biri olduğu söylenebilir. Aile anayasası oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişi güzel değil, belirli kurallara emanet edilmesidir. Kuralların yazılı olmadığı durumlarda gerek yönetim gerekse astların bu durumu suistimal etme olasılıkları vardır.

Aile anayasası; ailenin ve şirketin işleyişini kurallı hale getirecek, bu şekilde aile şirketinin ömrünü uzatacak, işleyişini rahatlatacak, kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerecektir. Şirketlerin tüm faaliyetlerini doğrudan etkileyecek böyle bir hazırlığın profesyonel bir ekip tarafından yapılması yararlı olacaktır. Çünkü aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olamama tehlikeleri vardır. Ancak aile anayasası her ne kadar profesyonel bir ekip tarafından hazırlanacak olsa da şirket kültürü ve yapısını aile üyesi ortaklar bildiğinden dolayı içerisinde aile üyelerin de bulunması yararlı olacaktır. Günümüz-

“Aile anayasası; ailenin ve şirketin işleyişini kurallı hale getirecek, bu şekilde aile şirketinin ömrünü uzatacak, işleyişini rahatlatacak, kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerecektir.”

de aile anayasasını doğru zamanda, doğru biçimde, doğru danışmanlarla hazırlayan ve içeriğini yaşama geçiren aileler çoğalmaktadır.

Aile şirketlerinde, aile malvarlığının korunması ve şirketin nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi için geleceğe yönelik olarak yeni nesillere devir planlarının ve halefiyet planının oluşturulması ve geç kalınsızın hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Halefiyet planının tek başına bir süreç değil, ana hissedarların bugün sahip oldukları vizyonla, şirketin uzun vadede kazanacağı başarıyı birbirine bağlayan bir köprü olduğu bilinmelidir. Halefiyet planı aile şirketlerinde nesiller boyu devamlılığın anahtarı olup, söz konusu planın gerçekleştirilmesinde geç kalınmasının aile içerisinde anlaşmazlıklara ve şirket içinde yer alması düşünülen yeni nesillerin seçiminde yanlış kararlara neden olabileceği unutulmamalıdır.

Aile şirketlerinde, şirket amaçlarıyla ailenin amaçları arasında dengenin gözetilmesi gerekmektedir. Bu iki grubun amaçlarından biri daima öne çıkıyor, diğeri sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkması olağandır. Bu nedenle şirket amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirketlerinin uzun vadeli çıkarları objektif olarak gözetilmesi yönünde bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılması şirket yönetiminde bir kargaşa

yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığı kanısı oluşacaktır. Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile şirket arasındaki sınırların belirlenmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınmasıdır. Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu göz ardı edilemez. Aile şirketlerinin % 70'i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılmakta veya kapanmaktadır. Üstelik bu süreç, şirketin mevcut değerinin altında tamamlanır. Yaşam süresinin kurucuya bağlı olmadığı şirketlerde başarı, zamanında yapılan halefiyet ve devir planlarına bağlıdır. Aile şirketlerinde süreklilik, nesilden nesile devir en önemli konu olarak ailenin ve şirketin daima gündemindedir. Aile ve şirket için çok kritik olan aile şirketi kalabilmek, ailenin bir sonraki neslinin yönetimi devam ettirme ve kurucunun gücünü zamanında bırakmak istemesi ile mümkündür. Türkiye'de belirli büyüklüğe erişmiş aile

“Devir ve halefiyat planı olmayan vel veya olduğu halde tüm aile bireyleri tarafından onaylanmayan ailelerde, şirket yönetiminde yer almayan/alamayana/yer almak istemeyen her varis ortaklık oranına bağlı olarak şirketin bölünmesi, şirket hisselerinin aile dışından kişilere satılması veya şirket içi bölünmeler neden olacak risk unsurdur.”

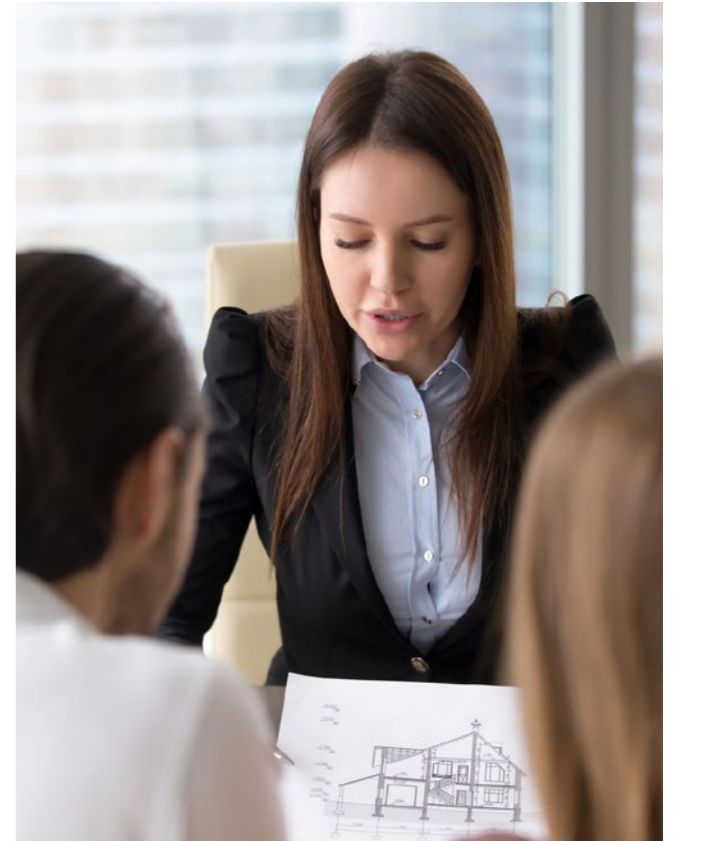
şirketlerinin önemli bir kısmı ikinci ve üçüncü, küçük bir kısmı ise dördüncü nesile geçme aşamasındadır. Başarılı devretme için aile, şirket ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamak gerekmektedir. Bu dinamikler ailenin geleneksel

kültürü ve yaşam/iş görüşü ile ilgilidir. Ve bu dinamikleri aile-iş ilişkisinde kurgulamak ve süreci iyi yönetmek için danışmanlık alınmasına ihtiyaç vardır. Sürecin iyi yönetilmesi şarttır. Devretme, değişim getirir, şirket içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı da her zaman vardır. Şirket yapısında gerginliğe yol açabilen bu süreç iyi yönetilmezse, bazen şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetli olabilir.

Aile malvarlığının korunması ve şirketin nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi; geleceğe yönelik yeni nesillere devir planlarının oluşturulması ve geç kalınsızın hayata geçirilmesiyle olur. Bunu gerçekleştirebilen aileler, şirketlerinin devamını sağlar. Bu yapılanmanın/dönüşümün zamanında ve doğru olarak gerçekleştirilmesi halinde, doğacak çıkar çatışmaları ve bunun şirket yönetimine yansımaması kaçınılmazdır. Devir ve halefiyat planı olmayan ve/veya olduğu halde tüm aile bireyleri tarafından onaylanmayan ailelerde, şirket yönetiminde yer almayan/alamayana/yer almak istemeyen her varis ortaklık oranına bağlı olarak şirketin bölünmesi, şirket hisselerinin aile dışından kişilere

satılması veya şirket içi bölünmelere neden olacak risk unsurdur. Aile şirketlerinde yaşanan en büyük sorunların başında aile ve iş birbirine karışması gelmektedir. Birden çok kişinin aile de yer aldığı, özellikle kurucu kuşaklardan sonraki nesillere devrolmuş şirketlerde kurumsallaşma gerçekleşmemişse, sorunların yaşanılması kesindir. Aile şirketlerinde, şirketten önce ailenin kurumsallaşması gerekmektedir. Aile kurumsallaşmamış ise, aile ve iş ayrımları yazılı hale getirilmemişse, aile

şirketlerinde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Hele şirket yönetimi sonraki kuşağa geçmiş ve bu geçiş planlı değil bir şekilde mecburen olmuşsa, nesiller arasında oluşan iş yapış anlayışından ve vizyon farkından dolayı problemler çıkabilir. Devir süreçlerinde iki kuşakta yönetimde ise; bakış açısı ve yönetsel yaklaşımlar nedeniyle çatışmalar yaşanabilir. Yeni kuşak, yönetimde profesyonel yaklaşım sergilenmesini isterken, kurucular geleneksel iş yapış kültürlerinden vazgeçmek istemeyebilir. Bu durum ister istemez zaman içinde karar alma süreçlerinde tıkanmaları ve aile-şirket içi çatışmaları beraberinde getirir. Kuşaklar arasında yaşanan bu anlaşmazlık, aynı kuşak içerisinde yaşanan yönetim rekabetinde de görülebilir. Bunların tek çözümü mümkünse kurucu kuşak işin yönetimindeyken aileyi kurumsallaştırmaktır. Bu ise aile konseyi kurmak ve aile anayasası ile aile bireyleri arasındaki ilişkiler, düzenlemek ve yazılı hale getirmek gerekir. Aile tarafında aile konseyi, iş tarafında Yönetim kurulunun birlikte çalışması, ailenin ve şirketin devamlılığı için en önemli unsurdur.



AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN ÖNEMİ

Aile üyelerinin şirket yönetiminde olan bireyleri, sürekli bir arada bulunmak ve aynı şekilde düşünmekten dolayı, birbirleriyle aynı öngörüye sahip hale gelebilirler. Oluşan bu riski sadece aile bireylerince yönetebilmek çoğu zaman mümkün olamayabilir. Oysa profesyonel yöneticiler, şirketin faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı açıdan bakma potansiyeline sahiptirler. Ancak profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşün-

meye zorlanmaması, bunun yerine farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmeleri gerekir. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olur. Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonelliğin ön planda olması, objektif yaklaşımların, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel

yol gösterici olması şirketin başarısı için önemlidir. Başarılı bir aile şirketi yönetiminde; aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket etmek yerinde olacaktır. Aile üyeleri ile diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön planda olmalıdır. Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi bireylerin de, şirket çalışmalarında seçimi, atanması, yükseltil-

mesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alma kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılmalıdır. Profesyonel yöneticiler ve tüm çalışanların performansları, şirketin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, profesyonellerin işlerini severek azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve motivasyonlarının geliştirilmesi

gereklidir. Bu şekildeki yaklaşım, işini sahiplenen ve sorumluluk alan çalışanı şirkete bağlamakla mümkün olur. Tüm çalışanların kendi çıkarlarıyla şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğu bilincinde olmaları için çaba gösterilmelidir.

Aile üyesi bireylerin de, şirket çalışmalarında seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alma kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılmalıdır.





Soner Altaş

Bilim, Sanayi ve Teknoloji
Bakanlığı Başmüfettişi

ANONİM VE LİMİTED ŞİRKETLERDE GENEL KANUNİ YEDEK AKÇE HANGİ HALLERDE AYRILIR?

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş, genel kanuni yedek akçe ayırmanın koşulları üzerine kaleme aldığı yazısında konuyu anonim ve limited şirket perspektifinden ele alıyor.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu¹ (TTK)²'na göre sermaye şirketi olan anonim ve limited şirketlerin genel kanuni yedek akçe ayırmaları zorunludur. Kanunun 519'uncu maddesinde anonim şirketlerin genel kanuni yedek akçe ayırmaları yükümlülüğü düzenlenmiş³; 610uncu maddesinde ise "anonim şirketlere ilişkin 514 ilâ 527'nci madde hükümleri limited şirketlere de uygulanır." denilerek, limited şirketler de aynı hükümlere tabi tutulmuştur. Böylece, anonim ve limited şirketler yedek akçe ayırma hususunda aynı esaslara tabi tutulmuşlardır. Bu çalışmada, anonim ve limited şirketlerde genel kanuni yedek akçe ayırma yükümlülüğünün hangi hallerde doğduğu üzerinde durulmaktadır.

GENEL KANUNİ YEDEK AKÇE AYIRMANIN KOŞULLARI

Genel kanuni yedek akçe, birinci ve ikinci olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmuş ve uygulamada Birinci Tertip Yasal Yedek Akçe ve İkinci Tertip Yasal Yedek Akçe olarak bilinir olmuşlardır. Oysa, pay senedi ihraç primi kazançları ve iptal kârları da genel kanuni yedek akçenin unsurlarıdır.

TTK'nın 519'uncu maddesinin birinci fıkrasında "Yıllık kârın yüzde beşi, ödenmiş sermayenin yüzde yirmisine ulaşmaya kadar genel kanuni

yedek akçeye ayrılır." denilmiştir. Bu hüküm, bütün anonim şirketler ve TTK'nın 610'uncu maddesinin

TTK'nın 519'uncu maddesinin birinci fıkrasında "Yıllık kârın yüzde beşi, ödenmiş sermayenin yüzde yirmisine ulaşmaya kadar genel kanuni yedek akçeye ayrılır." denilmiştir. Bu hüküm, bütün anonim şirketler ve TTK'nın 610'uncu maddesinin yollamasıyla bütün limited şirketler hakkında geçerlidir.

yollamasıyla bütün limited şirketler hakkında geçerlidir.

Dolayısıyla, anonim ve limited şirketlerin, yıllık kârlarının % 5'ini ödenmiş esas sermayelerinin % 20'sini buluncaya kadar genel kanuni yedek akçe (I. Tertip Yasal Yedek Akçe) olarak ayırmaları zorunludur. Kâr elde edilmesine rağmen genel kanuni yedek akçenin (I. tertip KYA) ayrılmaması veya eksik ayrılması, Kanuna aykırılık oluşturur ve TTK'nın 553 ile 644'üncü mad-

deleri gereği anonim şirketlerde yönetim kurulunun, limited şirketlerde müdürlerin sorumluluğunu doğurup, TTK'nın 445 ve 622'nci maddeleri gereği de ilgili genel kurul kararının iptaline, hatta TTK'nın 447 ile 622'nci maddeleri kapsamında butlanına sebep olabilir. Zira, TTK'nın 447'nci maddesinde, genel kurulun, özellikle; anonim şirketin temel yapısını bozan veya sermayenin korunması hükümlerine aykırı olan kararlarının batıl olduğu açıkça vurgulanmıştır. Bu yönüyle, örneğin, yıllık kârın tamamının, genel kanuni yedek akçe ayrılmadan, kâr payı olarak ortaklara dağıtılmasının sermayenin korunması ilkesine aykırılık teşkil edeceği ve kâr dağıtımına ilişkin genel kurul kararının butlanına, yani geçersizliğine sebebiyet vereceği kanısındayız.

I. tertip KYA ayırımının temel şartı, şirketin yıllık kâr elde etmiş olmasıdır. Diğer bir deyişle, yıllık kâr oluşmadıkça, I. tertip KYA ayırma zorunluluğu da doğmayacaktır. İkinci şart ise, kanuni tavanın (ödenmiş sermayenin % 20'si veya esas sözleşme ile belirlenmiş daha yüksek bir had) aşılmamış olmasıdır. Önceki yıllarda ayrılan genel kanuni yedek akçe toplamı, şirketin ödenmiş sermayesinin yüzde yirmisini yahut esas sözleşme ile belirlenen tavanı aşmış ise, o yılın kârından I. tertip KYA ayırımı yapılmayacaktır. TTK, I. tertip KYA ayırımı için yuka-

rıda sayılanlar dışında bir şart öngörmemiştir. Bu nedenle, şirketin olağan genel kurul toplantısının yapıp yapılmaması ya da genel kurulun kârın dağıtılması yönünde karar almaması veyahut dağıtma kararı alınan kârın tutarı I. tertip KYA ayırımını etkilemez. Genel kurul toplanmasa yahut toplanmış olmakla birlikte kâr dağıtım kararı alınmasa ya da sadece birinci temettünün dağıtılması ile yetinilmesi yönünde karar verilmiş olsa dahi, şirket yıllık kâr elde etmişse, I. tertip KYA ayırımı yapılır.

Ayrıca, şirket genel kurulunun görevi I. tertip KYA ayırımını yapmak değil, bu ayırımın da içerisinde yer aldığı finansal tablolardan şirket bilançosu tasdik etmektir. Zira, TTK'nın m.408/f.1 ve m.616/f.1 hükümleri uyarınca, olağan genel kurul gündeminde bulunup müzakere edilmesi gereken hususlardan birisi finansal tablolara ve yıllık kâr üzerinde tasarrufa dair kararların alınmasıdır. Bilanço ve gelir tablosunu hazırlamak ve bu kapsamda genel kanuni yedek akçeyi ayırmak görevi ise anonim şirketlerde yönetim kuruluna, limited şirketlerde müdüre veya müdürler kuruluna aittir.

TTK'nın 519'uncu maddesinin ikinci fıkrasının üçüncü bendine göre, I. tertip KYA ayırımı ile kanuni tavana ulaşmakla birlikte; pay sahiplerine yüzde beş oranında kâr payı ödenildikten sonra, kârın pay alacak kişilere dağıtılacak toplam tutarın yüzde onu, genel kanuni yedek akçeye (I.tertup KYA) ilave edilir. Ancak, TTK'nın m.519/f.4 hükmü çerçevesinde, holding şirketler için ikinci tertip kanuni yedek akçe ayırma zorunluluğu bulunmamaktadır. TTK'nın 519'uncu maddesinin ikinci fıkrasının üçüncü bendinde belirtilen bu ayırım uygulamada II. Tertip Yasal Yedek Akçe olarak bilinmekte olup, tıpkı I. tertip yasal yedek akçe gibi şirket kârından ayrılmaktadır. Ancak, TTK, I. tertip KYA ayırımı için bir tavan belirlediği halde, II. tertip KYA için bir sınırlama getirmemiştir. Bu nedenle, ikinci tertip KYA'nın, şartları oluştuğunda ayrılması zorun-

ludur.

İkinci tertip KYA ayırımının birinci şartı; şirketin yıllık kâr elde edip bu kârdan I. tertip KYA ayırımının (kanuni tavan aşılmadı ise) yapılmış olmasıdır. İkinci şart ise, genel kurulun, I. tertip KYA ayırımından sonra kalan yıllık kârın %5'i aşan oranda pay sahipleri ile kârın pay alacak diğer kişilere kâr payı ödemesini kararlaştırmasıdır. Zira, TTK'nın 519'uncu maddesinin ikinci fıkrasının üçüncü bendinde "pay sahiplerine yüzde beş oranında kâr payı ödendikten sonra" ifadesine yer verilerek, yıllık kârın (birinci ayırım düşüldükten sonra kalan) %5'i aşan oranda kâr dağıtımına gidilmesi halinde, bunun % 5'inin pay sahiplerine I. temettü olarak ödeneceği ve bu temettünün ikinci tertip yasal



akçe hesabında dikkate alınmayacağı öngörülmüştür. Kâr dağıtımına karar verecek olan şirket organı ise genel kuruldur.

Dolayısıyla, şirket kâr elde etmiş olsa dahi, genel kurul toplantısı yapılmamış veya toplantı yapılmış olmakla birlikte birinci temettü ile yetinilip ilave kâr dağıtımına gidilmemesi kararlaştırılmış ise, II. Tertip KYA ayırımı yapılamayacaktır. Bu ayırım, ancak genel kurulun toplanması ve %5'i aşan oranda kâr dağıtımına karar vermesi durumunda

yerine getirilecektir.

TTK'nın 519'uncu maddesinin ikinci fıkrasının üçüncü bendine göre, I. tertip KYA ayırımı ile kanuni sınıra ulaşıldıktan sonra;

a) Yeni payların çıkarılması dolayısıyla sağlanan primin, çıkarılma giderleri, itfa karşılıkları ve hayır amaçlı ödemeler için kullanılmamış bulunan kısmı;

b) İskat sebebiyle iptal edilen pay senetlerinin bedeli için ödenmiş olan tutardan, bunların yerine verilecek yeni senetlerin çıkarılma giderlerinin düşülmesinden sonra kalan kısmı;

genel kanuni yedek akçeye, yani birinci ayrıma eklenir.

Bunlardan birincisi emisyon primi veya agio, ikincisi ise iskat kazancı olarak adlandırılmakta ve kanuni yedek akçelerin olağandışı kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu iki kalem için yıllık kârın bir ayırım yapılması söz konusu değildir. Şirketin faaliyeti sonucunda kendiliğinden ortaya çıkarlar ve oluştuğunda da doğrudan genel kanuni yedek akçelere dahil edilirler. Dolayısıyla, emisyon primi ve iskat kazancı elde edilmiş ise, bunların genel kanuni yedek akçelere ilave edilmesi gerekir.

Ancak, hemen belirtelim ki, öğretide "emisyon primi kazancı" olarak adlandırılmakla birlikte, TTK, yeni payların çıkarılması dolayısıyla sağlanan kazancın tamamını kanuni yedeklere ilave etme zorunluluğu getirmemiş, sözkonusu kazancın itfa, yardım ve hayır işlerinde kullanılmasına izin vermiş, bu konuda bir sınır da getirmemiş, bu harcamalardan sonra bir bakiye kalırsa bu bakiyenin genel kanuni yedek akçelere ilave edilmesini şart koşmuştur. Dolayısıyla, elde edilen emisyon primi kazancının tamamının itfa, yardım ve hayır işlerinde kullanılmasına yasal bir engel bulunmadığı, hatta böyle bir durumda -yani, emisyon primi kazancının bahsigeçen harcamalara tahsis edilmesi halinde- bir kazanç bakiyesi de kalmayacağından kanuni yedek akçelere ilave zorunluluğunun da oluşmayacağı kanısındayız.

¹ 14 Subat 2011 tarih ve 27846 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.

² Çalışmamızda, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu için "TTK" kısaltması kullanılmıştır.

³ Özel kanunlara tabi olan anonim şirketler, yedek akçe ayırımı hususunda kendi özel mevzuatlarına tabidirler (TTK, m.519/f.5).



EMEKLİLİK YATIRIM FONU YÖNETİMİNDE LİDER AK PORTFÖY

Türk Ticaret Kanunu'na göre anonim ve limited şirketlerin, yıllık kârlarının %5'ini ödenmiş esas sermayelerinin %20'sini buluncaya kadar genel kanuni yedek akçe olarak ayırmaları zorunludur. Kanuni tavana ulaşıldıktan sonra ise kârdan pay alacak kişilere dağıtılacak toplam tutarın yüzde onu, genel kanuni yedek akçeye ilave edilir. Şirket kâr elde etmiş olsa dahi, genel kurul toplantısı yapılmamış veya toplantı yapılmış olmakla birlikte birinci temettü ile yetinilip ilave kâr dağıtımına gidilmemesi kararlaştırılmış ise, ikinci ayırım yapılmaz. İkinci ayırım, ancak genel kurulun toplanması ve %5'i aşan oranda kâr dağıtımına karar vermesi durumunda yerine getirilir.

Emisyon primi ve iskat kazancı içinse yıllık kârdan bir ayırım yapılması söz konusu olmayıp, bunlar elde edildiklerinde genel kanuni yedek akçelere ilave edilirler. Genel kanuni yedek ayrılmaması veya eksik ayrılması, Kanuna aykırılık oluşturur ve anonim şirketlerde yönetim kurulunun, limited şirketlerde müdürlerin sorumluluğunu doğurup, ilgili genel kurul kararının iptaline, hatta butlanına dahi sebebiyet verebilir. Bu nedenle, anonim şirket yönetim kurulu ile limited şirket müdürlerinin, koşulları doğduğunda genel kanuni yedek akçe ayırımı yapılması hususuna özen göstermeleri menfaatlere olacaktır.

Türk Ticaret Kanunu'na göre anonim ve limited şirketlerin, yıllık kârlarının %5'ini ödenmiş esas sermayelerinin %20'sini buluncaya kadar genel kanuni yedek akçe olarak ayırmaları zorunludur. Kanuni tavana ulaşıldıktan sonra ise kârdan pay alacak kişilere dağıtılacak toplam tutarın yüzde onu, genel kanuni yedek akçeye ilave edilir.

Ak Portföy, emeklilik yatırım fonu yönetiminde en büyük pazar payı ile Türkiye'nin lider portföy yöneticisi.

akportfoy.com.tr

AKPortföy

Türkiye'de fon piyasasının veri sağlayıcısı Rasyonet'in 02.01.2017 tarihi itibarıyla yayınladığı verilere göre hazırlanmıştır. Emeklilik şirketlerinin güncel büyüklüklerine www.egm.org.tr adresinden, fon büyüklükleri ve performans raporlarına ise www.kap.org.tr üzerinden ulaşabilirsiniz.



Sühan Seçkin

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı

DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM

TKYD Üyesi, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı Sühan Seçkin dünyadan örnekler ile Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi konusunu bu sayımız için kaleme aldı.

İNGİLTERE

Geçtiğimiz günlerde, İngiltere’de, Theresa May hükümetinin Kurumsal Yönetim alanında son 20 yılın en büyük reform önerilerini masaya sürdüğü konuşulmaya başlandı. Bu konuşmaların ardında yatan ise Financial Reporting Council’in (FRC) İngiltere Kurumsal Yönetim kodunu genel bir incelemeye aldığını duyurmasıydı. FRC, bu incelemeyi yaparken, BEIS (İş dünyası, Enerji ve Sanayi Stratejileri departmanı) tarafından yayınlanmış olan “Green Paper”ı (Yeşil Rapor) da dikkate alacağını duyurdu. Yeşil Rapor deyince aklımıza çevre korumacılığı gelmesin. Bu raporun içeriği bambaşka idi; i) Yönetici ücretleri, ii) Menfaat sahiplerinin seslerinin yükseltilmesi ve iii) Halka açık olmayan ama büyük şirketlerde kurumsal yönetim ana başlıklar idi. Bunlardan başka maddelere de yer verilen Yeşil Rapor İngiliz kamuoyunu meşgul etmeye devam ediyor.

Aslında FRC Ocak 2017’de yıllık raporunu yayınlamış ve Kurumsal Yönetim konusundaki gelişmeleri anlatmıştı. Bu raporda; faaliyet raporlarındaki bilgilendirmenin güçlendirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin niteliklerinin standartlaşması gibi konulara yer verilirken halka kapalı büyük şirketlerin de kurumsal yönetim raporlaması yapması gibi

öneriler vardı. Hükümetin Yeşil Rapor’u da tam bunun üstüne geldi ve FRC kurumsal yönetim kodunu incelemeye aldığı duyurdu.

Şimdi bu Yeşil Rapor’da öne çıkanlar nelerdi, ona bakalım;

Büyük ama halka kapalı şirketlerde Kurumsal Yönetim

Raporda; başlangıç aşamasında 2000’den fazla çalışanı olan halka kapalı şirketler için gönüllülük esasında bir Kurumsal Yönetim kodu önerisi yer alıyor. FRC bu kodu geliştirmeyi ve gözetmeyi teklif etti. Bu koda geçerli mantık, halka açık şirketlerde olduğu gibi, “uygula ya da açıkla” olacak. Halka kapalı şirketlerin gelirlerini, yönetim şemasını, yönetici ücretlerini, çalışan sayısını ve benzeri konuları açıklamaları bekleniyor. Bu açıklamaların faaliyet raporundan ziyade web sitesinde yapılması bekleniyor.

İngiliz hükümeti ücretlerin hızlı ve zamanında halka açıklanması konusunda adımlar attı ve 6 Nisan’dan itibaren bazı kuralları uygulamaya koydu. Bu kurallara göre; hem halka kapalı hem de halka açık şirketler senede iki kere yönetici ücretlerini açıklayacaklar. Halka kapalı şirketlerin tümü için geçerli olmayan bu uygulama, gene 2000’den fazla çalışanı olan ve/veya yılda 36 milyon pound’dan fazla cirosu olan şirketler

için geçerli olacak. Halka açık şirketlerin ise tümü bu kurala uyacaklar.

Modern Kölelik

Yıllık cirosu 36 milyon pound’dan fazla olan İngiliz şirketleri ve İngiltere’de iş yapan başka şirketler bir iç prosedür hazırlamak ve bunu kamuya açıklamak zorunda olacaklar. Bu prosedür; şirketin tedarikçilerinin insan kaçakçılığı ve modern kölelik konularında herhangi bir faaliyetleri olup olmadığını tespiti ve engellemeye yönelik olacak.

İngiliz hükümeti tarafından 6 Nisan’da uygulamaya konulan kurallardan biri de cinsiyete göre ücretlerin dağılımının açıklanması. Bu kural tüm halka açık şirketler için geçerli olmakla birlikte 250’den fazla çalışanı olan halka kapalı şirketler için de geçerli olacak.

Derecelendirme şirketlerinin Kurumsal Yönetim ölçümleri

BEIS’in raporunda; FRC de dahil olmak üzere derecelendirme şirketleri ve benzeri kuruluşların, bir trafik ışığı yöntemi kullanarak, borsa şirketlerini yıllık olarak derecelendirmeleri öneriliyor. FTSE 350 şirketlerinin bu derecelendirme notlarını faaliyet raporlarında açıklamaları da öneriler arasında. Ancak, derecelendirme yöntemi konusunda net bir öneri bulunmuyor. Türkiye’de bu işin 10 yıldır yapıldığını düşünürsek İngilizlerden çok önce yola çıktığımızı söyleyebiliriz.

FRANSA

24 Mart 2017’de Paris Borsa’sı CAC40 Governance endeksini uygulamaya koydu. Endeks oluşturulurken CAC40 şirketleri derecelendiriliyor ve bu endekse girebilmek için borsa şirketlerinin alttaki dört ana kriterde iyi performans göstermeleri gerekiyor;

- 1) Yönetim kurulunun sorumlulukları ve performansı
- 2) İç denetim ve bağımsız dış denetim
- 3) Pay sahiplerinin hakları
- 4) Yönetici ücretleri

Endekse giren şirketlerin Kurumsal Yönetim konusunda çok sağlam uygulamalara imza attığı düşünülüyor. Ülkemizde bu endeksin, hem de çok daha detaylı bir derecelendirme yöntemi ile, 10 sene önce hayata geçirilmiş olduğunu hepimiz biliyoruz.



WORLD FINANCE KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ



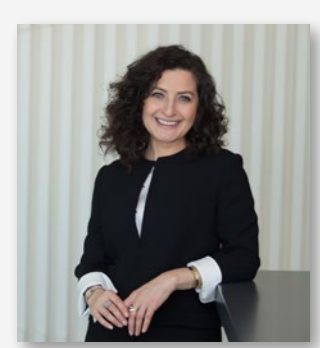
Dünya çapında dağıtım ağı bulunan World Finance dergisi 2012 yılından beri çeşitli ülkelerde, Kurumsal Yönetim açısından en iyi uygulamaları

yapan şirketleri tespit ediyor ve en tepedeki şirketlere ödüller veriyor. Bu sene açıklanan, ödüle layık görülmüş şirketler ülke bazında şöyle;

Arjantin Telecom Argentin	Güney Kıbrıs Bank of Cyprus	Kuveyt Gulf Insurance Group	Sri Lanka Talawakelle Tea Estates
Angola Banco de Fomento Angola	Danimarka Novo Nordisk	Nijerya Access Bank	İsviçre Roche Holding
Bahrain Bank of Bahrain and Kuwait	Fransa Vinci	Peru Ferreycorp	Tayland Kasikornbank
Brezilya Gol Linhas Aéreas Inteligentes	Almanya United Internet	Portekiz EDP Renovaveis	Birleşik Arap Emirlikleri Dubai Parks & Resorts
Kanada Suncor Energy	Gana FBN Bank Ghana	Suudi Arabistan Dar Al-Arkan Real Estate Development Company	İngiltere Next
Şili Endesa Chile	Hindistan Mindtree	Singapur CapitalLand	Amerika Birleşik Devletleri Microsoft Corporation
Cin TCL Communications Technology	İtalya Telecom Italia Group	Güney Afrika Vodacom Group	Zambiya Barclays Bank Zambia
Kolombiya Grupo Sura	Kenya Sanlam Kenya	İspanya Iberdrola	

Görüldüğü gibi bu listede Türkiye yok. Halbuki, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) bu çalışmayı senelerdir yapıyor ve şirketlere her yıl çeşitli kategorilerde ödüller veriyor. World Finance dergisinin yetkilileriyle

görüşüp ülkemizdeki çalışmalarını anlatmak ve bu derneğin açıkladığı ülkeler arasında yer almak itibarımız açısından çok iyi olacaktır.



Prof. Dr. Güler ARAS
Yıldız Teknik Üniversitesi,
Finans, Kurumsal Yönetim ve
Sürdürülebilirlik Merkezi (CFGS),
Kurucu Direktör
Entegre Raporlama Türkiye Ağı
(ERTA), Yürütme Kurulu Başkanı

KURUMSAL YÖNETİMİN DÖNÜŞÜMÜ: İş Dünyasında Yeni Değerler, Yeni Sistem

Kurumsal Yönetim, sürekli gelişen bir konu olarak, her dönem sadece akademik araştırmalarda değil iş dünyası ve forumlarda önemini korumaya ve yer almaya devam ediyor. TKYD Akademik Kurul'u adına Prof. Dr. Güler Aras bu sayımızda kurumsal yönetimin dönüşümü ve iş dünyasında yaşanan değişimleri bize aktarıyor.

Kurumsal Yönetim, sürekli gelişen bir konu olarak, her dönem sadece akademik araştırmalarda değil iş dünyası ve forumlarda önemini korumaya ve yer almaya devam ediyor. Bunun temel nedeni kurumsal yönetimin çok boyutlu kompleks yapısı ile hem ekonomik hem de sosyal anlamda yarattığı etkidir. Bu konu üzerinden devam eden tartışmaların ağırlıklı kısmı ise kurumsal yönetim çerçevesinin ülkeler ve kurumlar düzeyinde uygulamaların zayıflıklarıyla ilgilidir. Kurumsal yönetim verimsizlikleri çoğunlukla; zayıf hissedar kontrolü, firmanın kısa vadedeki sonuçlara odaklanmaya eğilimi, yönetim kurulu yapısı, ücretlendirme, risk yönetimi zayıflıkları ve yöneticilerin şirket ve hissedarlara karşı asıl sorumluluğunun yetersiz kalması konularıyla ilgilidir. Belirlenen standartlar ve ilgili düzenlemeler önemli ölçüde uygulamaların kontrolünü desteklese de halihazırda hala iş dünyasının görünümünü, istikrarını ve şirketlerin performanslarının sürekliliğini tehdit eden ölçüdedir. Son yaşanan finansal kriz, temelde var olan sorunu açıklığıyla ortaya koymuş ve şirket yöneticilerinin şeffaflık ve hesap verme yükümlülüğündeki zayıflıkların sonuçlarını global boyutta göstermiştir. Yaşanan sorun, sadece küçük bir alanda

kalan şirket yöneticilerinin şirket değerine verdiği zarar ile sınırlı değil, tüm kurum paydaşları ile zincirleme etkiye neden olan yayılma ve bulaşma etkisiyle bütün ekonomiyi ve global çevreyi kapsayan boyutta olmuştur. Buradan çıkardığımız ders her zaman olduğu gibi bir daha tekrarlanmamasını sağlayacak önlemlerin alınması yönündeki eğilimlerdir. Uzun yıllardır yaşananlardan edindiğimiz tecrübe ise sürekli karşı karşıya kaldığımız kriz ve firma skandalları sonrası iş dünyasındaki dağılan düzeni toparlamak üzere getirilen yeni önlemlerin hala sorunları çözülmede tam olarak yeterli olmamasıdır.

KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TECRÜBELERİN ETKİ BOYUTU

Kurumsal yönetim alanında yaşanan sorunların sonucu olan finansal krizler, pek çok kabul görmüş görüşlerin ve bulguların sorgulanmasına yol açarak, şirketlerin toplumdaki rolüne olan bakışı önemli ölçüde etkilemiştir. Yaşanan sorunlara etki eden temel faktörler üzerine yapılan tartışma, çeşitli teorik yaklaşımların uygulanabilirliği üzerine tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede son yıllarda, kurumsal yönetim analizleri, paydaşların değer

maksimizasyonu yaklaşımının etkinliğini sorgulayan, mevcut teoriyi genişleten ve şirketlerin, paydaşların ve yöneticilerin sorumluluklarını yeniden tanımlayan paradigma değişikliği için bir tartışma alanı haline gelmiştir. Hem uygulamaların gözetimi hem de kontrolünü sağlamaya yönelik mekanizmalar ile şirketlerin işleyişi üzerine amaç ve temel varsayımların tartışma konusu olduğu günümüzde karşı karşıya olduğumuz bu durum daha da önemli hale gelmiştir. Daha da fazlası, uzun yıllardır yaşanan tecrübelerin, çeşitli dönemlerde farklı ülke ve kurumlardaki kurumsal yönetim uygulamaları ve farklı teorileri test etmek için de mükemmel bir laboratuvar olduğunu anlamamızı sağlamıştır. Ayrıca ampirik çalışmalar,

"Son yıllarda, kurumsal yönetim analizleri, paydaşların değer maksimizasyonu

yaklaşımının etkinliğini sorgulayan, mevcut teoriyi genişleten ve şirketlerin, paydaşların ve yöneticilerin sorumluluklarını yeniden tanımlayan paradigma değişikliği için bir tartışma alanı haline gelmiştir."

kurumsal yönetim standartlarını formüle etmeyi, en iyi uygulama ve önerileri, şirketlere paydaşlar için yol göstermek noktasında yardım etmeyi olanaklı hale getirmiştir. Bu açıdan kurumsal yönetim teorisi ve pratiği arasındaki yakın bağlantı konunun dinamiklerini izlemek için büyük bir katkı sağlamaktadır.

NELER ÖĞRENDİK?

Yaşanan tecrübeler ve yapılan pek çok araştırmanın sonucuna göre kurumsal yönetim alanında aşağıdaki konuları bugün çok daha iyi anladığımızı görüyoruz;

- Kurumsal yönetim, sadece yönetim felsefesi ile ilgili değildir, kurumların tüm fonksiyonlarının içinde yer almalıdır.

- İyi kurumsal yönetim uygulamaları sadece hissedarlara değil, daha büyük önemde tüm paydaşlara, topluma ve ekonomiye fayda sağlamaktadır.

- Kurumsal yönetim sadece ilkel, standartlar ve regülasyonlar ile düzenlenerek mükemmeliyetin sağlanmadığı bir alandır.

- Kurum yöneticileri belli değerler çerçevesinde hareket etmediği sürece her zaman suistimal edilecek açık bir alan bulunacaktır.

- Kurumsal Yönetim İlkeleri gerçek anlamda uygulanmadığı zaman şekilsel uyum dışında bir işe yaramayacaktır.

- Kurumsal yönetimin genel çerçevesi dahilinde ülke, şirket özelinde uygulama çözümleri üretmesi başarılı olmasında önemlidir.

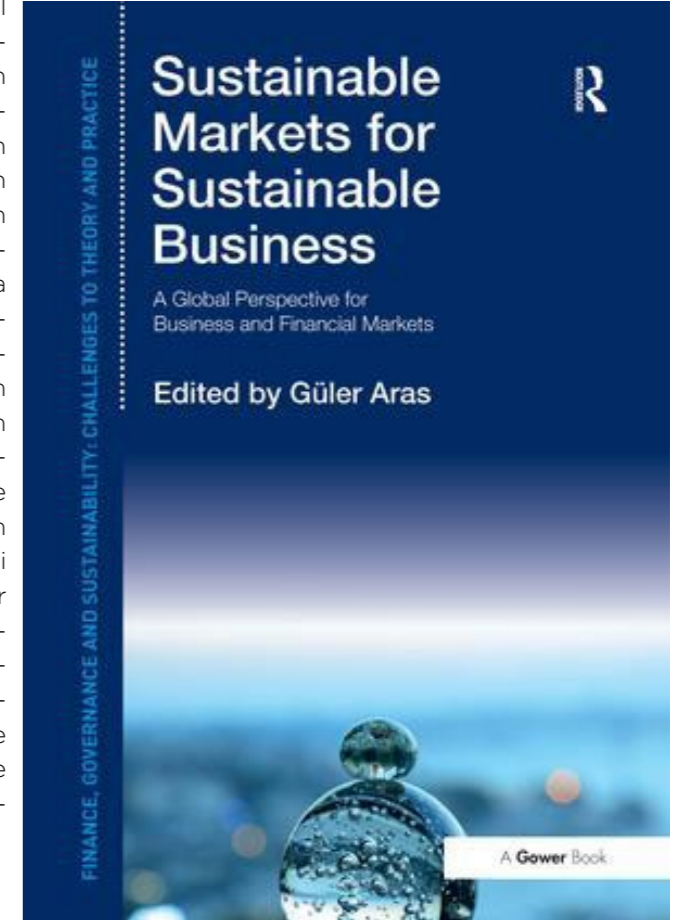
- Kurumsal yönetimin, sürdürülebilir firma performansının en temel bileşeni olduğunun artık çok daha iyi anlaşılması gereklidir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BAKIŞ AÇISI NEDEN GEREKLİ?

Kurumsal yönetimin gelişimi yönündeki tartışmalar, toplum ile işletme arasındaki ilişki, şirketlerin amaçları, sorumlulukları ve performans değerlendirmesi için temel alınan kriterler çerçevesinde şekillenmektedir. Kurumsal yönetim

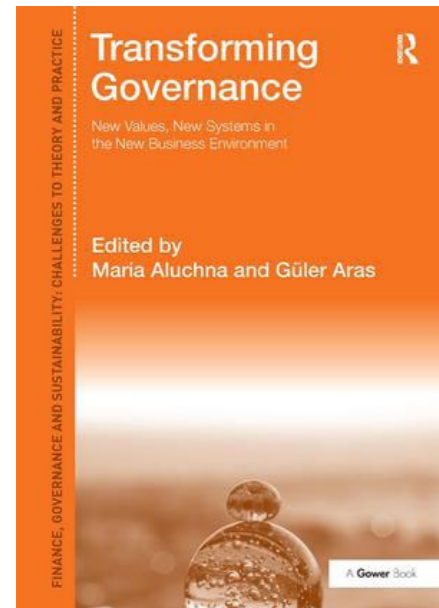
konusunda daha kapsamlı ve kalıcı bakış açısına duyulan ihtiyaç iki önemli faktörden kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, halihazırda benimsenen modellere yönelik tartışma; piyasaların ve sistemlerin işleyişindeki istikrarsızlık ve sürdürülemez servet dağılımı sorununun bireyler ve ülkeler arasında ekonomik ve sosyal standartlardaki uçuruma çözüm üretmemesine dayanmaktadır. Bununla birlikte, ironik olarak, yatırımcılar ve paydaşlar, firmaların değer maksimizasyonu odaklı sisteminden her zaman faydalanmamaktadır. İkincisi, mevcut tartışma, hissedar değerinin maksimizasyonu üzerine odaklanan şirketlerin amacı ile ilgili mantığı sorgulamaktadır; zira artık şirketin değer yaratma modelinde yeni değerler, sürdürülebilirlik, çevresel ve sosyal faktörler de dahil olmak üzere karmaşık pek çok finansal olmayan performans kriterleri yer alacaktır. Toplumsal beklentilerin değişimi, doğal kaynakların tükenmesine ilişkin ortaya çıkan gerçekler şirketlerin bu konulara ilişkin olması beklenen ilgilerini artık vazgeçilemez duruma getirmiştir. İş dünyasındaki böylesine bir dönüşüm şüphesiz, yönetim kurulu seviyesinde raporlama ve kurumsal yönetim uygulamaları, idari sorumluluk, hissedar katılımı ve şirketlerin hesap verebilirliklerini yapılandırılan düzenleme değişikliklerine önemli katkıda bulunacaktır.

"Kurumsal yönetim uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması ve şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına uyumu sürdürülebilir performanslarına ve sürdürülebilir değer yaratma süreçlerini önemli bir şekilde destekleyecektir."



POST-KRİZ GERÇEĞİ - YENİ DEĞERLER

Artık kurumlar, menfaat sahipleri, paydaşlar ve aynı zamanda toplum, güçlü bir gözetim ve iyi bir yönetim sisteminin öneminin daha çok farkında olmaya başlamıştır. Pratik gözlem ve deneysel çalışmalar sağlayan teorik çerçevelerin yeniden gözden geçirilme zamanı da gelmiştir. Yeni 'post-kriz' gerçeği farklı bir kurumsal yönetim yaklaşımını gerektirmiştir. İş dünyası ilişkilerindeki temel varsayımların doğrulanması paydaşlar, menfaat sahipleri ve regülatörlerin bakış açısında değişikliğe yol açacaktır. Kurumsal yönetim, güven, etik - ahlaki değerler çevresi ve çeşitli menfaat sahipleri arasındaki işbirliğinin bileşimi olarak görülmelidir. Ülkeler ve şirketler kendi yönetim sistemleri ve yapılarını değerlendirerek sektörü koruyacak ve gelecekteki ciddi finansal sıkıntıları engelleyecek uygulamaları ve çerçeveleri güçlendirmek için adımlar atmaktadır. Bu şekilde doğru yönetim prensipleri, standartları ve araçlarına sahip olma düzeyinin giderek artma eğiliminde olacağını söylemek olanaklıdır. Kurumsal yönetim uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması ve şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına uyumu sürdürülebilir performanslarına ve sürdürülebilir değer yaratma süreçlerini önemli bir şekilde destekleyecektir

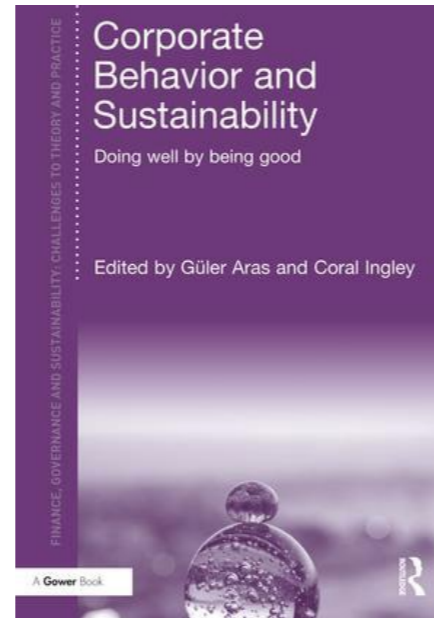


DEĞİŞİME SİSTEM TEMELLİ ÇÖZÜM İHTİYACI

Kurumsal yönetim sistemi, şirketin ekonomi ve toplumdaki rolü ve işleyişi için belirli bir çerçeve oluşturacak şekilde hukuk, finans, sosyoloji, siyaset ve kültürün birbirine karşılıklı bağımlılıklarını ve etkileşimini ifade eder. Bu nedenle, değişen kurumsal yönetim yaklaşımı, yeni değerler gerektirir ve yeni iş ortamında yeni sistemlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur. Ekonomik durgunluk, tanımlanan verimsizlikler sonucunda yaşanan ekonomik ve sosyal sıkıntılar, yeni yapıya ve kurumsal yönetim alanında sistemsel çözüme olan ihtiyacı göstermektedir. Bu değişiklikler, yeni kavram gelişimini arayarak ve daha geniş perspektifte benimsenen deneysel çalışmalara yaratacağı ihtiyaç ile hem teoriyi hem de pratiği etkilemektedir. Kurumsal yönetimdeki güncel değişiklikleri ve gereklilikleri içeren ve bu konudaki temel yayınlardan olan, Routledge Yayınevi tarafından 2016 yılında yayımlanan 'Transforming Governance: New Values, New Systems in the New Business Environment'in, kurumsal yönetimin gelişimi, sorumlulukları, görevleri ve fonksiyonlarının yönü üzerine devam eden tartışmalara, farklı görüşleri dahil ederek nitelikli katkı sağlayacağına inanıyorum.

Referanslar

- ARAS Guler, Coral Ingley (2017), Corporate Behavior and Sustainability: Doing Well by Being Good, , Routledge Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice, Gower Book Series, Routledge UK.
- ARAS, Guler, Paul Williams, (2017), "Agency Theory: Explaining or Creating Problems? Good Governance and Ethical Behaviour for Sustainable Business" in Corporate Behavior and Sustainability: Doing Well by Being Good"
- ARAS Guler, Maria Aluchna (2016), Transforming Governance: New Values, New Systems in the New Business Environment, Routledge , Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice, Rourledge Book Series, Routledge UK.
- ARAS, Guler (2015), Sustainable Mar-



kets for Sustainable Business: Global Perspective for Business and Financial Markets, Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice, Rourledge Book Series, Rourledge UK.

- BEBCHUK, L. and Fred, J. (2004). Pay without Performance: Unfulfilled Promise of Executive Compensation. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CLARKET, and Chanlat, J.F. (2009). Introduction: A New Order? The Recurring Crisis in Anglo-American Corporate Governance and the Increasing Impact on European Economies and Institutions. In T. Clarke and J.F. Chanlat (eds), European Corporate Governance: Readings and Perspectives. London: Routledge, pp. 1-42.
- GILLESPIE, J. and Zweig, D. (2010). Money for Nothing: How the Failure of Corporate Boards is Ruining American Business and Costing Us Trillions. New York: Free Press.
- ISAKSON, M. (2009). Corporate Governance and the Financial Crisis: Questions and Answers. OECD. Available at: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_43063537_1_1_1_1,00.html.
- KIRKPATRICKG. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. OECD, Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>.
- POSNER, R. (2010). The Crisis of Capitalist Democracy. Cambridge, MA: Harvard University Press.



TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR



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

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

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi'ne appstore kullanan mobil cihazlar ile erişilebilmektedir.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.



AppleStore için



www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BIST pazarlarında (Gözültü 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 İlkelerine 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 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıta kalma ücreti BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve

hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BIST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır; 1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile) 2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%25 ağırlık ile) 3. Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile) 4. Yönetim Kurulu (%35 ağırlık ile) BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 49 şirket yer almaktadır. 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 Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.				
90,39	89,45 *	91,24	93,60	94,86
21.02.2014	01.03.2014	23.02.2015	22.02.2016	21.02.2017
ISS	ISS	SAHA	SAHA	SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.				
85,77 *	90,09	90,61	91,38	
03.03.2014	05.11.2014	05.11.2015	3.11.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.				
87,26 *	90,46	90,85	91,49	
03.03.2014	15.08.2014	14.08.2015	12.08.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.				
88,69 *	92,96	93,58	92,79	
01.03.2014	24.09.2014	18.08.2015	19.09.2016	
ISS	SAHA	SAHA	SAHA	
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.				
86,72 *	93,10	94,41	94,15	
03.03.2014	02.10.2014	02.10.2015	3.10.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.				
86,44 *	91,99	92,81	93,19	93,32
03.03.2014	19.03.2014	19.03.2015	21.03.2016	21.03.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.				
88,31 *	94,20	95,49	95,77	95,77
03.03.2014	23.05.2014	22.05.2015	18.05.2016	18.05.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.				
88,16 *	92,51	93,35	93,42	
03.03.2014	29.12.2014	28.12.2015	28.12.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Şekerbank T.A.Ş.				
90,74 *	91,10	91,70	91,90	
01.03.2014	06.02.2015	26.01.2016	25.01.2017	
ISS	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	
Coca Cola İçecek A.Ş.				
87,86 *	92,47	94,02	94,48	
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	1.07.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Arçelik A.Ş.				
87,88 *	94,11	94,80	95,23	
03.03.2014	23.07.2014	22.07.2015	22.07.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
TAV Havalimanları Holding A.Ş.				
91,76 *	94,15	95,19	95,38	
01.03.2014	21.08.2014	21.08.2015	19.08.2016	
ISS	ISS	SAHA	SAHA	

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)				
90,60 *	94,43	95,19	95,27	
03.03.2014	20.10.2014	20.10.2015	20.10.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.				
86,46 *	93,53	93,56	93,98	
03.03.2014	05.11.2014	05.11.2015	7.11.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.				
80,65 *	90,29	90,76	91,24	
03.03.2014	15.12.2014	15.12.2015	15.12.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
İş Finansal Kiralama A.Ş.				
85,93 *	90,68	92,03	91,68	
03.03.2014	26.12.2014	25.12.2015	26.12.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Telekomünikasyon A.Ş.				
83,16 *	87,24	89,08	90,24	
03.03.2014	12.12.2014	11.12.2015	12.12.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri				
82,56 *	90,62	90,90	90,92	
03.03.2014	05.12.2014	04.12.2015	5.12.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Turcas Petrol A.Ş.				
90,90	90,90 *	92,70	93,50	94,86
03.03.2014	04.03.2014	03.03.2015	03.03.2016	3.03.2017
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE
Park Elektrik A.Ş.				
84,47 *	89,45	90,29	90,79	
03.03.2014	06.06.2014	05.06.2015	3.06.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Aygaz A.Ş.				
89,76 *	92,93	93,58	93,61	
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	01.07.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.				
83,39 *	84,44	85,86	87,54	
04.03.2014	10.07.2014	10.07.2015	11.07.2016	
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA	
Yazıcılar Holding A.Ş.				
85,02 *	91,30	91,69	91,88	
03.03.2014	09.10.2014	08.10.2015	07.10.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	

İhlas Holding A.Ş.				
78,73 *	78,40	80,38	80,46	
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	27.07.2016	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri)				
77,96 *	77,90	80,60	80,82	
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	27.07.2016	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.				
90,40 *	92,50	94,20	95,10	
04.03.2014	15.12.2014	15.12.2015	15.12.2016	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.				
86,32 *	90,93	91,78	92,37	
03.03.2014	20.11.2014	20.11.2015	16.11.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Türkiye Halk Bankası A.Ş.				
87,23 *	91,93	92,63	92,97	
03.03.2014	19.12.2014	18.12.2015	16.12.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.				
89,09	90,48	91,11	93,61	
05.09.2014	04.09.2015	02.09.2016	19.12.2016	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	SAHA	
Global Yatırım Holding A.Ş.				
88,40 *	88,80	87,92	89,90	
04.03.2014	26.11.2014	26.11.2015	25.11.2016	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.				
87,00 *	89,00	91,50	92,60	
04.03.2014	21.08.2014	20.08.2015	19.08.2016	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.				
87,25 *	90,22	91,64	91,75	
03.03.2014	20.11.2014	03.11.2015	03.11.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.				
86,41 *	91,13	92,00	92,64	
03.03.2014	20.11.2014	20.11.2015	18.11.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.				
85,74 *	90,94	91,33	91,51	
03.03.2014	12.12.2014	11.12.2015	12.12.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
85,64 *	90,92	92,74	93,41	
03.03.2014	04.12.2014	04.12.2015	05.12.2016	
JCR EURASIA RATING	SAHA	SAHA	SAHA	

Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
90,20 *	92,10	93,20	94,00	
04.03.2014	26.12.2014	25.12.2015	23.12.2016	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Creditwest Faktoring A.Ş.				
77,90 *	78,79	82,17	84,46	
03.03.2014	17.06.2014	12.06.2015	10.06.2016	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.				
87,83 *	92,77	93,71	93,80	
03.03.2014	05.12.2014	04.12.2015	21.11.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	KOBİRATE	
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.				
80,70 *	87,70	90,30	91,70	
04.03.2014	24.10.2014	29.09.2015	26.08.2016	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Aksa Akriik Kimya Sanayi A.Ş.				
92,18	95,00	95,98		
05.08.2014	23.07.2015	20.07.2016		
SAHA	SAHA	SAHA		
Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
91,57	92,82	94,39		
21.11.2014	20.11.2015	21.11.2016		
SAHA	SAHA	SAHA		
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.				
91,41	92,01	92,69		
11.12.2014	10.12.2015	09.12.2016		
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING		
Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.				
92,78	93,53	94,41		
29.12.2014	18.12.2015	16.12.2016		
SAHA	SAHA	SAHA		
İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.				
87,60	91,60	92,80		
30.12.2014	29.12.2015	23.12.2016		
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE		
Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.				
82,81*	86,99	88,88	90,87	
03.03.2014	06.08.2014	06.08.2015	05.08.2016	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
80,01	89,25			
07.07.2015	28.06.2016			
KOBİRATE	KOBİRATE			
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.				
88,32	90,20			
29.07.2015	29.07.2016			
KOBİRATE	KOBİRATE			

Anadolu Sigorta				
91,55	93,00			
06.11.2015	07.11.2016			
SAHA	SAHA			
Migros				
94,55	95,01			
30.12.2015	30.12.2016			
SAHA	SAHA			
Akmerkez				
92,24				
6.12.2016				
SAHA				
ABC Faktoring (Halka Açık Değil)				
70,01 *	75,82	80,37	78,64	
03.03.2014	05.01.2015	05.01.2016	05.01.2017	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)				
84,01	86,40	90,80	92,90	94,30
25.03.2013	28.03.2014	06.04.2015	05.04.2016	21.03.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)				
80,01	90,70	91,80	94,50	
31.12.2013	03.11.2014	22.12.2015	30.12.2016	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Pasha Bank (Halka Açık Değil)				
88,59	89,43	92,64		
27.06.2014	26.06.2015	30.06.2016		
SAHA	SAHA	SAHA		
Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)				
80,20	87,00			
05.08.2015	5.08.2016			
KOBİRATE	KOBİRATE			
Halk Sigorta (Halka Açık Değil)				
86,85	90,20			
23.12.2015	11.01.2017			
SAHA	SAHA			
SÜTAŞ (Halka Açık Değil)				
93,40	94,21			
28.12.2015	26.12.2016			
SAHA	SAHA			
Türkiye Sigorta Birliği (Halka Açık Değil)				
80,30				
02.02.2016				
KOBİRATE				
İntegral Menkul Değerler A.Ş. (Halka Açık Değil)				
70,20				
19.08.2016				
KOBİRATE				

ÜNSPED (Halka Açık Değil)				
72,99	85,60			
27.02.2016	5.05.2017			
SAHA	SAHA			
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)				
88,40				
01.11.2016				
KOBİRATE				
Türkiye İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği (Halka Açık Değil)				
82,50				
09.11.2016				
KOBİRATE				
Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (Halka Açık Değil)				
80,50				
06.12.2016				
KOBİRATE				
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)				
87,50				
13.12.2016				
KOBİRATE				
Ege Genç İşadamları Derneği (Halka Açık Değil)				
85,50				
7.02.2017				
KOBİRATE				

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

MÜZİK

24. İstanbul Caz Festivali

Piyanoyla tanışmasının 50. yılını kutlayan Kerem Görsev ile Ferit Odman, Kağan Yıldız ve Engin Receptoğulları'ndan oluşan dörtlüsü, 24. İstanbul Caz Festivali kapsamında Zorlu PSM'de. Caz tutkusu 60'ların sonunda konservatuvara adım atmasıyla başlayan, ilk bestelerini 90'lı yıllarda yapan Görsev, Türkiye caz sahnesinin en önde gelen caz piyanistleri arasında yer alıyor. Birçok başarılı caz müzisyeniyle işbirlikleri yapan piyanist, Türkiye'de ve dünyanın dört bir yanında konserler vermeye devam ediyor.

Yer: Zorlu PSM
Tarih: 14 Temmuz 2017, 21:30



Viyanalı Oda Orkestrası & Fazıl Say

45. İstanbul Müzik Festivali "Sıradışı" temasıyla yola çıktığı bu yılki serüvenini festivale yaraşır bir konserle noktılıyor. Yehudi Menuhin ve Sándor Végh gibi unutulmaz isimlerin konuk şefliği ve Carlo Zacchi'nin daimi şefliğinde oda orkestraları arasında erişilmez bir ton rengine ulaşan Viyanalı Oda Orkestrası ile geçtiğimiz günlerde prestijli Beethoven Ödülü'ne layık görülen olağanüstü piyanist Fazıl Say aynı sahnede buluşuyorlar.

Yer: Lütfi Kırdar Anadolu Auditorium
Tarih: 21 Haziran 2017, 20:00



SERGİ

ÇiftDüşün
ÇiftGörü

Düşünme biçimimiz kökten bir değişime uğramış durumda, ama insanların çoğu bunun pek farkında değil gibi. Kurumsallaşmış düşünme biçimi son 24 yüzyıldır yaptığı gibi doğrusal Neo-Platonik yapısını sürdürüyor. Ama saygınlığını yitirdi. Tıpkı sanat gibi o da kaidelerden aşağı yuvarlandı. Aralarında hukuk, eğitim ve anayasa örgütlerinin de bulunduğu pek çok kurum artık tamamen metin temelli.

"ÇiftDüşün sizin için muhtemelen olumsuz bir kavram. Biz Rusya'da bunun sadece bir başlangıç olduğunu düşünüyoruz," diyor Rus sanatçı Pavel Pepperstein. Sergi Pepperstein ve 1970 ve 1980'lerde devlet tarafından sanatçı olarak tanındıkları için farklı bir iletişim biçimi kurmak zorunda kalan başka bazı Moskova kavramsalcularıyla başlıyor ve tüm dünyadan 34 sanatçının yapıtları aracılığıyla metinle imge arasında yeni bir düşünme dengesini gözler önüne seriyor.

George Orwell'in 1984 romanında kullandığı "ÇiftDüşün" kavramına bir göndermeyle isim bulan ve aralarında Tracey Emin, Marcel Dzama, Anselm Kiefer, Bruce Nauman, Raymond Pettibon ve Thomas Ruff gibi isimlerin yanı sıra Türk sanatçıların da yer aldığı seçki, çoğulcu düşünmenin izini sanat eserleri üzerinden sürüyor.

Yer: Pera Müzesi
Tarih: 25 Mayıs - 06 Ağustos 2017



TİYATRO / MÜZİKAL

İstanbul Tiyatro Festivali 2017 Yılından İtibaren Yeniden Her Yıl Düzenlenecek

İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın düzenleyeceği 21. İstanbul Tiyatro Festivali, 13-26 Kasım 2017 tarihleri arasında düzenlenecek.

13-26 Kasım 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilecek 21. İstanbul Tiyatro Festivali programında bu yıl yurtdışından 4, Türkiye'den 10 gösteri yer alacak. Festival kapsamında farklı mekânlarda sahnelenecek bu yapımların yanı sıra yine alanında uzman konukların

ve eğitmenlerin katılımıyla gerçekleştirilecek ücretsiz söyleşiler ve atölye çalışmaları da gerçekleştirilecek. 21. İstanbul Tiyatro Festivali'nin tüm programı Eylül ayında açıklanacak.

Ayrıntılı bilgi için: <http://tiyatro.iksv.org>



BAZEN OLMAZ

Herkesin “çok” olmakla, güçlü olmakla, muktedir olmakla, hep kazanmakla övündüğü bir dünya oldu burası... Tuhaf bir biçimde herkesin gün geçtikçe yalnızlaştığı, mutsuzlaştığı bir dünya... İşte böyle bir dünyada biz size “başarısızlıktan” söz etmek istedik. İçimizdeki yetersizlik duygusundan, hata yapma korkusundan, çok isteyip de becerememekten, yanlış kararlarımızın ödettiği bedellerden ve kendimizle yüzleşmenin nasıl zor olduğundan... Başarısızlık aslında büyük bir özgürlük, vazgeçmek büyük bir cesaret, bunları anlatmak istedik.

Hikâyelerine aracı olduğumuz çok değerli isimler, bazen kahkahalarla, bazen gözyaşlarıyla en kişisel anılarını paylaştılar. Çoğu “İlk kez anlatıyorum bunu” diyerek başladı söze; öylesine saklı köşelerden çıktı geldi hatıralar, duygular.

Cem Yılmaz, Muhtar Kent, Ali Sabancı, Zeynep Bodur Okyay, Cem Boyner, Arda Turan, Hüsnü Özyeğin, Hanzade Doğan Boyner, Abdülkadir Konukoğlu ve Mustafa Denizli'nin içtenlikle anlattıkları hikâyelerinde kendi izinizi süreceksiniz.



LİDERİN KİTAPLIĞI: YÖNETMEYİ ÖĞRENMENİN TEMEL TAŞLARI

Cem Kozlu, Liderin Takım Çantası adlı bir önceki kitabında, kendisine iş hayatında başarı getiren yönetim “alet”lerini gündeme getirmişti. Bu aletler, Kozlu'nun kendi deneyimleriyle geliştirdiği, pratik fayda ve verim artışı sağlayan, daha doğru karar vermeyi ve daha verimli sonuçlara ulaşmayı sağlayan araç ve yaklaşımlardı. Kozlu, bu kez Liderin Kitaplığı'nda, etkin bir yönetici ve güçlü bir lider olma yolunda yol gösteren kitapları okurla paylaşıyor. Bu kitaplar arasında, strateji seçimi, karar verme ve uygulama gibi pratik alanlarda en çok yararlandığı kaynaklarla birlikte, kendi dünya görüşünü geliştiren farklı temel konulardaki eserler de yer alıyor. Liderin Kitaplığı, yönetmeyi öğrenme konusunu irdeleyen başvuru kaynaklarını, içerdikleri temel kavramlarla birlikte açıklayarak okura adeta bir tadımlık menü sunuyor.



YENİ BİR DEVRİM BAŞLADI: GİRİŞİMCİ DEVRİMİ

Dünya yeni bir çağa giriyor: Girişimci çağı; hızlı ve hareketli küçük işletmeler, esnek ve yaratıcı girişimciler.

Endüstri devriminin dinozorları hızlı hareket etmeyi becerebilen, tutkulu ve teknoloji bilgeleri tarafından tek tek yutuluyorlar. Bu kadar fazla çalışmaya son verme zamanı gelmedi mi? Özgür olmaya, düşlerinizi takip etmeye ve yaşamınızı tutkularınız üzerine inşa etmeye henüz hazır değil misiniz?

Girişimci Devrimi, zihninizi dönüştürmek için bir başyapıt. Nasıl bir iş yaşamı kuracağınızı, dünyayı fetheden bir girişimci gibi düşüneceğinizi ve nasıl tüm hayatınızı sevdiğiniz şeyleri yaparak geçirebileceğinizi anlatıyor. Başarılı girişimci Daniel Priestley bu devrimi kucaklayabilme ve heyecan verici yeni çağda hayatta kalma savaşı vermek yerine kendi düşlediğiniz dünyayı yaratabilme yöntemlerini anlatıyor.

Girişimciliğin zevkini sonuna kadar tadabileceğiniz ve cömertçe ödüllerinizi alabileceğiniz bir dünyayı fethetmenin yollarını öğreneceksiniz.

“Girişimcilerin tam olarak olmaları gereken yeri bulmalarını sağlayan muhteşem bir kaynak; bir çeşit girişimci rüyası.” Alistair Lukies, Monitise'in CEO'su

“Daniel Priestley kendi türünün tek örneği. Girişimci devrimini dünyaya anlatmak isteyen bir fenomen ve sıra dışı bir insan.” Andrew Griffiths, Australia'nın En Çok Satan İş Yazarı



HİKAYE ANLATICISININ SIRRI: TED KONUŞMALARINDAN GİRİŞİM EFSANELERİNE

Google, SAP, Microsoft ve Lever gibi birçok dünya devi hikâyelerden güç aldı, hikâyelerinin üstünde yükseldi. Dünya liderleri kitleleri hikâyelerle etkiledi. Onları başarılı kılan anlattıkları değil, anlatma becerileriydi.

Peki sizin hikâyeniz nerede duruyor? Onu nasıl anlatacaksınız? Kendinizi, iş fikrinizi, deneyiminizi ve bilginizi aktarırken etkili olmak neden bu kadar önemli?

Türkiye'de de çok satan TED Gibi Konuş kitabının yazarı Carmine Gallo, Hikâye Anlatıcısının Sırrı'nda dünyada değişim yaratan girişimciler, şirketler, liderler ve TED konuşmacılarının hikâye anlatma becerilerinin sırlarını ayrıntılı örneklerle gözler önüne seriyor. Richard Branson, Steve Jobs, Sheryl Sandberg, Sara Blakely'den Southwest, Virgin, Apple, Whole Foods gibi şirketlere, iz bırakmış pek çok lider ve girişimin başarısına tanıklık ederken kendi hikâyenizin farkına varacaksınız.



YÖNETİM İLKELERİ

Özellikle son 20 yılda yurt içinde ve dışında, bireysel şekilde başlayan işletmelerin zamanla birleşerek büyümelerine tanık olmaktadır. Çeşitli alanlarda iş gören kurumsallaşmış bu şirketlerde, her bir bölümün sorumluluğunu yüklenen ve yürütecek güçlü kişilere gereksinim duyulmaktadır.

Küçükten başlayıp büyüyen şirketler; bunları kuran ehliyeti, zeki, akıllı, bilgili, fikir üreten, azimli, heyecanlı, hırslı, teşkilatçı, şirket içi ve dışında çok iyi ilişkiler kurabilen ve bunların ötesinde çok çalışkan olan kimselerin gayretleriyle fırsatları iyi değerlendirerek büyürler, kurum kültürü ve kimliği kazanırlar.

Küçük kuruluşların zamanla büyüerek kurumsallaşamamasının ana tehlikesi, profesyonel yönetime yer vermemeleri olsa gerek.



ŞİRKETİMİ NASIL BATIRDIM



Avrupalıların Türk tüccarlar için söylediği "Çarıktan çarığa" lâfını ilk duyduğumda çok abartılı gelmişti. Baba çarık giyer, oğlu iskaripin ama torun yine çarık giymeye başlamış. Yani bir ticarethane üçüncü nesle geçmeden yok olur, kapanır gidemiş.

Zamanla ikinci nesilden üçüncü nesle geçmeden sudan sebeplerle devreden, satılan, kapanan, iflas eden ve ortalama ömürleri on beş yılı geçmeyen, şahıs ya da aile şirketlerini yakinen gördükten sonra, abartılı bir söz olmadığına karar verdim.

Şirketin iflası ile yalnız ekonomik olarak para batmıyor. Aynı zamanda şirketlerle insanlar, aileler ve toplumlar yara alıyor. Şirket iflaslarından kaynaklanan ekonomik zararın daha fazlasını, sosyolojik boyutuyla topluma zararın yansımada görüyoruz. Esas telafisi mümkün olmayacak yapı yıpranıyor.

Her gün birbirinin benzeri olan iflas haberleri alıyoruz. Peki, bu hep böyle mi devam edecek?

Bu eserle, ülkemizdeki şahıs ve aile şirketlerinin kısa ömürlerini sorgulamak ve şirket sahiplerine ayna tutmak istedik.



AKBANK AKÇANSA



ANADOLU EFES



ANADOLU SİGORTA

Arçelik A.Ş.

AYGAZ

BATIÇİM

BORUSAN YATIRIM

BRI SA



ÇİMSA

Deloitte.

DOĞUŞ

DOĞUŞ

EGE PROFİL
TİCARET VE SANAYİ A.Ş.

Erdemir Grubu

Garanti

GLOBALTOWER

Hergüner Bilgen Özeke

Hürriyet

Ihlas Holding

İŞ YATIRIM

ISUZU

KILSAN
TUĞLA - ARMOLER

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

KPMG

LOGO

MİGROS

nuh çimento

SABANCI

SAHA

süttaş

Şekerbank

ŞİŞECAM

Tepe Akfen
TAV Havalimanları

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TOYA

TSKB

TURKCELL

Tüpraş

Türk Telekom

YapıKredi

Yaşar

Er. şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Sağlığım
kadar
sigortam da
önemli.

Anadolu Sigorta'da hastalığınızın tedavisi devam ederken
poliçenizin vadesi sona erse bile, poliçeniz yenilenir.

Sağlık poliçeniz **yurt dışında da geçerlidir.**

18 yaşın altındaki çocuklarınız
ömür boyu yenileme garantisi ile sigortalanır.

Daha birçok ayrıcalık ve
ayrıntılı bilgi için

**Anadolu Sigorta satış
noktalarına bekleriz.**

www.anadolusigorta.com.tr

**ANADOLU
SİGORTA**

Kaybetmek yok.