



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

AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAK GEÇİŞLERİNDE EN BÜYÜK SORUN ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA GEÇİŞTE YAŞANIYOR



MURAT ÇETİNKAYA
BORSA İSTANBUL
GENEL MÜDÜRÜ
RÖPORTAJ



NACİ DEMİRAL
ŞİRKET OLMAK MI? AİLE
KALMAK MI?



AYŞE ÖZTUNA
BOZOKLAR
YÖNETİM KURULU
BAĞIMSIZ ÜYELİĞİNDE
İKİNCİ DALGA



TİMUÇİN ENGİN
KURUMSAL YÖNETİM
SÜRDÜRÜLEBİLİR
DEĞERLER YARATMADA
BÜYÜK ÖNEM TAŞIYOR

Yeni Arteon. Sanatın eseri.



Volkswagen'in tercihi 

www.vw.com.tr

Kimileri onu yeni tasarım anlayışıyla fütürist bir eser olarak tanımlayabilir. Kimileri uyandırdığı duygularla onu romantik bulabilir. Kimileriye aykırı duruşunu gerçeküstü olarak yorumlayabilir. Biz ona sanatın eseri diyoruz.

Sanatla mühendisliğin mükemmel uyumu Yeni Arteon, Volkswagen Yetkili Satıcılarında sizi bekliyor.

 facebook.com/vwturkiye

 instagram.com/vwturkiye



Volkswagen

Doğuş Otomotiv | Trafik Hayattır | DANIŞMA HATTI: 444 89 24

Yeni Arteon'un resmi spesifik CO₂ emisyonu (99/94/EG) 114-152 g/km arasında, resmi yakıt tüketimleri (99/94/EG) lt/100 km: Şehir içi 5,3-7,1, şehir dışı 3,9-5,1 ve ortalama 4,4-5,9 arasındadır.



ALİ AYDIN PANDIR
Yönetim Kurulu Başkanı

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

Dergimizin sonbahar sayısında "Aile Şirketleri" üzerine hazırladığımız içerik ile sizlerle buluşmanın heyecanını yaşıyoruz. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak düzenlediğimiz ve önemli sorunları işaret eden "Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi"nin sonuçlarını içeren dosyamızı ve konuya ilişkin makaleleri ilerleyen sayfalarda göreceksiniz. Anket sonuçları gösteriyor ki, her iki aile şirketinden birinde kurumsallaşma süreci devam ediyor. Kurumsallaşma konusundaki en büyük sıkıntı ise bir sonraki nesle devir konusunda yaşanıyor. Dernek olarak düzenlediğimiz eğitim ve seminerler ile aile şirketlerinin yaşadığı sorunların aşılmasına çözüm getirebilecek içerik desteklerini sağlamaya devam edeceğiz.

TKYD olarak şehir dışında düzenlediğimiz toplantılarda da kurumsallaşma sürecinde olan pek çok şirketle bir araya gelme fırsatını yakaladık. 27 Eylül'de Bursa'da gerçekleşen iş dünyası buluşmamız bu toplantılarımızdan biri oldu. BOSİAD iş birliği ve BUIKAD, BUSİAD, RUMELİSİAD, TÜGİAD destekleri ile "Neden Kurumsal Yönetim?" konulu panelimizin konuşmacıları, benimle birlikte yakın ilgilerini bizden esirgemeyen danışma kurulu üyelerimiz Sayın Aclan Acar ve Sayın Tayfun Bayazit idi. Oldukça yüksek katılımla gerçekleşen toplantımızda şirketlerimize kurumsal yönetimin önemini vurgulama fırsatını edindik.

Toplantı ve görüşmelerimizden aldığımız dönüşlerle şekillenen çalışmalarımız üyelerimizin ve paydaşlarımızın kurumsal yönetim alanındaki ihtiyaçlarına yönelik olarak şekilleniyor. Eğitim programlarımız da sizlere geçen aylarda paylaştığımız gibi, bu çerçevede farklı uzmanlık alanlarına hitap eden zengin bir içerik ile devam ediyor. Genel katılıma açık düzenlediğimiz eğitimlerin yanı sıra kurumların ihtiyaçlarına yönelik özel programlar da düzenliyoruz. BBVA Momentum Programı kapsamında, girişimcilere yönelik kurumsal yönetim üzerine düzenlediğimiz toplantı ve Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın üyelerine yönelik düzenlediğimiz "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinin Yönetiminde Altın Kurallar" konulu seminer eylül ayı içerisinde düzenlediğimiz, kurumlara özel programlar oldu.

Tüm bu birikimi üyelerimizle paylaşmak için üye toplantılarımız devam ediyor. Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası'nın ev sahipliğinde 5 Ekim 2017 tarihinde düzenlediğimiz üye toplantımıza katılan tüm üyelerimize ve kıymetli misafirlerimize teşekkür ediyorum. Üyelerimiz ile bir araya gelerek farklı çalışma gruplarında devam eden faaliyetlerimizi anlatma ve görüşlerini alma fırsatını bulduğumuz, üyelerimiz arasında da iletişimin kuvvetlendiği bu tür toplantıları önemsiyoruz. TSKB'ye bize ev sahipliği yaptığı için ayrıca teşekkür ediyorum.

Çalışma gruplarımız yaz döneminde de ara vermeden bir araya gelerek, yoğun çalışma toplantıları ile mevcut projelerinde güzel aşamalar kaydettiler. Sene sonunda çalışma gruplarımızın çıkaracağı el kitapları, rehber yayınları sizlerin faydasına sunacak olmanın heyecanını yaşıyoruz. Bu vesile ile çalışma gruplarımızda yoğun mesai harcayan, değerli katkılar veren çalışma grubu başkanlarımıza ve aktif, katılımcı üyelerimize teşekkür etmek istiyorum. Dergimizin gelecek sayılarında çalışma gruplarımızın çıkaracağı yayınlar ile ilgili daha kapsamlı bilgileri sizlere sunacağız.

XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni 18 Ocak 2018 tarihinde Intercontinental Otel'de, yine zengin içerikli bir program ile düzenleyecek olmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Zirve; kurumsal yönetim alanındaki gelişmeleri değerlendirmek adına bize şüphesiz önemli bir ortam sunacak. Tarihi ajandanıza şimdiden not edin.

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

En derin sevgi ve saygılarımla,

HABERLER

6

- TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ
- TKYD BURSA İŞ DÜNYASI İLE BULUŞTU
- PANEL: "KURUMSAL YÖNETİMİN DÜNÜ, BUGÜNÜ, GELECEĞİ"
- TKYD BAŞKANI ALİ PANDIR BLOOMBERG HT PİYASA HATTI PROGRAMI'NA KONUK OLDU
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

TÜRKİYE'DEN

14

- TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİ
- SERMAYE PİYASASI LİSANSLAMA SINAVLARI 2016 YILI ÖZET VERİLERİ
- 5. ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ
- MELSA ARARAT ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM AĞI'NIN YÖNETİM KURULUNA SEÇİLDİ

DÜNYADAN

16

- İNGİLTERE HÜKÜMETİ KURUMSAL YÖNETİM YASA TASARISI ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ DETAYLARI AÇIKLADI
- ICGN KONFERANSI PARİS'TE DÜZENLENECEK
- OECD TARAFINDAN "ENTREPRENEURSHIP AT A GLANCE 2017" YAYINLANDI

DOSYA

18

- HER İKİ AİLE ŞİRKETİNDEN BİRİ HALEN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından aile şirketlerinin kurumsallık düzeyini ölçümlemek üzere gerçekleştirilen "Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi" çarpıcı sonuçlar içeriyor. Anket sonuçları, her iki aile şirketinden biri kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini, kurumsallaşma konusundaki en büyük sıkıntının ise bir sonraki nesle devir konusunda yaşandığını ortaya koydu. Anketin sonuçlarını irdeleyen dosya haberimizde, çalışma grubu başkanımız Mehmet Özdeniz ve sorumlu yönetim kurulu üyelerimiz Mehmet Buldurgan ve Mustafa Doğrusoy'un yorumları ile aktarıyoruz.

MAKALE / NACİ DEMİRAL

22

- ŞİRKET OLMAK MI? AİLE KALMAK MI?

Aile şirketlerinin kurulması, yaşaması, büyümesi ve en önemlisi de sürdürülebilirliği, yerel ve global ekonomiler açısından büyük önem taşıyor. The Coaching Company Kurucusu, Üst Düzey Yönetici ve Takım Koçu Naci Demiral bu yazısında "Şirket olmak-Aile Kalmak" perspektifinden aile şirketleri konusunu ele aldı.

MAKALE / İCHAK ADIZES

26

- LİDERLİK DEĞİŞİMLERİNDE KURUCU TUZAĞI'NDAN KURTULMAK

Her çağda organizasyonların yönetsel anlamda çektiği spesifik sorunlar bulunmaktadır. Dr. Adizes bu sorunların sebebini "Kurucu Tuzağı" olarak adlandırıyor. Dünya çapında bir yönetim uzmanı olarak tanınan Dr. Ichak Adizes, 40 yılı aşkın bir deneyimin sonucunda şirketlerde, hükümetlerde ve diğer organizasyonlarda, hızlandırılmış bir değişimi sağlayan ve yıkıcı bir çatışmaya meydan vermeyen kendine özgü bir metodoloji geliştirmiştir. Dr. Adizes'in liderlik değişimlerini "Kurucu Tuzağı" açısından ele alan yazısını aktarıyoruz.



XI. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

"Kurumsal Yönetimin İtici Gücü:
Esneklik ve Dayanıklılık"

18 Ocak 2018

Intercontinental Otel, Taksim

17

RÖPORTAJ / MURAT ÇETİNKAYA

30

- "PAY HALKA ARZLARINA YÖNELİK ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEME AİT KONSANTRASYONUMUZ; ÜLKEMİZİN ÖNDE GELEN VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERİNİN BAŞARILI HALKA ARZLARA İMZA ATMALARI"

Borsa İstanbul Genel Müdürü Murat Çetinkaya ile Borsa İstanbul'un gelecek dönem planlanan yeniliklerini, kurumsal yönetimi ve halka arz çalışmalarını konuştuk.

MAKALE / TKYD ÇALIŞMA GRUBU

36

- 2017 YILININ İLK YARISINDA KURUMSAL YÖNETİMDE ÖNEMLİ GELİŞMELER

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Sermaye Piyasası Çalışma Grubu üçer aylık periyotlarda düzenledikleri toplantılarda kurumsal yönetim konusunda Türkiye'de ve dünyada yaşanan gelişmeleri ele alıyor. Toplantılarda gündeme taşınan konuları çalışma grubumuz bu sayımızda sizler için derledi.

MAKALE / AYŞE ÖZTUNA BOZOKLAR

40

- YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZ ÜYELİĞİNDE İKİNCİ DALGA

Şu sıralarda ülkemizde ikinci fırsat penceresi aralanıyor. İlk dalgada görevi getirilen ve 2018 itibarı ile görevi tamamlanacak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin yerini yeni isimlerin alması gerekiyor. Odgers Berndtson Türkiye, Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar'ın konu ile ilgili yazısını aktarıyoruz.

MAKALE / MUSTAFA DOĞRUSOY

44

- YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN MEVZUATLAR UYARINCA GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 33. sayısında Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi ve göreve başlama süreçlerini belirtmiştik. Bu makalede Yönetim Kurulu üyelerinin mevzuatlar uyarınca görev ve sorumluluklarına, haklarına, yükümlülüklerine değineceğiz. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ilave sorumluluklarını irdeleyeceğiz.

MAKALE / NEVRA ÖZHATAY

48

- BİR FAALİYET RAPORU OLARAK ENTEGRE RAPORLAMA

ÇİMSA, 2010 yılından beri yayınladığı Sürdürülebilirlik Raporu ile 2011 yılından beri yayınladığı Faaliyet Raporu'nu, 2016 yılında birleştirip raporlama sistematığıne yeni bir boyut kazandırarak ilk Entegre Faaliyet Raporu'nu yayınladı. ÇİMSA Genel Müdürü Nevra Özhatay'ın çalışma ile ilgili kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.

MAKALE / TİMUÇİN ENGİN

50

- KURUMSAL YÖNETİM SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞERLER YARATMADA BÜYÜK ÖNEM TAŞIYOR

S&P Türkiye Ülke Müdürü Timuçin Engin bir finans sektörü profesyoneli olarak, kurumsal yönetimin fon yönetimi şirketleri gibi kurumsal yöneticiler için önemini ve hisse senedi, kredi analistleri gibi sektör uzmanlarının bu konuya nasıl yaklaştığını bu yazısında bize örneklerle aktarıyor.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

52

BASINDAN HABERLER

56

KÜLTÜR, SANAT

58

KİTAPLIK

60



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. Ekim 2017'de yayınlanmıştır.

ISSN 1308-1780

TKYD ÜYE TOPLANTISI TSKB CENNET BAHÇESİ'NDE DÜZENLENDİ

Derneğimizin Üye Toplantısı 5 Ekim 2017, Perşembe akşamı üyelerimizin katılımı ile TSKB Cennet Bahçesi'nde düzenlendi. TKYD Başkanı Ali Pandır'ın açılış konuşması ardından dernek Genel Sekreteri Betül Aygenu yürüttüğümüz Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi'nin sonuçlarını paylaşıp, faaliyetlerimiz ve projelerimiz konusunda üyelerimize bir sunum yaptı. Toplantı, sunumun ardından Cennet Bahçesi'nde kokteyl ile devam etti.





BURSA İŞ DÜNYASI KURUMSAL YÖNETİM PANELİ'NDE BULUŞTU

TKYD ve BOSİAD işbirliği ile düzenlenen 'Neden Kurumsal Yönetim' konulu panele katılan TKYD Başkanı Ali Pandır, TKYD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt, sürdürülebilir verimlilik sağlamada ve şirket hedeflerine ulaşmada kurumsal yönetimin önemi üzerine çarpıcı bilgiler aktardı.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İşadamları Derneği (BOSİAD) işbirliği ile "Neden Kurumsal Yönetim" konulu panel düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Aydın Pandır'ın moderatörlüğünü üstlendiği panelde; TKYD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt, kurumsal yönetim ko-

nusunda Türkiye'de gelinen nokta ve yapılması gerekenler konusunda bilgi verdiler.

ALİ PANDIR: "KURUMSAL YÖNETİM İLE ŞİRKETLER UZUN VADEDE SAĞLIKLI YAPIYA KAVUŞUYOR"

TKYD Başkanı Ali Pandır, kurumsal yönetimin dünyada olduğu gibi ülkemizde de henüz

genç bir kavram olduğunu belirterek, "TKYD olarak, kurumsal yönetim kavramının Türkiye'de yaygınlaşması amacıyla faaliyet gösteriyoruz. Aile şirketlerinin kurumsal yönetime geçmesi son dönemde oldukça güncel bir konu. Aile şirketleri kurumsallaşma sürecinde başta zorlanacaklarını düşünseler de bu şirketler uzun vadede çok daha sağlıklı bir yapıya kavuşuyorlar. Böylece kurumsal yönetimin önemi de gün geçtikçe daha çok anlaşılıyor. Ancak kat edilen yolda ülkemiz açısından hız artırmaya ihtiyaç var." dedi.

ACLAN ACAR:

"KURUMSAL YÖNETİMDE BAŞARILI ÖRNEKLERİ BİRLİKTE ÇOĞALTMALIYIZ"

Bursa'nın Türkiye ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olduğunu, bu nedenle kurumsal yönetimin Bursa'daki şirketler için önemli bir gereklilik olduğunu ifade eden TKYD Danışma Kurulu Üyesi Ac-





lan Acar; “Yönetişim sisteminin doğru oturması için, hakkaniyete uygun, adil, açık ve hesap verebilir bir yapının aile içinde de olması gerekiyor. Bizim çalışanlarımıza karşı, topluma karşı, ülkeye ve dünyaya karşı sorumluluklarımız var. Yani şirket dediğiniz aslında kurumsal bir vatandaş. Dolayısıyla ‘bu şirketi ben kurdum, istediğim gibi yönetirim’ keyfiyeti kalmadı artık dünyada. Kurumsal yönetime ve sürdürülebilirliğe kaydığımız ölçüde dünya şirketleri, dünya markaları çıkartabileceğiz. Kurumsal yönetimin şirketler, aileler ve sürdürülebilirlik açısından yarattığı katma değeri ortaya koyan başarılı örnekleri hep birlikte çoğaltmamız gerekiyor.” dedi.

TAYFUN BAYAZIT: “ULUSLARARASI REKABET AÇISINDAN KURUMSAL YÖNETİM ÖNEMLİ”

Kurumsal yönetim kavramının yurtdışındaki gelişimi ile ilgili bilgi veren TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt, Türkiye’de en büyük problemin şirketlerin nesilden nesle kaybolması olduğunu belirterek şunları söyledi: “Kurumsal yönetim standartları ve ilkelerini yeteri kadar benimsemeyen, özümsemeyen şirketlerin belli bir süre sonra ya kapandığını ya satıldığını dolayısıyla devam edemediklerini görüyo-



ruz. Çalışmalar ancak %10’nun altında bir oranda şirketin üçüncü nesle kadar dayanabildiğini gösteriyor. Ülke menfaatleri açısından baktığınızda kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması daha fazla değer yaratıyor, ekonomiyi daha fazla büyütüyor. Şirketlerimizi sürdürülebilir ve daha değerli kılabilmek, uluslararası arenada daha rekabetçi olmalarını sağlayabilmek için kurumsal yönetim önemli.”

Konuşmaların ardından katılımcıların sorularını yanıtlayan panelistlere, BO-SİAD Başkanı Abdullah Bayrak ile BO-SİAD ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Sami Erol tarafından plaket takdim edildi.



PANEL: "KURUMSAL YÖNETİMİN DÜNÜ, BUGÜNÜ, GELECEĞİ"



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi işbirliğinde düzenlenen panelde kurumsal yönetimin dünü, bugünü ve geleceği gündeme taşındı. Panelin konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Erkin Erimez ve TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı Ozan Altan oldu. 28 Eylül 2017 tarihinde Sütlüce Yerleşkesi'nde düzenlenen panele öğrencilerin ilgisi yüksekti.



TKYD BAŞKANI ALİ PANDIR BLOOMBERG HT PİYASA HATTI PROGRAMI'NA KONUK OLDU

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Ali Pandır 25 Temmuz 2017 tarihinde Bloomberg HT'de Hande Demirel'in sunduğu "Piyasa Hattı" programının canlı yayın konuğu oldu. Programda TKYD'nin faaliyetleri, kurum-

sal yönetimde son dönemde yaşanan gelişmeler ve kurumsal yönetimin Türkiye'de geldiği nokta konuları gündeme taşındı. Yayın kaydına TKYD'dernek youtube kanalımızdan erişebilirsiniz.



TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

ŞİRKETLER TOPLULUĞUNDA İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ



Şirketler Topluluğunda İlişkili Taraf İşlemleri Eğitimi 3 Ekim 2017 tarihinde Avantgarde Otel'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. Selma Kurtay Şirketler Topluluğu bölümünü anlatırken, Hatice Kara Sermaye Piyasası Mevzuatı Çerçevesinde İlişkili Taraf İşlemleri konusunda katılımcılara bilgi verdi.



YÖNETİM KURULU TOPLANTILARINA İLİŞKİN İYİ YÖNETİM UYGULAMALARI



Yönetim Kurulu Toplantılarına İlişkin İyi Yönetim Uygulamaları: Toplantı Öncesi, Anı, Sonrası Eğitimi 26 Eylül 2017 tarihinde, yarım günlük bir program olarak Intercontinental Otel'de düzenlendi. Türkiye Finans Katılım Bankası Baş Hukuk Müşaviri Av. Nihal Mashaki ve Emaar Properties Hukuk Direktörü, Tesco Kipa Eski Yönetim Kurulu Üyesi Av. Hüseyin Topuzoğlu eğitimin konuşmacıları oldu. Örnek uygulamalar ile zengin bir içeriğe sahip programda toplantıya hazırlık, toplantı gündeminin oluşturulması, toplantıya davet, toplantı notları ve karar alma, yönetim kurulu toplantılarının kapsamı gereken konular katılımcılara, eğitmenler tarafından profesyonel hayattaki tecrübeleri ile örneklenerek aktarıldı.

BTSO AKADEMİ PROJESİ KAPSAMINDA EĞİTİM VERDİK



TKYD olarak; Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Akademî'nin yürüttüğü proje kapsamında, BTSO üyelerine yönelik olarak "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" eğitimi verdik. TKYD üyeleri Av. Burçak Ünsal ve KPMG Türkiye Direktörü Naciye Kurtuluş programın konuşmacıları oldu. İki yarım gün süren eğitimde Av. Burçak Ünsal Aile Şirketleri ve Ku-

rumsal Yönetim, Aile Şirketlerinin Yönetimine Özgü Önemli Mekanizmalar konusunda 20 Eylül 2017 tarihinde BTSO üyeleri ile biraraya geldi. Naciye Kurtuluş ise Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik ve Aile Anayasası konusunda 28 Eylül 2017 tarihinde katılımcılara bir sunum yaptı. Her iki seminer de yoğun ilgi ile karşılandı.

GARANTİ BANKASI MOMENTUM PROGRAMI'NA ÖZEL OLARAK KURUMSAL YÖNETİM EĞİTİMİ VERDİK



Garanti Bankası'nın, BBVA Momentum Programı kapsamında KOBİ'lere yönelik düzenlediği eğitimler çerçevesinde

TKYD olarak "Örneklerle Startup Şirketlerde Kurumsal Yönetimde Öne Çıkan Başlıklar" eğitimini 15 Eylül 2017 tarihinde

Garanti Bankası Eğitim Müdürlüğünde düzenledik. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy kurumsal yönetimin dünyada ve Türkiye'de gelişimi, kurumsal yönetimin mekanizmaları, yönetim kurulu üyelerinin TTKn Mevzuatı açısından görev ve sorumlulukları konularını katılımcılara aktardı. TKYD Üyesi, Şirket Ortağım Melek Yatırım Ağı Başkanı Mehmet Buldurgan ise yatırımcı gözüyle kurumsal yönetimin önemi konusunu uygulama örnekleri ile katılımcılara aktardı.

TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI KONGRESİ



TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI
KONGRESİ
2017
“Geleceğimiz İçin Büyüme”

**TARİHİ
NOT
EDİN**

Türkiye Sermaye
Piyasaları
Kongresi 2017
14-15 Kasım 2017

Wyndham Grand İstanbul Levent
İstanbul / TÜRKİYE

www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr
www.capitalmarketssummit.org.tr
www.tspb.org.tr

Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'nin ikincisini bu yıl, 14-15 Kasım 2017 tarihlerinde Wyndham Grand İstanbul Levent Oteli'nde düzenlenecek.

Ülkemizde sermaye piyasamızın gelişmesi ve derinleşmesine yönelik çeşitli etkinlikler yapan Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, geçtiğimiz yıl ilkini gerçekleştirdiği düzenlediği ve Cumhurbaşkanı Sn. Recep Tayyip Erdoğan'ın açılış konuşmasını yaptığı Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'nin ikincisini bu yıl, 14-15 Kasım 2017 tarihlerinde Wyndham Grand İstanbul Levent Oteli'nde düzenlenecek. Bu yıl gerçekleştirilecek olan Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'nin teması “Geleceğimiz İçin Büyüme” olarak belirlenmiş. Kongre kapsamında ulusal/uluslararası konuşmacıların yer aldığı, 24 panel ve 21 farklı başlıkta sektöre yönelik eğitim programları düzenlenecek. Çok sayıda ana/eş zamanlı panellerin yaklaşık 5.000 civarında ziyaretçi bekleyen kongredeki tüm paneller ve eğitimler ise ücretsiz olacak. Kongreye online kayıt için: www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr

5. ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ

5. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi 03-04 Kasım 2017 tarihlerinde Intercontinental Otel'de “Aile Şirketlerinde Benden Bize Doğru” temasıyla düzenlenecek. Zirvenin açılış konuşmasını Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ali Koç yapacak.



SERMAYE PİYASASI LİSANSLAMA SINAVLARI 2016 YILI ÖZET VERİLERİ

Sermaye piyasası kurumlarında ve halka açık ortaklıklarda çalışanların mesleki yeterliliklerini, bilgi ve becerilerini tespit etmek amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından verilen yetki çerçevesinde Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL) tarafından düzenlenmekte olan lisanslama sınavlarına ilişkin 2016 yılı Özet Veri Raporu SPL internet sitesinde yayımlandı.

2016 yılı sınav, lisanslama ve eğitim faaliyetleri hakkında istatistiki verilerin ve değerlendirmelerin yer aldığı rapora göre; bugüne kadar gerçekleştirilen lisanslama faaliyetleri kap-

Tablo 1: Aralık 2016 itibarıyla Lisans Türüne Göre Hak Kazanılan Lisans Sayısı

Lisans Adı	Toplam	Genel Toplam İçindeki Oranı
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı	18.752	24%
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansı	17.952	23%
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı	14.720	19%
Türev Araçlar Lisansı	10.742	14%
Gayrimenkul Değerleme Lisansı	7.047	9%
Kredi Derecelendirme Lisansı	4.284	5%
Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı	3.843	5%
Konut Değerleme Lisansı	763	1%
Toplam	78.103	100%

samında Aralık 2016 itibarıyla 78.103 adet lisans alınmaya hak kazanılmış. Hak kazanılan lisanslar içerisinde ilk sırada, 18.752 adet ve %24 oran ile SPF Düzey 1 Lisansı yer alıyor. SPF

Düzey 1 Lisansını 17.952 adet ve %23 oranla SPF Düzey 2 ve 14.720 adet ve %19 oranla SPF Düzey 3 Lisansları takip ediyor (Tablo 1).

Tablo 2: Aralık 2016 itibarıyla Hak Kazanılan Lisansların Kurum Türüne Göre Dağılımı

Kurum Türü	Lisans Sayısı	Oran
Çalışmayan Sicil	38.719	49,6%
Banka	26.931	34,5%
Aracı Kurum	6.817	8,7%
Gayrimenkul Değerleme Şirketi	1.414	1,8%
Portföy Yönetim Şirketi	1.120	1,4%
Katılım Bankası	985	1,3%
Diğer Sermaye Piyasası Kurumları	938	1,2%
Halka Açık Şirketler	649	0,8%
Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	172	0,2%
Bireysel Emeklilik Şirketi	139	0,2%
Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı	91	0,1%
Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı	54	0,1%
Kredi Derecelendirme Şirketi	44	0,1%
Portföy Saklama Kuruluşu	19	0,0%
Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketi	11	0,0%
Toplam	78.103	100%

Aralık 2016 itibarıyla hak kazanılan lisansların kurum türüne göre dağılımı incelendiğinde ise (Tablo 2) en fazla lisans belgesine sahip kurum türünün 26.931 adet ve %34,5 oranla bankalar olduğu ve bankaları, 6.817 adet ve %8,7 oranla aracı kurumların takip ettiği görülüyor. Bununla birlikte; sermaye piyasası kurumlarında ve halka açık ortaklıklarda çalıştığına dair SPL ye herhangi bir bildirimde bulunulmayan kişileri ifade eden "Çalışmayan Sicil" kapsamında Aralık 2016 itibarıyla hak kazanılan lisans sayısı %49,6 oran ile 38.719 adet olarak gerçekleşti.

Kaynak: <https://www.spl.com.tr/spl/eep/Specific/OEP/Upload/SPL%20-%20C3%96zet%20Veri%202016%20Y%C4%B1ll%C4%B1k.pdf>

MELSA ARARAT ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM AĞI'NIN YÖNETİM KURULUNA SEÇİLDİ

Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat, 26 trilyon \$ varlığı yöneten varlık yöneticilerini ve yatırımcılarını bir araya getiren Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı - ICGN (International Corporate Governance Network) yönetim kurulu üyeliğine üçüncü defa seçil-

di. Melsa Ararat yayınladığı ilkeler, rehberler ve beyanlarla özellikle ABD ve İngiltere'de yatırım sektörünü ve finansal piyasaları etkileyen ICGN'in yönetim kurulunda yer alan ilk ve tek akademisyen olmaya devam ediyor.



İNGİLTERE HÜKÜMETİ YÖNETİM KURULLARINDA ETKİNLİĞİ ARTIRMAYI HEDEFLEYEN YASA TASARISI ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ DETAYLARI AÇIKLADI

İngiltere'de yeni yayınlanan, yönetim kurullarında etkinlik ve en sonunda iş hayatında güveni artırmayı hedefleyen yasa tasarısı çalışması ile detaylar İngiltere hükümeti tarafından yayınlandı. İlgili açıklamaya www.gov.uk adresinden ulaşabilirsiniz:

ICGN KONFERANSI, 06-07 ARALIK 2017 TARİHLERİNDE PARIS'TE DÜZENLENECEK



2017 tarihlerinde Paris'te düzenlenecek. Avrupa'daki son gelişmelere odaklanacak organizasyona kayıtlar 22 Kasım 2017 tarihinde kapanıyor. Detaylı bilgi ve kayıt için; www.icgn.org

Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı - ICGN (International Corporate Governance Network) yılın son konferansını 06-07 Aralık



IOD GOOD GOVERNANCE REPORT 2017 YAYINLANDI

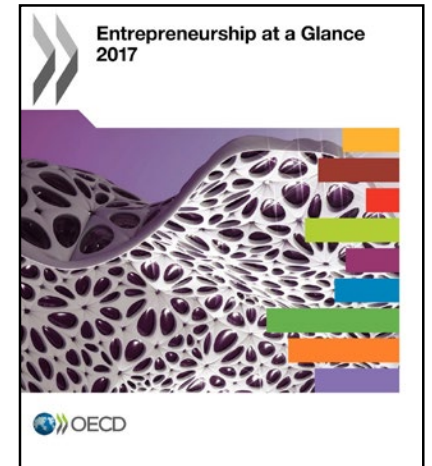
Borsa'da işlem gören İngiliz şirketlerini kurumsal yönetim performansına dayalı olarak derecelendiren IoD'nin kurumsal yönetim alanında en önemli yayınlarından olan "IoD Good Governance Report"un üçüncüsü yayınlandı. 2017 yılında yayınlanan üçüncü raporun

2016 ve 2015 yıllarına ait versiyonları da bulunuyor. Rapora www.iod.com adresinden erişebilirsiniz.

OECD TARAFINDAN "ENTREPRENEURSHIP AT A GLANCE 2017" YAYINLANDI

Yayının 2017 baskısında "yeni ekonomi"nin ortaya çıkmasına ve mikro işletmelerin dijital araçlarının kullanılmasına ilişkin yeni gelişmeleri tanıtan yeni bir eğilim bölümü de bulunuyor.

Bu yayın resmi istatistiklere dayalı OECD-Eurostat Girişimcilik Göstergeleri Programı tarafından üretiliyor.





XI. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

“Kurumsal Yönetimin İtici Gücü:
Esneklik ve Dayanıklılık”

18 Ocak 2018
Intercontinental Otel, Taksim

TKYD'nin Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi Çarpıcı Sonuçlar İçeriyor

HER İKİ AİLE ŞİRKETİNDEN BİRİ HALEN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından aile şirketlerinin kurumsallık düzeyini ölçümlenmek üzere gerçekleştirilen “Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi” çarpıcı sonuçlar içeriyor. Anket sonuçları, her iki aile şirketinden birinde kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini, kurumsallaşma konusundaki en büyük sıkıntının ise bir sonraki nesle devir konusunda yaşandığını ortaya koydu. Anketin sonuçlarını irdeleyen dosya haberimizde, çalışma grubu başkanımız Mehmet Özdeniz ve sorumlu yönetim kurulu üyelerimiz Mehmet Buldurgan ve Mustafa Doğrusoy'un yorumları ile aktarıyoruz.

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallık düzeyini ölçmek üzere gerçekleştirdiği Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi çarpıcı sonuçlar içeriyor.

AİLE ŞİRKETLERİNİN %60'INDA AİLE ANAYASASI BULUNMUYOR

TKYD Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi; Türkiye'de faaliyet gösteren aile şirketlerini, kurumsal yönetimin temel göstergeleri olan sahiplik ve kontrol, aile anayasası oluşturulması, aile yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, hissedar olma durumu, çatışma yönetimi sistematığı oluşturulması, haleflik planı yapılması, hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi kriterlerle ölçümlendi. Buna göre, ankette katılan şirketlerin yaklaşık %60'ında aile anayasası bulunmadığı, her iki aile

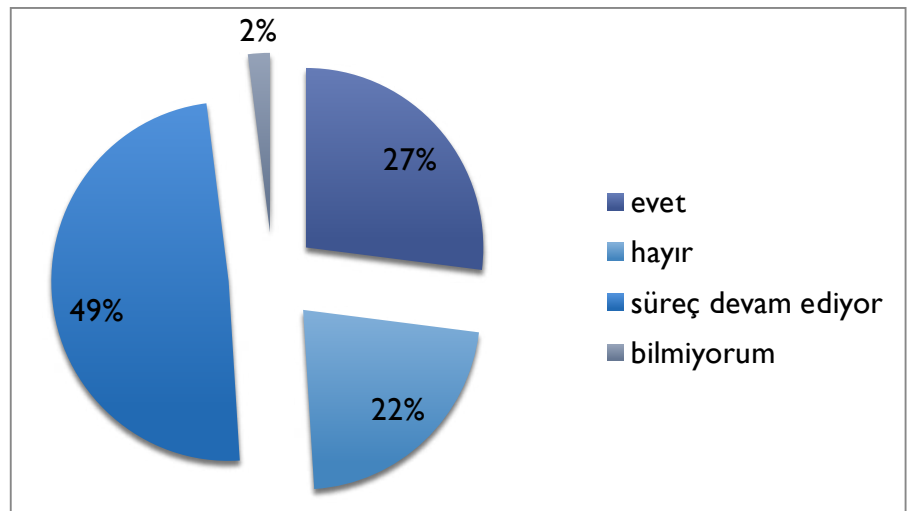
şirketinden birinde kurumsallaşma sürecinin halen devam ettiği, %75'inde ise en önemli gündem maddesinin mali konular olduğu belirlendi.

AİLE ŞİRKETLERİNİN GELECEK PLANLARINDA PROFESYONEL YÖNETİM BİRİNCİ SIRADA

Aile şirketlerinin gelecek planları arasında sırasıyla profesyonel yönetim (%52),

nesil devri (%37), birleşme-bölünme (%21), teknolojik dönüşüm (%37), sermaye güçlendirme (%43) yer alıyor.

Anket sonuçlarına göre, geleceğe ilişkin potansiyel tehditlerde %48 oranında nesil devir planlama eksikliği ve %46 oranında profesyonelleşememe yer alıyor. Aile şirketlerinin gelecek planlarındaki en önemli gündem maddesini ise %52'lik oranla profesyonel yönetim oluşturuyor.



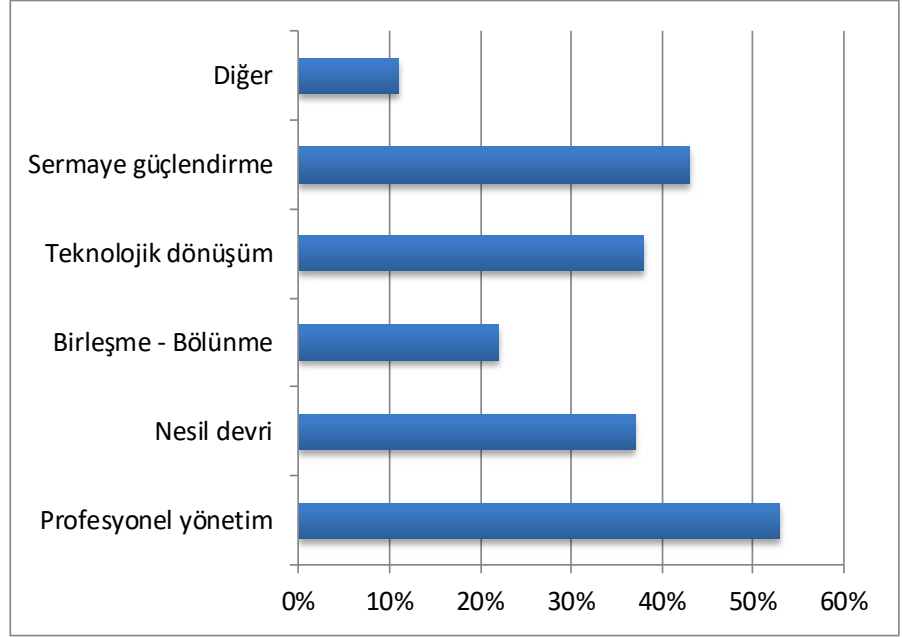
KURUMSAL BİR AİLE ŞİRKETİ MİSİNİZ?

SADECE %23'Ü ŞİRKET ANAYASASINA SAHİP

Şirketin ana hissedarı olan ailelerde şirket anayasasına sahip olanların oranı ise %23. Araştırmaya katılanların sadece %27'si kendisini kurumsal bir şirket olarak görürken, her iki aile şirketinden birinde kurumsallaşma süreci devam ediyor.

Ankette, aile şirketleri arasında yurtdışı merkez ofisi bulunanların oranı %32 olarak belirlenirken; hissedar olanların oranı birinci kuşakta %15, ikinci kuşakta %21, üçüncü kuşakta %7. Hissedarlık politikasına sahip olma oranı ise %33.

Sadece %22'si aile üyelerinin şirket yönetiminde yer almasını sağlayan yazılı kural ve kriterlere (halefiyet planlaması vb.) sahipken, %64'ünde bu tür kurallar yer almıyor.

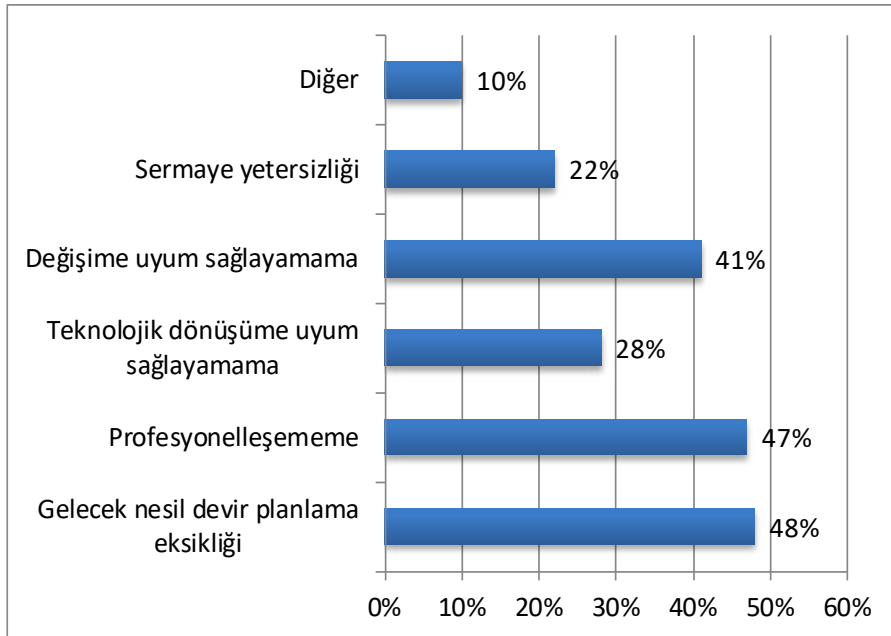


ŞİRKETİNİZ GELECEKTE NELERİ PLANLIYOR?



Mehmet Özdeniz
Aile Şirketleri Çalışma
Grubu Başkanı

Eğer mevcut aile şirketlerimizin %75'i yaşadıkları ekonomik sorunlara çözüm üretebilmeyi ön planda tutmak zorunda iseler, kurumsal yönetim ilkelerine dayalı yönetim tarzını benimsemeleri, diğer şirketlere göre daha fazla mücadele etmelerini gerektirebilir. Bir yandan sermaye yapısı gelişmiş ve sağlam temellere oturtulmuş şirketler yaratmayı hedeflerken bir yandan giderlerin arttırılmasına da sebep olarak gösterilebilecek, şirket içi dengelere dayalı, kuvvetler ayrılığını gözeten, adaletli ve şeffaf bir yönetim tarzının benimsenmesine gayret edilmesi, mevzuatın öngördüğü zorunlu iş yapış şekilleri ve uygulamaları aşarak daha gelişmiş model olan profesyonelleri şirket yönetimine katma çabası umut vericidir. Bu yolda harcanan çabalar aileleri "okuyan ve öğrenen aileler" haline getirir. Bu evrim, teknoloji kullanımının arttırılmasına izin vereceği gibi aile şirketleri ortaklarının, "aile anayasası - aile konseyi - halefiyet planlaması - hissedarlık politikası tespiti" gibi elzem yapılanmaları hayata geçirmelerine yardımcı olacaktır.



NELERİ TEHDİT OLARAK GÖRÜYORSUNUZ?

Aile şirketlerinin yaklaşık %56'sı yönetim kurulunda aileden olmayan üyelerle yer veriyor. Çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yazılı olarak belirleyen şirketlerin oranı ise %72. Şirketin ana hissedarı olan ailelerin yaklaşık %53'ünde aile konseyi bulunmuyor.

AİLE ŞİRKETLERİNİN EN BÜYÜK SORUNLARINDAN BİRİ KUŞAK GEÇİŞİ

TKYD olarak düzenlediğimiz anket çalışması Türkiye'deki aile şirketlerinin güncel durumu ile ilgili önemli çıktılar sunuyor. Bu çalışma ile aile şirketlerinin en büyük sorunlarından birinin kuşak geçişi olduğu bir kez daha ortaya çıkıyor. Kuruluş dönemindeki sancılı başarıyla atlatan şirketlerde klasik

evreler incelendiğinde kurucu, ikinci kuşak ve üçüncü kuşak olarak sıralanan kuşak geçişlerinde en büyük sorunun üçüncü kuşağa geçiş aşamasında yaşandığı gözlemleniyor. İlk iki kuşağın üçüncü kuşak tarafından sunulan değişim önerilerine karşı kapalı olması sorunu oluşturan etkenlerden biri. Diğer sorun ise şirketin gelişimine paralel olarak büyüyen aile ya da ailelerin bireylerinin artması. Buradaki en önemli hata, kuralların genel bir uzlaşma ile hazırlanmaması. Ailenin sayısal olarak büyümesinden önce bu planlamanın yapılması şirketi birçok riskten uzak tutacaktır. Aile anayasasının hazırlanması, gelecek kuşakların yönetime hazırlanması ve buna dair bir haleflik planının yapılması, yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulmasında kritik önem taşıyor. Bununla birlikte, aile şirketlerinin gelecek planları arasında profesyonel yönetimin ilk sırada yer alması kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi adına umut verici. TKYD olarak düzenlediğimiz kurumsallık eğitimleri ve çalıştaylarla yaşanan zorlukların aşılmasında profesyonel destek sağlamaya devam edeceğiz.



Mehmet Bulduran

Aile Şirketleri Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi

Çarpıcı sonuçlar içeren, derneğimizin düzenlediği Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi bize birçok mesaj vermektedir. Aile şirketlerini yöneten aile bireyleri aslında stratejik olarak hangi adımların atılması gerektiğini çok iyi bilmekle birlikte, icraatta aynı etkinliği göstermekten bilerek veya bilmeden geri durmaktadırlar. Kuşak değişikliği kararı ile doğabilecek sorunu fırsata çevirme şansları vardır.

Ayrıca Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulamak için zorunlu ilk adım olan profesyonel yönetime geçişte cesur kararlar veremedikleri gözlenmektedir. Kendi iç çalışma kurallarını ve sınırlarını belirleyecek olan Aile Anayasası ise kurtarıcı değil ama önemli bir rehber olacaktır.



Mustafa Doğrusoy

Aile Şirketleri Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi

Kurumsal yönetim ilkelerinin ve anlayışının benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için liderlik etmek, rehberlik yapmak ve uygulama desteği sağlamak misyonu ile Türkiye iş hayatına destek olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin geniş katılımı ile gerçekleştirdiği Aile Şirketlerinin Öncelikleri Anketi sonuç özetini paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Anket sonuçlarını değerlendirerek; eğitimlerimizde, bilgilendirme faaliyetlerimizde ve etkinliklerimizde anket verilerini göz önünde bulunduracak, paydaşlarımız ve tüm şirketlere vermekte olduğumuz destek için bize yol gösterici olmasını sağlayacağız. Bu sene Türkiye iş hayatındaki aile şirketleri için çıkartacağımız "Aile Şirketleri Yönetimi El Kitabı 2017" içeriğini oluştururken de anket sonuçlarından faydalanıyoruz.

Aile şirketlerinin %49'unda halen kurumsallaşma sürecinin devam ettiği ve en büyük sorunlarının gelecek nesil devir planlaması olduğu sonuçları, Türkiye Ku-

rusumsal Yönetim Derneğinin konularına, destek alanlarına girmektedir. Bunun bilincinde olarak ve olmaya devam ederek çalışmalarımızda bunlara daha da yoğunlaşacağız. Deneyimlerimizden gözlemlediğimiz üzere, kuruluş dönemlerinden sonra kurucunun kurumsallaşmayı ön plana almaması durumunda ikinci, üçüncü kuşaklara geçişte sorunlar yaşanmakta. Aile bireylerinin artması ile; şirket bünyesinde çalışma planlamalarının yapılması, yazılı hale getirilmesi, kurumsal yönetim anlayışının şirket kültürünü oluşturulması gerekliliği ivedilikle öne çıkmaktadır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak kurumsal yönetim eğitimlerinde ve bilgilendirme faaliyetlerimizde, öncelikle paydaşlarımızın ve tüm ülke şirketlerimizin yanında ve yol gösterici olmaya devam ve gayret edeceğiz.

Orada olmak başkadır

**Siz orada olun diye
biz hep buradayız.**

İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nı
45 yıldır destekliyoruz.





Naci Demiral

The Coaching Company
Kurucusu, Üst Düzey Yönetici
ve Takım Koçu

YAŞADIĞINIZ HAYATIN POTANSİYELİ DENGELEYEBİLDİĞİNİZ KİMLİK SAYISI KADARDIR

ŞİRKET OLMAK MI? AİLE KALMAK MI?

Aile şirketlerinin kurulması, yaşaması, büyümesi ve en önemlisi de sürdürülebilirliği, yerel ve global ekonomiler açısından büyük önem taşıyor. The Coaching Company Kurucusu, Üst Düzey Yönetici ve Takım Koçu Naci Demiral bu yazısında “Şirket olmak-Aile Kalmak” perspektifinden aile şirketleri konusunu ele aldı.

Bir şirketin hissedarlar yapısının %25’i ve fazlasının, kişi ya da bir aile veya akrabalara ait olduğu ve ailenin en az bir üyesi ya da temsilcisinin üst düzey yönetim kadrosunda yer alarak şirket yönetiminde icra yetkisi ve günlük sorumluluklara sahip olduğu görülüyorsa, bu şirketi “Aile Şirketi” olarak tanımlayabiliriz.

Türkiye’de tüm işletmelerin yüzde 95’ini, ABD’de yüzde 90-95’ini, İngiltere’de yüzde 75’ini, İspanya’da yüzde 80’ini, Almanya’da yüzde 60’ını oluşturan aile şirketleri, sadece Türkiye’de değil, tüm dünya ekonomilerinde oldukça önemli bir konuma sahiptir ve dünyadaki zenginliğin çok önemli bir kısmını yaratmaktadır.

Yukarıda belirttiğimiz aile şirketi tanımına baktığımızda; sadece orta ve küçük ölçekliler değil, büyük ölçekli şirketler de “aile şirketi” niteliği taşımaktadır. Forbes’in milyarderler listesinin %40’tan fazlası aile şirketi sahiplerinden oluşmaktadır. Hisselelerinin %52’si Piech ve Porsche ailelerine ait olan dünyanın ikinci büyük otomobil üreticisi Volkswagen Avrupa’nın en büyük aile şirkettir. Hindistan kökenli Mittal ailesinin %40 dan fazla paya sahip olduğu Arcelor Mittal çelik şirketi yıllık 50 milyar Euro’yu aşan ciro gerçekleştirmektedir. Avrupa’nın en büyük 100 aile şirketi listesinde Türkiye’den üç aile şirketi; Koç Grubu, Sabancı Grubu, Doğuş Grubu yer almaktadır.

Dolayısıyla, aile şirketlerinin kurulması, yaşaması, büyümesi ve en



önemlisi de sürdürülebilirliği, yerel ve global ekonomiler açısından büyük önem taşımaktadır.

Ancak, aile şirketlerinin genelde sürdürülebilirlik açısından çok da başarılı olduğunu söylemek zordur. Sadece Türkiye’de değil dünyada da dördüncü nesle ulaşabilmiş aile şirketlerinin sayısı yok denecek kadar azdır. Türkiye’de aile şirketlerinin yüzde 47’si ikinci kuşağa, yüzde 13’ü ise üçüncü kuşağa geçebilirken, dördüncü ve sonraki kuşaklara geçenlerin oranı sadece % 2 düzeyindedir.

ABD’de ortalama olarak, aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı ise birinci kuşakta kapanmakta veya el değiştirmektedir. İkinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketleri oranı %20’yi geçmemekte ve hatta bu %20’nin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 ABD aile şirketinden sadece ve sadece 3,4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de de durum benzerdir ki; aile şirketlerinin ancak %3,3’ü üçüncü

kuşağa devredilebilmektedir.

“YARATTIĞIN DEĞERİ KİME EMANET ETMEK İSTERSİN?”

En gelişmiş olanlar dahil, tüm ülke ekonomilerinde halen büyük ağırlığa sahip aile şirketlerinin öne çıkan güçlü yanlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Hiyerarşi azdır, çabuk ve hızlı karar alabilirler.
- Daha atak bir girişimcilik ruhuna sahip olup, risk alabilmekte daha cesur olabilirler.
- Esnek davranabilir, değişime uyum sağlayabilirler.
- Aile değerleri etrafında kenetlenmiş başarıya odaklı bir ekip olabilmektedirler.
- Azim ve yüksek başarı hedefi ile hızlı büyüme sağlayabilirler.
- Şirketi kendi aile itibarları ile özdeşleştirebilirler.
- Yüksek çalışan bağlılığına sahip olabilirler.
- Finansal kaynaklara daha kolay ulaşabilirler.

Aile şirketleri sahip oldukları yapısal özellikleri itibarıyla birçok güçlü alana sahip olmakla beraber, yine bu yapısal özelliklerinden ötürü çeşitli yönetim sorunlarını da bünyelerinde barındırabilmektedirler. Aile şirketlerinde iflas, satılma veya dağılma nedenleri incelendiğinde, sorunların çoğunun şirket operasyonu ve geleceği konusundaki görüş ayrılıklarından kaynaklanan; kuzen, yeğen, kardeşler arası çatışma, aile içi çatışma, miras kavgası, aileler arası kavga veya ortaklar arasındaki çatışmalar şeklinde oluştuğu görülmektedir. Eğer aile içi ilişkiler sağlıklıysa, şirketin de daha sağlıklı ve kalıcı olması muhtemeldir. Eğer aile bireyleri arasında fazlasıyla negatif duygu yoğunluğu yaratan bir çatışma varsa, bu tartışmalar şirketin performansına da sıçrayacaktır.

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği - TAİDER ilkesini; "Aile şirketlerinde birbirine bağlılık ve güven, karşılıklı takdir, açık iletişim, birlikte sosyal zaman geçirme, ruh sağlığı ve yaşamın sorunlarıyla mücadele etme yeteneğinin başarılı aile şirketlerinin devamlılığı için önemli unsurlar olduğuna inanılır." şeklinde tanımlamaktadır.

Bu nedenledir ki, ülke ekonomilerinde ağırlığı büyük olan aile şirketleri, çekişmelere kurban gitmeden, global rekabet ve teknolojik gelişmeler gibi etkenlerle değişen iş süreçlerinde ayakta kalabilmek ve varlıklarını gelecek nesillere aktarabilmek için, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim çerçevesindeki çalışmalara odaklanmak ihtiyacı duymaktadırlar.

TKYD - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından aile şirketlerinin kurumsallık düzeyini ölçümlemek üzere 2017 yılı içerisinde gerçekleştirilen "Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi" sonuçlarına baktığımızda; aile şirketlerinin %24'ünde aile anayasası, %34'ünde hissedarlık politikası, %29'unda aile konseyi ve ancak %23'ünde aile üyelerinin yönetimde görev alabilmesine ilişkin yazılı kuralların olduğunu ve muhtemelen bunun sonucu olarak da, araştırmaya katılanların sadece %27'sinin şirketini "kurumsal bir aile şirketi" olarak tanımladığını görebiliyoruz.

"Ailesel" veya "bireysel" yönetim anlayışından, "kurumsal yönetim" anlayışına geçmek ise doğal olarak, önemli ölçüde "değişim" ve "dönüşüm" gerektirmektedir ki, maalesef bu değişim ve dönüşüm için tek bir yöntem bulunmamaktadır. Çünkü her aile şirketinin iş modeli, aile içi duygusal faktörlerden de etkilenen kendine has dinamikleri farklı olduğu için izlenecek kurumsal dönüşüm planı da her firmaya özgü olmalıdır.

Değişim ve dönüşüm zor, meşakkatli, emek ve azim isteyen, uzun bir yolculuktur. Değişim ve dönüşüm iki yönlü olur; ya bulunduğumuz ortama uyum sağlamak için kendimizi değiştiririz veya ortamı kendi beklentilerimize göre değiştirmeye ve dönüştürmeye çalışırız. Her iki durum için de ilk adım "bilmek"tir. Bilmek için "farkında olmak" gerekir. Farkında olur ve bilersen sıra "yapmak" yani uygulamak aşamasına gelir. Bu aşamada en etkin sistem duygusal sistemdir ki, yapmak için gerekli olan motivasyonu ya sağlar, ya da engel olur. O nedenle "gerçekten ne kadar isteklisin?" sorusu en kritik sorudur. Bu soruya "yeterince" boyutunda bir cevap gelirse, bilerek ve yaparak ilerleme, yani değişim ve dönüşüm süreci oluşur ve sonuçta "olmak" noktası gerçekleşmiş olur.

Aile ve şirketi kapsayan kurumsal "Gitmeye Değer Yerlerin Kestirmesi Yoktur." Paulo Coelho

dönüşüm sürecinde halefiyet planı, hissedarlık sözleşmeleri, aile anayasası, kısa- orta-uzun vadeli planlar, bağımsız dış-iç denetim gibi, uzmanlık, teknik ve mantıksal bakış açısı gerektiren çalışmaları gerçek-

leştirilmek doğal olarak bir zaruretten ki; zaman, emek ve en önemlisi de ciddi ölçüde maddi yatırım gerektirir.

Bu nedenledir ki; kurumsal dönüşüm talep eden ve bu sürece giren şirketlerde, maddi ve manevi yatırıma

girişmeden, en öncelikle yapılması gereken şey, hissedarların kendilerine bazı sorular sormasıdır;

- "Nasıl bir "şirket" istiyoruz?"
- "Bizim için kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin tanımı nedir?"
- "Nasıl bir ortam (çalışma, davranış, ilişki, vs) istiyoruz?"
- "Hissedar olarak bunun arkasında ne kadar duracağız?"
- "Nelerden vazgeçmeye hazırız, nelerden değiliz?"
- "Bu değişim ve dönüşümü gerçekten ne kadar istiyoruz?"

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetimden beklenti; bütün yapılarıyla işleyen bir "sistem haline gelmek" ve böylece "hissedarların birlikte düşünüp, birlikte hareket edebilme yetkinliklerini sürdürülebilir bir yaşam tarzına dönüştürmek" ise, bu durumda sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez, aile ilişkilerinin de bir sistem olarak düşünülmesi ve dizayn edilmesi gerekir.

"DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜMÜ GERÇEKTEN NE KADAR İSTİYORSUN?"

Evren, sistem yaklaşımı ile inşa edilmiştir ve en küçük molekülden en büyük galaksilere kadar tüm kainat sistemsel olarak yaşamını sürdürür. Sistemler hedefi olan, modüler ve entegre yapılardır. Aile şirketini kuran kişi nasıl ki; duygu, düşünce, dolayım, sindirim, sinir, kas, iskelet gibi alt sistemlerden oluşuyorsa, aile de, şirket de bir sistemdir ve aile üyele-

Aile şirketlerinde iflas, satılma veya dağılma nedenleri incelendiğinde, sorunların

çoğunun şirket operasyonu ve geleceği konusundaki görüş ayrılıklarından kaynaklanan; kuzen, yeğen, kardeşler arası çatışma, aile içi çatışma, miras kavgası, aileler arası kavga veya ortaklar arasındaki çatışmalar şeklinde oluştuğu görülmektedir.

ri, ortaklar, departmanlar, çalışanlar, müşteriler, sektörler şeklinde alt sistemlere sahiptir.

Dolayısıyla bir sistemde bir sorun varsa; bu ya amaçtan kaynaklanmaktadır ya da alt sistemler yeterince işlev görmüyordur, ya da tüm bu alt sistemlerin uyumlu çalışmasına engel olan bir iletişim veya koordinasyon sorunu vardır. Bir insanın sindirim sisteminde oluşan bir sorun, onun sürekli tuvalete gitmesiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda duygu ve düşünce sistemini de etkiler ve böylece tüm sistem bundan etkilenmiş olur. Aynı şekilde aile üyelerinden birisinin duygusal bir sorun yaşıyor olması, şirketin bütününe de etkiler. Nasıl ki sağlıklı bir insan yaşamı için ruhsal ve fiziksel olarak odaklanmak, çaba harcamak ve denge oluşturmak gerekiyorsa, aile şirketini oluşturan “fiziksel” ve “ruhsal” sistemler için de “denge” gerekmektedir.

Duyguların egemen olduğu aile ortamını, iş hayatınıza taşıdığınızda hem iş hem de aile hayatı açısından birtakım sorunlar yaşanmasını doğal olarak kabul etmek gerekir. Şirketin kurucusu ve birincil kuşaktan olanlar için “iş” genellikle bir “tutku”dur ve o nedenle de kenara çekilmek, yetkilerini devretmek ve dolayısıyla da kurumlaşmak konusunda isteksiz olabilir, kendini besleyen bu “duygusal yapı”dan kopmakta zorluk çekerler.

“BİR ŞEYİ NE KADAR ÇOK SEVERSENİZ, KAYBETMEKTEN O KADAR KORKARSINIZ.”

İş sahibinin, iş üzerindeki kontrolünü sürdürmek istemesi doğaldır. Gelecek nesillerin bu durumu kabul edilmesi ve sürdürmesi durumunda sorun çıkmayabilir. Ancak yeni nesil sorumluluk almayı ve kullanmayı öğrenmekte doğal olarak zorluk yaşayacaktır. Bu dengeyi sağlamak için, görevi devredene kadar geçen sürede eski neslin, yeni nesli eğitmesi, geliştirmesi ve gelecek için hazırlaması gerekir. Yeni nesil yeterince hazırlandığında, güç ve kontrolün bırakılması da o derecede kolaylaşacaktır.

Kael Elektronik kurucusu Cüneyt Elhan; “...her şirket farklı bir birey gibi

düşünülmelidir, bireyler gibi güçlü, olumlu, zayıf yanlarının tespit edilmesi gerekir. Örneğin şirketin başlangıçtaki iş konusu, kurulduğu dönemdeki iş fırsatları, kurucusunun mesleki ve sosyal yetenekleri, sonraki kuşaklara sadece eğitim ile aktarılabilir. Hatta tüm bunların bir



Kimlikleri iyi tanımlamak, ayrıştırmak ve her durum için var olan kimlikle

davranmak sistemin işleyişini kolaylaştırır, ilişkileri güçlendirir, sinerji yaratır ve sonuç itibarıyla performansı artırır.



daha oluşması mucize niteliğindedir. Yani sonraki kuşaklarda bu özelliklere sahip nesiller yetişmeyebilir, yetişse de koşullar farklı olacaktır. Pek çok başarılı şirketin kurucusunun vefatından sonra dağılmasının sebebinin; şirketinin başarısını formüle edememesi ve bunu gelecek nesile aktaramaması olduğunu düşünüyorum...” diyor.

Sistemler en zayıf parçası kadar güçlü ve en yavaş parçası kadar hızlıdır ve sistemler asla boşluk bırakmaz. Dolayısıyla sorumluluğu devredeceğiniz kişinin de kendi yolunu bulmasına yardımcı olmanız gerekir. Aile üyelerinin, gelecek kuşaktaki bireylerin hangi konularda yetenekli olduklarını anlamaları ve bu yetenekleri en iyi nasıl kullanabileceklerini kavramaları önemlidir. Tüm aile üyelerinin ve şirketin ihtiyaçlarını anlamak “lider”in, yani birincil kuşağın en önemli sorumluluklarından biridir.

“GERÇEK LİDERLİK TAKİPÇİLERİNİ ÇOĞALTMAK DEĞİL, LİDERLER YETİŞTİRMEKTİR.”

En büyük sistem kişiliğimizdir ve kimliklerimizden oluşur. Birey olarak yaşamda, yani doğal sistemde “kim-

lik”lerimizle var oluruz. Herhangi bir sistemin içinde yaşamımızı sürdürürken, o sistem için sahip olduğumuz kimliklerimiz duygu ve düşüncelerimizi şekillendirerek, davranışlarımızı belirler. Aile içinde; anne, baba, evlat, eş, kardeş, kayın..., üvey..., gibi kimliklerle var olurken, iş hayatında; girişimci, patron, ortak, hissedar, yönetici, lider, uzman, vizyoner gibi kimliklerimiz bireysel sistemimizi yönlendirmektedir. Tabii ki sosyal bir sistemin içindeyse dernek başkanı, taraftar, arkadaş, komşu gibi kimlikler de devrededir. Tüm kimliklerimizin en ortasında ve en önemli noktasında ise “ben” kimliği vardır ki, birey için yaşamın anlamını belirler. “Ne için yaşıyorum?” “Bunun benim için anlamı nedir?” gibi sorulara bilinç dışında cevap arayan, cevabı bulursa mutlu, bulamazsa mutsuz olarak negatif davranış ortaya koyan kimliktir. Eğer bir kurumda kimlikler yerine egolar konuşmaya başlamışsa, o işyerinde tehlike çanları çalıyor demektir.

“YAŞAMI ANLAMLI KILMAK İÇİN EGO GEREKLİDİR, AMA DENGEDE TUTABİLMEK ŞARTIYLA.”

Kimlik duygunuz, ihtiyaçlarınızı ve sizin için hayatta önemli olan şeyleri belirlemenizi sağlar ve sizin için önemli olan şeyler ne ise, onlar aynı zamanda sizi üzme ve rahatsız etme potansiyeline de sahiptir. Bunu, kendinizi ne kadar derinden tanıdığınızı anlamak için bir kriter olarak kullanabilirsiniz. Sizin için önemli olan şey, söyledikleriniz ya da inançlarımız ile ilgili olmak zorunda değildir. Sizin için asıl önemli olan şeyleri ele verecek olan; davranışlarınız ve verdiğiniz tepkilerdir.

Sistemler bir bütündür ama farklı yapıdaki ve büyüklükteki sistemlerin de farklı davranma durumları söz konusudur. Örneğin arkadaşlarıyla son derece pozitif ilişkiler kuran bir hissedar, işte aile üyeleri ile son derece gergin bir ilişki ağı geliştirebilir. Çünkü bulunduğu her bir sistem için farklı bir kimliğe sahiptir.

Kimliklerin gelişi ve gidişi adaptasyon gerektirir. “Evlat” kimliğine bir-

denbire “şirket ortağı” kimliği ilave gelirse ve sistem buna hazır değilse büyük olasılıkla içsel şok yaşayacak ve durum dışarıya duygusal tepkiler olarak yansıyacaktır. Çünkü yeni gelen kimlik eskilerden kaynak (enerji, zaman, vb) çalacaktır. Kimliklerin hazırlıksız gelmesi kadar, aniden gitmesi de sorun yaratabilecektir. Çünkü her giden kimlik boşluk yaratır. Vefat eden birinci kuşak baba kimliğini sonlandırmakla kalmamış aynı zamanda aile şirketi sisteminin patron kimliği de yok olmuştur. Yerini dolduracak kişi hala evlat kimliğinde kalmış ise şirket içinde bir patron gibi değil, küçük bir çocuk gibi davranacaktır. Ve eğer giden kimlik çok temel bir kimlikse, sistemde ciddi bir depresyon yaratacaktır.

Kimlikler karışırsa ortalık da karışır. Örneğin; başarılı bir iş kadını aile şirketi yönetim kurulu toplantılarında, genel müdür kimliği ile değil de evlat kimliği ile davranıyorsa, olasılıkla ağlayarak tepki veriyor olacaktır. Bir an düşünün; eşinize üst, çocuğunuza komşu, patronunuza arkadaş, kimliğiyle davranırsanız ne olur? Ya da sıklıkla karşılaştığımız; Patrona evlat, ortağa arkadaş, hissedara kuzen, pazarlama müdürüne baba...!??

Özetle kimlikleri iyi tanımlamak, ayırtırmak ve her durum için var olan kimlikle davranmak sistemin işleyişini kolaylaştırır, ilişkileri güçlendirir, sinerji yaratır ve sonuç itibarıyla performansı artırır. Tabii ki; yönetmeyi ve dengelemeyi becerebildiğimiz ölçüde çok fazla kimlikle de var olabiliriz. Çünkü bir veya iki kimlik ile hayat sadece “iş” olabilir veya sadece “eğlence” ki, her iki durumda da iş/özel hayat dengesini bozmuş oluruz.

“YAŞADIĞINIZ HAYATIN BÜYÜKLÜĞÜ DENGELİYEBİLDİĞİNİZ KİMLİK SAYISI KADARDIR.”

TKYD - “Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi”ne göre; aile şirketlerinin gelecek planlamaları içinde ilk sıraları; kurumsal yönetim anlayışına sahip olabilmek (%53) ve yeni nesle devir hazırlıklarını gerçekleştirmek (%37) almaktadır.

Tam da bu nedenle aile şirketleri-



nin liderleri, geleceğinden sorumlu oldukları sistemlerini iyi anlamak ve verimli bir “aile” ve “şirket” ortamını oluşturabilmek için periyodik ve planlı olarak durup, geri çekilip, yukarıdan ve dışarıdan bakarak;

- Aile’de ve Şirket’te ne oluyor? Neden oluyor?
- Aile ve Şirket çerçevesinde ayrı ayrı olmak üzere kimliklerimiz ne kadar net ve tanımlanmış?
- Pratikte bu tanımlara ne kadar uygun davranılıyor?
- Bu durum ilişkilerimizi nasıl etkiliyor?
- “Aile” ve “Şirket” olarak ne kadar takımımız? Nasıl bir takım olmayı istiyoruz?
- Paylaşılan ortak değerlerimiz neler ve bunlar her bir üyenin öz değerleriyle ne kadar örtüşüyor/ayrışıyor?
- Kararlarımız ne kadar mantıksal sistemlerin, ne kadar duygusal sistemlerin etkisiyle alınıyor?
- Bunlar, Aile ve Şirket’i nasıl etkiliyor?
- Geleceğe ilişkin değişim ve dönüşümü gerçekten ne kadar istiyoruz?

gibi soruları sormak, üzerinde düşünmek ve uygun aksiyonları almak gerekir. Ki; böylece “KURUMSAL AİLE ŞİRKETİ OLMA” yolculuğu keyifli ve başarılı bir şekilde gerçekleşebilir.

Yararlanılan Kaynaklar:

- Şirketlerin Ömrü 30 Yılda Bitmesin/Hayri ÇETİNKAYA / Sözcü / 29 Mart 2017
- PwC Türkiye Aile Şirketleri Konferansı / 03 Temmuz 2017
- Aile Şirketlerinde Kurumsal Dönüşümün Gerekliliği ve Önemi Rapor Özeti / Ali Kamil UZUN / Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı
- Sürdürülebilir Şirketler Aile Birliği İle Mümkün/Didem Eryar Ünlü/ Dünya Gazetesi/1 Nisan 2017
- Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim/Mehmet Karakurt /PwC Şirket Ortağı
- Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma/Nurettin PEŞKİRCİOĞLU/Sanayi ve Teknoloji Uzmanı/Verimlilik Genel Müdürlüğü
- Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ve Kurumsallaşma/Hande Berktaş/Bloomberght.com/3 Nisan 2014
- Aile Şirketleri/Prof. Dr. BENGİ SEMERCİ
- Aile Kalmak, Şirket Olmak/Prof. Yankı Yazgan/TKYD Yayını
- Optimum Denge Modeli/Tamer Dövcü/Altın Kitaplar



Dr. Ichak Adizes

Adizes Institute
Kurucu ve CEO'su

LİDERLİK DEĞİŞİMLERİNDE KURUCU TUZAĞI'NDAN KURTULMAK

Her çağda organizasyonların yönetsel anlamda çektiği spesifik sorunlar bulunmaktadır. Dr. Adizes bu sorunların sebebini “Kurucu Tuzağı” olarak adlandırıyor. Dünya çapında bir yönetim uzmanı olarak tanınan Dr. Ichak Adizes, 40 yılı aşkın bir deneyimin sonucunda şirketlerde, hükümetlerde ve diğer organizasyonlarda, hızlandırılmış bir değişimi sağlayan ve yıkıcı bir çatışmaya meydan vermeyen kendine özgü bir metodoloji geliştirmiştir. Dr. Adizes'nin liderlik değişimlerini “Kurucu Tuzağı” açısından ele alan yazısını aktarıyoruz.

TUZAK

İnsanlık tarihinde her çağda, organizasyonların acı çektiği bazı spesifik sorunlar oldu. “Organizasyonlar” deyince aklıma imparatorluklar, hareketler, düşünce okulları, NGO'lar geliyor. Pek çok organizasyon doğup, belli bir noktaya kadar büyümüş, çıkışı olmayan bir tuzağa düşüp, kaybolup gitmiştir. Bu hastalığın sebebi “Kurucu Tuzağı”dır. Dünya çapında binlerce şirket bu hastalıkla mücadele ediyor ve organizasyonunu iyileştirmeye çalışıyor. Ancak bu tuzaktan çıkış için hala etkin bir reçete bulunabilmiş değil. Çoğu iyileştirme listesinin başında gelen madde şudur: “Dışarıdan bir profesyonelle anlaşmak”. Eğer bu, çözümü sağlayacak bir ilaç ise organizasyonlar tarafından alınması gerekmez mi? Dışarıdan birini getirmek, şirketin “Hadi-Hadi” (Go-go) dönemiyle “Ergenlik” (Adolescence) dönemi arasındaki geçiş sürecinde olmalı, öncesi ya da sonrasında



Şirket, Kurucu için, gelişmesi büyümesi adına bütün enerjisini seferber ettiği

çocuğu gibidir. Sonuç olarak, Kurucular, çocuklarını kime emanet ettikleri konusunda çok dikkatlidirler. Kurucu ve onun yerini alacak olan kişi arasında olgun bir güven ve saygı tesis edilmelidir; bu bir gecede olamaz. Bu yüzden, içten başlayan yavaş bir dönüşüm en çok tercih edilmektedir.



ve onun yöntemlerine nasıl uyum sağlayacaklarını iyi öğrenmişlerdir.

değil (Not 1). Bu durum, kurumların yaşam döngüsündeki en zorlu geçiştir. Zordur çünkü değişimler o kadar temel ve gereklidir ki ve Kurucu çoğu zaman bu değişimlere engel gibi görünür.

Çözüm, içe doğru bir bakışı, kurumu organize etmeyi, üretimi ve karı artırmayı gerektirir ve Kurucu bunun nasıl yapılacağını bilmez. Muhtemelen bunu sıkıcı bulacaktır hatta tehdit edici olduğunu düşünecektir. Şirketin değişmesi gerektiğini bilir ama şirketin sahip olduğu girişimcilik ruhunun kaybolmasından endişe duyar. Kurucu, bu durumda rakamları iyi bilen yönetici şahsiyetli, profesyonel bir müdürü yönetime getirir. Eskiler yeni yöneticiye direnmeye başladığı zaman, Kurucu onların yanında yer alabilir, çünkü yeni yönetici bazen maliyetleri azaltmanın, geliri artırmaktan daha çok dikkat edilmesi gerektiğine inanır. Bu inanç “yağ”la beraber “kas”ları da kesilmesine yol açabilir. Kurucuyu en iyi eskiler tanır

Yeni olanın tamamen farklı bir yönemi vardır ve bu yöntem Kurucu ve eski çalışanların yöntemleriyle çatışma içindedir. İş yeri bir tartışma alanına dönüşmüştür. Buna ek olarak, bu noktadaki bir yapılanmada, organizasyon kişilerin etrafında şekillenmiştir ve artık işlevselliğini yitirmiştir. Bu noktada şirketin fark yaratacak açık sorumluluklar, yetki paylaşımı ve bir ödül sistemine ihtiyacı vardır. Bu, şirketin denetime açık olması anlamına gelir. Bu, kişileri organizasyonun etrafında yapılandırmak anlamına gelir.

Dolayısıyla, Kurucu Tuzağı'ndan kurtulmak için Kurucu, şirketi yeniden yapılandırmak için dışarıdan yardım almalıdır, tercihen onun yerini alabilecek ve bu noktada bir danışman olarak davranarak şirketi yönetmek üzere görevlendirilmiş biri. Bu süreç, yavaş, dikkatle ve doğru bir sıralamayla gerçekleşmelidir.

Başka bir nokta: Şirket, Kurucu için, gelişmesi büyümesi adına bütün enerjisini seferber ettiği çocuğu gibidir. Sonuç olarak, Kurucular, çocuklarını kime emanet ettikleri konusunda çok dikkatlidirler. Kurucu ve onun yerini alacak olan kişi arasında olgun bir güven ve saygı tesis edilmelidir; bu bir gecede olamaz. Bu yüzden, içten başlayan yavaş bir dönüşüm en çok tercih edilmektedir.

DANIŞMAN

Kurucu'nun yerini alacak bir danışmanı işe almak akıllıca bir karardır

ancak Kurucu bunu olması gerektiği gibi yapmalıdır. Her şeyden önce Kurucu, danışmana görevin tanımını net ve açık olarak sunmalıdır: Yönetim ve Kurucunun şirket misyonunu belirlemesine yardımcı olmak. Kuruluşundan beri, şirket farklı yönlerde yol almıştır ancak artık şirketin ne durumda olduğunun tanımı pek net değildir. Kurucu'nun şirketin yönetim kadrosuna şirketin misyonu ve son iş modelinin ne olduğunu çok net bir şekilde ifade etmesi ve bu kadronun bunu anlamasını sağlaması gerekmektedir. Daha sonra, bu yeniden tanımlanmış misyonun ışığında, danışman, şirketi yeniden yapılandırmalıdır. Yönetim, danışmanın orada geçici bir görevde olduğunu ve mevcut yönetim için bir tehdit olmadığını hisseder. Danışman bile, Kurucu'nun nihai hedeflerinin ne olduğunu bilmemelidir. Danışman, şirketin misyonunun ne olduğunu öğrenmeli ve doğru yapılanmayı sağlamalıdır. Kurucu, danışmandan gerçekten hoşnut olduğu takdirde şirketin yönetimi için onu görevlendirmelidir. Kurucu, danışmanı Operasyon Müdürü (COO) sıfatıyla atmalıdır, kendisi ise CEO sıfatını taşımalıdır. Sonuç olarak, sıralama şöyle olmalıdır: Şirket dışından bir danışman alınacak, danışmana şirketi yeniden yapılandırma görevi verilecek, da-

nişmanın diğer çalışanlarla nasıl çalıştığına bakılacak, danışman şirket hakkında bilgi sahibi olacak, şirket doğru şekilde tekrar yapılandırıldıktan sonra Kurucu, danışmanı Operasyon Müdürü (COO) sıfatıyla görevlendirecek.

SIRALAMA

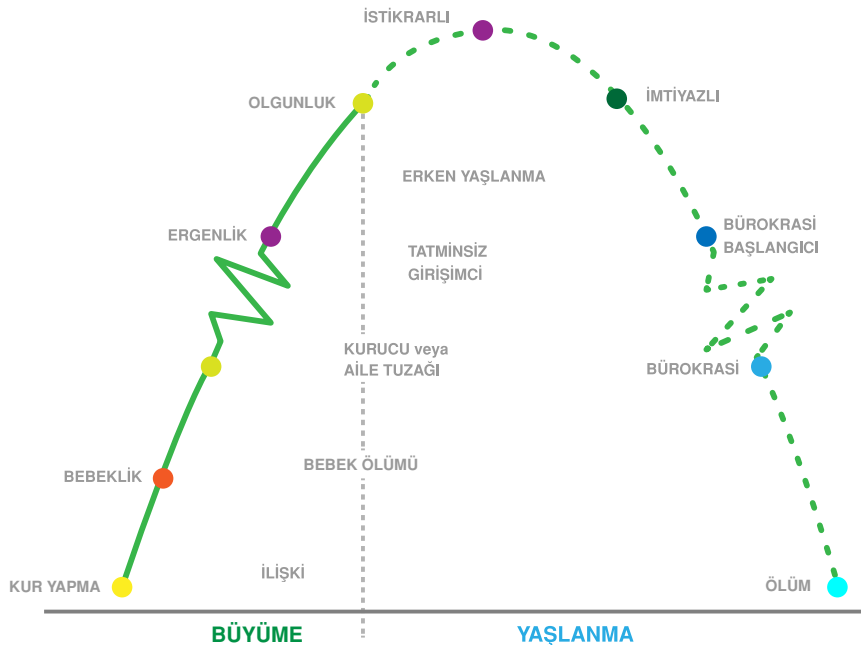
Şirket dışından gelen bir danışmanı Operasyon Müdürü (COO) olarak görevlendirmek iyi bir fikirdir ancak Kurucu bu alana hala fazlasıyla dahil olacaktır. Kurucu dahil olmak isteyecektir çünkü her zaman böyle olmuştur ve bu bir alışkanlık gibidir. Ancak, bu dahil olma, Kurucu'nun çok fazla zamanını alacaktır. Bunun çözümü, Operasyon Müdürü'nün başkanlığını yürüttüğü, şirketin müdürlerinden oluşan bir Yürütme Komitesi oluşturmaktır. Bu yapılanmanın başarısının anahtarı şudur: İdari kurallar.

Kurucu, eğer gelmek istiyorsa, bütün toplantılara çağrılmalıdır. Eğer kurallara uyulursa, Kurucu'nun katılımı nadir olacaktır.

Bu kurallar nelerdir? Toplantının içeriği Kurucu'ya en az 48 saat öncesinden gönderilmelidir ve toplantının gündeminde bundan farklı başka bir konu olmamalıdır. Kurucu'nun bu 48 saat içerisinde gündeme gelmesini istemediği herhangi bir konuyu veto etme hakkı bulunmalıdır. Bir sonraki aşamada,

toplantı notları toplantıdan sonraki 48 saat içinde CEO/Kurucu'ya gönderilmeli ve kendisinin bu 48 saat içerisinde herhangi bir kararı veto etme hakkı bulunmalıdır. Herhangi bir veto gerçekleşmediğinde alınan kararlar kabul edilmiş demektir. Bütün kararlar, Yürütme Komitesi'nin oybirliği ile alınmalıdır. Yürütme Komitesi'nde bir üye bile verilen karara katılmamışsa, son karar verme yetkisi CEO/Kurucu'ya gitmelidir. Dünya genelinde tüm şirketlerdeki deneyimlerime dayanarak söyleyebilirim ki, bu süreç işe yaramaktadır. Kurucu, kontrolün kendisinde olduğunu hissettiği zaman toplantılara katılımı seyrek olacaktır ve bu sürekliliği korumak, uzlaşma sağlanmadığında son kararı Kurucu'ya bırakmamak için Yürütme Komitesi toplantılarda uzlaşacaklardır. Böylece Yürütme Komitesi üyeleri toplantılarda kendi aralarında tartışarak bir karar vermeyi başaracaklar ve genellikle çok iyi kararlar vereceklerdir.

Bir Yürütme Komitesi olmasının faydası açıktır: Kurucu'nun tamamlayıcı bir takımı olacaktır, bunlar birlikte karar vereceklerdir. Eğer birlikte uzlaşıp karar verilerse, kararları Kurucu'nun tek başına vereceği kararlardan daha iyi olacaktır. Eğer uzlaşamazlarsa, konu Kurucu'ya gidecektir. Kontrol yine



Kurucu'dadır. Kurucu, Yürütme Komitesi tarafından verilen kararları veto edebilir. Ama gerçekte, Kurucu, birkaç toplantıdan sonra takımın birlikte çok iyi çalıştığını fark edecektir. Kurucu, toplantı öncesi ve sonrası raporlarını ilk zamanlar okuyacaktır. Ama daha sonra artık buna dikkat etmeyecektir. Bu du-

Kurucu'nun dışarıdan bir yönetici getirmeden önce yapacağı ilk iş, şirketi tekrar

yapılandırıp, herhangi birinin yönetebileceği sistematik hale getirmektir.

rumda ne olmuştur? Şirket tek bir kişinin insiyatifinde değildir. Birlikte çalışacaklardır, kararları birlikte vereceklerdir.

Bu süreç ne kadar zaman alır? Bu a) Kurucu'nun gitmeye hazır olmasına b) Şirketin kendisini Kurucu'dan bağımsız çalışmaya hazır olmasına bağlıdır. Eğer bütün aşamalar doğru yapılırsa, bu çok uzun sürmeyecektir. Aylar söz konusudur, yıl değil.

HIZ

Bu bizi Kurucu Tuzağı'nın doğasına götürür. Tuzak şudur: şirketin yaşam döngüsünün hızlı büyüme "Hadi-hadi" evresinde (Go-go) güçlü, kararlı bir lidere ihtiyacı vardır. Bu noktadan sonra, Kurucu, artık şirketin tek kişinin insiyatifiyle yönetilemeyeceğini fark edebilir. Çünkü şirket çok büyümüştür.

Bu, şirketin yaşam döngüsünün ikinci aşaması olan "Ergenlik" dönemidir. "Hadi-hadi" ve "Ergenlik" dönemi arasındaki geçiş dönemi en zor dönemdir. Bazı şirketler bu aşamayı başarıyla geçerler ama birçoğu da "Kurucu Tuzağı" denen ölümlü bir hastalığa yakalanır. Eğer Kurucu Şirketini kaybedecekse, genelde bu aşamada kaybeder.

Kurucu -ki bu ilk kurucu olmak zorunda değil, üçüncü ya da dör-

düncü kuşak kurucu da olabilir- bir şirket kurar, bu şirket onun tek başına yönetemeyeceği kadar büyür ve kendisini şirketten ayırmak ister. Hızlıca bir başkasını Kurucu'nun yerine getirmek çoğu zaman işe yaramaz. Benim deneyimim budur. Bu, huzursuzluk veren yıkıcı bir şeydir. Kurucu, bir yabancı'nın şirketini gasp ettiği, "bebek"ini çaldığı hissine bile kapılabilir. Bu çok acı vericidir ve bu şekilde olmamalıdır, yukarıda anlatıldığı gibi doğru bir şekilde yapılmalıdır. Profesyonel bir yönetici getirmek ve şirket yönetimiyle ilgili tüm yetkiyi ona devretmek işe yaramaz çünkü şirket Kurucu'ya özel şekillenmiştir; gücün yapısı, görevler, prosedürler. Bu yüzden, profesyonel bir yöneticinin bu özel şekillenmiş yapıya uyum sağlama şansı çok azdır.

Kurucu'nun dışarıdan bir yönetici getirmeden önce yapacağı ilk iş, şirketi tekrar yapılandırıp, herhangi birinin yönetebileceği sistematik hale getirmektir. Ve daha önce söylediğim gibi, bunu yapmanın en iyi yolu bir danışmanla anlaşmak, danışmana şirketi yeniden yapılandırma görevini vermektir. Eğer bu kişi Kurucu'nun güvenini ve saygısını kazanırsa şirket onu daha sonra Operasyon Müdürü (COO) olarak atayacaktır.

Adizes Metodolojisi hakkında daha fazla bilgi almak için www.adizes.com'u ziyaret edebilirsiniz, ya da turkey@adizes.com adresinden Adizes temsilcisiyle iletişime geçebilirsiniz.

Dr. Ichak Adizes, Ph.D., dünya ça-

pında bir yönetim uzmanı olarak tanınmaktadır. 40 yılı aşkın bir deneyimin sonucunda şirketlerde, hükümetlerde ve diğer organizasyonlarda, hızlandırılmış bir değişimi sağlayan ve yıkıcı bir çatışmaya meydan vermeyen kendine özgü bir metodoloji geliştirmiştir.

Dr. Adizes, yönetim teorisi ve farkındalığı konusundaki katkılarından ötürü, onursal doktora kazanmıştır. Dünya çapında başbakanlara, hükümetlere ve şirket kurucularına tavsiyelerde bulunmuştur ve bir Fortune 100 üyesidir. 4 dilde ders vermektedir ve 26 dile çevrilmiş 20 kitabı bulunmaktadır.

Not 1: Şirketlerde de canlı varlıklar gibi bir yaşam döngüsü vardır. Yaşam döngüsünün aynı dönemlerinde bulunan şirketlerin sorunları da birbirine benzer. Bu sorunlardan bazıları normaldir, şirket içinde çözülebilir ve çözümleri şirkete kuvvet kazandırır, döngünün bir sonraki dönemine geçilir. Ancak bazı normal olmayan sorunlar vardır ki, yüksek dikkat ve çabuk çözüm gerektirir. Şirket, organizasyonel hayat döngüsü içinde, bir dönemden diğer döneme geçerken, geçmiş dönemde normal olabilen sorunlar bir sonraki dönemde normal olmayabilir, belki de çok tehlikeli olabilir. Geçişin en zor olduğu zaman ise gelişmenin en hızlı olduğu "Hadi-hadi" (Go-go) evresinden, "Ergenliğe" geçiş dönemidir. Bu dönemde odaklanma pazar payı ve satış artırmadan, karlılık ve yapısalığa kayar. İşte bu girişimcilikten, profesyonel yönetime geçiştir.





2015
Yılı
Kurumsal
Yönetim
Notu

7,30
Priv.

8,56
Priv.

2016
Yılı
Kurumsal
Yönetim
Notu

2015 BAŞARIMIZ

2015'teki ilk başarı adımımızda en büyük destekçilerimiz birbirimiz olurken bu yolda hep birlikte ilerlemeye devam edeceğiz.

2016 BAŞARIMIZ

İkinci adımı, birinci adımdan daha büyük atarak 2016'da çalışmalarımızın sonucunda başarılı bir yıl hepimiz için bir ödüldür.

2017 İÇİN BİZ

Yarın bugünden daha güzel olacak.

**WORLD
CORPORATE
GOVERNANCE
INDEX** ● ● ●

**Group
1**



ÜNSPED
GÜMRÜK
MÜSAVİRLİĞİ

www.ugm.com.tr



TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi

Murat Çetinkaya:

"Pay halka arzlarına yönelik önümüzdeki döneme ait konsantrasyonumuz; ülkemizin önde gelen ve büyük ölçekli şirketlerinin başarılı halka arzlarına imza atmaları"

Borsa İstanbul Genel Müdürü Murat Çetinkaya ile Borsa İstanbul'un gelecek dönem planlanan yeniliklerini, kurumsal yönetimi ve halka arz çalışmalarını konuştuk.

Borsa İstanbul'da önümüzdeki dönemde planlanan yeniliklerden bahsedebilir misiniz?

İstanbul'u uluslararası bir finans merkezi yapmak amacıyla son yıllarda farklı paydaşlarla önemli adımlar atılıyor. İstanbul Finans Merkezi projesi (İFM) İstanbul'u ulusal ve uluslararası finans piyasası oyuncularının konumlandığı, piyasaların varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için yeterli finansal, hukuki ve teknik altyapıya sahip, finansal faaliyetlerin diğer merkezlerden daha etkin ve hızlı bir şekilde yapılabilirdiği bir çekim merkezi konumuna getirmeyi hedefliyor. Biz de Borsa İstanbul olarak bu girişimin kalbinde yer alıyoruz. Borsamız İFM vizyonuna uygun şekilde işlem hacmi ve likiditenin yüksek olduğu, uluslararası şirket ve yatırımcıların ilgi odağı olan, her türlü talebe cevap verecek finansal ürün çeşitliliğine ve teknolojik altyapıya sahip bir borsaya dönüşme yolunda çalışmalarını sürdürüyor.

2013 yılında yayınlanan yeni Sermaye Piyasası Kanunu, Borsa İstanbul'un anonim bir şirkete dönüşümü, sermaye piyasamızda yatay ve dikey entegrasyonun tamamlanması, yeni teknolojiye geçiş, Nasdaq ve Avrupa

İmar ve Kalkınma Bankası ile ortaklıklar bu hedefe hizmet eden çalışmalar oldu. Borsa İstanbul olarak gelecek dönemde finans piyasası aktörlerinin ve paydaşlarının faydalanabileceği birçok projeyi de hayata geçirmeye hazırlanmaktayız.

Bukapsamda, Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası alım satım sisteminin BISTECH platformuna taşınmasını 6 Mart 2017 tarihinde başarıyla gerçekleştirdik. Dünyanın önde gelen borsalarında kullanılan bu sistem ile bir çok esnekliğe kavuştuk. Yeni teknolojinin bize sunduğu imkanlarla hem hızımızı hem ürün çeşitliliğimizi artırıyoruz. İşleme açtığımız RUB/TL ve CNH/TL sözleşmelerine ek olarak USD/RUB ve USD/CNH vadeli işlem sözleşmeleri ile EURTL opsiyon sözleşmeleri üzerinde çalışıyoruz. Piyasa'dan gelen seans saatlerinin uzatılması yönündeki taleplere yönelik olarak "Akşam Seansı" ve "Sabah Seansı" olmak üzere iki adet "After Hours" seansı düzenlenmesi ile ilgili analiz ve çalışmalar devam ediyor. Bu konuda uygun bir model üzerinde üyelerimizle de mutabakat sağlandığında günün 20 saati boyunca işlem gerçekleştirmek mümkün olacaktır.



İstanbul Finans Merkezi kapsamında altın için bölgesel bir saklama hizmeti verilmesi adına çalışmalar da devam ediyor. Kıymetli Madenler ve Kıymetli Taşlar Piyasası 2017 yılı içerisinde yeni binasında hizmet vermeye başladı ve 100 ton olan saklama kapasitesi yeni saklama kasası ile 1.600 tona ulaşmış bulunuyor. Bunu çok önemsiyorum.

Faizsiz finans da Borsa olarak önemli atılımlar planladığımız ve bölgede liderlik etmek istediğimiz bir alan. Bu noktada, Borsa olarak katılım bankaları ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği ile işbirliği içinde Taahhütlü İşlemler Pazarı (Pazar) adı altında, taahhütlü işlemlerin gerçekleştirileceği, katılım bankalarının çalışma prensiplerine uygun, konvansiyonel bankalar ile aracı kurumların da işlem yapabilecekleri bir pazarın açılması planlanmaktadır.

Son olarak, hiç kuşkusuz teknik ve fiziki altyapımızı geliştirmek, ürün çeşitliliğini artırmak kadar sermaye piyasalarına katılımı teşvik etmek ve talebi artırmak da önem arz etmektedir. Bu kapsamda, şirketlerin müşterilerine sunduğu fırsatları yatırımcılarına sunmasına imkan verecek "Ortak Promosyonu" projesi ile sermaye piyasalarına daha fazla yatırımcı çekmek istiyoruz. Bir diğer yoğun mesai harcadığımız çalışma alanı ise piyasaların geliştirilmesine yöneliktir. Finansal okuryazarlığa verdiğimiz önem ve çalışmalar kapsamında, özellikle Vadeli İşlem ve Opsiyon piyasasına olan ilgiyi, piyasada işlem yapan yatırımcı sayısını ve piyasaların derinliğini artırmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda Ekim ayı başı itibariyle her hafta sonu Borsamız yerleşkesinde finansal okuryazarlık eğitimleri organize edeceğiz.

Dünya ve ülke gündemi her gün hızla değişiyor. Bu günlerde belki de kurumsal yönetimin bahsetmek için en doğru zaman. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Ülkemizde şirketlerimizin neredeyse tamamına yakını aile şirket hüviyetindedir. Aile şirketlerinin sadece ülkemizde değil, dünyada da ikinci ve üçüncü nesil sonrasında başarı ile yönetilme ve ayakta kalma oranlarının oldukça düşük olduğu yapılan saha çalışmaları ile ortaya konulmuştur. Şirketlerimizin nesiller boyu sağlıklı bir yapıda ayakta kalması, ülke ekonomisine katkılarını sürdürmeleri kurumsal yönetim ilkelerine bağlı şekilde yönetilmelerinden geçmektedir.

Hiç kuşkusuz kurumsal yönetim ve sermaye piyasası arasında da önemli bir ilişki

Kurumsal Yönetim Endeksi şirketler için vitrin görevi görmekte, kapsamındaki şirketleri

ön plana çıkartarak, yatırımcıların bu şirketleri portföylerinde ön sıralara koymaya teşvik etmektedir. Halihazırda 50 şirket endeksi için her ne kadar önemli bir sayı olsa da biz bütün şirketlerimizin bu endekse girebilecek seviyeye gelmesini arzu ediyoruz.

var. Özellikle şeffaflık, ortaklara eşit davranılması, küçük ortakların yönetimde söz sahibi olması ve kâr-dan pay alması, azınlık haklarının korunması gibi konular sermaye piyasasının da öncelikleri arasında yer almaktadır. Diğer yandan, kurumsal yönetim yabancı yatırımcılar açısından gerek doğrudan yatırım gerekse portföy yatırımlarında şirket seçiminde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Borsa İstanbul olarak, bugüne kadar ülkemizin en büyük sanayi şirketlerinden, en fazla ihracat yapan şirketlerine kadar birçok şirketi sermaye piyasaları konusunda bilgilendirmek

ve halka açılmalarına motive etmek amacı ile ziyaret ettik.

Şunu söyleyebiliriz ki, ikinci ve hatta üçüncü kuşak tarafından yönetimleri üstlenilmiş olan aile şirketlerimiz kurumsal yönetim konusunda farkındalık içerisindedir. Hatta konsantasyonlarının bir kısmını kurumsal yönetime, şirketlerinin sürdürülebilirliğine ayırmaktalar. Halka arzın da kurumsal yönetim ilkelerini özümsemekte şirketleri için önemli dönüm noktası olacağını düşünmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, sizler ve bizler kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının şirketlerin geleceğe aktarılmasındaki önemini ne kadar iyi şekilde anlatabilsek bu konudaki gelişimimiz de o kadar hızlı olacaktır. Bu konuda rol model olma yükümlülüğümüzün de farkındayız.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlandı ve bugün endekste 50 şirket var. Endeksin yeterli seviyeye ulaştığını düşünüyor musunuz? Türkiye'de söz konusu uygulama yeteri kadar gelişti mi?

Kurumsal Yönetim Endeksi şirketler için vitrin görevi görmekte, kapsamındaki şirketleri ön plana çıkartarak, yatırımcıları bu şirketleri portföylerinde ön sıralara koymaya teşvik etmektedir. Halihazırda 50 şirket endeksi için her ne

kadar önemli bir sayı olsa da biz bütün şirketlerimizin bu endekse girebilecek seviyeye gelmesini arzu ediyoruz. Kurumsal yönetimin şirketlerimiz, yatırımcılarımız, Borsamız ve sermaye piyasamızın geleceği açısından çok önemli olduğunu düşünüyoruz.

2007 yılından beri





hesaplanmakta olan Kurumsal Yönetim Endeksi, Kurumsal Yönetim uygulamalarının Borsa şirketleri arasında uygulama zemini bulmasında ve yaygınlaşmasında çok önemli katkılar sundu, sunmaya da devam edecek. Ancak bundan sonrası için endeksin varlığı tek başına yeterli değil. Bir sıçrama daha olabilmesi için yatırımcılardan da talep olması gerekiyor. Özellikle kurumsal yatırımcı tabanının gelişmesinin şirketler tarafında da kurumsallaşma talebini artıracaklarını düşünüyoruz. Kurumsal yatırımcıların, kurumsal yönetim performansları yüksek şirketleri seçmesi veya yönetimine dahil oldukları şirketleri bu konuda teşvik etmeleri sürece de olumlu katkıda bulunacaktır.

Diğer yandan endeks, kurumsal yatırımcıların üzerine yatırım fonu, borsa yatırım fonu veya benzeri başka finansal ürünler çıkarabilmeleri için de bir dayanak varlık görevi görmektedir.

Türkiye'deki şirketlere örnek olan ve kurumsal yönetim yolunda çok önemli bir adım atarak halka arz sürecine hazırlanıyor. Borsa İstanbul halka arzları teşvik etmek ve yaygınlaştırmak için ne gibi çalışmalar yürütüyor?

Borsa İstanbul olarak, sermaye piyasalarımızın gelişimi için halka açık şirket sayısının artırılmasının çok önemli bir gereklilik olduğunun farkındayız. Bu çerçevede, bugüne kadar 900'e yakın şirketimizin, halka açılma kararı almaya yetkili büyük ortakları ile üst

düzyer yöneticilerine ziyaretler gerçekleştirdik. Bu ziyaretlerde, başta pay halka arzı olmak üzere, sermaye piyasalarının şirketlerimize sunduğu finansman olanaklarını anlattık. Ayrıca bu görüşmelerde, büyük ortakların ve şirket üst düzey yöneticilerinin pay halka arzı konusundaki çekinmelerini de öğrendik. Şirket sahiplerinden ve yöneticilerinden aldığımız bu geri bildirimleri başta Sermaye Piyasası Kurulu olmak üzere sermaye piyasasının aktörleri ile paylaşarak, sermaye piyasamızı şirketlerimiz açısından cazip kılacak uygulamaların hayata geçirilmesi konusunda girişimlerde bulunduk.

Örneğin piyasa aktörlerimizden aldığımız geri bildirimler neticesinde çok yakın geçmişte, Kotasyon Yönergesinde yer alan "şirketin geçmiş yıl dönem karı olması" kriterinde değişikliğe gittik. Bu sayede Borsamız Yıldız Pazar'a namzet olacak ölçüde büyük olan, ancak son dönemde döviz kurullarında yaşanan yüksek volatilité ne-

deni ile yukarıda belirtilen karlılık şartını sağlayamayan ülkemizin önemli markalarını taşıyan şirketlerini Borsamızda halka açılarak kaynak temin edebilecek imkana kavuşturduk. Pay halka arzlarına yönelik önümüzdeki döneme ait odağımız; ülkemizin önde gelen ve büyük ölçekli şirketlerinin başarılı halka arzlarına imza atmaları ve Borsamız şirketleri arasında yer almalarını sağlamaktır.

Önümüzdeki dönemde, piyasalarımızda işlem gören sermaye piyasası araçlarının çeşit ve sayısını artırmaya yönelik çalışmalarımıza devam ederken, piyasalarımızın bireysel ve kurumsal yatırımcı tabanının da geliştirilmesine yönelik yeni uygulamaları hayata geçirmeye çalışacağız.

Bu yeniliklerin bir kısmı yasal bazı düzenlemelerin hayata geçirilmesi ile devreye alınabilecek yenilikler. Örneğin gelişmiş ülke örneklerinde olduğu gibi, çalışana pay edindirme programlarının (stock option) sermaye piyasamızda da uygulanabilmesi için Maliye Bakanlığı nezdinde girişimlerde bulunmaktayız. Belirli bir ilerleme de sağladık. Aynı şekilde kar payı dağıtımında uygulanan vergi kesintisi (stopaj) oranında halk açık şirketler lehine bir indirim olması yönünde de Bakanlık nezdinde girişimlerimiz var.

Diğer taraftan yatırım bankaları ile yapılan görüşmelerden aldığımız talepler üzerine, halka arzda tahsisatlara ilişkin önerilerimizi de Sermaye Piyasası Kurulu'na ilettik. Bildiğiniz üzere mevcut mevzuata göre halka





arz edilen payların %30'u yurt içi yatırımcılara, %70'i yurt dışı yatırımcılara tahsis ediliyor. Yabancı yatırımcılar ise ülkemizde özellikle belli bir ölçeğin üzerindeki (toplam halka arz tutarı 300-350 Milyon ADB Doları) şirketlerin halka arzına yoğun ilgi gösteriyor. Ancak bu şekilde yüksek tutarlı halka arzlarda yurt içine %30 tahsisat yaptığınızda bunu karşılayacak talep gelmeyebiliyor ve gelen talep tahsisat oranlarının altında kaldığında halka arzın başarısız olduğu ve yeterli talebi görmediği gibi yanlış bir kaniya sebep olabiliyor. Yabancı yatırımcı da bu durumda endişe ediyor ve emirlerini geri çekebiliyor. Bu nedenle biz SPK'ya yurt içinde bireysel ve kurumsal yatırımcılara tahsisat oranlarının düşürülerek yurt dışı yatırımcıların tahsisat oranlarının artırılmasına yönelik de bir düzenleme yapılmasını ilettik. SPK da bu konuda çalışmalrına başladığını bize bildirdi.

Biliyorsunuz, bu sene birkaç Türk firması Londrada halka arz gerçekleştirdi. Biz Borsa olarak şirketlere yukarıda belirttiğimiz esneklik ve kolaylıkları sağlayarak şirketlerin yabancı Borsalar yerine ülkemizde halka arz yaparak Borsa İstanbul'da işlem görmesini amaçlıyoruz. Nitekim

kar şartına getirdiğimiz esneklik ile yabancı borsalarda halka arz planlayan şirketlerin bizim Borsamıza yönelmesini bekliyoruz.

Borsa İstanbul markası olan Özel Pazar 2014 yılında üye kabulüne başladı. Özel Pazar'ın bugünkü noktayı nasıl değerlendiriyorsunuz? Özel Pazar aracılığı ile bugüne kadar kaç yatırım yapıldı, talepler nasıl?

Borsa İstanbul bünyesinde girişimciler ile yatırımcıları uzun vadeli ortaklıklar için bir araya getirmek amacıyla 2014 yılı Kasım ayında kurduğumuz Borsa İstanbul Özel Pazar'da, yaklaşık 3 yıllık sürede 381 üyeye ulaştık. Özel Pazar'da hali hazırda yatırım imkânlarını değerlendirmek isteyen 109 adet yatırımcı ve finansman imkanlarından faydalanmak isteyen 241 adet şirket bulunmaktadır. Ayrıca aracı üyeler ve hukuki danışmanlık, bağımsız denetim gibi hizmetler sunan servis sağlayıcı üyeler de Özel Pazar'da yer almaktadır.

Özel Pazar'da Kasım 2014'den bu güne yaklaşık 30 milyon TL tutarında 13 yatırım işlemi tamamlanmıştır. Bu rakamları melek yatırım ağlarında gerçekleşen yatırımlarla veya Hazine Bireysel Katılım Sermayesi Sistemindeki yatırımlarla kıyasladığımızda,

Özel Pazar'ın Türkiye'nin girişimcilik alanındaki en önemli aktörlerinden biri haline geldiğini söyleyebiliriz. Talep noktasında bir çok start-up şirketinin yatırım aramaya başlarken önce Özel Pazar'a başvuru yaptığını, bu yüzden bir çok melek yatırımcının da önemli yatırım fırsatlarını erkenden yakalamak için Özel Pazar'a yöneldiğini görüyoruz.

Ancak daha fazlasını hedeflememiz gerekiyor. Bu kapsamda İstanbul Kalkınma Ajansı desteği ile birlikte bu rolümüzü daha da güçlendirecek

Borsa İstanbul Özel Pazar, şirketlere halka açılmadan finansman bulma, ortak olduğu şirketteki payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite sağlama, yatırımcılara ise yaptıkları yatırımları likidite edebilecek alıcıları bulma ve ayrıca hızlı büyüme potansiyeli olan yenilikçi girişimlere yatırım yapma olanağı sağlamaktadır.

adımları atıyoruz. 2 yıl içinde tamamlayamayı hedeflediğimiz “Özel Pazar Girişimcilik ve Bölgesel Merkez” projesiyle beraber diğer borsalarla iş birliği içinde Özel Pazarı uluslararası girişimci ve yatırımcıların da kullanımına sunarak bölgesel bir girişimcilik merkezi haline getireceğiz. Projenin hayata geçmesi ile birlikte Özel Pazar dahilinde, patentlerin de alınıp satılabildiği bir Patent ve Fikri Mülkiyet Pazarı’nı, Türkiye’de girişimcilik ve inovasyonun gelişmesine katkı sağlamak amacıyla bilgi paylaşımının sağlandığı bir Girişimcilik Portalı’nı oluşturmayı hedefliyoruz.

Ayrıca bir süredir hukuki düzenlemesini beklediğimiz Kitle Fonlaması uygulaması için de Özel Pazar bünyesinde bu ekosisteme katkı sağlayabilmek amacıyla çalışmalarımızı da sürdürüyoruz.

Özel Pazar girişimci ve yatırımcılar için nasıl bir fayda sunuyor? Neden Özel Pazar?

Borsa İstanbul Özel Pazar, bir Borsa İstanbul girişimidir diyebiliriz. Şirketlere halka açılmadan finansman bulma, ortak olduğu şirketteki payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite sağlama, yatırımcılara ise yaptıkları yatırımları likidite edebilecek alıcıları bulma ve ayrıca hızlı büyüme potansiyeli olan yenilikçi girişimlere yatırım yapma olanağı sağlamaktadır. Halka açık olmayan şirketlerin borçlanmadan özsermaye finansmanına yönelik olarak bu yeni pazar yeri sayesinde hem erken aşama yeni girişimler, hem de belirli bir büyüklüğe erişmiş Yükselen Girişimler, nitelikli ya da lisanslı melek yatırımcılara doğrudan erişim imkanı bulmaktadır. Şirketler halka açılmadan paylarını satma imkânı bulurken, halka açık şirketlerin tabi olduğu izahname düzenleme, kamuyu aydınlatma vb. yükümlülüklerden ve SPK mevzuatından muafiyet sağlamış olurlar. Benzer şekilde yatırımcılar da Özel Pazar üzerinden mevcut yatırımlarından çıkış imkânı sağlayabilmektedirler.

Girişimcilerimize ve yatırımcılara tüm

bu imkanları sunarken, mümkün olduğunca geniş bir network ağı sağlaması ve üyelik ve işlem maliyetlerinin de nerdeyse sifıra yakın seviyede tutmamız Özel Pazar’ı girişimciler ve yatırımcılar açısından oldukça cazip kılmaktadır.

Özel pazarda iki segmentasyon var. Biri “yeni girişim şirketi”, diğeri “yükselen girişim şirketi”. Başvuru süreci ve kabul şartlarından bahsedebilir misiniz?

Özel Pazar’a tüm üyelik başvuruları www.bistozelpazar.com adresinden online olarak yapılır. Özel Pazar’da dört farklı üyelik seçeneği bulunmaktadır: Şirketler / Şirket Ortakları (Yeni Girişimler ve Yükselen Girişimler), Yatırımcılar, Aracılar ve Servis Sağlayıcılar.

Fon arayan şirketlerimiz Özel Pazar’ın Yeni Girişim ya da Yükselen Girişim segmentlerine başvurabilirler. Yeni Girişimler segmentinde yer

alabilmek için şirketin kuruluşundan itibaren en az 6 ay geçmiş olması gerekmektedirken, Yükselen Girişim başvuru yapabilmek için şirketin en az 2 yıllık şirket geçmişi ve son iki yıldaki herhangi bir dönemde aktif büyüklüğünün ya da cirosunun asgari 5 milyon olma şartı bulunmaktadır.

Her iki kategoride başvuracak şirketlerin başvuruları çoğunluğu çalıştığı sektörde önde gelen piyasa profesyonellerinden ve yatırımcılardan oluşan bağımsız Değerlendirme Komiteleri tarafından değerlendirilmektedir. Şirketler bu komitelerin olumlu kararına bağlı olarak Özel Pazar’a kabul edilmektedir. Bağımsız ve profesyonellerden oluşan bir komite tarafından yapılan bu değerlendirme yatırımcılar açısından önemli bir güven unsuru niteliği taşımaktadır.



2017 YILININ İLK YARISINDA KURUMSAL YÖNETİMDE ÖNEMLİ GELİŞMELER

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Sermaye Piyasası Çalışma Grubu üçer aylık periyotlarda düzenledikleri toplantılarda kurumsal yönetim konusunda Türkiye’de ve dünyada yaşanan gelişmeleri ele alıyor. Toplantılarda gündeme taşınan konuları çalışma grubumuz bu sayımızda sizler için derledi.

Çalışma Grubu Adına Derleyenler; Ozan Altan, Ümit Yayla, Çağlar Manavgat

2017 yılının ilk yarısında, kurumsal yönetimi evrensel boyutta ilgilendirecek, şekillendirecek önemde gelişmeler yaşanmıştır. Etki alanı dikkate alındığında, 4.4.2017 tarihinde yayımlanan OECD Corporate Governance Factbook 2017 (www.oecd.org) ve 20.05.2017 tarihinde Avrupa Birliği’nin Resmi Gazetesi’nde yayımlanan 2007/36/EC Direktifi’nde değişiklik yapılmasına ilişkin 2017/828 Direktifi, gelecek döneme damgasını vuracak önemleri nedeniyle ön plâna çıkmaktadır.

Öte yandan BİST Kurumsal Yönetim ve BİST 100 endekslerinin 2017 yılının ilk yarısı itibariyle karşılaştırılması, kurumsal yönetimin ülkemizde piyasalara etkisinin değerlendirilmesi bakımından yarar sağlayacaktır.

1. OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2017

35 OECD ülkesinin de dahil olduğu 47 ülkenin düzenlemelerinin incelendiği çalışmada, kurumsal yönetim konusunda çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, yine aynı çalışmada yer verilen Türkiye ile ilgili tespitlerle karşılaştırıldığında, Türkiye’nin kurumsal yönetim bakımından uluslararası are-



nadaki yeri konusunda bir tablo ortaya çıkmaktadır. Çalışmada ulaşılan tespit ve sonuçları, başlıklar hâlinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Çalışma kapsamındaki ülkeler arasında yapılan araştırmada, yoğunlaşmış pay sahipliği yapısında belirgin bir artış gözlemlenmiştir. Dünya Bankası verileri esas alınarak yapılan hesaplamada, borsa şirketlerinin yoğunlaşmış pay sahipliği yapısında olduğu ülkelerin, global piyasa kapitalizasyonundaki payı %20’den %34’e çıkmıştır.

Türkiye’deki borsa şirketlerinin çoğunluğunun, aileler tarafından kontrol edilen şirketler topluluğu yapısında olduğu belirtilmiş; bir kısmında da şirketler topluluğu içinde karşılıklı iştirakin bulunduğu tespiti yapılmıştır.

- Kurumsal yönetimin düzenlenmesinde, genellikle “uygula veya açıkla” ilkesine dayalı olarak ulusal ilkelerin oluşturulduğu (%84) tespiti yapılmış; zorunlu uygulama yönteminin örneği olarak da Türkiye gösterilmiştir.

- Genel kurul toplantısına çağrı süresi konusunda, en çok 15-21 gün arasında çağrı süresinin uygulandığı görülmektedir ve Türkiye de bu grupta yer almaktadır.

- Azınlığın talebi üzerine genel kurulun toplantıya çağırılma süresi konusunda, en çok 31-60 gün arasında süre uygulanmaktadır ve Türkiye de bu grupta yer almaktadır.

- Genel kurulun toplantıya çağırılması ve gündeme madde konması konusunda aranan asgari pay sahipliği oranı, genellikle % 5 olarak belirlenmiştir ve Türkiye de bu grupta yer almaktadır.

- İlişkili taraf işlemlerinde, kamuyu aydınlatma, yönetim kurulu onayı, genel kurul onayı gibi süreçlerin bir kısmı



veya birkaçı uygulanmaktadır. Türkiye, ortaklığın yöneticilerine borç vermesini yasaklayan on ülke arasında sayılmıştır.

- Yönetim kurulunda bazı üyelerin olumsuz oy kullanması halinde ilişkili taraf işleminin genel kurul onayına sunulması gereğini düzenleyen dört ülke arasında Türkiye'ye de yer verilmiştir.
- Kontrol değişikliği halinde zorunlu çağrı yükümlülüğünün düzenlendiği 33 ülke arasında Türkiye de bulunmaktadır.
- Zorunlu çağrı yükümlülüğü çoğunlukla %30-33 pay sahipliği durumunda işletilirken, % 50 ve üzeri pay sahipliğinin arandığı 5 ülke arasında Türkiye yerini almıştır.
- Kurumsal yatırımcıların yatırımlarının düzenlenmesi konusunda Türkiye, diğer ülkelere göre daha zayıf konumdadır. Hedef kurumsal yatırımcı tipi yatırım fonlarıyla sınırlı kaldığı gibi, kurumsal yatırımcılara ilişkin olarak, oy verme politikalarının ve kullanılan oyların açıklanması, menfaat çatışmalarının açıklanması konularında düzenlemeler bulunmamaktadır.
- Kurumsal yatırımcıların temel işlev ve sorumluluklarına ilişkin düzenleme yapmayan az sayıda ülke arasında Türkiye de bulunmaktadır.
- Tek basamaklı yönetim kurulu yapısı, Türkiye'nin de içinde bulunduğu çoğunluk tarafından benimsenmiştir.

Yönetim kurulu üyelerinin azami görev süresinin, Türkiye de olduğu gibi üç yıla sınırlanması, genel bir tercihtir.

- Asgari bağımsız üye sayısının, toplam üyelerin %50'si olarak benimsenmesi, çoğunluk ülkelerin tercihidir. Tek basamaklı yönetim kurulu yapısının düzenlendiği ülkeler arasında, kanun dışı düzenlemeyle bağımsız üye sayısının 2-3 arasında belirlendiği tek ülke Türkiye olmuştur.



Etki alanı dikkate alındığında, 4.4.2017 tarihinde yayımlanan

OECD Corporate Governance Factbook 2017 (www.oecd.org) ve 20.05.2017 tarihinde Avrupa Birliği'nin Resmi Gazetesi'nde yayımlanan 2007/36/EC Direktifi'nde değişiklik yapılmasına ilişkin 2017/828 Direktifi, gelecek döneme damgasını vuracak önemleri nedeniyle ön plâna çıkmaktadır.



- Bağımsızlığın sona ermesine yol açan en kısa görev süresi, 5-7 yıl olan tek Türkiye'nin de aralarında yer aldığı

dört ülkenin düzenlemelerinde öngörülmüştür. Genellikle benimsenen süre sınırı 12-15 yıldır.

- BIST 30 şirketlerinde, yönetim kurulu üye sayısı 5-14 arasında değişmektedir. Ortalama sayı 7'dir. Yönetim kurulu başkanlığı ve CEO pozisyonu ayrışmasına rağmen, CEO, genellikle yönetim kurulu üyesi sıfatını haizdir.
- Çalışanların yönetim kurulunda temsil edilmediği ülkeler arasında Türkiye de yer almaktadır.
- Bağımsız yönetim kurulu üye seçiminde, adayların, aday gösterme komitesinin görüşüyle birlikte SPK onayına sunulması süreci, bu konudaki tek örnek olarak anılmıştır.
- Yöneticilere tanınan finansal hakların hem toplamda hem bireysel olarak yöneticiler arasındaki dağılımının kamuya açıklandığı ülkeler çoğunluğu oluşturmaktadır. Türkiye, sadece toplam hakların kamuya açıklandığı azınlık ülkeler arasındadır.

2. 2007/36/EC DİREKTİFİ'NDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA İLİŞKİN 2017/828 DİREKTİFİ

Uzun dönemli pay sahipliğinin özendirilmesini sağlayacak düzenlemelerin yer aldığı 2007/36 Direktifi'nde yapılması tasarlanan değişiklik tamamlanmış, 2017/828 Direktifi, Birlik Resmi Gazete'sinde 20.05.2017 tarihinde yayımlanmıştır.

Direktif, pay sahipliği hakları konusunda, AB düzeyinde kurumsal yönetimin geleceğini şekillendirecek önemde düzenlemeler öngörmektedir. Bu yenilikleri, başlıklar hâlinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Ortaklıkların, pay sahiplerinin kimliğini bilme hakkı ilkesel olarak kabul edilmiştir.
- Aracı kuruluşlara, pay sahiplerinin kimliğiyle ilgili bilgiyi ortaklıklara aktarmak konusunda sorumluluk yüklenmiştir.
- Pay sahiplerinin kişisel bilgileri güvence altına alınmıştır.
- Pay sahipliği haklarının kullanılmasının kolaylaştırılması konusunda aracı kuruluşlara sorumluluk yüklenmiştir. Bu bağlamda pay sahibinin haklarını



kendisinin veya temsilcisinin kullanmasını sağlayacak işlemlerin yapılması; pay sahibinin yetki vermesi hâlinde bunların kullanılmasına aracılık edilmesi konularında aracı kuruluşlara görev yüklenmiş; genel kurulda elektronik oy kullanılması hâlinde, elektronik teyit beyanının, oy kullanan kişiye gönderilmesi gereği hükme bağlanmıştır.

- Aracı kuruluşların, pay sahipliği haklarının kullanılmasıyla ilgili hizmet ücretlerini kamuya açıklamaları; müşteriler arasında ayırmacılık yapmamaları ve ücretlerin hizmetlere oransal dağıtılması gereği öngörülmüştür.
- Aracı kuruluşlara, pay sahipliği haklarını kullanmalarıyla ilgili bilgileri, ortaklıktan pay sahiplerine aktarma yükümlülüğü getirilmiştir.
- Kurumsal yatırımcılar ve varlık yöneticilerinin, yatırım yaptıkları ortaklıklardaki gözetim, performans, risk izleme, sosyal ve çevresel etki, pay sahipliği haklarının kullanılması, menfaat çatışmalarının giderilmesi konularını, yatırımlarında değerlendirme politikaları konusunda uygula veya açıkla esasına göre kamuya açıklama yapmaları öngörülmüştür.
- Kurumsal yatırımcılara, pay yatırım stratejilerinin, uzun dönemdeki yükümlülükleriyle uygunluğu; bu yatırımlarının orta ve uzun dönem performansına katkısı konularında açıklama yapma yükümlülüğü getirilmiştir. Ku-

rumasal yatırımcıların varlık yöneticileriyle yaptıkları anlaşmalarda, yatırım kararını verme yetkisi vermeleri durumunda, varlık yöneticileriyle yaptıkları anlaşmayla ilgili kamuya bilgi vermele-ri düzenlenmiştir.

- Varlık yöneticilerinin, yatırım stratejisi ve uygulamalarının, kurumsal yatırımcıların varlıklarının orta ve uzun dönem performansına etkisi konusunda kurumsal yatırımcılara yıllık olarak bilgi vermeleri gerekli kılınmıştır.

Uzun dönemli pay sahipliğinin özendirilmesini sağlayacak düzenlemelerin yer aldığı 2007/36

Direktifi'nde yapılması tasarlanan değişiklik tamamlanmış, 2017/828 Direktifi, Birlik Resmi Gazetesinde 20.05.2017 tarihinde yayımlanmıştır. Direktif, pay sahipliği hakları konusunda, AB düzeyinde kurumsal yönetimin geleceğini şekillendirecek önemde düzenlemeler öngörmektedir.

- Ortaklıkların, yöneticilerin mali haklar politikasını oluşturması ve bu politikanın genel kurulda onaylanması

düzenlenmiştir. Buna bağlı olarak yöneticilere sağlanacak mali haklar, genel kurulda onaylanan mali haklar politikasına göre belirlenecektir. Genel kurulda politika onaylanmadığı takdirde, değiştirilmiş bir politika metni izleyen genel kurula sunulacak, yöneticilere mevcut uygulama doğrultusunda mali haklar tanınmaya devam edilecektir. Üye ülkelerin genel kurulda mali haklar politikasının, tavsiye nitelikli onaylanmasını düzenlemelerine olanak tanınmıştır.

- Ortaklıklara, açık ve anlaşılabilir bir mali haklar raporu düzenleme yükümlülüğü getirilmiştir. Bu raporda, her yöneticinin, geçen mali yıl içerisinde aldığı veya almaya hak kazandığı, herhangi bir şekilde sağlanan menfaatler dahil mali hakların açıklanması öngörülmüş, raporda yer alacak bilgiler ayrıntılı olarak sayılmıştır.

Önemli nitelikte işlemlerin tanımlanması zorunlu kılınmıştır. Bu tanımlamada, işleme ilişkin bilginin, pay sahibinin ekonomik kararlarına etkisinin; işlemin, ortaklık ve azınlık ortakları da dahil ilişkili olmayan pay sahipleri bakımından yaratabileceği risklerin dikkate alınması öngörülmüştür.

- İlişkili tarafla yapılan önemli nitelikte işlemin, ilişkili tarafın kimliğine, işlemin tarihine, parasal büyüklüğüne ilişkin bilgilerle, ilişkili olmayan pay sahipleri ve ortaklık bakımından işlemin dürüst ve makul olup olmadığının değerlendirilmesi

dirilmesi için gerekli bilgilerin kamuya açıklanması düzenlenmiş; bu açıklamanın, işlemin ortaklık ve ilişkili olmayan pay sahipleri bakımından dürüst ve makul olup olmadığı konusunda hazırlanmış bir raporla yayımlanması konusu üye ülkelerin düzenlemesine bırakılmıştır.

- Önemli nitelikte işlemin, genel kurulda veya yönetim organında, ilişkili tarafın bu konumunu kullanması engellenerek; ortaklığın ve ilişkili olmayan tarafın menfaatlerinin yeterince korunması sağlanarak onaylanması gerekli kılınmıştır.
- Üye ülkelere, yönetim organında onaylanan önemli nitelikte işlemin, genel kurulda onaylanmasını düzenleyebilme olanağı tanınmıştır.
- İşlemler ortaklığın olağan işletme konusu içindeyse ve normal piyasa koşullarında yapılmışsa, söz konusu yükümlülükler uygulanmayacaktır.

3. BIST KURUMSAL YÖNETİM ve BIST 100 ENDEKSLERİNİN GETİRİLERİ

Kurumsal yönetim ilkelerine iyi seviyede uyum sağlayan şirketlerin getiri performanslarının, diğer şirketlere göre daha iyi olması öteden beri tartışılan, takip edilen bir konudur. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlayan şirketlerin lehine oluşan bu durum, özellikle kriz ortamlarında ya da uzun süren çalkantılı dönemlerde daha net görülür. Burada önemli olan, bu karşılaştırmayı yaparken bağımlı ve bağımsız değişkenlerin mümkün olduğunca doğru belirlenebilmesi ve analiz edilebilmesidir. Buna göre, karşılaştırmanın yapıldığı endekslerin küresel piyasalara/gelişmelere olan betaları, piyasaların gelişmiş ya da gelişen piyasalar olması, pay sahipliğinin yerli-yabancı ya da bireysel-kurumsal yatırımcılar olması ve endeks değerlerinin oluşmasında rol oynayan hakim sektörlerin varlığı gibi unsurlar göz ardı edilmemelidir. Bir diğer önemli konu ise, sadece bir şirket ile bir endeks karşı-

laştırılıyorsa, karşılaştırılan dönemde özellikle şirketin getiri performansına etki edebilecek olumlu ya da olumsuz sıra dışı önemli bir gelişmenin varlığının sorgulanması gereğidir.

2017 yılına baktığımızda, Eylül ayının ortaları itibarıyla, Borsa İstanbul Pay Piyasası'nın temsil endeksi olan BIST 100 endeksinin yıl içi getirisinin TL bazında %40 seviyelerinde gerçekleştiğini görüyoruz. Yıla 3,50 TL seviyelerinden başlayan dolar/TL kurunun 3,90 TL seviyelerin üzerine çıkıp düştüğü, %2,5 büyüme beklentilerinin %5 seviyelerine revize edildiği, faiz oranlarının %14-15'lerde seyrettiği bir ortamda pay piyasasının bu performansı göstermesi elbette dikkat çekici. BIST 100 endeksi böylesi bir performans sergilerken BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin performansı da merak konusu. Aynı dönemde BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin getirisi %43 olurken, bu performansı BIST 100 endeksinin çok az üstünde (%1,4) performans sergiledi.

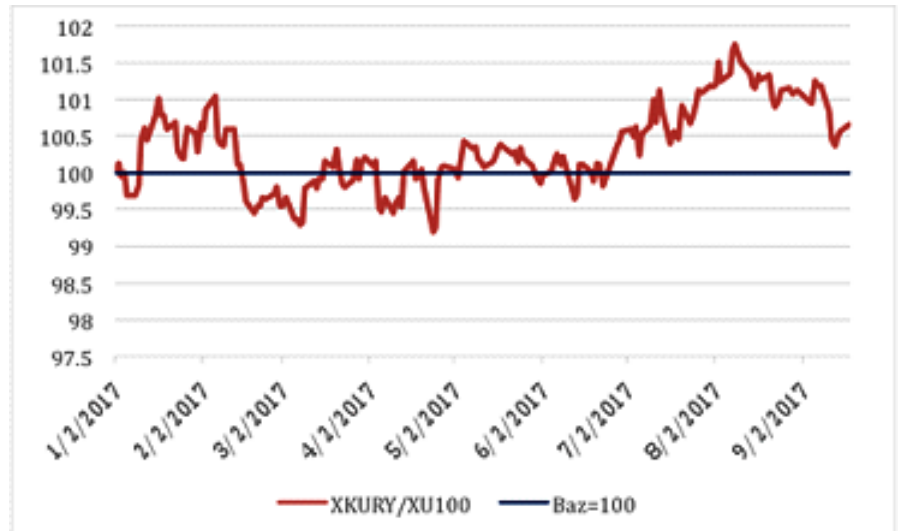
Borsa İstanbul Pay Piyasası'nda işlem gören 330* şirketin 50'si, aynı zamanda BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görüyor. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören bu 50 şirketin 31'i, yani %62'si aynı zamanda BIST 100 endeksi şirketleri arasında yer alırken, bu 31 şirketin de 14'ü, yani %45'i BIST 30 endeksinde yer alıyor.

Söz konusu bu 31 şirketin, sahip olduğu toplam 319 milyar TL piyasa değeri ile BIST 100 endeksi ve BIST Kurumsal Yönetim Endekslerinde sırasıyla %47 ve %95 ağırlığa sahip olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla, BIST 100 endeksi içinde neredeyse %50 ağırlığa sahip olan şirketlerin, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin getiri performansını da belirlediği açıktır.

Buradan hareketle, normal şartlarda borsanın değerinin oluşmasında etkili olan şirketler BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne de dahil oldukça, BIST 100 ve BIST Kurumsal Yönetim endekslerinin getirileri arasında önemli farklılıkların olması beklenmemelidir.

Diğer yandan, özellikle piyasanın gerilediği dönemlerde BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde bulunan şirketlerden betası düşük ve başarılı finansal performansa sahip olanların göstereceği muhtemel direnç, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi lehine getiri farkı oluşmasında etkili olabilecektir.

Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlanmasının yatırımcılar tarafından ne denli takdir edildiğinin tam olarak anlaşılabilmesi için, endekse dahil olan şirketlerin istikrar sağlanması önemlidir. Aksi durum, hem endeksin gerçek değerini bulmasındaki dinamiklere zarar verir hem de yatırımcı açısından şirketlerin itibar kaybına neden olacaktır.



BIST Kurumsal Yönetim Endeksi ve BIST 100 Endeksi Getiri Karşılaştırması

* Gelişen İşletmeler Pazarı, Yakın İzleme Pazarı, Piyasa Öncesi İşlem Platformu hariç



Ayşe Öztuna
Bozoklar

Odgers Berndtson Türkiye,
Yönetici Ortak
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZ ÜYELİĞİNDE İKİNCİ DALGA

Şu sıralar da ülkemizde ikinci fırsat penceresi aralanıyor: İlk dalgada göreve getirilen ve 2018 itibarı ile görevi tamamlanacak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin yerini yeni isimlerin alması gerekiyor. Odgers Berndtson Türkiye, Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar'ın konu ile ilgili yazısını aktarıyoruz.

Küreselleşme, bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler sosyal, kültürel ve ekonomik hayatı kökünden değiştiriyor. Baş döndürücü bir hızda yaşanan bu değişimlerden, bir süredir, tüm dünyada üretim ve tüketim süreçleri, biçimleri ve tercihleri de nasibini alıyor. İş dünyası da fabrikadaki üretim bandından pazarlama yöntemlerine hatta yönetim kurullarına kadar tüm katmanları ile birlikte dönüşüm içerisinde.

Şirketlerde de artık gündelik düzeyde bile hissedilen bu dönüşüme en yüksek etkiyi yapan ve bundan nasibini alan -değişimin önünde durarak ya da onun önünü açarak- Yönetim Kurullarıdır demek yanlış olmaz. Dünün ve bugünün bilgisi ile kuruma yön vermeye çalışan Yönetim Kurullarının devri kapandı. Ve dünyadaki değişimin kendi kurumumuzun kapısının altından sızıp içeri giremeyeceğini, bütün süreçlerimizi ele geçiremeyeceğini düşünmek en azından aşırı iyimserlik olarak tarif edilebilir ancak.

Yönetim Kurulunun -zamandan ve mekandan bağımsız olarak- kurumun önünde koşması gerekir ki vizyon katabilsin. Kurumların, markaların farklılaşmak, hız kazanmak, adaptasyon gücünü artırmak için eski alışkanlıklarından vazgeçmesi şart, özellikle de Yönetim Kurulu düzeyinde. Yönetim Kurulunuz ne kadar "diverse" (çeşitlilik içeren - farklı deneyim ve bakış açılarından beslenen), helikopter bakış açısı

ve yüksel duygusal zekaya sahip ve adaptasyon becerisine sahip ve hatta bunun ötesinde, değişimin gerektirdiği sorumluluğu üstlenecek liderliği ortaya koyabilirse; yeni dünya düzeninde o kadar şansınız var, o kadar öndesiniz demektir.

Zaten bir süredir bütün bunların emarelerini görüyor, yaşıyoruz. Akıllı oyuncular da çoktan önlemlerini almak üzere harekete geçtiler. Son beş - on yıldır yapılarını, süreçlerini, iş yapış şekillerini, özellikle kurumsal yönetim yönünde güçlendiren, dönüştüren hamleler yaptılar. Yönetim katının, özellikle yönetim kurullarının iş yapış şekillerinin değişmesi gerektiğine dair farkındalığının dramatik şekilde arttığına tanıklık ediyoruz. Çok sayıda kurum, en üst düzeyde icra kurulu ile yönetim kurulu başkanlığını birbirinden ayırdı ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kademelerini güçlendirmeye devam etti. Bugün Amerika'daki S&P 500'deki şirketlerin tamamı bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile güçlendirilmiş durumda. Bu rakam 2000'lerin başında ancak yüzde on seviyelerindeydi.

Türkiye'de de 2011 yıl sonu itibarıyla beklenen kanun çıktı ve Temmuz 2012'de yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu ile yönetim kurullarının yapılandırılma süreci başladı. Bu kanunla düzenleme son haline getirildi. Böylece, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin sayısı yönetim kurullarında görev yapmakta olan

toplam üye sayısının üçte biri referans alınarak hesaplanır oldu. Bu hayati bir adımdı: İlk dalga Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri masada yerlerini aldılar.

Kuvvetli bir mevzuat ile yola çıkıldı: Halen geçerli olan bu mevzuata göre, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, söz konusu şirkette çalışmamış veya Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almamış olması, şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya Yönetim Kurulu Üyeliği yapmamış olması gerekiyor. Bu mevzuat ile, hem kurumsal yönetim açısından sağlam bir zemin oluşturmak için ilk temel atılmış hem de yönetim kurulu düzeyinde çağın gerektirdiği çeşitlilik ve perspektif zenginliği için yol açılmış oldu.

Kurumlar da hızlı biçimde hukuki sorumlulukları çerçevesinde yasa-yı yerine getirdi ve gerekli adımları attı. Bugünün küresel iş dünyasındaki gelişmeleri dikkat aldığımızda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin salt yasal bir zorunluluk olarak değil artı değer yaratmak üzere değerlendirilmesi gerektiği apaçık ortada. Bu doğru bir şekilde yapıldığında şirketler etkin bir kurumsal yönetim yaklaşımıyla çok önemli bir performans ve değer artışı yaşayabiliyorlar.

Şu sıralar da ülkemizde ikinci fırsat penceresi aralanıyor: İlk dalgada göreve getirilen ve 2018 itibarı ile görevi tamamlanacak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin yerini yeni isimlerin alması gerekiyor. Bu süreç içerisinde kritik deneyimler kazanmış olan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin aile şirketi ya da halka açık farklı kurumların gelişimi için de önemli bir potansiyel barındırdığını unutmamamız gerekiyor. Halka açık şirketlerin, yasal zorunluluğu yerine getirmenin ötesinde, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin stratejik boyutta katma değer sağlayabileceği düşüncesi ile hareket etmesi önemli. Fortune 500'deki şirketlerin yüzde 50'sinin, halihazırda doğmamış şirketler tarafından satın alınacağına ilişkin araştırmaları dikkate aldığımızda, Türkiye'deki şirketlerin de Yönetim Kurullarını bu dalgaya direnecek deneyime sahip üyelerden oluşturmaları kritik önem taşıyor.

İki kere iki dört eder kadar net: Ülkemiz ve kurumlarımızın küresel ekonomideki rekabet avantajını sürdürebilmesi için Bağımsız Yönetim Üyeleri ile güçlendirilmiş, etkin çalışan Yönetim Kurulları çok büyük bir fırsat teşkil ediyor. Küresel rekabetin ve kurumsal yönetimin yaratmış olduğu yeni dinamikler, değişim / dönüşüm süreçlerine ivme kazandırırken, bu doğrultuda ön plana çıkan ihtiyaçlara paralel olarak yönetim kurulu üyelerinin rol ve sorumluluklarını da değiştirmeye devam ediyor. Küresel değişim ve belirsizlik birlikte değerlendirildiğinde, kurumların öncelikli etkilendikleri alanlar kurumdan kuruma değişmekle birlikte, belirli boyutlar göz önüne alınmalı:

Yönetim ve icra kurulunun, birlikte uyum içinde üretken çalışması ve yetenek yönetiminin kurum içinde devreye alınmasını sağlayarak stratejik icrayı mümkün kılması, kurumların global rekabette elini güçlendirecek. İkinci dalga Bağımsız Yönetim Kurulu üyeliği atamalarında bu yaklaşımı devreye almayan kurumların, global rekabet ortamında fark yaratacak sonuçları elde etmesi zor görünüyor.

Kurumların her bir süreci, seviyesi, katmanı, ofisi için geçerli olan değişim ve bu değişimin getirdiği yeni ihtiyaçların Yönetim Kurulu katı için geçerli olmadığını düşünemeyiz! Çeşitlilik içerdiği ölçüde Yönetim Kurulları ve dolayısıyla bağımsız yönetim kurulu üyeleri, kıymet ve performans artışına daha fazla değer katabilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasına yardımcı olabilirler. Bütünsel performans katkı sağlamlarının yanı sıra, kurumların öncelikleri doğrultusunda, yukarıda tarif edilen bakış açısı ile oluşturulmuş yönetim kurulları; Finans ve



Bugünün küresel iş dünyasındaki gelişmeleri dikkate aldığımızda

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin salt yasal bir zorunluluk olarak değil artı değer yaratmak üzere değerlendirilmesi gerektiği apaçık ortada. Bu doğru bir şekilde yapıldığında şirketler etkin bir kurumsal yönetim yaklaşımıyla çok önemli bir performans ve değer artışı yaşayabiliyorlar.



gösteren şirketlere (birinci dalga da olduğu gibi ikinci dalgada da) öncelikli katma değer sağlayabileceği alanlara örnek olarak şunları verebiliriz:

- Şirketin stratejik gelişimine hız kazandırmak, risk ve fırsatların zamanında doğru değerlendirilmesine yardımcı olarak sürdürülebilir büyümeyi ve performans artışını garanti altına alacak kritik aksiyonların alınmasını sağlamak.

- Objektif - tarafsız bir helikopter bakışıyla büyük resme hakim olup, mevcudun ötesinde daha uzun vadeli planlar yapılmasını sağlamak, çözümler geliştirmek ve geliştirilmesini desteklemek.

- Farklı sektörlerde edinilmiş tecrübe ve perspektifle, özellikle yeni iş kollarına giriş, hızlı büyüme vizyonu ile şirket birleşmesi, satın alma, yatırım ve ortaklıklarda stratejik kararlar aldırarak.

Şirketlerin stratejik yol haritasında etkin rol alacak, tecrübeli bir üst düzey yöneticiyi seçmek ve bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak kazandırmak tabii ki 2. dalgada da titizlikle yürütülmesi gereken ciddi bir süreç. Birinci dalgada mevcut yapı ile çıkar ilişkisi / çatışması olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, karmaşıklaşan rekabet ortamında kurumun daha sağlıklı stratejik karar alınmasına katkıda bulunduğunu gördük. İkinci dalga küreselleşme ve dijitalleşme trendlerinin rekabet ortamı daha da karmaşıklaştığını dikkate aldığımızda, aday olacak bağımsız yönetim kurulu üyelerinin daha derinlemesine değerlendirilmesi kritik hale getiriyor.

Dolayısıyla bağımsız yönetim kurulu üyesi seçimi sürecinin iyi yönetilmesi, kurumun toplam performansında önemli bir artı değer yaratacaktır. Bununla birlikte, birinci dalgada tanık olduğumuz gibi bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bilgilendirme eksikliğiyle göreve başlaması, sorunları da beraberinde getirecektir. Birinci dalgada çok yüksek beklentilerle ya da sadece mevzuat gereği bağımsız yönetim kurulu üyelerini atayan kurumlar; şirketlerinin stratejik planlarına

ilişkin birçok veriyi zamanında ve doğru şekilde paylaşmamaları nedeniyle pek çok sıkıntı yaşanmıştı. Şimdi, ikinci dalga atamarda daha fazla katma değer elde edilme beklentisi nedeniyle tarafların bilgi paylaşımı anlamında sorumluluklarını yerine getirmesinin kritik önem arzettiği ortadadır.

Bütün bunlarla birlikte, özellikle; BIST30 endeksinde yer alan şirketlerin büyüklükleri dikkate alındığında yönetim kurullarının işleyişinin etkinleştirilmesi, icraya daha fazla değer katabilmesi önemini koruyor. Yönetim Kurulunun toplam olarak üstün performans sağlayabilmesi için ekip çalışması olmazsa olmaz! Bu ekip çalışması açısından gerekli beceri ve süreçler mutlaka gözden geçirilmeli.

Uluslararası deneyime sahip bağımsız yönetim kurulu üyesi profillerinin sayısının önümüzdeki dönem-

Özellikle geleneksel aile şirketi yapısından kurumsal yapılara geçişte Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, hissedar çıkarlarından bağımsız, yönetim kuruluna daha objektif ve taze bakış açıları kazandırarak strateji gelişimine çok değerli katkılar yapabilir.

Ne kadar tekrar etsek azdır; iş dünyası hızla değişiyor. Dolayısıyla yeni iş modellerinin hayata geçirilmesi de hızlandı. Yapıların bu ortama uyumu ve paydaşlar için değer yaratma yeteneği büyük oranda gerçekçi risk yönetimi ve karar alma süreçlerinin kalitesine bağlı. Stratejik yaklaşım, risk yönetimi ve karar mekanizmalarının değişik açılardan sorgulanması, yönetim kurullarının oluşumu, geliştirilmesi ve performanslarının ölçülmesine hayati önem yüklüyor. Özellikle bu nedenle yeni nesil yönetim kurullarının çok daha stratejik, daha çok

katkı sağladığını artık hepimiz kabul edelim.

Yetenek yönetimi de ikinci dalgada sürecin ayrılmaz bir parçası olma-ya devam edecek... Yönetim kurulu düzeyinde benimsenen bu yaklaşım sayesinde üst yönetimin de kendini geliştirme konusuna ivme kazandırması mümkün olacak.

“ Yetenek yönetimi de ikinci dalgada sürecin ayrılmaz bir parçası olmaya devam edecek... Yönetim kurulu düzeyinde benimsenen bu yaklaşım sayesinde üst yönetimin de kendini geliştirme konusuna ivme kazandırması mümkün olacak. ”



de ihtiyaca bağlı olarak artacağını öngörüyoruz. Buradan hareketle, kurumların da icracı üst düzey kadrosunu çapraz görevlendirmelerle güçlendirmesi ve bu yöneticiler için kurumun kritik meselelerine daha geniş perspektiften bakmasını sağlayacak ortamı oluşturmasını her iki tarafa da önemli kazanımlar sağlayacak.

sesli ve görev ayrımını hayata geçirebilen yapıda olması gerekiyor. Türkiye’de de küresel ekonomiye entegre şirketlerimizde uluslararası en iyi uygulamaları etkin bir şekilde devreye almanın, performansı en tepeden, sürekli izlemenin ve bu kritik deneyime sahip bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile çalışmanın, kurumun genel gelişimine önemli

Yapay zekanın hayatımızdaki etkinliğini artıracak olması, yönetim kurullarında da farklı perspektifteki temsilcilere (genç, kadın, farklı coğrafyalarda deneyim kazanmış) daha fazla ihtiyaç duyulacağını işaret ediyor. Bunu en hızlı devreye alabilen kurumlar, performanslarında önemli bir fark yaratmaya devam edecek.

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.



Mustafa Doğrusoy

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
MD Yönetim ve Strateji
Danışmanlık, Kurucu Ortak

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN MEVZUATLAR UYARINCA GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 33. sayısında Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi ve göreve başlama süreçlerini belirtmiştik. Bu makalede Yönetim kurulu üyelerinin mevzuatlar uyarınca görev ve sorumluluklarına, haklarına, yükümlülüklerine değineceğiz. Bağımsız Yönetim kurulu üyelerinin ilave sorumluluklarını irdeleyeceğiz.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREVLERİ

Yönetim kurulu ve üyelerinin devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri Türk Ticaret Kanunu madde 375'e göre belirlenmiştir. Şirketin üst düzey yönetiminin belirlenmesi, görev ve iş tanımlarının saptanması, idari talimatların verilmesi, muhasebe, finans denetimi, şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması Yönetim kurulunun görevidir. Şirket üst düzey yöneticilerin ve aynı işleve sahip kişilerin, imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları, yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi de Yönetim kurulunun görevleri arasındadır. Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi ve borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması vazgeçilmez ve devredilmez görevleri arasındadır. Yönetim kuruluna kanunla verilmiş bu görevler, her yönetim kurulu üyesini de kanunlar önünde şahsen bağlayan görevleridir.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREV DAĞILIMI

Türk Ticaret Kanunu madde 366'ya göre; Yönetim kurulu her yıl üyeleri arasından bir başkan ve bulunmadığı zamanlarda ona vekâlet etmek üzere, en az bir başkan vekili seçer. Esas sözleşmede, başkanın ve başkan vekilinin veya bunlardan birinin, genel kurul tarafından seçilmesi öngörülebilir. Yoksa Genel Kurul takiben ilk yönetim kurulu toplantısında gerçekleştirir. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmek, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurulabilir. Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde bu komiteler Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatına göre belirlenmiştir.

Genel kurul sonrası yapılan ilk Yönetim kurulu toplantısında yapılan görev dağılımında ve Yönetim Kurulu komitelerinde alınan görevlere göre, standart görev ve sorumlulukların yanında alınan görevler uyarınca Yönetim kurulu üyesi çalışmalara başlar. Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini yasal mevzuatlar ve şirket iç işleyişi ve yönetim kurulu çalışma esaslarına göre sorumluluklarını yerine getirirken, şirketin, paydaşların ve tüm şir-

ket menfaat sahiplerinin haklarını koruyacak şekilde davranırlar. Bu davranışlarda sadece ve sadece şirketi bütün olarak kabul ederler, şirketin hissedarlarına veya herhangi bir menfaat sahibine karşı sorumluluk hissedemezler. Yönetim kurulu üyesi olmaları nedeniyle, şirketin günlük idari işlerine müdahale etme hakları yoktur. Ancak icra yönetiminde olan Yönetim Kurulu üyeleri, icra faaliyetlerindeki sorumlulukları ölçüsünde ve o görev tanımları çerçevesince günlük işlere karışabilirler.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HAKLARI

Yönetim kurulu üyeleri, Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen haklarını, görevleri süresince kullanmakla yükümlüdürler. Ayrıca pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde buna ilaveten Sermaye Piyasası kanunu, mevzuatları ve tebliğler uyarınca belirtilen haklarını kullanmak zorundadırlar. Haklarını kullanabilmek için, Türk Ticaret Kanunu madde 392'ye göre; her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirtilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması redde-

dilemez. Yönetim kurulu toplantılarında kendilerine önceden yazılı olarak ulaştırılan gündem maddeleri ve içeriklerine ait bilgi, belge, dokümanları incelemeli ve varsa görüşlerini toplantılarda sözlü veya yazılı belirtmelidirler. Yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantıları dışında, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir ve görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, şirket defterlerinin ve dosyalarının kendi incelemesine sunulmasını isteyebilir. Ancak bu Yönetim kurulu başkanının izniyle olabilir. Yönetim kurulu üyesinin bu istekleri Yönetim Kurulu Başkanı tarafından diğer üyelerle de paylaşılır.

Yönetim Kurulu üyeleri herhangi bir konuda kaygı duyduklarında, bunu dile getirmeli, yeterli yanıt, bilgi alma hakları olduğunu bilmelidirler. Kaygı ve görüşlerini önceden Yönetim Kurulu Başkanına yazılı olarak iletilerek, toplantı gündemine alınması ve detaylı bilgi istenmesi hakları vardır. Yönetim Kurulu Başkanının bu istekleri diğer Yönetim kurulu üyelerini de bilgilendirerek iyi niyetle karşılaması esastır. Ancak kaygı ve istekler dile getirilirken açık ve net söylemlerde bulunmak, düşünce ayrılığı veya uzlaşmazlıklar olduğunda yapıcı olmak, kişiselleştirmeden, öncelikle objektif olarak şirketin haklarını korumak zorundadırlar. Yönetim kurulu üyeleri haklarını tam olarak kullanabilmek için şirketle ilgili güncel gelişmeleri takip edebilmeli, işlere ve toplantı gündemindeki maddelerin içerik ve detaylarına hakim olabilmelidirler. Herhangi bir çıkar çatışması durumunda, Yönetim kurulu üyesi önceden o konu veya o toplantı gündemi içeriğine ait görüşlerini yazılı olarak belirtmeli, gereğinde toplantının o gündem maddesi görüşme ve kararlarına katılmamalıdır.

Kanunların ve tüm mevzuatların kendilerine verdiği yetkilerle sorumluluklarını yerine getiren Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirme esasları, ücret politikası olarak yazılı hale getirilmeli, şirketin ku-

rumsal internet sitesinde yer verilerek, genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunulmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin tamamına, görev yaptıkları şirket tarafından ücret verilmesi esastır. O şirketin hakim veya bağlı ortaklıklarında görev yapsalar dahi, o görevlerinden ayrı olarak Yönetim kurulu üyelikleri için ücret almamalıdır. Ayırdıkları nitelikli zamanın karşılığı olarak alınacak bu ücret görevlerine gösterdikleri/göstercekleri özeni motive edici miktarda olmalıdır. Bu ücretlendirmede, şirketin politikası gereğince kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları da kullanılabilir.

Türk Ticaret Kanunu madde 394'e göre; Yönetim kurulu üyelerine, tutarı esas sözleşmeyle veya genel kurul kararıyla belirlenmiş olmak şartıyla huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kârdan pay ödenebilir. Ancak birçok şirkette icracı olmayan Yönetim Kurulu üyeleri zorunlu olmadığı için ücret almamaktadır. Hisse sahiplerinin başka şirketlerinde çalışan profesyonel kişiler, Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yaptıkları için gelirlerini ana şirketten elde etmektedirler. Halbuki Yönetim kurulu üyesinin üstlendiği sorumluluklar ve ayıracağı zaman göz önüne alındığında mutlaka görev yaptığı şirketten de bir gelir etmesi iyi yönetim açısından gereklidir. Zaten payları borsada işlem gören şirketlerin Yönetim Kurullarında zorunlu olan bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri mevzuat açısından ücret

almaktadırlar. Yönetim Kurulu üyelerine sağlanan mali haklar, Kurumsal Yönetim Tebliği II 17.1 eki madde 4.6'da belirtilmiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevlerine ilişkin ücretlendirmesinde de genel kurulca onaylanan ücret verilir. Bu ücret aylık, yıllık, toplantı başına saptanabilir. Ancak genel kurulda nasıl onaylanırsa, görev bitimine veya bir sonraki genel kurulda kararlaştırıncaya kadar aynı miktarda ödenir. Kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılmayan Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olmasına, yönetim kurulunda üstlendikleri görevlere, şirkete kattıkları değer ve ayırdıkları zamana göre hakkaniyetli olmasına dikkat edilmelidir. Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bu-

lunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunulacak ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilir.

Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bu-

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SİGORTALARI

Türk Ticaret Kanunu madde 361'e göre; Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zarar, şirket sermayesinin yüzde yirmi beşini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu suretle şirket teminat altı-

Yönetim kurulu üyeleri, Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen haklarını, görevleri süresince kullanmakla yükümlüdürler. Ayrıca pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde buna ilaveten Sermaye Piyasası Kanunu, mevzuatları ve tebliğler uyarınca belirtilen haklarını kullanmak zorundadırlar. Haklarını kullanabilmek için, Türk Ticaret Kanunu madde 392'ye göre; her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir.

na alınmışsa, bu husus halka açık şirketlerde Sermaye Piyasası Kurulunun ve ayrıca pay senetleri borsada işlem görüyorsa borsanın bülteninde duyurulur ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirilmesinde dikkate alınır. Kurumsal Yönetim Tebliği II 17.1 eki madde 4.2.8 uyarınca Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda açıklanır.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUKLARI

Yönetim kurulu üyeleri, Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen haklarını, görevleri süresince kullanmakla yükümlüdürler. Türk Ticaret Kanunu madde 396'ya göre; Yönetim kurulu üyeleri, genel kurulun iznini almaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamazlar. Aynı sektörde ve aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla olsa dahi giremezler. Yönetim kurulu üyesinin bu hükme aykırı hareketinde bulunduğu tespit edilirse, şirket tazminat isteyebilir veya tazminat yerine yapılan işlemi ve bu işleminden dolayı maddi kazanımları şirket adına yapılmış sayabilir.

Ayrıca pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde buna ilaveten Sermaye Piyasası kanunu, mevzuatları ve tebliğler uyarınca ilave sorumlulukları vardır. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin bu sorumlulukları, diğer üyelerden daha fazladır.

Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'ne göre ilişkili taraf işlemleri ile yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerde Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylaması gerekmektedir. En az iki Bağımsız üyenin bulunması zorunluluğu nedeniyle çoğunluk iki üyenin birlikte kararını gerekmektedir. Onay gerçekleşmediği takdirde bu durumun işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde Kamuyu Aydınlatma Platformunda açıklanması ve işlemin genel kurul onayına sunulması gerekmektedir.

Türk Ticaret Kanunu madde 366'a göre komite kurulması ve madde 367'ye göre yönetimin; esas söz-

leşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenlenen bir iç yönergeye uygun olarak, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine yetki verilebilmesi mümkündür. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II 17.1 eki madde 4.5 uyarınca pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde komiteler kurulması mecburidir. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesi için kuru-

lan, çalışma esasları oluşturularak Yönetim kurulunun görevleri bir anlamda delege edilen; Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesinin başkanlarının Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden oluşması gerekmektedir. Bu komitelerin üyelerinin çoğunluğu da Bağımsız Yönetim kurulu üyesi olması zorunludur.

Bu komitelerden, şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin, yıllık ve ara dönem finansal tabloların kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapan, şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğunun ve doğruluğunun kontrolü, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ve sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması, bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları gözetmekle sorumlu Denetimden Sorumlu Komitenin sadece Bağımsız Yönetim kurulu üyelerinden teşkil etmesi mevzuat zorunluluğudur.

Kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini yapmak, Ser-

maye Piyasası kurulunun, Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Tebliği Seri:II, No:14.1 gereğince hazırlanan faaliyet raporunu işin gelişimi ve performansını, şirketin finansal durumunu, karşı karşıya olduğu önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte dürüst bir biçimde yansıttığını beyan etmek görevi Bağımsız Yönetim kurulu üyelerinden oluşan Denetimden Sorumlu komitenin görevidir.

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşamamaya ilişkin değerlendirme ve ulaşılamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanmalıdır. Buna bağlı olarak Yönetim kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapması gerekir.

RİSK YÖNETİMİ

Türk Ticaret Kanunu madde 378'e göre ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II 17.1 eki madde 4.5.1 uyarınca pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde; yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdürler.

Diğer şirketlerde Riskin erken saptanması komitesi denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşamamaya ilişkin değerlendirme ve ulaşılamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanmalıdır.



bir vereceği raporda durumu değerlendiren, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollar.

YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİNİN SONLANMASI

Yönetim kurulunu üyeliği, genel kurulda belirlenen süre bittiğinde sonlanır. Bunun dışında Bağımsız Yönetim Kurulu üyesinin görevine son verilemez. Türk Ticaret Kanunu madde 362'ye göre; en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilebilen Yönetim kurulu üyeleri haklı bir nedenden dolayı görevden alınmaları gerekiyorsa, esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi Türk Ticaret Kanunu madde 364'e göre; gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya

gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin aniden varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilirler. Bunun dışında Yönetim kurulu üyesi kendi istifası ile görevini sonlandırabilir. Hissedarlar adına Yönetim Kurullarında görev yapan kişilerin, profesyonel ilişkilerinin gelişimi ile ilintili olarak, Yönetim Kurulu üyelikleri sonlanabilir. Ancak Yönetim kurulu üyesi olan tüzel kişi, kendi adına tescil edilmiş bulunan kişiyi her an değiştirebilir.

Bağımsız Yönetim kurulu üyeleri için pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde Türk Ticaret Kanunu'na ilaveten Sermaye Piyasası mevzuatlarına göre, şirketin tabi olduğu tebliğler uyarınca o şirkette Yönetim

kurulu üyeliği yapma yetkinlikleri kalmayan veya Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'ye göre Bağımsız üye olma kriterlerini yitirme ve görevini yerine getiremeyecek duruma gelme halinde görevin sonlanması, bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesinin ilke olarak istifa etmesi gereklidir. Bu durum bağımsız üye tarafından Kamuoyunu Aydınlatma Platformu'nda açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Ve o bağımsız üye eş zamanlı olarak bu durumu ve gerekçesini Sermaye Piyasası Kurulu'na da yazılı olarak iletir.



Nevra Özhatay

ÇİMSA
Genel Müdürü

BİR FAALİYET RAPORU OLARAK ENTEGRE RAPORLAMA

ÇİMSA, 2010 yılından beri yayınladığı Sürdürülebilirlik Raporu ile 2011 yılından beri yayınladığı Faaliyet Raporu'nu, 2016 yılında birleştirip raporlama sistematiğine yeni bir boyut kazandırarak ilk Entegre Faaliyet Raporu'nu yayınladı. ÇİMSA Genel Müdürü Nevra Özhatay'ın çalışma ile ilgili kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.

Küresel ölçekte hızla seyreden teknolojik ilerleyiş, süratli bir değişim ve dönüşüm ile içinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vurmaktadır. Tüm dünyayı etkisi altına alan bu trend karşısında, iş dünyasının kayıtsız kalması olanaksızdır. Söz konusu değişim, toplumun şirketlere karşı algı ve beklentilerini de önemli ölçüde dönüştürmüş ve dönüştürmeye devam etmektedir.

Günümüzde, bir şirketin değer ve performansını ölçmek için yalnızca finansal bilançolar yeterli görülmemektedir. İş dünyası ve toplum; şirketlerden pozitif bir kurumsal algı oluşturmalarını, kalıcı değer yaratmalarını, çevre ve topluma dair konularda bir duruş sergileyip inisiyatif almalarını beklemektedir. Bununla beraber gerek tüketim gerekse yatırım aksiyonları için gözetilen kıstaslar artık yalnızca finansal koşullardan ibaret olmaktan çıkarak, daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu aşamada entegre raporlama; finansal raporlama, kurumsal yönetim veya sürdürülebilirlik raporu gibi,

yatırımcının kanaatini doğrudan etkileyecek tüm verileri bir paket halinde sunma imkanı tanıyarak, şirketler ile paydaşlar arası iletişimin kalitesini artırmaktadır. ÇİMSA olarak; 45 yıldır önemli bir oyuncusu olduğumuz çimento ve yapı malzemeleri sektöründe, kurumsal sorumluluğumuzun bir

Üyesi olduğumuz Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından önerilen sermaye kategorizasyonu çerçevesinde hazırlanan bu rapor ile çalışmalarımızın güncel geribildirimlerini, geleceğe dair hedeflerimizi, kısa, orta, ve uzun vadede yarattığımız değerleri ve yönetimden üretime dek ekonomik döngünün tüm aşamalarında entegre düşünceyi ne denli içselleştirdiğimizi ifade etme şansı bulduk.

parçası olan raporlama faaliyetlerimize başarıyla devam etmekteyiz. Sürdürülebilirlik ve şeffaflık ilkelerimiz doğrultusunda, 2010 yılından beri yayınladığımız; sosyal, çevresel ve ekonomik alanda kaydettiğimiz gelişmeleri paylaştığımız Sürdürülebilirlik Raporu ile 2011 yılından beri yayınladığımız ve tüm finansal süreçlerimiz hakkında bilgi verdiğimiz Faaliyet Raporu'nu, 2016 yılı itibarıyla birleştirerek, raporlama sistematiğimize yeni bir boyut kazandırdık. Hazırladığımız Entegre Faaliyet Raporu şirketimiz için bir ilk niteliindedir. Kurumsal yönetim anlamında sahip olduğumuz başarının ardında yatan örnek raporlama faaliyetlerimizi bir adım ileriye taşıyarak, çalışmalarımızın güncel çıktılarını, geleceğe yönelik hedef ve öngörülerimizi entegre bir bakış açısıyla ele aldığımız Entegre Faaliyet Raporu'nu uzun çalışmalar ışığında sonuçlandırdık. Üyesi olduğumuz Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından önerilen sermaye kategorizasyonu çerçevesinde hazırlanan bu rapor ile çalışmalarımızın güncel



21. Yüzyıl şirketlerinin önünde yeni yollar açan, yeni dünyanın kapılarını aralayan entegre yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni nesil raporlama yaklaşımı Entegre Raporlama'nın yakın gelecekte şirketlerin sürdürülebilirliğinde rol oynayan en temel araçlardan biri olacağı öngörüsüyle, ÇİMSA 2016 Entegre Faaliyet Raporumuz'un sektörümüze ve ülkemiz şirketlerine öncülük etmesini umuyoruz.

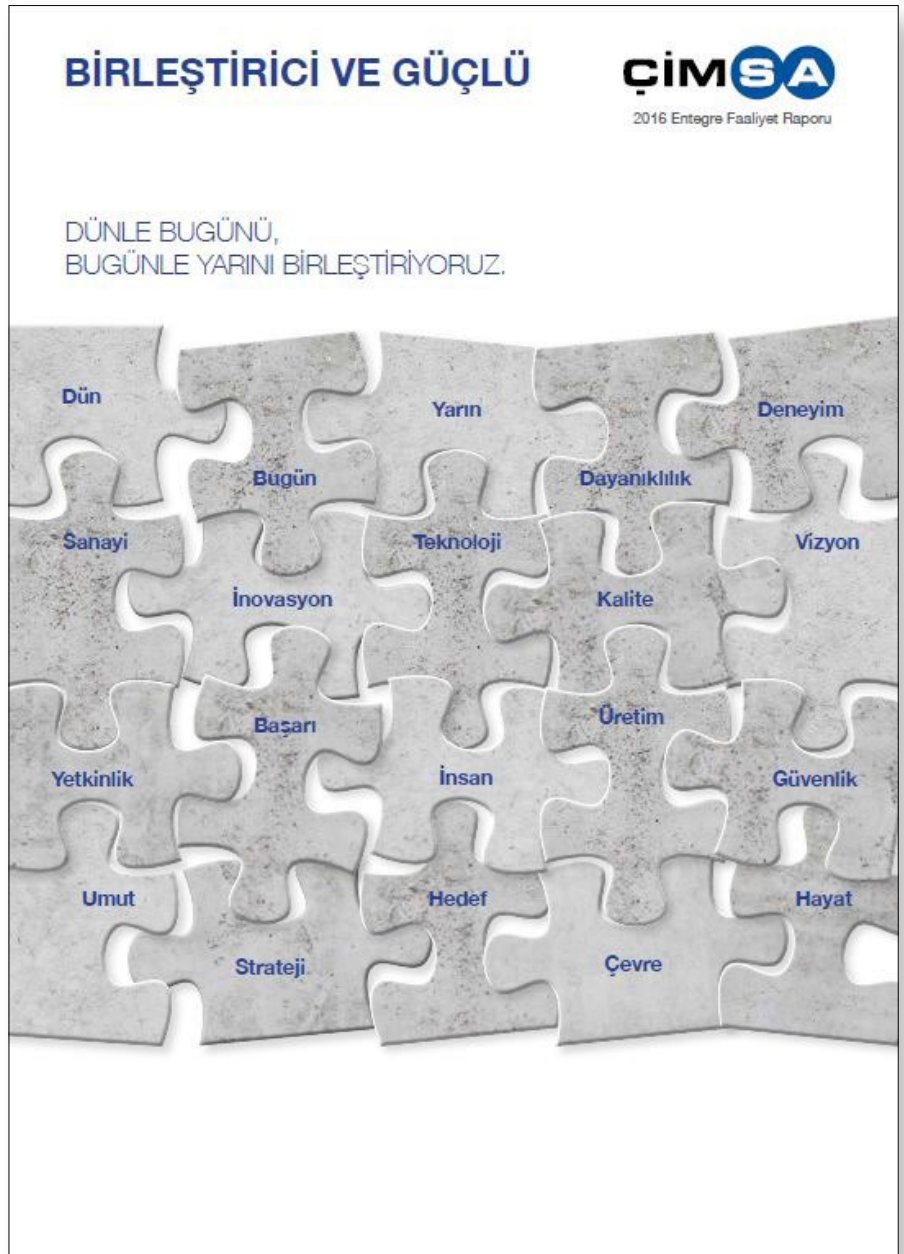
geribildirimlerini, geleceğe dair hedeflerimizi, kısa, orta, ve uzun vadede yarattığımız değerleri ve yönetimden üretime dek ekonomik döngünün tüm aşamalarında entegre düşünceyi ne denli içselleştirdiğimizi ifade etme şansı bulduk. Biz, söz konusu entegre düşünceyi, "Bir kuruluşun çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri ve kullandığı ya da etkilediği sermaye öğelerini aktif şekilde hesaba katması" olarak tanımlıyor ve düşünsel ilkelerimizi bu temel üzerine inşa ediyoruz.

Bizler ÇİMSA olarak deneyimle vizyonu, hedeflerle başarıları birleştiren ilk Entegre Faaliyet Raporu'muzda finansal faaliyetlerimiz ile sürdürülebilirlik anlayışımızı stratejik olarak nasıl bütünleştirdiğimizi; dünle bugünü; bugünle yarını nasıl birleştirdiğimizi ve entegre düşünme, planlama ve icra etmek hususunda yetkinliğimizi gözler önüne serdik. Şirketimizin, sektörümüzün ve ülkemizin geleceği için değer yaratma kapasitemizi müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, iş ortaklarımız, yerel toplumlar, yasa koyucular, düzenleyiciler ve politika yapıcılar dahil olmak üzere tüm

paydaşlarımıza şeffaflıkla açıkladık ve belli başlı taahhütlerde bulunduk.

Günümüzde gerek yerel gerek küresel boyutta ekonomiden teknolojiye, sosyal hayattan kültürel kodlara ulaşan bir değişim rüzgârını tecrübe ediyoruz. Kurumsal ve gündelik yaşantımızda kullandığımız araçlar ve iş yapış biçimlerimiz de bu değişimden kaçınılmaz olarak etkileniyor. 21. Yüzyıl şirketlerinin önünde yeni yollar açan, yeni dünyanın kapılarını aralayan entegre yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni nesil raporlama yaklaşımı Entegre Raporlama'nın

yakın gelecekte şirketlerin sürdürülebilirliğinde rol oynayan en temel araçlardan biri olacağı öngörüsüyle, ÇİMSA 2016 Entegre Faaliyet Raporumuz'un sektörümüze ve ülkemiz şirketlerine öncülük etmesini umuyoruz.





Timuçin Engin

S&P Global Ratings
Türkiye Ülke Müdürü

KURUMSAL YÖNETİM SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞERLER YARATMADA BÜYÜK ÖNEM TAŞIYOR

S&P Türkiye Ülke Müdürü Timuçin Engin bir finans sektörü profesyoneli olarak, kurumsal yönetimin fon yönetimi şirketleri gibi kurumsal yöneticiler için önemini ve hisse senedi, kredi analistleri gibi sektör uzmanlarının bu konuya nasıl yaklaştığını bu yazısında bize örneklerle aktarıyor.

Bir organizasyonun örnek kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemesi ve bu konuda özenli çalışmaları, kurumsal bilincini artırmasında, kurumsal değerlerine yoğunlaşmasında, dengeli ve etkin bir yönetim anlayışı içerisinde olmasına yardımcı olurken; daha etkili bir şekilde faaliyet göstermesinde ve tüm paydaşları için sürdürülebilir değerler yaratmasında yol göstericidir.

Şirketler özellikle belli bir büyüklüğe ulaştıklarında ve birçok ülkede ve/veya farklı iş dallarında faaliyet gösteren kuruluşlar haline geldiklerinde, kurumsal yönetimin önemi daha da artar. Belli büyüklükteki kurumlar devlet, vergi uzmanları ve düzenleyicilerden, müşterilere, tedarikçilere ve hissedarlara uzanan pek çok farklı paydaşla iletişim ve etkileşim içinde olmak durumundadırlar.

Bir şirketin belli standartlar ve değerlerle etkin ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesi ve şirketin uzun vadedeki refahı, sadece o şirketin yöneticileri, hissedarları ve çalışanları gibi dahili paydaşları için değil aynı zamanda hükümet, vergi kurumları, düzenleyici kurumlar, müşteriler, servis sağlayıcılar, tedarikçiler ve yatırımcıları gibi harici paydaşları için de çok önemlidir. Hatta rekabetçi firmalar için bile, bir şirketin kurumsal sorumluluk, doğruluk gibi değerlerle ve uzun vadeli sürdürülebilirlik odaklı yönetilmesinin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal sorumluluklarını yerine getirmeyen ya da etkin yönetilmeyen şirketler, bazen sadece kendileri ve yatırımcıları için değil aynı zamanda sektördeki diğer şirketler için de zor durumlar yaratabilirler. Örnek olarak, sektörde önemli payı olan bir fir-

ma, çok kısa vadeli bir odakla, sürdürülebilirliği olmayan agresif bir fiyat kırma politikasına girer ise tüm sektör firmaları için orta ve uzun vadeli piyasa kârlılık bozulmalarına yol açabilir. Etik hareket etmeyen, ürünlerini ya da hizmetlerini yanlış tanıtan sektör lideri bazı firmalar, tüm sektör için itibar kaybına yol açabilirler.

Kurumsal yönetim alanındaki uygulamalara birçok farklı açıdan yaklaşabiliriz ancak bir finans sektörü profesyoneli olarak, kurumsal yönetimin fon yönetimi şirketleri gibi kurumsal yöneticiler için öneminden bahsederek, hisse senedi ve kredi analistleri gibi sektör uzmanlarının bu konuya nasıl yaklaştığını bazı örneklerle anlatmak istiyorum.

Öncelikle her iki grubun yatırım davranışları farklılık göstereceğinden, yatırımcıları

ve spekülâtörleri ayırtmamız gerekiyor. Yatırımcıları uzun vadeli düşünen ve alınan risk seviyesine göre optimal getiri yaratmak isteyen kişiler ya da kurumlar; spekülâtörleri de kısa vadede, olağan dışı getiriler yaratmak isteyen kişiler olarak düşünebiliriz. Bir yatırımcı herhangi bir yatırımın yarattığı “değer” ile ilgilenirken, spekülâtörler genelde sadece “fiyat”larla ilgilenmektedir. Banka hisselerine yatırım yapan bir fon yöneticisi, yatırım yaptığı bankanın iş modelini, yönetim kalitesini, uzun vadeli stratejisini, risk yönetim kültürünü analiz ederek, o bankanın uzun vadede yatırımcılarına yaratacağı katma değerle ilgilenir. Bu nedenle bankanın kurumsal yönetim kültürü, fon yöneticisi için çok önemlidir. Ama bankanın hisse senetlerini sadece birkaç gün elde tutarak kar yaratmak isteyen bir spekülâtörün o şirketin yönetim kültürü ve kalitesiyle çok yakından ilgilenmesi gerekli değildir.

ŞİRKETLERİN YÖNETİM KURULU PROFİLİ YATIRIMCILAR İÇİN ÇOK ÖNEMLİ!

Yönetim Kurulu (YK)'nın bir şirketin kurumsal bilinci olduğunu söyleyebiliriz. Şirketin vizyonunu, kurumsal kültürünü, uzun vadeli stratejilerini, risk yönetim kültürünü belirleyen YK tabi ki yönettiği organizasyon, bulunduğu sektör ve ekonomi hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak durumundadır. Bu anlamda bir şirketin kurumsal yönetimini analiz eden bir yatırımcının bakacağı ilk şey, YK profilidir. Analistler öncelikli olarak, YK'daki üye-

“Şirketin vizyonunu, kurumsal kültürünü, uzun vadeli stratejilerini, risk yönetim kültürünü belirleyen Yönetim Kurulu tabi ki yönettiği organizasyon, bulunduğu sektör ve ekonomi hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak durumundadır. Bu anlamda bir şirketin kurumsal yönetimini analiz eden bir yatırımcının bakacağı ilk şey, Yönetim Kurulu profilidir.”

lerin sektördeki deneyimlerine ve diğer niteliklerine bakarlar. YK üyelerinin ana sorumluluğu, yönettikleri şirketin refahıdır. Bir şirket YK'nda farklı alanlarda uzmanlaşmış ve farklı bakış açıları geliştirebilecek üyelere yararlanabilir ancak çoğunluğu sektör deneyimi olmayan üyelere oluşan bir YK, kurum için ciddi bir zayıflık oluşturur. YK'nun sektör deneyimi kurum için uzun vadeli vizyon ve strateji geliştirebilmesi için bir ön koşuldur.

Bir şirketin YK kalitesi nihayetinde o şirketin yönetim kalitesini, kurumsal kültürünü ve değerlerini belirleyecektir ve bu anlamda zayıf bir YK, bir kurum için gerçek bir problem teşkil edecektir.

YÖNETİM KURULU RİSK YÖNETİMİNDE ETKİN OLMALI

YK'nın temel görevlerinden biri, şirketin risk yönetim politikalarını gözden geçirmek ve risk yönetimi kültürü oluşturulmasında yönetime rehberlik etmektir. Bunu yapabilmeleri için YK'nun şirketin uzun vadeli risk yönetim kültürünü oluşturabilmesi ve yönetimin risk alma davranışını izleyebilmesi kapasitesine sahip olması gereklidir. Zayıf bir YK'nın uzun dönem strateji ve hedefleri konusunda odağını kaybetmesi ve kısa dönem getirilere yönelme eğilimi olduğu da tartışılabilir.

ŞİRKETLER RAPORLAMA KALİTELERİYLE İTİBAR KAZANIRLAR

Yatırımcılar için, raporlanan figürlerin bir şirketin gerçek performansını yansıtmayı yansıtmadığı, diğer bir deyişle "raporlama kalitesi" çok önemlidir. Yönetim Kurulu, doğrudan ve dolaylı olarak Denetim Komitesi vasıtasıyla, şirketin finansal raporlama kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynamakta ve böylece yönetimin geleneksel raporlama ilkelerine bağlı kalmasını sağlamaktadır. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyelerinin güçlü finansal okuryazarlık seviyesine sahip olduğu ve dürüstlük ilkelerine bağlı olan şirketler genellikle daha yüksek finansal raporlama kalitesine sahip olmaktadır. Enron ve WorldCom vakaları, kaliteli finansal raporlamanın önemini vurgulayan, hala hatırladığımız önemli küresel örneklerdir.

Kurumsal yönetimi güçlü olan bir şirket, finansal raporlama kalitesinin de yüksek

olması için gayret sarf edecek, kaliteli bir raporlama kültürü oluşturacak ve şirket yönetiminin bu konuda şirketin değerlerine uygun olarak faaliyet göstermesi için gereken kurumsal yapıyı oluşturacaktır.

Bir kurumun çalışanları ve dışarıdakileri arasında belli bir düzeyde bilgi asimetrisi vardır yani şirket içindeki yöneticiler, şirket dışındaki analistlere göre şirketleri hakkında çok daha fazla bilgiye vâkıftırlar. Bu nedenle bir analist için bir şirketin yönetiminin o şirketin finansal raporlarını nasıl bir yaklaşımla hazırladığını tamamen anlaması ve kavraması kolay bir iş değildir. Belli bir sektörü analiz eden bir analist, birkaç yıl sonra o sektördeki şirketlerin raporlama kalitesine ilişkin sağlam bir kavrayış geliştirmeye başlar;

hangi şirketlerin gelirlerinin daha kaliteli kalemlerden oluştuğunu, hangilerinin fazla sayıda mali düzeltme yaptığını, hangi şirketlerin kredi kayıplarını ya da diğer kayıpları hesaplarken daha geleneksel davranıp hangilerinin daha agresif bir duruş sergilediklerini bilirler.

Böylece, yüksek raporlama kalitesi sunan şirketler, orta vadede bir piyasada ve yatırımcılar nezdinde bir itibar kazanırlar. Yatırımcılar, yaratıcı raporlama uygulamaları olan şirketleri analiz ederken daha temkinli bir duruş sergilerler.

Bir analist, kurumun kültürünü anlamak için şirketin yıllık faaliyet raporunu, şirket sunumlarını ve kurumsal yönetim dokümanlarını incelerken, aslında bu dokümanlarda belirtilenden farklı durumların olabileceğinin de bilincindedir. Örneğin, görünürde çok yüksek kaliteli kurumsal yönetim çerçevesi bulunan bir şirketin aslında bu tür bir yönetim kültürüne sahip olmadığı ortaya çıkabilir. Bu nedenle yatırımcılar kurum kültürlerini analiz ederken süslü sunumlardan ve web sitelerinde sergilenen raporlardan daha fazlasını görmek isterler. Şirketler, ancak uzun dönemde raporlama kaliteleri ile itibar kazanırlar.

Bir şirketin kurumsal yönetim kabiliyeti, o şirkete kredi veren yatırımcılar için önemlidir. Dolayısıyla kredi analizi esnasında, kurumsal yönetim kapasitesine de bakılır.

Bu anlamda, kurumsal yönetim değerlendirmesi, S&P Global Ratings'in kredi analizinde baktığı alanlardan birisidir. Örneğin, banka dışı özel sektör kurumları ve sigorta şirketleri analizimizin "yönetim / yönetim" (governance and management) olarak adlandırdığımız bölümünde; bir şirketin stratejik yetkinliğini, organizasyonel etkinliğini, risk yönetimi ve yönetim uygulamalarını, şirketin pazardaki rekabet gücünü, finansal risk yönetiminin gücünü ve yönetiminin sağlamlığını değerlendiririz ve şirketin

bu alandaki gücüne 1 (güçlü) ile 4 (zayıf) arasında puan veririz. Biraz basite indirgeyerek özetlersek; diğer bazı metriklerle de bağlı olmak kaydıyla, genel olarak yönetim ve yönetime ilişkin zayıf ya da güçlü bir değerlendirme, analiz ettiğimiz şirketin solo kredi profili üzerinde pozitif ya da negatif bir etkiye bulunabilir. (Yönetim ve yönetim uygulamaları için; "Methodology: Management And Governance Credit

Factors For Corporate Entities And Insurers," published Nov. 13, 2012.)

Aynı şekilde, ülkelerin bankacılık sistemlerini incelediğimiz ve ülkelerin finansal sistemlerinde ki risklerin analizini ve karşılaştırmasını yaptığımız Bankacılık Sektör ve Riskleri Analizi (BSRA) değerlendirmemizde sektörel riskleri inceleyen, diğer metriklerin yanı sıra sektördeki kurumların genel kurumsal yönetim kültürlerini ve standartlarını da inceleriz. Finansal kurumların analizi yaparken de, "iş modeli" (business position) değerlendirmemiz altında şirketin genel yönetim kalitesi ve diğer metriklerin yanı sıra şirketin kurumsal yönetim tarzına ve anlayışına da bakarız.

Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyelerinin güçlü finansal okuryazarlık seviyesine sahip olduğu ve dürüstlük ilkelerine bağlı olan şirketler genellikle daha yüksek finansal raporlama kalitesine sahip olmaktadır. Enron ve WorldCom vakaları, kaliteli finansal raporlamanın önemini vurgulayan, hala hatırladığımız önemli küresel örneklerdir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BIST pazarlarında (Gözetli 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.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişiklikle, 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 50 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	92,13
03.03.2014	15.08.2014	14.08.2015	12.08.2016	11.08.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.				
88,69 *	92,96	93,58	92,79	91,27
01.03.2014	24.09.2014	18.08.2015	19.09.2016	19.09.2017
ISS	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.				
86,72 *	93,10	94,41	94,15	94,67
03.03.2014	02.10.2014	02.10.2015	3.10.2016	3.10.2017
SAHA	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	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Coca Cola İçecek A.Ş.				
87,86 *	92,47	94,02	94,48	94,52
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	1.07.2016	3.07.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Arçelik A.Ş.				
87,88 *	94,11	94,80	95,23	95,23
03.03.2014	23.07.2014	22.07.2015	22.07.2016	21.07.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
TAV Havalimanları Holding A.Ş.				
91,76 *	94,15	95,19	95,38	96,17
01.03.2014	21.08.2014	21.08.2015	19.08.2016	18.08.2017
ISS	ISS	SAHA	SAHA	SAHA

Türkiye Sinai 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
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Park Elektrik A.Ş.				
84,47 *	89,45	90,29	90,79	90,79
03.03.2014	06.06.2014	05.06.2015	3.06.2016	5.06.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Aygaz A.Ş.				
89,76 *	92,93	93,58	93,61	93,64
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	01.07.2016	22.06.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.				
83,39 *	84,44	85,86	87,54	88,05
04.03.2014	10.07.2014	10.07.2015	11.07.2016	11.07.2017
JCR EURASIA	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	81,45
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	27.07.2016	27.07.2017
JCR EURASIA RATING	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	81,99
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	27.07.2016	27.07.2017
JCR EURASIA RATING	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	93,21
04.03.2014	21.08.2014	20.08.2015	19.08.2016	18.08.2017
KOBİRATE	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	85,26
03.03.2014	17.06.2014	12.06.2015	10.06.2016	12.06.2017
JCR EURASIA RATING	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	92,50
04.03.2014	24.10.2014	29.09.2015	26.08.2016	21.08.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.				
92,18	95,00	95,98	96,32	
05.08.2014	23.07.2015	20.07.2016	20.07.2017	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Akiş 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	90,97
03.03.2014	06.08.2014	06.08.2015	05.08.2016	7.08.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
80,01	89,25	91,70		
07.07.2015	28.06.2016	31.05.2017		
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE		
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.				
88,32	90,20	92,20		
29.07.2015	29.07.2016	28.07.2017		
KOBİRATE	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	92,85	
27.06.2014	26.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)				
80,20	87,00	89,90		
05.08.2015	5.08.2016	26.07.2017		
KOBİRATE	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				
Garanti Filo (Halka Açık Değil)				
80,30				
15.09.2017				
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.

VERİMLİLİK İÇİN 'KURUMSAL' ADIM

'Neden Kurumsal Yönetim' isimli panele konuşan BOSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Bayraktar, "İşe girmek isteyen bir elemanın bile ilk sorduğu soru firma kurumsal mı?" sorusuna olumlu yanıt vererek kurumsallığın önemine dikkat çekti.

Hasan Alp ÖZBEN

Neden kurumsal yönetimin isimli panelde konuşan BOSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Bayraktar, "İşe girmek isteyen bir elemanın bile ilk sorduğu soru firma kurumsal mı?" sorusuna olumlu yanıt vererek kurumsallığın önemine dikkat çekti.

Hasan Alp ÖZBEN

Neden kurumsal yönetimin isimli panelde konuşan BOSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Bayraktar, "İşe girmek isteyen bir elemanın bile ilk sorduğu soru firma kurumsal mı?" sorusuna olumlu yanıt vererek kurumsallığın önemine dikkat çekti.

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



Bursa İş Dünyası Kurumsal Yönetim Paneli'nde buluştu

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KÖTÜ YÖNETİLEN KRİZ SIKINTISI

Kötü yönetilen kriz sıkıntısı... (Text continues with details about corporate governance and crisis management.)

Bursa İş Dünyası Kurumsal Yönetim Paneli'nde buluştu

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ ÜZERİNE ÇARPCILIK BİLGİLER AKTARDI.

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) işbirliği ile düzenlenen "Neden Kurumsal Yönetim" konulu panelde katılan TKYD Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar, sürdürülebilir verimlilik sağlama ve şirket hedeflerine ulaşmada kurumsal yönetimin önemli üzerine çarpcı bilgiler aktardı.

BURSA İŞ DÜNYASI KURUMSAL YÖNETİM PANELİ'NDE BULUŞTU

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ ÜZERİNE ÇARPCILIK BİLGİLER AKTARDI.

BT Haber Haftalık/Dergi İstanbul

Eğitilerde anafikir kurumsal yönetim yetkinlikleri

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve bu alandaki en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemini kapsayan ve kurumsal yönetimin farklı alanlardaki uygulamalarına ilişkin konularla kapsamlı içerik sunan eğitim programı ile

Kasım 2017:

- Faaliyet Raporu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Bursa İş Dünyasından Önemli Açıklamalar

TKYD ve BOSİAD işbirliği ile düzenlenen 'Neden Kurumsal Yönetim' konulu panelde katılan TKYD Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar ve Tayfun Bayraktar, sürdürülebilir verimlilik sağlama ve şirket hedeflerine ulaşmada kurumsal yönetimin önemli üzerine çarpcı bilgiler aktardı.

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) işbirliği ile düzenlenen "Neden Kurumsal Yönetim" konulu panelde katılan TKYD Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar, sürdürülebilir verimlilik sağlama ve şirket hedeflerine ulaşmada kurumsal yönetimin önemli üzerine çarpcı bilgiler aktardı.

'Kurumsal' yönetimi anlattılar

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ ÜZERİNE ÇARPCILIK BİLGİLER AKTARDI.

Bursa İş Dünyası Kurumsal Yönetim Paneli'nde buluştu

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ ÜZERİNE ÇARPCILIK BİLGİLER AKTARDI.

Bursa İş Dünyası Kurumsal Yönetim Paneli'nde buluştu

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ ÜZERİNE ÇARPCILIK BİLGİLER AKTARDI.

TKYD'nin Aile Şirketleri öncelikleri anketi açıklandı

TKYD'nin Aile Şirketleri öncelikleri anketi açıklandı. Anketin sonuçları, aile şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamaları ve öncelikleri hakkında önemli bilgiler sağladı.

KURUMSAL YÖNETİMİN GELECEĞİ

KURUMSAL Yönetimin geleceği İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde tartışıldı. İstanbul Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen panelde, Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar, sürdürülebilir verimlilik sağlama ve şirket hedeflerine ulaşmada kurumsal yönetimin önemli üzerine çarpcı bilgiler aktardı.

Bursa İş Dünyası Kurumsal Yönetim Paneli'nde buluştu

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ ÜZERİNE ÇARPCILIK BİLGİLER AKTARDI.

Bursa İş Dünyası Kurumsal Yönetim Paneli'nde buluştu

BURSA - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSİAD) ile ortaklaşa düzenlenen panelde, BOSİAD Başkanı Ali Aydın Pandir, TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Ali Aydın Pandir, BOSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayraktar ve BOSİAD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMLİ ÜZERİNE ÇARPCILIK BİLGİLER AKTARDI.

İş dünyası 'kurumsal yönetim'e odaklandı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Borsa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (BOSIAD) işbirliği ve BÜSİAD, BÜİKAD, RUMELİSİAD, TÜGİAD kuruluşlarının desteğiyle Bursa İş dünyası "Neden Kurumsal Yönetim?" konulu panelse başladı.

Özellikle kurumsal yönetimle ilgili konuların tartışıldığı toplantıda, kurumsal yönetimin önemini vurgulayan konuşmalar yapıldı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Ali Pandir, kurumsal yönetimin sadece büyük şirketler için değil, tüm işletmeler için geçerli olduğunu belirtti. Kurumsal yönetimin, şirketlerin verimliliğini artırarak rekabette avantaj elde etmelerine yardımcı olduğunu söyledi.

Borsa Organize Sanayi Bölgesi Başkanı Mustafa Özdemir, kurumsal yönetimin, şirketlerin finansal sağlığını güçlendirdiğini ve yatırımcıların güvenini kazandırdığını belirtti. BÜSİAD Başkanı Mustafa Özdemir, BÜİKAD Başkanı Mustafa Özdemir, RUMELİSİAD Başkanı Mustafa Özdemir, TÜGİAD Başkanı Mustafa Özdemir'in de konuşmalarında kurumsal yönetimin önemini vurguladılar.



Neden kurumsal yönetim?

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)



TKYD YENİ DÖNEM EĞİTİM PROGRAMI İLE KURUMSAL YÖNETİMİ YAYGINLAŞTIRIYOR

İSTANBUL - Hayata geçirdiği eğitim programlarıyla kurumsal yönetim bilimsel ve geniş kitlelere ulaşmasını hedefleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Eylül-Aralık 2017 dönemi eğitim programı belli oldu.

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve bu alandaki en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemi ni kapsayan ve kurumsal yönetim alanlarında uygulamaları başkalarıyla paylaşmak için tasarlanan eğitim programı ile mevcut ve gelecekteki kurumsal yönetim alanını kapsıyor.

TKYD'den yapılan açıklamada, eğitim programının hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemi ni kapsayan ve kurumsal yönetim alanlarında uygulamaları başkalarıyla paylaşmak için tasarlanan eğitim programı ile mevcut ve gelecekteki kurumsal yönetim alanını kapsıyor.

TKYD'den yapılan açıklamada, eğitim programının hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemi ni kapsayan ve kurumsal yönetim alanlarında uygulamaları başkalarıyla paylaşmak için tasarlanan eğitim programı ile mevcut ve gelecekteki kurumsal yönetim alanını kapsıyor.

Ekil Dikmen - BOSIAD Başkanı
Mustafa Özdemir - BÜSİAD Başkanı
Mustafa Özdemir - BÜİKAD Başkanı
Mustafa Özdemir - RUMELİSİAD Başkanı
Mustafa Özdemir - TÜGİAD Başkanı

Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

İş dünyası kurumsal yönetime odaklandı



Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

İş dünyası kurumsal yönetime odaklandı



Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

TKYD YENİ DÖNEM EĞİTİM PROGRAMI İLE KURUMSAL YÖNETİMİ YAYGINLAŞTIRIYOR

İSTANBUL - Hayata geçirdiği eğitim programlarıyla kurumsal yönetim bilimsel ve geniş kitlelere ulaşmasını hedefleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Eylül-Aralık 2017 dönemi eğitim programı belli oldu.

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve bu alandaki en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemi ni kapsayan ve kurumsal yönetim alanlarında uygulamaları başkalarıyla paylaşmak için tasarlanan eğitim programı ile mevcut ve gelecekteki kurumsal yönetim alanını kapsıyor.

TKYD'den yapılan açıklamada, eğitim programının hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemi ni kapsayan ve kurumsal yönetim alanlarında uygulamaları başkalarıyla paylaşmak için tasarlanan eğitim programı ile mevcut ve gelecekteki kurumsal yönetim alanını kapsıyor.

Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

Ailede sonraki nesle devir sorun

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yapılan anketin sonuçlarına göre, şirketlerin kurumsal yönetim alanındaki uygulamalarını sonraki nesle devretmekte zorlandıkları tespit edildi.

Anket sonuçlarına göre, şirketlerin kurumsal yönetim alanındaki uygulamalarını sonraki nesle devretmekte zorlandıkları tespit edildi. Anket sonuçlarına göre, şirketlerin kurumsal yönetim alanındaki uygulamalarını sonraki nesle devretmekte zorlandıkları tespit edildi.

TKYD'nin Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi Açıklandı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yapılan anketin sonuçlarına göre, şirketlerin kurumsal yönetim alanındaki uygulamalarını sonraki nesle devretmekte zorlandıkları tespit edildi.

Anket sonuçlarına göre, şirketlerin kurumsal yönetim alanındaki uygulamalarını sonraki nesle devretmekte zorlandıkları tespit edildi. Anket sonuçlarına göre, şirketlerin kurumsal yönetim alanındaki uygulamalarını sonraki nesle devretmekte zorlandıkları tespit edildi.

TKYD YENİ DÖNEM EĞİTİM PROGRAMI İLE KURUMSAL YÖNETİMİ YAYGINLAŞTIRIYOR

İSTANBUL - Hayata geçirdiği eğitim programlarıyla kurumsal yönetim bilimsel ve geniş kitlelere ulaşmasını hedefleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Eylül-Aralık 2017 dönemi eğitim programı belli oldu.

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve bu alandaki en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemi ni kapsayan ve kurumsal yönetim alanlarında uygulamaları başkalarıyla paylaşmak için tasarlanan eğitim programı ile mevcut ve gelecekteki kurumsal yönetim alanını kapsıyor.

TKYD'den yapılan açıklamada, eğitim programının hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin yeni dönem eğitim programı açıklandı. TKYD, Eylül-Aralık 2017 dönemi ni kapsayan ve kurumsal yönetim alanlarında uygulamaları başkalarıyla paylaşmak için tasarlanan eğitim programı ile mevcut ve gelecekteki kurumsal yönetim alanını kapsıyor.

Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

Ekim 2017:
• Yönetim Kurulu Açısından Etik Sorumluluklar ve İşbirliği
• Şirket Stratejisi Olup Olmaması ve İşbirliği

MÜZİK

Patricia Kaas Konseri

Güçlü yorumu ve etkileyici sesi ile Fransa'nın en popüler isimlerinden biri olan Patricia Kaas 26 Ekim'de Zorlu PSM Ana Tiyatro'da!

Yer: Zorlu PSM

Tarih: 26 Ekim 2017, 21:00



Borusan Quartet

Borusan Quartet'in yeni sezonu, Türkiye'nin en yetenekli genç piyanistlerinden biri olan Başar Can Kıvrak ile vereceği konser ile başlıyor. 2002 yılında, henüz 16 yaşındayken İstanbul'da ilk kez düzenlenen Ferdi Statzer Piyano Yarışması'nda üçüncülük derecesine layık görülerek kendini tanıtan, ardından Bilkent Üniversitesi ve Moskova Çaykovski Devlet Konservatuvarı'nda eğitimini sürdürmekteyken ülkemizin ve dünyanın piyano ustalarıyla konserler vererek başarısını yukarılara taşıyan Kıvrak, Borusan Quartet'le Fransız müziğinin seçkin yapıtlarından oluşan bir programda buluşuyor.

Yer: Kadıköy Süreyya Operası

Tarih: 6 Kasım 2017, 20:00

TİYATRO / MÜZİKAL

Kibarlık Budalası

Başrolünü Haldun Dormen'in oynadığı Moliere'in ölümsüz eseri Kibarlık Budalası, 9. yılında seyircisiyle buluşmaya devam ediyor.

Yer: Trump Kültür ve Gösteri Merkezi

Tarih: 5 Kasım 2017, 18:00



SERGI

Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu

Kuruluşunun 10. yılını kutlayan S. Ü. Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), çağdaş bir tasarım ve sergileme anlayışıyla yenilenen Atlı Köşk'teki "Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu"nu, 10 Mayıs'tan itibaren ziyarete açtı. SSM koleksiyonlarının ve arşivinin dijital ortama aktarıldığı yeni teknolojik düzenlemeyle, Türk ve İslam sanatının nadir elyazması kitapları sayfa sayfa incelenebiliyor. Sergi salonlarında augmented reality (artırılmış gerçeklik) tekniğiyle hazırlanan animasyonların ziyaretçilere verilen iPad'ler aracılığıyla sunulduğu interaktif uygulamalar, geleneksel sanatları teknolojiyle buluşturarak, izleyenlere farklı bir deneyim yaşıyor.

İslam sanatının 14. yüzyıldan 20. yüzyıla kadar uzanan dönemine ait, ünlü hattatların ve kitap sanatçıların elinden çıkmış 200'den fazla eserin yer aldığı sergide, başta Kuran-ı Kerim nüshaları olmak üzere nadir elyazması kitaplar, kıta ve murakkalar, levha ve hilyeler, tuğralı ferman ve beratlar ile hattatların yazı yazmada kullandığı araçlar yer alıyor. Geleneksel sanatları bugüne taşımayı amaçlayan SSM, çağdaş sanatçıların yarattığı özgün tasarımları da müze koleksiyonuna dahil ediyor. Koleksiyonun yeni sunumunda, Ahmet Oran'ın yazı alıştırmalarına gönderme yapan 2005-2006 tarihli kaligrafik kompozisyon ziyaretçileri karşılıyor. Türkiye'nin tanınmış çağdaş sanatçılarından Kutluğ Ataman'ın güncel bir yorumla şekillendirdiği, hüsnühat sanatının "müsenna" veya "aynalı" adı verilen simetrik yazı kompozisyonlarını hatırlatan 2009 yapımı video, sergilemenin güncel sanatla bağlantısını bir kez daha vurgulayarak izleyicileri uğurluyor. Yeni sergileme için özel hazırlanan Türkçe ve İngilizce katalog ise SSM Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu'nu yakından incelemek isteyen meraklıların ilgisine sunuluyor. Sergi kapsamında, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'yle birlikte hazırlanan, elyazması kitap üretiminin aşamalarını detaylarıyla anlatan film bu zahmetli sanat üretimine yabancı olan ziyaretçilerin, bu eserlerin yaratılma süreçleri hakkında bilgi sahibi olmasını amaçlıyor.

Yer: Sakıp Sabancı Müzesi
Tarih: Süresiz



TÜRKİYE'NİN 200 YILLIK İKTİSADİ TARİHİ

Türkiye'nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi hem kapsadığı dönem hem de içerik ve vurguları ile, iktisadi tarihimize farklı bir yaklaşımı hedefliyor. Osmanlı-Türkiye iktisat tarihçiliğinin önde gelen isimlerinden Prof. Dr. Şevket Pamuk'un bu son çalışmasının önemli bir özelliği son 200 yılı birlikte ele alması. Türkiye iktisadi tarihçiliğinde 19. yüzyıl ile 20. yüzyıl sık sık birbirlerinden kalın duvarlarla ayrıldı. Oysa Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçiş sürecinde önemli siyasal değişiklikler gerçekleşirken, iktisadi açıdan önemli süreklilikler de yaşanmıştı. Bu sürekliliklerin bir bölümü Osmanlı geçmişinden, bir bölümü de Sanayi Devrimi sonrasında dünya ölçeğinde ortaya çıkan gelişmelerden kaynaklanıyordu. Bu nedenle Pamuk, son 200 yılı bir bütün olarak ele alıyor ve bugünkü Türkiye ekonomisinin kimi özelliklerinin kökenlerini 19. yüzyıldaki dönüşümlerde arıyor.

Kitap ayrıca ekonomilerin uzun dönemli gelişmesini değerlendirirken temel ölçütler olarak, bir yandan kişi başına gelir artışlarını ya da iktisadi büyümeyi, öte yandan da sağlık ve eğitim boyutlarıyla insani gelişmeyi ve bölüşümü öne çıkarıyor. Yazar, önce ayrıntılı veriler kullanarak son 200 yılda Türkiye'de iktisadi büyümenin dünya ortalamalarına yakın ama onların biraz üzerinde, buna karşılık insani gelişmenin dünya ortalamalarının altında kaldığını ortaya koyuyor. Daha sonra da Türkiye'de uzun vadeli iktisadi gelişmenin niçin dünya ortalamalarının üzerine çıkamadığını sorguluyor. Bu soruların sadece iktisatla sınırlı bir çerçevede yanıtlanamayacağını altını çizen Pamuk, daha doyurucu yanıtlar için toplumsal ve siyasi yapıların da dikkate alınması gerektiğine işaret ediyor ve iktisadi gelişmenin nihai nedenleri olarak kabul edilen kurumların Türkiye'deki özelliklerini ve işleyişlerini inceliyor.



GEÇMİŞTEN GELECEĞE TÜRKİYE EKONOMİSİ

Fatma Doğruel - A. Suut Doğruel Türkiye ekonomisini, 2008-2009 küresel krizinin etkileri ve sonuçları çerçevesinde inceleyen yazılar, elinizdeki derlemenin odağını oluşturuyor. Bu bağlamda sanayileşme ve sanayisizleşme sorunlarına, özel bir önemle eğiliniyor. İmalat sanayi, ticaret ve finans sektörüyle ilgili gelişmeler, yine bu bağlamda ve makroekonomik analiz açısından ele alınıyor. Gelir dağılımı ve yoksulluğun -yolsuzlukla da ilişkisi içinde!- "gerçek" bir muhasebesini yapan incelemeler, bu tabloyu bütünlüyor.



YARATTIĞIN DEĞERİ KİME EMANET ETMEK İSTERSİN?

“

FAMILY BUSSINESS SURVEY, 2016, PWC;

Kurumlarda %43 oranında gelecek için yedekleme planlarının olmadığını...

Yönetimin üçüncü jenerasyona geçme oranının %12 olduğunu...

Gelecek 5 yıl için beklenen en büyük zorluğun,
önde kalmayı başarabilmek için sürekli yaratıcı olma ihtiyacı olduğunu...

BELİRTİYOR.

”



Sürdürülebilir Değişim, Dönüşüm, Gelişim için...

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KOÇLUĞU
TAKIM KOÇLUĞU
LİDERLİK GELİŞİM PROGRAMI
AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM PROGRAMI

www.thecoachingcompany.com.tr

The
Coaching
Company



AKBANK AKÇANSA



ANADOLU
EFES



ANADOLU
SİGORTA

Arçelik A.Ş.

AYGAZ

BATIÇİM

BORUSAN
YATIRIM

BRI SA



ÇİM SA

Deloitte.

DĞUŞ
TURİZM

DĞUŞ
OTOMOTİV

Eczacıbaşı

EGE PROFİL
TİCARET VE SANAYİ A.Ş.

Erdemir Grubu

Garanti

GLOBALTOWER

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Üstünlüğü Anayasa Partnership

Hürriyet

İhlas Holding

İŞ YATIRIM

ISUZU



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

KPMG

LOGO

MİGROS



SABANCI

SAHA



Şekerbank



Tepe Akfen
TAV
Havalimanları

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TOYA

TSKB

TURKCELL

Tüpraş

Türk Telekom

YapıKredi

Yaşar

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.

**Doğallıktan Ödün Vermeyiz
Tazelikten Vazgeçmeyiz
Böyle Geldik
Böyle Gideceğiz**



Çiftlikten Sofralara

NEDEN ODE?

Çünkü geleceği korumak için dünyalar kadar sebebimiz var.

KADROMUZ PROFESYONEL!

Geniş tedarik ağıımız ve uzman kadromuzla tüm dünyayı yalıtıyoruz.

SON 5 YILDA YALITIMA 55 MİLYON \$ YATIRIM

2015'te başlattığımız yatırım atağına, Eskişehir'de Çin - Almanya arasındaki en büyük üretim üssünü kurarak devam ediyoruz.

SEKTÖRÜN İLKLERİ BİZDEN!

TURQUALITY® Destek Programı'na katılan, tüm ürünlerine EPD (Çevresel Ürün Beyanı) alan ilk firmamız. Girişim Sermayesi'nin yatırım yaptığı sektördeki tek firmamız.

HEDEFİMİZ TÜM DÜNYA!

Yenilikçi yalıtım malzemelerimizle 75 ülkeyi yalıtıyoruz; şimdilik...

SERMAYEMİZ %100 YERLİ!

5 milyar dolarlık Türkiye yalıtım pazarında, dünya devi şirketlerle rekabet eden en büyük Türk şirketiz.

REKABETİ SEVERİZ!

TÜSİAD, SEDEFED ve Sabancı Üniversitesi tarafından 2014'te dördüncüsü düzenlenen Rekabet Gücü Ödülü'nde "Türkiye'nin En Rekabetçi Şirketi" seçildik.