Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 3 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.

SAYI 27 İLKBAHAR 2015

KURUMSAL YÖNETİM

G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM FORUMU

Röportaj

MEHMET GÖÇMEN: TKYD REFERANS BİR KURUM HALİNE GELMELİ

TKYD 2015 - 2017 YÖNETİM KURULU SEÇİLDİ

Makale

MATS ISAKSSON: ŞİRKET TAHVİLLERİ, TAHVİL SAHİPLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM

TKC
LISTED
NYSE

BORSA
İSTANBUL

BÖLGENİN YÜKSELEN DEĞERİ
TÜRKİYE'NİN TURKCELL'İ

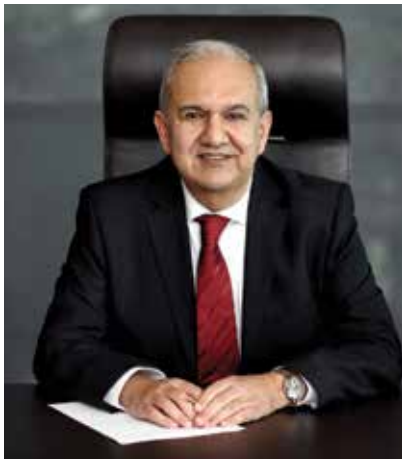
20 yıldır insanların hayatını kolaylaştırmak, zenginleştirmek ve yenilik katmak için çalışıyoruz. 2014 yıl sonu itibarıyla **9 ülkede 71.5 milyon müşterimizle Türkiye'nin 1 numaralı, Avrupa'nın 2. büyük iletişim ve teknoloji şirketiyiz**. **Dünyada ilk defa 3G şebekesinde 63.3 Mbps'a kadar mobil veri indirme hızı** ve **1000 Mbps'a kadar fiber hız** ile üstün hizmet sunuyoruz. Türkiye ile birlikte Azerbaycan, Belarus, Gürcistan, Kazakistan, Moldova, Kuzey Kıbrıs, Ukrayna ve Almanya'da faaliyet gösteriyoruz. Ayrıca **NYSE ve Borsa İstanbul'a kote olan tek Türk şirketi** olmanın yanı sıra Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alıyoruz.

Turkcell Yatırımcı İlişkileri Uygulamasını indirerek tüm güncel verilere kolaylıkla ulaşabilirsiniz.

TURKCELL

AppMarket | Google play | App Store'dan İndirin

TURKCELL
Birlikte, her gün daha iyiye...



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

30 Mart 2015 tarihinde düzenlenen derneğimizin yedinci genel kurul toplantısında, birbirinden değerli üyelerimiz ile birlikte yönetim kurulunda görev aldık. Kurumsal yönetim gibi ülkemizin gelişimi ve rekabetçiliği açısından önem taşıyan bir konuda, 2003 yılından bugüne görev alan tüm üyelerimize ve göstermiş olduğunuz teveccühten dolayı sizlere teşekkür ederim.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulduğu 2003 yılından bugüne değerli katkılarınız ile sürdürdüğü çalışmalar ile etki alanını uluslararası düzeye taşımış, hazırladığı rehberler farklı dillere çevrilerek geniş bir coğrafyada iş dünyası mensuplarına yol göstericilik yapmaya başlamıştır. Bu yönde yapılan çalışmalar, izlenen strateji ve gelecek döneme dair düşünceleri Sayın Mehmet Göçmen ile yapılan görüşmede dergimizin sayfalarında bulabilirsiniz. Dernek faaliyetlerinin beş yıllık stratejik planlamalar çerçevesinde yürütülmekte olduğunu, gelecek dönemde de bu plan dahilinde hareket ederek sizlere ve kurumsal yönetim anlayışını en iyi uygulamaları ile hayata geçirme çabası içinde olan kuruluşlarımıza yardımcı olmayı hedeflemekte olduğumuzu belirtmek isterim.

Bildiğiniz gibi yılın ilk çeyreği her yıl düzenlediğimiz kurumsal yönetim zirvelerine, genel kurul toplantılarımıza, uygulamaya destekleyici nitelikte eğitimlerimize ev sahipliği yaptığımız en yoğun dönemlerden birini teşkil etmektedir. 2015 yılında bu etkinliklere OECD, Sermaye Piyasası Kurulu ve Boğaziçi Üniversitesi işbirliğinde düzenlediğimiz "G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu" dahil oldu. 1999 yılından bugüne takip etmekte olduğumuz OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin bugün İstanbul'da düzenlenen bir toplantı ile şekillenmesi ve dünyaya duyurulmasının gururunu yaşamaktayız. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Eylül 2015'de, yine Türkiye'de düzenlenecek G20 toplantısı ile son şeklini alacaktır.

Kurumsal yönetimin bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesi ve bir iş yapma kültürü haline gelmesi amacıyla çıktığımız bu yolda sağlamakta olduğunuz değerli desteklerin gelecek dönemde artarak devamını diliyoruz.

Sevgi ve saygılarımla,
HURŞİT ZORLU
Yönetim Kurulu Başkanı

KÜNYE

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi Hurşit Zorlu

Genel Yayın Yönetmeni
Güray Karacar, *gkaracar@tkyd.org*

Haber Müdürü
Hande Gürtepe, *hgurtepe@tkyd.org*

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
Ahmet Balcılar, *abalcilar@tkyd.org*

Tasarım
Devgo Interactive
Baskı&Cilt
Müka Matbaa

Dağıtım:
Yurtiçi Kurye Dağıtım ve Posta Hizmetleri Ltd.Şti.

Reklam Rezervasyon
Hande Gürtepe, *hgurtepe@tkyd.org*

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Dedeman İşhanı, Yıldızposta Caddesi
No: 48 Kat:7 34349 Esentepe-İstanbul

Tel: (0212) 347 62 73
Faks: (0212) 347 62 76

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı teahhüt eder.

Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.
Mayıs 2015'te basılmıştır. ISSN 1308-1780

ZİRVENİN ARDINDAN **30**

RÖPORTAJ: YILMAZ ARGÜDEN & VEDAT AKGİRAY-AMACIMIZ ORTAK; İYİ YÖNETİŞİM KÜLTÜRÜNÜN GELİŞMESİNİ HEDEFLİYORUZ **42**

MAKALE: ALİ KAMİL UZUN-BORSA DIŞI ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI **52**

MAKALE: MUSTAFA DOĞRUSOY-ULUSLARARASI DENETİM STANDARTLARI VE SPK DÜZENLEMELERİ AÇISINDAN İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ **56**

KURUMSAL ÜYE SEMİNERLERİ **62**

MAKALE: DENİZ CAN YÜCEL-TÜRKİYE'DE AKTİVİST YATIRIMCI OLUR MU? **64**

MAKALE: SONER ALTAŞ- EŞ ZAMANLI SERMAYE AZALTIMI İLE ARTIRIMINDA GÖZLEMLENEN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ **68**

ARAŞTIRMA: YÖNETİM KURULUNDA ÇIKAN ANLAŞMAZLIKLAR NASIL ÇÖZÜLÜYOR? **74**

MAKALE: MIKE EVANS-KURUMSAL YÖNETİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMININ POZİTİF VE NEGATİF ETKİLERİ **78**

TKYD HABERLER **6**
TÜRKİYE'DEN HABERLER **15**
DÜNYADAN HABERLER **20**

TKYD EĞİTİMLERİ **82**

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ **82**

BASINDA TKYD **90**

KÜTÜPHANE **92**

DOSYA: G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM FORUMU 22

ÖZEL DOSYA: ZİRVENİN ARDINDAN 30

MAKALE: SONER ALTAŞ- EŞ ZAMANLI SERMAYE AZALTIMI İLE ARTIRIMINDA GÖZLEMLENEN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ 68

MAKALE: SALİM KADIBEŞEGİL-TÜRKİYE'NİN ŞEFFAFLIK SINAVI: B20 48

65 yıldır, geleceği koruyarak
üretenlerin yanındayız.

Kurumsal Bankacılık | Yatırım Bankacılığı | Danışmanlık

TSKB

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

www.tskb.com.tr

TKYD AKADEMİK ARAŞTIRMA DESTEK PROGRAMINI KAZANANLAR BELLİ OLDU

Araştırma Destek Programına yapılan başvurular arasında "Gönüllü Olarak Açıklanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun Stratejik Kullanımı" ve "Zorunlu Olarak Uygulanan Kurumsal Yönetimin Sakıncaları: Türkiye Örneği" başlıklı çalışmalara destek verilecek.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunları ve izlenmesi tercih edilecek yöntemleri belirleyebilmek amacıyla sürdürülen akademi dünyası ile işbirliği çalışmalarımıza yeni bir boyut katacak olan Akademik Araştırma Destek Programı Türkiye'de Kurumsal Yönetim alanındaki araştırma eksikliğinin giderilmesine destek olmayı amaçlıyor.

14 Ocak 2015 tarihinde VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi çerçevesinde çağrıda bulunulan Akademik Araştırma Destek Programı için iki başvurunun desteklenmesine karar verilmiştir.

Koç Üniversitesi (İstanbul-Türkiye) araştırmacıları Dr. Birgül Arslan – Dr. Uğur Çelikyurt tarafından hazırlanan "Gönüllü Olarak Açıklanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun Stratejik Kullanımı" başlıklı araştırma ve Groningen Üniversitesi (Groningen-Hollanda) araştırmacıları Dr. Yasemin Karaibrahimoğlu, Dr. Halit Gönenç, Dr. Serdar Özkan tarafından hazırlanan "Zorunlu Olarak Uygulanan Kurumsal Yönetimin Sakıncaları: Türkiye Örneği" başlıklı araştırma projelerine destek verilecek.

2016 yılının Mayıs ayında yapılacak çalıştayda araştırmacılar, ilk çalışma tebliğlerini sunacaklar; araştırma sonuçları ise 2017 yılının Ocak ayında yapılacak olan X. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde açıklanacak.

Çalışmalarda elde edilecek veriler ulusal düzenleyicilerin yanı sıra işbirliği içinde olunan OECD, International Finance Corporation, Center for International Corporate Governance Network, Avrupa Birliği gibi uluslararası örgütler ve akademik dünya ile paylaşılacak. Projeye toplam 20,000 Amerikan Doları sağlanacaktır. ■

TKYD Akademik Kurulu adına

Kurumsal Yönetim alanındaki araştırmalar son on yıla kadar büyük ölçüde ABD ve İngiltere verilerine dayanmaktaydı. Bu araştırmalar kurumsal yönetim kurumları ve şirket uygulamaları ile piyasanın etkileşimi konusunda bizlere zengin bir teorik temel sundu. Ancak gelişmekte olan piyasalar şeffaflaştıkça ve finansal sistemler yakınsaklaştıkça gelişmekte olan ülkeler üzerine yapılan araştırmalar hukuk sistemi, yasalar ve yaptırımı, şirket ve endüstriyel organizasyon yapıları, rekabet yapısı, ortaklık yapısı, sermaye piyasası kurumları, kültür ve buna benzer kurumlar arasındaki farklılıkların araştırmalarda dikkate alınmasını mümkün kıldı ve yeni bilgi üretimine katkı sağladı.

Türkiye'de de Kurumsal Yönetim alanında yapılan araştırmalar 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayınlanmasıyla başladı ve bugüne kadar ne yazık ki hem sayıca hem de nitelikçe sınırlı kaldı. Bunun başlıca sebepleri arasında veri eksikliği ve elle veri toplamanın zahmetli ve pahalı bir iş olması yatmakta.

TKYD Yönetim Kurulu, Akademik Kurulun önermesiyle Kurumsal Yönetim alanında bir makale ödülü yerine araştırma desteği vererek bu süreçte daha kaliteli ve daha güvenilir yeni bilginin üretilmesini teşvik etmeyi seçti. Bu süreçte sunulan araştırma önerileri Akademik Kurul üyelerince titizlikle incelendi. Her ne kadar üç araştırma projesine destek verileceği ilan edilmiş olsa da Akademik Kurul iki araştırma önerisini desteklenmeye değer buldu. Süreç içinde bu araştırmaların akademisyenler tarafından gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesine katkı sağlanması amacıyla bir araştırma çalıştayı gerçekleştirmesi kararlaştırıldı. Araştırmaların 2016 sonunda akademik konferanslara ve akademik dergilere değerlendirme için gönderilebilir hale gelmesi amaçlanmakta.

TKYD bu proje ile bilimsel araştırmaların yol göstericiliğine önem verdiğini gösterdi ve bu çalışmalara destek olmak için araştırma projelerini desteklemek gibi zahmetli bir yol seçti. Bu desteği mümkün kılan TKYD üyelerine Kurumsal Yönetim alanında çalışan tüm araştırmacılar adına teşekkür ederiz.

TKYD Akademik Kurulu adına

Melsa Ararat, PhD
Sabancı Üniversitesi
Kurumsal Yönetim Forumu

YÖNETİM KURULU DİNAMİKLERİ

Yönetim Kurulu Dinamikleri Çalıştayı Odgers Berndtson ve TKYD işbirliğinde düzenlendi.

Yönetim Kurulu Dinamikleri" çalıştayı, 3 Mart 2015 tarihinde Odgers Berndtson ve TKYD tarafından Boğaziçi Üniversitesi Rektörlük Binasında gerçekleştirildi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen'in ve Profesör Ayşe Toker'in açılış konuşmalarıyla başlayan çalıştay; Dr. Ecmel Ayral ve Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar'ın yaptıkları "Liderliğin Yarını" temalı sunumla devam etti.

Bu serinin gelecek toplatısı 27-28 Mayıs tarihlerinde gerçekleştirilecektir.

Sunumda, değişen dünya ve kurumlar yeni neslin iş hayatına bakışı, yetenek yönetimi ve yetenek kavramı üzerinde duruldu.

Açık oturum şeklinde gerçekleşen ikinci kısımda katılımcılar; yetenek yönetimini etkin bir şekilde yapılmasının kar marjına ve gelir artışına etkisi, yeteneğin bulunması, geliştirilmesi ve doğru yönetilmesi, nitelikli iş gücü açığının nasıl kapatılacağı ve beyin göçünün nasıl önüne geçilebileceği, kuşak farkının getirdiği sorunların organizasyonların içinde nasıl aşılabileceği konuları üzerinde tartıştılar.

Toplantı sırasında Sarkuysan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Hayrettin Çaycı, Sarkuysan'ın tamamı halka açık yapısından bahsederek bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu açısından hayati önem taşıdığını aktardı. Erdemir Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır, "Artık her yönetici adeta bir İnsan Kaynakları yöneticisi gibi davranıp birimindeki yetenekleri keşfetmeli ve takip etmeli" diye görüş bildirirken, Ernst and Young İş Geliştirme Lideri Ogeday Karahan, etkin yetenek yönetiminin kar marjına olumlu yansıyacağını aktardı. ■

TKYD VII. OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI DÜZENLENDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 30 Mart 2015 tarihinde Sabancı Center'da düzenlenen VII. Olağan Genel Kurul toplantısında 2015 - 2017 döneminde görev yapacak yönetim ve denetim kurulu üyeleri seçimi yapıldı.

Adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetim anlayışının en iyi uygulamaları ile hayata geçmesi için Türkiye'de ve bölge ülkelerde rehberlik ve liderlik yapmakta olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yedinci Olağan Genel Kurul toplantısında gelecek dönem yönetim ve denetim kurulu üyeleri seçimi yapılırken dernek stratejisi konusunda bilgi verildi.

Uluslararası örgütler ile gerçekleştirdiği projeler ile bölgesel bir merkez olarak faaliyetlerini sürdüren TKYD'nin yedinci dönem başkanı, Sabancı Enerji Grubu Başkanı Mehmet Göçmen yaptığı konuşmada, toplantıda 2013 yılında hazırlanan stratejik plan sıkı bir şekilde takip edildiği, gelecek dönemde görev alacak yönetim kuruluna çalışmalarında ışık tutacak bir planlama olarak teslim edildiğini belirtti. "Kurumsal yönetim alanında mevcut durumu ölçümleyebilmek amacıyla düzenlenen araştırma projesi kurumsal yönetim anlayışının hayata geçmesindeki motivasyonu ve engelleri görmemizi sağladı ve hedeflerimizi belirlememize yardımcı oldu. Bu yöndeki çalışmaların bilimsel bir veri tabanından beslenmesi amacıyla TKYD Akademik Kurulu çok kıymetli akademisyenlerimizin katılımlarıyla oluşturuldu.

Bu ağı üniversitelerle yaptığımız anlaşmalar ile genişlettik. Diğer yandan ülkemiz profesyonelleri ve bölge ülkelerinin faydalanması amacıyla bir online kütüphaneyi hizmete sokarak bu konudaki önemli bir eksikliği gidermeyi amaçladık.

TKYD; IFC, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, OECD, ICGN, Ecoda, CIPE, IIRC, GRI gibi uluslararası kuruluşlar ile

yürüttüğü işbirlikleri neticesinde bölgesel projeler üreten, uluslararası kurumlar ile yakın çalışabilen ve bölgedeki ülkelere rehberlik eden, saygın bir konuma erişti. Ülkemiz profesyonellerinin sürekli gelişimi ve güncel bilgiler ile donatılması amacıyla eğitim faaliyetlerimizi arttırdık.

Bir yandan Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ve ilgili düzenlemelerde yapılan güncellemeleri halka açık şirketlerimize aktarırken, diğer yandan Anadolu illerinde düzenlediğimiz seminer ve eğitimler ile aile şirketlerinin bu konudaki çabalarına katkıda bulunmayı hedefledik." dedi.

Toplantıda TKYD yedinci dönem yönetim kurulu başkanı olarak görev yapan Sn. Mehmet Göçmen ile birlikte üç dönem yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan Sn. Dr. Murat Doğu, Fikret Sebilcioğlu ve Sn. Av. Tolga Danışman'a katkılarından dolayı, Hurşit Zorlu tarafından plaketi takdim edildi.

Toplantı sonucu TKYD VII. Dönem Yönetim Kurulu Asil ve Yedek Üyeleri aşağıdaki isimlerden oluştu.

Yönetim Kurulu Asıl Üye Listesi

1. Hurşit Zorlu, Anadolu Grubu İcra Kurulu Başkan Yardımcısı

2. İlhami Koç, İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı

3. Gür Çağdaş, Garanti Portföy Yönetim Kurulu Başkanı

4. Fatma Füsun Akkal Bozok, Yapı Kredi Bankası Yönetim Kurulu Üyesi

5. Orhan Turan, ODE Yalıtım AŞ Yönetim Kurulu Başkanı

6. Ali Aydın Pandır, Erdemir Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza

7. Tevfik Bilgin, Nuh Çimento Yönetim Kurulu Başkanı

8. Uğur Bayar, Credit Suisse İstanbul Menkul Değerler A.Ş. CEO

9. Feyhan Yaşar, Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı

10. Nevra Özhatay, Çimsa Çimento Genel Müdürü

11. Kayra Üçer, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı, Ortak

Yönetim Kurulu Yedek Üye Listesi

1. Barış Dinçer, ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak

2. Aydın Buğra İlter, İlter, Turan & Argun Hukuk Bürosu Ortak

3. Ömer Eryılmaz, TSKB Genel Müdür Yardımcısı

4. Ümit Yayla, Ümit Yayla Avukatlık Bürosu, Kurucu

5. Doç. Dr. Çağlar Manavgat, Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Öğretim Görevlisi

6. Selim Oktar, Stratejico Kurucu Ortak

7. Nursel İlgen, TAV Havalimanları A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Direktörü

8. Can Çaka, Anadolu Grubu Mali İşler Başkanı

9. Mustafa Doğrusoy, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortak ■

Üç dönem Yönetim Kurulu Üyeliği yapan Dr. Murat Doğu, Fikret Sebilcioğlu ve Av. Tolga Danışman'a katkılarından dolayı, Hurşit Zorlu tarafından plaket takdim edildi.

DOĞANIN EŞSİZ MİMAR VE MÜHENDİSLERİ

BAL ARILARI

Disiplin ve sıfır hata

Arılar milyonlarca yıldır dünyanın her yerinde aynı özelliklere sahip petekler inşa ederler.

Yüzlerce arı bir arada çalışarak, peteklerini farklı noktalardan örmeye başlarlar ve ortada birleşirler. Birleşme yerlerinde hiç bir iz ve hata bulmak mümkün değildir.

Petekler en az balmumu harcayarak en fazla balı depolamalarını sağlayan altıgen prizma şeklindedir. Her gözün derinliği 12 milimetredir ve şeklinden dolayı petekler kilolarca balı taşıyabilecek dirence sahiptir.

Bal arıları için petek gözlerinin birbirlerine olan açıları da önemlidir. Sırt sırta duran petek gözlerini mutlaka yere doğru 13° eğimle inşa ederler. Bu eğim, balın peteklerden akmasını önler.

KİLSAN®
TUĞLA - ASMOLEN

0212 206 5 206
www.kilsan.com

Doğal yaşatın...
Yaşam alanlarını kurarken tuğlayı tercih edin.

kertenkele

TÜRK FUTBOL ENDÜSTRİSİNİN GELECEĞİ VE KURUMSAL YÖNETİM

İstanbul Aydın Üniversitesi ve TKYD işbirliğinde "Türk Futbol Endüstrisinin Geleceği ve Kurumsal Yönetim" başlıklı bir seminer düzenlendi.

Seminerde, İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı Dr. Mustafa Aydın'ın yaptığı açılış konuşmasının ardından Devlet Eski Bakanı Sn. Yüksel Yalova bir konuşma yaptı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri Güray Karacar, Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu'nun 2011 yılında başlayan çalışmaları ile ilgili kısa bilgi verdiği panelde Dorukhan Acar, futbol endüstrisi ile ilgili istatistiksel bilgileri ve Türkiye'nin bu çerçevede oluşturduğu hacmi anlatıp, yönetimsel çarpıklıklar konusunda görüşlerini aktardı.

Tolga Şenel, yapısal bozukluklar üzerinde durarak, kurum hedefleri ile kurumsal yapı arasındaki uyumsuzlukları, bunlar sporun ve futbolun kişilerden bağımsız olarak yönetilmesindeki sorunları aktardı. ■

KURUMSAL YÖNETİM ARAŞTIRMA BÜLTENİ YAYINLANDI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından International Finance Corporation araştırma bülteninden faydalanılarak hazırlanan Nisan - Ekim 2015 araştırma bülteni yayınlandı.

Araştırma Bülteninin bu üçüncü sayısında yükselen piyasalarda kurumsal yönetim (yönetişim) ile ilgili son araştırmaların sonuçlarından, raporlardan ve yorumlardan seçme örnekler sunuyoruz. Profesör Randall Morck'la yapılmış olan söyleşinin konusu ise sistemik yolsuzlukla mücadele ve hukukun üstünlüğünü tesis etmenin güçlükleri üzerine. Sabancı Üniversitesi'nin de desteklediği ve 25-26 Eylül'de Almanya'da HHL Leipzig Yönetim Okulu'nda gerçekleştirilecek olan 5. Uluslararası Yükselen Piyasalarda Kurumsal Yönetim konferansına makale göndermenin son günü 30 Nisan 2015. Konferans yükselen piyasalarda yatırımlara odaklanan 1,5 günlük sempozyumu takip edecek. En son yayınlanan araştırma makalelerine, görüş bildirimlerine, haberlere ve gelecek etkinliklere bu bültenden ulaşabilirsiniz. Bültene TKYD internet sitesinden ulaşabilirsiniz. ■

Coca-Cola İçecek Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi 100 Endeksi'nde

Coca-Cola İçecek, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UNGC) insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele başlıkları altındaki 10 temel prensibine olan bağlılığı ve son 3 yıl boyunca sergilediği hisse senedi performansı ile **UNGC 100 Endeksi'nde yer alan ilk ve tek Türk şirketi** oldu.

Sürdürülebilirlik yaklaşımımız, yaptığımız her işte bize yol göstermeye devam edecek...

Coca-Cola İçecek

Türkiye, Orta Doğu, Orta Asya ve Pakistan'dan oluşan 10 ülkelik bir coğrafyada faaliyet gösteren Coca-Cola İçecek, 23 fabrika ve 10.000'i aşan çalışanıyla 370 milyonun üzerinde bir tüketici kitlesine ürünlerini sunmaktadır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU BİLDİRGESİ İMZALANDI

Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Platformu Bildirgesi Platform Üyeleri Tarafından İmzalandı

Sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışmaların sonuca dönük ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi konusunda değerlendirmeler yapmak ve sürdürülebilirlik konusunda atılacak müşterek adımların tartışılmasına imkân sağlayacak bir paylaşım ağı oluşturmak amacıyla Borsa İstanbul'un girişimiyle 2013 yılında kurulan Sürdürülebilirlik Platformu, 3 Mart 2015 tarihinde Bildirge'nin imzalanmasıyla resmiyet kazandı.

Türkiye'de sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar yapan ve sürdürülebilir kalkınma hedefine destek veren meslek birlikleri, dernekler ve vakıflardan oluşan sivil toplum kuruluşlarını, uluslararası kuruluşları ve kamu düzenleyici otoritelerini bir araya getirmeyi hedefleyen Sürdürülebilirlik Platformu, imzalanan Bildirge'yle amaçlarını belirlemekle kalmayıp ayrıca üyelerinin üzerinde anlaştığı çalışma prensiplerini de ortaya koydu.

Sürdürülebilirlik Platformu'nun halihazırdaki üyeleri arasında Borsa İstanbul'un yanı sıra Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Global Compact Türkiye, Carbon Disclosure Project (CDP) Türkiye, Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD), Sürdürülebilirlik Akademisi ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT) yer alıyor.

Borsa İstanbul'un girişimleriyle oluşturulan Platform, üyelerinin sürdürülebilirlik kapsamındaki etkinlik ve faaliyetleri arasında bir sinerji yaratmayı hedeflediği gibi kamuoyunun, basının ve iş dünyasının sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirilmesini ve algının güçlendirilmesini amaçlıyor.

Sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını sağlamak amacıyla bu uygulamaların paylaşılmasına yönelik çalışmalar yürütmek ve sürdürülebilirlik kapsamına giren konuların çeşitli plan, program, mevzuat ve düzenlemelerde yer alması için çaba göstermek, düzenleyici otoritelerin karar alma mekanizmalarını destekleyici çalışmalar yapmak ve görüş bildirmek Platformun diğer görevleri arasında Yer alıyor.

Sürdürülebilirlik Platformunun 3 Mart 2015 tarihinde gerçekleştirilen yuvarlak masa toplantısında, Platform toplantılarına başkanlık eden Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Sayın Mustafa K. Yılmaz, Türkiye'nin G20 liderliğini üstlendiği 2015 yılında Platform'un önemli katkılar sağlayacağının altını çizerken, meslek gruplarına yönelik eğitimlerin, KOBİ'lere yönelik bilinçlendirme faaliyetlerinin ve tedarik zinciri odaklı çalışmaların sürdürülebilirliğin tabana yayılmasında önemli olduğuna değinerek Platform'un özellikle bu alandaki faaliyetlerini hızlandıracağını ifade etti.

Toplantıda, katılımcılarca sürdürülebilirliğin şirketlerin iş yapış şekillerine ve stratejilerine yansıtılması için bu anlayışın yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gerektiğinin altı çizildi. Ayrıca, yöneticilerin şirketlere ilişkin karar alma süreçlerinde uzun vadeli bakış açısına sahip olmalarının önemli bir unsur olduğu paylaşıldı. ■

ETİK VE İTİBAR DERNEĞİ YENİ YÖNETİMLE YOLUNA DEVAM EDİYOR

Geniş bir sektörel yelpazede faaliyet gösteren yerli ve yabancı kuruluşların bir araya gelmesi ile 2010 yılında kurulan Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) 3. Olağan Genel Kurul Toplantısı TOFAŞ Genel Müdürlük Binası'nda yapıldı. Genel kurul akabinde yapılan yönetim kurulu toplantısında Sayın Selçuk Öncer Yönetim Kurulu Başkanı, Sayın Levent Taşkın Sayman, Dr.Mehmet Fevzi Toksoy ise Sekreter olarak oy birliği ile seçildi.

Dernek üyelerinin yüksek katılımı ile gerçekleşen toplantıda bir önceki dönem Başkanı Mehmet Buldurgan veda konuşmasında; "Dernek olarak her geçen gün üye sayımızı arttırıyoruz. Özel sektörde etik ve itibar kavramlarının ne kadar önemli olduğunu ve bu noktada derneğimizin yaptığı faaliyetleri her geçen gün daha iyi anlatıyoruz. Geçtiğimiz günlerde Bilgi Üniversitesi iş birliği ile "İş Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi"ni açtık. Alanında meslek sertifikası verecek ilk kurum olma özelliğine sahip olan merkez, bizler için gerçekten önemli bir adım oldu. İnanıyorum ki yeni dönem yönetimde yer alan arkadaşlarımız bizden aldıkları bayrağı daha ileri noktalara taşıyacaklardır. G20 Dönem Başkanı olduğumuz bu sene derneğimizin konumu daha da önemli. Bizlere daha da fazla iş düşüyor. Dernek olarak G20 Dönem Başkanı olan ülkemiz için pek çok başarılı işe imza atacağımıza inancım sonsuz. Son olarak başkanlığım döneminde bana gösterdiğiniz destek ve katkılarınızdan dolayı, başta yönetim kurulu üyesi arkadaşlarım olmak üzere hepinize çok teşekkür ediyorum" şeklinde konuştu. ■

Mehmet Buldurgan veda konuşmasında "İnanıyorum ki yeni dönem yönetimde yer alan arkadaşlarımız bizden aldıkları bayrağı daha ileri noktalara taşıyacaklardır."

İstanbul Bilgi Üniversitesi, Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen kurumlarıyla aynı evrensel iş etiği ilkelerine imza atarak üyesi olduğu Etik ve İtibar Derneği (TEİD) işbirliğiyle İş Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi'ni hayata geçirdi.

"İŞ ETİĞİ UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ" KURULDU

13 Mart Cuma günü, Santralistanbul Kampüsü Enerji Müzesi'nde düzenlenen törenle açılışı yapılan İş Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Türkiye'nin üniversite çatısı altında kurulan ilk "İş Etiği" araştırma merkezi oldu.

BİLGİ'nin akademik deneyimiyle yürüteceği araştırmalarla veri sağlamayı ve eğitimler düzenlemeyi amaçlayan merkezin açılış törenine, İstanbul Bilgi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Rifat Sarıcaoğlu, Rektör Prof. Dr. Remzi Sanver, Rektör Yardımcısı ve Merkez Başkanı Prof. Dr Atilla Eriş, TEİD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Buldurgan'ın yanı sıra akademi ve iş dünyasından konuklar katıldı.

Evrensel iş etiği değerleri ve yaklaşımları açısından İstanbul Bilgi Üniversitesi ile güçlü bağların kurulduğuna dikkat çeken TEİD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Buldurgan konuşmasında "Etik ve uyum yöneticiliği programında dünyada kabul gören iki program var; bunlardan birincisi ABD'deki SCCE (Society of Corporate Compliance and Ethics), ikincisi ise Güney Afrika'daki Ethics SA, biz üçüncüsü olma hedefiyle yola çıktık. Anadolu'da da iş etiğinin kökenleri ve yerel kültür üzerine etkileri alanında yapacağı çalışmalar için dünyaca tanınan uzmanlar ve önde gelen üniversitelerle görüşmelerimize başladık, merkezde akademik araştırmalar

yapılacak ve yayınlar çıkartılacak" dedi.

İstanbul Bilgi Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Remzi Sanver "İstanbul Bilgi Üniversitesi ve TEİD'in işbirliğinden dolayı çok mutluyuz. Kuruluşumuzdan bu yana topluma dokunan, toplumu değiştirme ve dönüştürme heyecanını yaşayan bir kurum olduk. Bu merkezin BİLGİ'de kurulmuş olmasının ve projelerin iki kurum tarafından birlikte sürdürülecek olmasının çok değerli olduğunu düşünüyorum" dedi.

Türkiye'de bir ilke imza atarak TEİD ortaklığı ile açtıkları yeni merkezin ülkemizde önemli bir boşluğu dolduracağını ifade eden İstanbul Bilgi Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Atilla Eriş yaptığı konuşmada, "BİLGİ, her zaman ilklere imza atan bir üniversite oldu. Böyle bir merkezin kuruluşu üniversitemizin evrensel etik değerlere ne kadar önem verdiğinin bir göstergesidir. Her iki kurum aynı amaç ve hedefle bir araya geldi. Bu ortak sinerjinin mutlaka topluma da yansıyacağını düşünüyorum" dedi. Eriş iş etiği alanında yapılacak çalışmaların ve sonuçlarının şeffaflık ilkesi içinde toplumla paylaşılmasının önemine vurgu yaparak "Ancak böylece, etik kuralların ve yaklaşımların kurumsal ve bireysel açıdan yaşam tarzı olarak benimsenmesi ile amaca ve başarıya ulaşılabilecektir" dedi.

Her iki kurumun eğitim iş birliğinin ilk adımlarını attıkları toplantı imza töreniyle devam etti. Anlaşma metninde "Bu işbirliği ile taraflar İstanbul Bilgi Üniversitesi İş Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde yürütülecek çalışmalar kapsamında evrensel iş etiği alanında ulusal ve uluslararası nitelikte, özel ve kamu boyutlarını kapsayacak şekilde bilimsel araştırma, inceleme, uygulama, eğitim ve dokümantasyon çalışmaları yapmayı, kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla iş birliği yapmayı, bilimsel araştırma ve incelemelerin uygulamada karşılaşılan ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirilmeyi ve bilimsel araştırma ve inceleme sonuçlarının uygulamada benimsenmesini sağlamayı hedeflemektedir" denildi.

"İstanbul Bilgi Üniversitesi ile Etik ve İtibar Derneği'nin ortak girişimi olan İş Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, etik ve uyum yönetimi alanında yapılacak araştırmalarda veri sağlamanın yanı sıra bu alanda çalışacak yöneticileri eğitmeyi ve onlar için bir referans merkezi olmayı hedefliyor. ■

KURUMSALLAŞMA VE YÖNETİM MODELLERİ

Okan Üniversitesinde gerçekleşen seminerde TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar konuşma yaptı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) üniversite işbirlikleri çerçevesinde akademi ve iş dünyasını biraraya getirmek için Okan Üniversitesi'nde düzenlenen panele TKYD genel sekreteri Güray Karacar konuk konuşmacı olarak katıldı.

Okan Üniversitesi öğrenci topluluklarından Okan Üniversitesi Finans Topluluğu'nun 10 Mart 2015 tarihinde düzenlenen "Kurumsallaşma ve Yönetim Modelleri" konulu seminerde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Genel Sekreteri Güray Karacar, kurumsal yönetim hakkında genel bilgi verirken aile şirketlerinin öneminden de bahsetti.

Karacar konuşmasında kurumsal yönetimin rekabeti artıran bir unsur olduğunu belirtti. ■

BÖLGESEL MERKEZ, KÜRESEL AKTÖR

Borsa İstanbul öncülüğünde ve İstanbul Finans Merkezi Girişimi iş birliğiyle hayata geçirilen forum dizisinin üçüncü etkinliği, "Türkiye: Gücünü ve Potansiyelini Keşfet" başlığıyla, Londra'da yapıldı.

İstanbul'un bölgesel ve uluslararası bir finans merkezi olması vizyonu çerçevesinde Borsa İstanbul öncülüğünde ve İstanbul Finans Merkezi Girişimi iş birliğiyle hayata geçirilen "İstanbul: Bölgesel Merkez, Küresel Aktör" isimli forum dizisinin üçüncü etkinliği, "Türkiye: Gücünü ve Potansiyelini Keşfet" başlığıyla, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı Ahmet Davutoğlu, Başbakan Yardımcısı Ali Babacan ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek'in teşrifleriyle 20 Ocak 2015 tarihinde Londra'da yapıldı. Türkiye İhracatçılar Meclisi ile birlikte Borsa İstanbul'un ev sahipliğinde, İstanbul Finans Merkezi Girişimi iş birliği ile düzenlenen Forum'da, Borsa İstanbul ile Londra Borsası arasında geçtiğimiz günlerde tamamlanan iş birliği anlaşmasının imza töreni de gerçekleştirildi.

Forumda konuşan Başbakan Ahmet Davutoğlu, modern ekonomiyi anlamak için Londra'yı, geleneksel ekonomiyi anlamak için de İstanbul'u anlamak gerektiğini belirterek, "Bu iki gelenek bir araya gelerek, küresel ekonomiyi ortaya koymaktadırlar. Modern ekonominin merkezi Londra, sermaye piyasasındaki zorluğu aşmak açısından geleneksel piyasalarla bir araya gelmekte. Bu birlikteliğin bir araya gelmesi, küresel ekonomiyle geleneksel ekonominin bir araya gelmesi şeklinde ortaya konmakta. Türkiye ve İngiltere ekonomilerinin bir araya gelmesi Avrupa Birliği açısından da bir çare olabilir" diye konuştu.

Başbakan Yardımcısı Ali Babacan da, Borsa İstanbul'un, Türkiye sermaye piyasalarının merkezi konumunda ve piyasaların geleceği açısından en önemli kurum olduğuna dikkat çekerek, Londra Borsası ile bugün yapılan işbirliği anlaşmasının, Borsa İstanbul'un dünyada yapacağı anlaşmaların bir adımı olduğunu söyledi.

Her iki borsayı da tebrik eden Ali Babacan, "Londra çok önemli bir finansal merkez. İstanbul ise gelişen bir finans merkezi. Bu iki kurumun birlikte yapacağı çok şey var" değerlendirmesinde bulundu.

"Türkiye: Gücünü ve Potansiyelini Keşfet" konulu forumun açılışını yapan Dr. M. İbrahim Turhan "Bugün burada bulunmamızın en önemli sebeplerinden biri de Borsa İstanbul - Londra Borsası - LCH.Clearnet arasında imzalayacağımız stratejik iş ortaklığı anlaşmasıdır" dedi. İbrahim Turhan, "Bu anlaşma ile Türkiye menşeili ve Borsa İstanbul'da üretilen türev finansal ürünler Londra Borsası'nın pazarlarında işlem görmeye başlayacak. Bu tek pay senedine dayalı vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ve endekslere dayalı vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleriyle başlayacak ancak bu ortaklığın daha fazla ürünle birlikte gelişmesini hedefliyoruz" diye konuştu.

İstanbul Finans Merkezi Girişimi Başkanı Artunç Kocabalkan'ın moderatörlüğündeki panele de; TİM Başkanı Mehmet Büyükekşi, London Stock Exchange Group CEO'su Xavier Rolet, LCH. Clearnet Group Ltd. Başkanı Jacques Aigrain ve NASDAQ Başkan Yardımcısı Meyer Sandy Frucher konuşmacı olarak katıldılar. Panelde, konuşmacılar Türkiye'nin sunduğu fırsatlar ve rekabetçi avantajlar hakkında paylaşımında bulundular. ■

TÜRKİYE B20'NİN BİLİNİRLİĞİNİ ARTIRACAK

G20 ülkelerinin büyükelçileri, B20 Türkiye'nin önceliklerini öğrenmek ve fikir alışverişinde bulunmak üzere TOBB'da, B20 Türkiye Başkanı M. Rıfat Hisarcıklıoğlu'nun ev sahipliğinde bir araya geldi.

Toplantıda bir konuşma yapan Hisarcıklıoğlu, "Bugün G20 ülkelerinin çok kıymetli büyükelçileri ve büyükelçilik temsilcileri ile G20-B20 ilişkilerini konuşacağız; B20 Türkiye olarak bu yıl gerçekleştireceğimiz çalışmaları Sayın Büyükelçilere aktaracağız. Kendilerinden B20 2015 sürecini en iyi biçimde tamamlamak için destek isteyeceğiz" diye konuştu.

B20 çerçevesinde bu denli kapsamlı ve çok sayıda organizasyon zinciri daha önce tasarlanmadığını söyleyen Hisarcıklıoğlu, "Toplam 20'yi aşkın etkinlikle ses getirecek bir B20 süreci hazırladık. Biz, B20'nin sesinin daha fazla duyulmasını, G20'yi daha fazla desteklemesini istiyoruz. Bizim 'bir elin nesi var, iki elin sesi var' diye bir atasözümüz var. G20 hükümetleri ile iş dünyalarının işbirliğinden başarılı sonuçlar alınacağından eminim" ifadelerini kullandı. ■

KADIN VE LİDERLİK & RİSK YÖNETİMİNDE ÇEŞİTLİLİK

Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD), 17 Mart 2015 tarihinde Sabancı Center'da "Kadın ve Liderlik & Risk Yönetiminde Çeşitlilik" Konferansı gerçekleştirildi. Söz konusu konferansta, çeşitliliğin karar kalitesine ve performansa yönelik olumlu katkısı ile farklı fikirlerin özellikle yönetim kademesinde dile getirilebilmesinin risk yönetimi açısından önemi tartışıldı. ■

SPORDA KURUMSALLAŞMA İÇİN İÇ DENETİM

"Sporda Kurumsallaşmanın Tam Saha Güvencesi: İç Denetim" Paneli 27 Ocak 2015 tarihinde düzenlendi.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ve Türkiye Spor Yazarları Derneği İstanbul Şubesi işbirliği ile 27 Ocak 2015 tarihinde "Sporda Kurumsallaşmanın Tam Saha Güvencesi: İç Denetim" Paneli düzenlendi. TİDE Başkanı Gürdoğan Yurtsever, Brisa Genel Müdürü Hakan Bayman ile Kulüpler Birliği Başkanı Göksel Gümüşdağ'ın açılış konuşmalarının ardından panelistler kürsüdeki yerlerini aldılar.

Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Cüneyt Sezgin'in başkanlığında, Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Deniz Gökçe, Futbol Ekonomisti Tuğrul Akşar, Türkiye Spor Yazarları Derneği (TSYD) Eski Genel Başkanı ve Spor Yazarı Onur Belge, TİDE Başkanı Gürdoğan Yurtsever, Beşiktaş Jimnastik Kulübü İç Denetim Müdürü Namık Kemal Şahin ile Fenerbahçe Spor Kulübü İç Denetim Müdürü Vedat Uslusoy'un katılımlarıyla düzenlenen panelde alanında uzman isimler, spor kulüplerinde kurumsallaşma, risk yönetimi ve iç denetim üzerine görüşlerini paylaştılar. ■

İŞ DÜNYASININ MERKEZİNE DÜRÜSTLÜĞÜ ALMAK MÜMKÜN MÜ?

Türkiye G20 Başkanlığı ve OECD'nin birlikte düzenlediği "Placing Integrity at the Heart of the Business Culture" başlıklı konferans 6 Mart 2015 tarihinde düzenlendi.

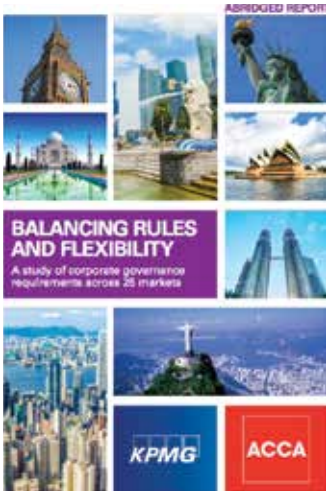
Yolsuzlukla mücadele KOBİ'lerden uluslararası kuruluşlara kadar tüm kurumların büyüme ve gelişmesi için temel araçlardan biridir. Türkiye G20 Başkanlığı ve OECD'nin birlikte düzenlediği "Placing Integrity at the Heart of the Business Culture" başlıklı konferans 6 Mart 2015 tarihinde Grand Tarabya otelinde gerçekleştirildi.

Konferansa; G20 ACWG üyeleri, ulusal ve uluslararası iş dünyası davetli temsilcileri, sivil toplum, akademisyenler ve basın mensupları katıldı. Konferansta; devletler, özel sektör ve sivil toplum arasındaki dayanışmayı güçlendirmek ve özel sektörün şeffaflığını ve bütünlüğünü vurgulayan G20 ACWG gündeminin uygulanmasını desteklemek amaçlanmıştır.

Konferansta; T.C. Başbakanlık Teftiş Kurulu Başkanı Yunus Arıncı, G20 Türkiye Şerpası ve Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Ayşe Sinirlioğlu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu'nun yanı sıra OECD G20 Şerpası Gabriela Ramos ve Meksika Kamu Yönetimi Bakan Yardımcısı konuşmalar gerçekleştirdi. 'Uyum mu? Uyumsuzluk mu?: Hangisi daha maliyetli?', 'Bölgesel merkezlerdeki hızlı büyüyen şirketlerin riskleri ve en iyi uygulamaları', 'Ülkedeki iş dünyası için güvenli bir ortam yaratmak' ve 'Gündeme gelen konular ve innovatif çözümler' gibi konular panelistler tarafından tartışıldı. ■

ACCA VE KPMG'DEN YENİ RAPOR: KURALLARI VE ESNEKLİĞİ DENGELEMEK

Singapur'daki ACCA ve KPMG tarafından çıkarılan yeni bir rapor 'netlik, yaptırım derecesi ve kullanılan enstrümanlar bakımından 25 farklı ülkedeki kurumsal yönetim kurallarını analiz ediyor. En net ve kapsamlı kurumsal yönetim gerekliliklerine sahip olarak en yüksek puanı alan üç pazar, sırayla İngiltere, Amerika ve Singapur olurken Avustralya, Hindistan ve Malezya ortak olarak dördüncü sırayı paylaşırken, Hong Kong ve Rusya beşinci sıraya yerleşmiştir. En düşük puanları alan pazarlar ise daha yüksekten puandan düşüğüne doğru bir sıralama ile, Filipinler, Endonezya, Kanada, Çin, Kamboçya, Japonya, Vietnam, Myanmar, ardından da Brunei ve Laos olarak belirlenmiştir. ■



OECD FACTBOOK 2015 YAYINLANDI

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revizyonu için tamamlayıcı bir referans olarak geliştirilen OECD Factbook'un ikinci sayısı yayınlandı.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revizyonu için tamamlayıcı bir referans olarak geliştirilen OECD Factbook, OECD üye ülkelerinde ilkelerin uygulanmasına ilişkin çalışmaları da destekliyor.

En kapsamlı kaynak

OECD Factbook, yasal ve düzenleyici çerçeveler, kurumlar, kırkı aşkın OECD ülkesindeki uygulamalar açısından en kapsayıcı ve güncel kataloğu sunuyor. Bu kaynak, kural koyuculara yardımcı olmak ve farklı yargı mercileri kurumsal yönetim sorunlarını nasıl tanımladıklarını ve uygulamadaki sorunların çözüm yöntemlerini bir araya getiriyor.

Düzenli olarak basılması amaçlanan OECD Factbook ile ülkelerin kurumsal, hukuki ve düzenleyici yapılarını anlamayı, güncel ve kolay ulaşılabilecek şekilde gerçekçi olarak desteklemeyi ve en iyi uygulama örneklerinin daha iyi uygulanmasını teşvik etmek amaçlanmıştır.

Akira Nozaki, Winfrid Blaschke ve Daniel Blume'nin katkılarıyla, Mats Isaksson'un gözetiminde hazırlanan OECD Factbook, özel yargı mercilerindeki uygulamalar hakkında bilgiye ulaşmak ve kendi yapılarını diğer ülkelerin yapılarıyla karşılaştırmak isteyen devletler için de yararlı bir ilk kaynak olarak hizmet ediyor.

OECD Factbook'un ilk basımı 2014 yılının Şubat ayında yayımlandı. Bu rehberin ana kaynağı, OECD Kurumsal Yönetim Komitesinin ("Komite") delegelerinin OECD tarafından yayımlanan 2011 ve 2013 yılında yayımlanan rehberleri için yaptıkları konu bazlı revizyonlardan oluşuyor.

Bu revizyonlar, global finansal krizden sonra odak noktası haline gelen kurumsal yönetim mücadelelerine yanıt olarak altı ana alandan oluşuyor; yönetim kurulu uygulamaları, kurumsal yatırımcılar, ilişkili taraf işlemleri, yönetim kurulu üyesi aday gösterme ve seçimi, gözetim, uygulama ve risk yönetimi.

2014 yılının sonunda yapılan ikinci basımda ise ilk basımdaki bilgiler güncellenip yeni bölümler eklenmiştir. Bu yeni bölümler; sınır ötesi kurumsal yönetim gerekllilikleri ve kurumsal yatırımcıların rol ve sorumluluklarından oluşuyor.

OECD Factbook; kurumsal yönetimin farklı yargı alanlarında nasıl işlediğini anlamanın önemli olduğunu göstermesi açısından toplamda dört ana alana bölünmüştür.

Bu alanlar:
1) kurumsal görünüm
2) kurumsal yönetim çerçevesi
3) hissedarların hakları ve ana mülkiyet işlevleri ve
4) yönetim kurulu
olarak belirtilmiştir.

Bu başlıklar da kendi içinde on beş alt başlığa ayrılmış her biri iki temel alanda incelenmiştir.

Birinci kısım ana konuları gözden geçiriyor ve kapsayıcı tablolardan oluşan bilgilerden yola çıkılarak ortaya çıkan trendlerle ikinci kısım oluşuyor.

OECD Factbook'ta yer alan tablolarda tam 34 OECD ülkesinin verisi mevcut. Bazı tablolar için Arjantin, Brezilya, Hong Kong, Çin, Hindistan, Endonezya, Litvanya, Suudi Arabistan ve Singapur gibi ülkeler de Komite'ye destek olup bilgi paylaşımında bulundular.

Raporun tamamına http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Factbook.pdf bağlantısını kullanarak ve TKYD internet sitesinden ulaşabilirsiniz. ■

G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM FORUMU

G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu; Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) evsahipliğinde, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile Boğaziçi Üniversitesi işbirliğinde 10 Nisan 2015 tarihinde Park Bosphorus Otel'de düzenlendi.

G20 ve OECD'ye üye ülkelerin temsilcilerinin yoğun katılımı ile düzenlenen toplantının açılış konuşmalarını SPK Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş, OECD Genel Sekreteri Angel Gurría adına OECD Kurumsal İlişkiler Bölümü Başkanı Mats Isaksson gerçekleştirdi.

SPK Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş açılış konuşmasında mali kriz sonrasında küresel ekonomide büyüme ve istihdamda istenen gelişmelerin sağlanamadığını ve özellikle yüksek kamu sektörü borçluluk oranları dikkate alındığında, önümüzdeki dönemde sürdürülebilir ekonomik büyüme sağlanması için özel sektör yatırımlarının desteklenmesine ihtiyaç bulunduğunu söyledi. Türkiye'de bu amaçla son dönemde çıkarılan vergi teşviklerine de değinen Ertaş, bu reformların şirketlerin borçluluk oranlarının düşmesinde etkili olmasının beklendiğini ekledi. Ertaş daha sonra, finansal krizin etkilerinin bertaraf edilmesi ve yatırımcıların sermaye piyasalarına yeniden güven duymalarının sağlanması açısından kurumsal yönetim uygulamalarının öneminden bahsederek, özellikle ülke ekonomilerinde ihracat ve istihdam anlamında önemli paya sahip olan KOBİ'lerin daha etkin kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyecek kurumsal kapasiteye sahip olmalarının bu şirketlere yapılacak yatırımları önemli ölçüde artırabileceğini ifade etti. SPK'nın, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini Türkiye sermaye piyasalarına adapte etme ve uygulamasını destekleme yönündeki düzenlemelerinden de bahseden Ertaş, konuşmasının sonunda toplantının da ana gündem konusu olan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi İlhami Koç açılış oturumunda yer aldı.

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Vahdettin Ertaş

> Vahdettin Ertaş, "Bugünkü toplantının da ana gündem konusu olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ilişkin gözden geçirme çalışması sonuçları tüm ilgili taraflara önemli bir rehberlik sağlayacak."

gözden geçirme çalışması sonuçlarının tüm ilgili taraflara önemli bir rehberlik sağlayacağının düşünüldüğünü belirtti.

OECD Kurumsal İlişkiler Bölümü Başkanı Mats Isaksson, OECD Genel Sekreteri Angel Gurría'nın konuşmasını aktardığı sunumunda güncelleme çalışmaları devam eden OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili çalışmaların amacının ticaret ve yatırım açısından daha güçlü bir omurganın oluşturulması olduğunu belirtti. Mats Isaksson konuşmasında faiz oranlarının düşük olmasına rağmen yatırımların kriz dönemi öncesine göre düşük olduğunu, yatırımların artması için küresel reformların devam ettiğini belirtti. KOBİ'lerin kısa vadeli krediler ile güçlendirilmesi gerekliliğinin önemine değinen Isaksson fazla nakde sahip şirketlerin oranının yüksek olduğunu, bunun son dönemde artışa geçtiğini belirterek yatırım oranının artırılmasını teşvik edici nitelikteki çalışmaların önemine değindi. Yenilenecek ilkelerin daha genel kitlelere hitap eden düzenlemeleri barındırdığını belirten Isaksson, yatırımcılara şeffaf ve adil piyasa koşullarının sunulması gerektiğini, tüm bu konuların yatırım zincirinin bir halkası olduğunu ifade etti. Isakkson konuşmayı "G20/OECD

TKYD Akademik Kurul üyesi Oğuzhan Özbaş'ın katıldığı Gelişmekte Olan Ülkelerde Şirketler ve Sermaye Piyasaları için Yapısal Reformalar paneli ilgi çekti.

OECD Kurumsal İlişkiler Bölümü Başkanı Mats Isaksson

OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı Marcello Bianchi

Kurumsal Yönetim Forumu'nun, revizyon çalışmaları devam eden ilkelere büyük katkı sağlayacağına inanıyorum, tüm G20 ülkelerine bu çalışmada aktif olarak yer almaları konusunda çağrıda bulunmak istiyorum." sözleri ile bitirdi.

SPK işbirliğinde düzenlenen toplantıda, finansal piyasaları destekleme bakış açısıyla OECD tarafından yenileme çalışmaları devam eden Kurumsal Yönetim İlkeleri uzmanlar tarafından tartışıldı.

Üç ana bölümden oluşan toplantının gündem konuları; Kurumsal Yönetim ve Değer Yaratma, Gelişmekte Olan Ülkelerde Şirketler ve Sermaye Piyasaları, Yeni OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Reel Ekonomi ve Finans Piyasaları oldu.

Güncellenen OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Etkin Kullanımı

OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı Marcello Bianchi'nin açıklamalarının ardından başlayan ilk oturumda Marcello Bianchi moderatörlüğünde, içerik çalışmaları devam eden yeni OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin etkin ve yaygın olarak nasıl kullanabileceği tartışıldı. Bölümün panelistleri; TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı - Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı ve İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı İlhami Koç, OECD BIAC Başkanı Dan Konigsburg, Avrupa Komisyonu ESME Üyesi Carmine Di Noia, Fransa Hazinesi'nden Daire Başkanı Vincent Perrotin ve Brezilya Borsası CPO'su Eduardo Refinetti Guardia oldu.

Mats Isaksson, Gabriele Galateri Di Genola, Hideki Kanda, John Plender, David Weild, Zhaohui Chen

> Angel Guirra: "G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nun, revizyon çalışmaları devam eden ilkelere büyük katkı sağlayacağına inanıyorum, tüm G20 ülkelerine bu çalışmada aktif olarak yer almaları konusunda çağrıda bulunmak istiyorum."

Kurumsal Yönetim ve Değer Yaratma

"Kurumsal Yönetim ve Değer Yaratma" konusunun ele alındığı ikinci oturumda Çin Halka Açık Şirketler Birliği Başkanı Feng Yao'nun konuşmasının ardından, kurumsal yönetim uygulamalarının, sermaye piyasası kurumları ve düzenlemelerinin, büyümekte olan şirketler için iş geliştirme ve sermayeye erişimini kolaylaştırması

OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkan Yardımcısı Kenji Okamura

Kapanış konuşmasını TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt yaptı.

Forum'a G20 ve OECD'ye üye ülkelerin temsilcileri yoğun katılım gösterdi.

SPK'nın, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini Türkiye sermaye piyasalarına adapte etme ve uygulamasını destekleme yönündeki düzenlemelerinden de bahseden Ertaş, konuşmasının sonunda bugünkü toplantının da ana gündem konusu olan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin gözden geçirme çalışması sonuçlarının tüm ilgili taraflara önemli bir rehberlik sağlayacağının düşünüldüğünü belirtti.

üzerine nasıl iyileştirmeler yapabileceği tartışıldı. OECD Kurumsal İlişkiler Bölümü Başkanı Mats Isaksson'ın moderatörlüğünde düzenlenen oturumun konuşmacıları; Generali Grup Başkanı, Fiat Eski CEO'su Gabriele Galateri Di Genola, Tokyo Üniversitesi Hukuk Profesörü Hideki Kanda, Financial Times Köşe Yazarı John Plender, IssuWorks Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su- Nasdaq Eski Başkan Yardımcısı David Weild oldu.

Gelişmekte Olan Ülkelerde Şirketler ve Sermaye Piyasaları için Yapısal Reformalar

"Gelişmekte Olan Ülkelerde Şirketler ve Sermaye Piyasaları" konulu son oturumda yükselen iç girişimcilik, kurumsal yönetim ve finansal aracılık alanlarında olmak üzere şirketlerin büyüme potansiyellerine yardımcı olabilecek yapısal reformlar ele alındı. Hindistan Ulusal Borsası Genel Müdürü ve CEO'su Chitra Ramkrishna tarafından modere edilen oturuma; Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi Başkanı Muliaman Darmansyah Hadad, Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi Başkanı Prof. Vedat Akgiray, Moskova Borsası Kamuyla İlişkiler Genel Müdürü Vladimir Gusakov, Koç Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Oğuzhan Özbaş, IFC Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Risk Başkan Yardımcısı ve Genel Danışmanı Ethiopis Tafara panelist olarak katıldılar.

Kapanış bölümünde ise TKYD Danışma Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt ve OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkan Yardımcısı Kenji Okamura, günün değerlendirmesini yaptılar. ■

ŞİRKET TAHVİLLERİ, TAHVİL SAHİPLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM

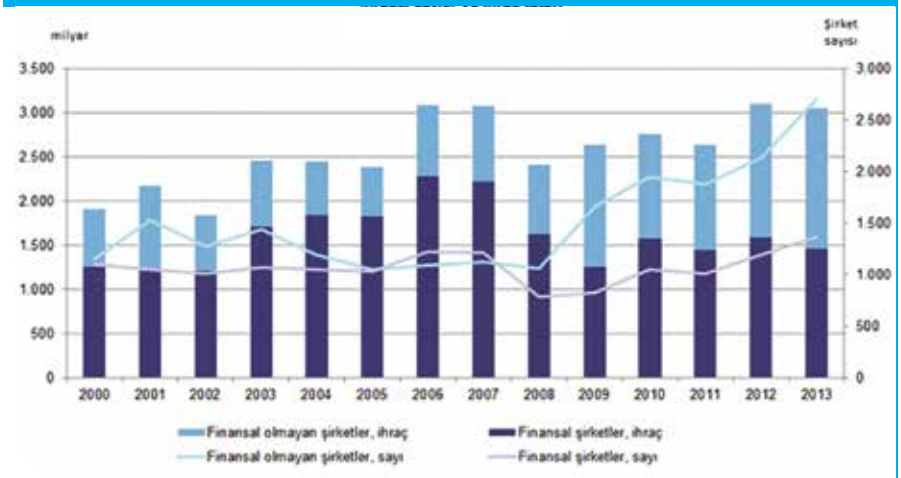
OECD Kurumsal İşler Dairesi Başkanı Mats Isaksson, Kurumsal Yönetim Merkezi proje yöneticileri ve uzmanlar Gül Demirtaş ve Serdar Çelik tarafından kaleme alınan raporun bir özetini sizlerle paylaşıyoruz.

Son yıllarda şirket tahvili ihracının hızla artmasıyla birlikte tahvil piyasalarının şirket finansmanındaki yerinin giderek önem kazandığı gözlemlenmektedir. Bu çerçevede, politika yapıcılar, düzenleyici otoriteler ve piyasa katılımcıları açısından şirket tahvili piyasalarına ilişkin verilerin kapsamlı olarak analiz edilmesine ve yapısal sorunların ortaya konmasına yönelik ihtiyaç artmaktadır. Bu gereksinimi karşılamaya yönelik olarak OECD tarafından hazırlanan "Şirket Tahvilleri, Tahvil Sahipleri ve Kurumsal Yönetim" başlıklı raporda, 2000-2013 yılları arasında 108 ülkeden ihraç edilen 100.000'den fazla şirket tahvili analiz edilmektedir.[1]

Küresel düzeydeki tahvil ihracının seyrini ortaya koyan Grafik 1'de görüldüğü üzere, 2000 yılında 1.9 trilyon dolar düzeyindeki toplam ihraç tutarı, hızlı bir artışla 2007 yılında 3.1 trilyon dolara ulaşmıştır. Krizle birlikte yaşanan belirgin bir gerilemeden sonra yeniden ivme kazanan tahvil ihraçlarında, 2012 yılıyla birlikte kriz öncesi seviyelere yeniden ulaşılmıştır. İhraç tutarları finansal – finansal olmayan şirketler ayrımında incelendiğinde ise son yıllardaki artışın, esas olarak finansal olmayan şirketlerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Finansal olmayan şirketler 2008 yılı öncesinde yılda ortalama 730 milyar dolar tahvil ihraç ederken, bu tutar 2013 yılında 1,6 trilyon dolara ulaşmıştır. Böylece 2013 yılında yaptıkları 1,6 trilyonluk ihraç ile finansal olmayan şirketler bu alanda ilk kez finansal şirketleri geçmiştir. Ayrıca tahvil ihraç eden finansal olmayan şirket sayısı da paralel bir artış göstererek, kriz öncesinde yılda ortalama 1.250 iken, 2013 yılında 2.500'e kadar yükselmiştir. Kriz sonrasında banka kredilerinde ortaya çıkan daralma (deleveraging) ve tahvil faiz oranlarının tarihsel olarak çok düşük seviyelere gerilemesi, söz konusu artışa yol açan iki önemli faktör olarak gösterilmektedir.

Kriz sonrası dönemde banka kredilerinde yaşanan daralma ve düşük faiz ortamı, şirket tahvillerinden elde edilen fonların kullanım amaçlarını da etkilemiştir. Raporda yaklaşık 13.000 şirket tahvilinin izahnamelerine dayanılarak yapılan analiz ile tahvil ihracı ile sağlanan fonların en önemli iki kullanım amacının borcu

GRAFİK I



Şirket tahvilleri birincil piyasasındaki küresel gelişmeler ihraççı sayısı ve ihraç tutarı (2013 USD, milyar)

1 Çelik, S., G. Demirtaş and M. Isaksson (2015), "Corporate Bonds, Bondholders and Corporate Governance", OECD Corporate Governance Working Papers, No. 16, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5js69lj4hvnw-en.

OECD tarafından hazırlanan "Şirket Tahvilleri, Tahvil Sahipleri ve Kurumsal Yönetim" başlıklı raporda, 2000-2013 yılları arasında 108 ülkeden ihraç edilen 100.000'den fazla şirket tahvili analiz edilmektedir.

azaltmak ve tekrar finanse etmek olduğu gösterilmektedir. 2009 ve 2013 yılları arasında, şirketlerin ortalama %44'ü tahvil ihracının gerekçelerinden birinin borç azaltımı olduğunu belirtmektedir. İlgili dönemde düşen faizlerden faydalanmak için şirketler mevcut borçlarını tahvil piyasalarından sağladıkları daha düşük faizli borç ile değiştirmektedir. Aynı dönemde şirketlerin ortalama %36'sı ise izahnamelerinde tahvil ihracının gerekçelerinden biri olarak refinansmanı göstermektedir. Kriz öncesi dönemde şirket tahvillerinin toplam stok tutarının oldukça düşük olması nedeniyle, söz konusu refinansman faaliyetlerinin önemli bir bölümünün mevcut banka kredileri ve diğer borçların geri ödemesine ilişkin olduğu düşünülmektedir.

Birincil tahvil piyasaları ülke ve ülke grupları kırılımında incelendiğinde ise, Amerika ve Avrupa piyasalarının genel olarak küresel trendlere paralel hareket ettiği ve tahvil piyasasındaki ağırlıklarını koruduğu görülmektedir. Öte yandan, incelenen dönemde tahvil ihracındaki en güçlü artış gelişmekte olan ülke piyasalarında yaşanmıştır. 2000 - 2013 döneminde gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin yıllık tahvil ihracı 15 kat artışla 467 milyar dolara ulaşırken, bu tutarın 356 milyar doları Çin, Rusya, Brezilya, Hindistan ve Meksika şirketlerince ihraç edilmiştir.

Şirket tahvili ihracında izlenen artış ile birlikte tahvil özellikleri de farklılaşmıştır. Yatırım yapılabilir seviyenin altındaki tahvil ihracındaki artış, politika faizlerinin çok düşük seviyelerde tutulduğu kriz sonrası ortamda, yatırımcıların daha yüksek getiri elde edebilmek için daha çok

GRAFİK II

Yatırım yapılabilir seviyenin altındaki tahvillerin toplam tutarı ve toplam içindeki payı (2013 USD, milyar)

Mats Isaksson

Kurumsal İşler Dairesi Başkanı, OECD

Kurumsal İşler Dairesi Başkanı olarak OECD'nin kurumsal yönetim, kamu iktisadi teşebbüsleri, hisse senedi piyasaları, şirketler hukuku ve özelleştirme alanlarındaki çalışmalarından sorumludur. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1999 yılında ilk defa geliştirilmesinde önemli rol oynamış, 2004 yılındaki gözden geçirmenin ise liderliğini üstlenmiştir.

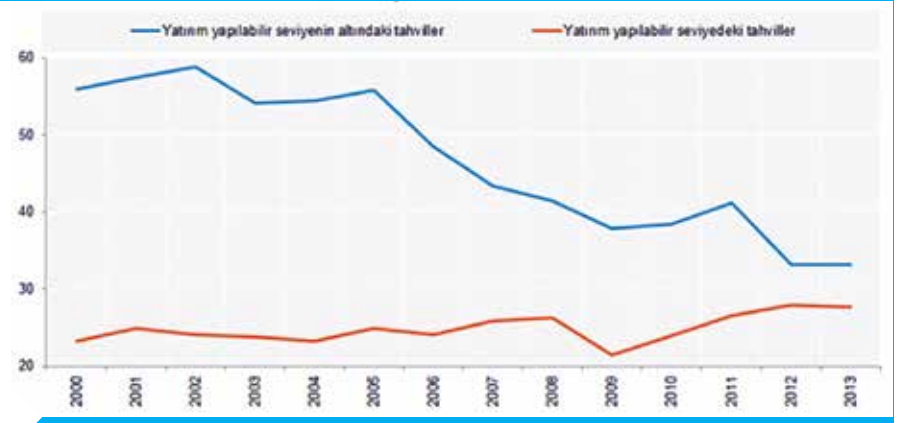
Son dönemdeki çalışmaları ile küresel finansal kriz ve şirketlerin finansmanında sermaye piyasalarının rolüne yoğunlaşmıştır. Mats Isaksson Columbia Üniversitesi Küresel Piyasalar ve Şirket Sahipliği Merkezi Danışma Kurulu üyeliği ve Stockholm Şirketler Hukuku Merkezi'nde kıdemli misafir akademisyenlik görevlerini yürütmektedir.

Gül Demirtaş

Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi, Uzman

2004 yılında Boğaziçi Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olduktan sonra 5 yıl boyunca bankacılık sektöründe risk yöneticisi ve danışman olarak çalışmıştır. 2008 yılında Bilgi Üniversitesi Finansal Ekonomi Programı'ndan yüksek lisans derecesi almış, 2015 yılında ise Sabancı Üniversitesi'nde finans doktorası çalışmalarını tamamlamıştır. Halen şirket satın alma ve birleşmeleri ile kurumsal yönetim alanlarındaki akademik çalışmalarını sürdürmekte ve Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi bünyesinde OECD araştırma projelerinde görev almaktadır.

GRAFİK III



ABD'deki şirket tahvillerinin koruma endeksi

2002 yılında %59 ile en yüksek noktasına ulaştıktan sonra düşüşe geçen endeks, 2013'te %33'e kadar gerilemiştir. Tüm bu gelişmeler, yatırımcıların daha yüksek getiri elde etmek uğruna kendi haklarından vazgeçtiğine işaret etmektedir.

risk aldığına işaret etmektedir. 2000 yılında yatırım yapılabilir seviyenin altındaki tahvil ihraçları toplam ihracın %4'ü iken, bu oran 2013 yılında %18'e ulaşmıştır (Grafik 2). Geri çağrılabilir tahvil ve sabit faizli tahvil ihraçlarındaki artışlar da tahvil koşullarının giderek ihraççıların lehine döndüğüne işaret eden önemli göstergelerdir.

Raporun tahvil koşullarını[2] inceleyen ve 2000-2013 döneminde ihraç edilen yaklaşık 13.000 Amerikan tahvilini kapsayan bir diğer analizinde ise tahvil sahiplerinin giderek daha gevşek kredi koşullarını kabul ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Grafik 3'te söz konusu örneklemdeki tahviller için hesaplanan "koruma endeksi"nin (covenant protection index) ortalama değerlerinin yatırım yapılabilir seviyedeki ve bu seviyenin altındaki tahviller itibariyle seyri gösterilmektedir. Buna göre, yatırım yapılabilir seviyedeki tahviller için ortalama koruma endeksi incelenen tarih aralığında %21 – 28 arasında dar bir bantta seyrederken, yatırım yapılabilir seviyede olmayan tahvillerin endeksinde ciddi bir düşüş görülmektedir. 2002 yılında %59 ile en yüksek noktasına ulaştıktan sonra düşüşe geçen endeks, 2013'te %33'e kadar gerilemiştir. Tüm bu gelişmeler, yatırımcıların daha yüksek getiri elde etmek uğruna kendi haklarından vazgeçtiğine işaret etmektedir.

Tahvillerin şirket finansmanında tercih edilmesini etkileyen önemli faktörlerden birisi de ikincil piyasaların düzgün işlemesidir. Hisse senedi ikincil piyasalarının aksine, günümüzde şirket tahvillerinin çoğunluğu tezgah üstü piyasalarda alınıp satılmaktadır. Elektronik platformlar üzerinden gerçekleştirilen tahvil işlemlerinin toplamdaki payı halen çok sınırlı düzeydedir. 2012 tarihli bir Greenwich Associates anket çalışmasına göre Amerika'da yatırım yapılabilir seviyedeki tahvil işlemlerinin sadece %14'ü elektronik ortamda gerçekleşmektedir. Avrupa'da ise bu oran %29[3] seviyesindedir. Telefon ve mesaja dayalı geleneksel sistemlerin şirket tahvili alım satımındaki rolünü koruyabilmesinin bir nedeni bu piyasadaki işlem hacminin görece düşük olmasıdır. Tahviller genel olarak ihracı takip eden ilk birkaç günde yüksek işlem hacmine ulaşırken, takip eden iki ayda işlem hacmi önemli ölçüde gerilemekte ve vade tarihine kadar yıllık ortalama hacim %25 dolayında seyretmektedir. Benzer şekilde, 2012 yılında Amerikan piyasasında en çok işlem gören 50 tahvil incelendiğinde bu "likit" tahvillerin bile günde ortalama olarak sadece 90 kez işlem gördüğü tespit edilebilmektedir. Gözlenen illikiditenin nedenleri arasında tahvillerin geri ödeme yapısının pasif yatırım stratejileri ve sigorta şirketlerinin aktif-pasif yönetimi amaçlarına uygun olması da bulunmaktadır. Öte yandan yatırım bankalarının krizin ardından son yıllarda bu piyasada aracılık faaliyetini üstlenme konusunda giderek daha isteksiz olması da likiditede gözlemlenen gerilemenin önemli bir nedenidir. Bu isteksizlik ise esasen kriz sonrasında ilgili mevzuatın sıkılaştırılmasından ve yatırım bankalarının risk iştahındaki azalmadan kaynaklanmaktadır. İşlem hacminin bu şekilde baskı altında olduğu ve derinliği konusunda soru işaretleri olan

2 Tahvil koşulları, "covenant" teriminin karşılığı olarak kullanılmıştır. Bu terim ile temettü dağıtımı, şirket birleşmeleri vb. alanlarda yatırımcıların haklarını korumak için ihraççıya sözleşme ile getirilen kısıtlar kastedilmektedir.

3 McKinsey & Company and Greenwich Associates (2013), "Corporate Bond E-Trading: Same Game, New Playing Field".

> Şirket tahvilleri piyasası hızla büyürken geleneksel kurumsal yatırımcıların kurumsal yönetimdeki son derece pasif tutumu ile hedge fonların aktivist tutumu arasında bir orta yol oluşup oluşmayacağı gelecek dönemlerde ortaya çıkacaktır.

böyle bir piyasada tüm yatırımcıların ellerindeki tahvilleri aynı anda satmak istemesi durumunda çok keskin fiyat düşüşleri olabileceğinden endişe edilmektedir.

Tahvillerin şirket finansmanındaki rolü hızla önem kazanırken, tahvil sahiplerinin şirket yönetiminde nasıl bir rol üstlendiğinin üzerinde de durulması gerekmektedir. Tahvil sahipleri, tıpkı hissedarlar gibi yatırım yaptıkları şirketlerin performansı konusundaki endişelerini sahip oldukları menkul kıymeti satarak (exit) veya seslerini şirket yönetimine duyurarak (voice) dile getirebilmektedir.

Ancak yukarıda bahsedildiği gibi, ikincil piyasadaki illikidite, tahvil sahiplerinin ellerinde bulundurdukları tahvilleri satarken sıkıntı yaşayabileceğine işaret etmektedir.

Öte yandan, tahvil sahiplerinin şirket yönetimine seslerini duyurabildiği zamanlar, büyük oranda tahvil kontratının oluşturulma süreci veya tahvilin temerrüde düştüğü durumlarla sınırlıdır. Grafik 3'te koruma endeksinin seyrine bakıldığında tahvil sahiplerinin kontratın oluşturulması aşamasında giderek daha esnek davrandığı söylenebilecektir. Kurumsal yönetim açısından bir diğer önemli konu ise ihraççının herhangi bir tahvil koşulunu ihlal etmesi veya faiz ve anapara ödemelerini aksatması nedeniyle temerrüde düşmesi durumunda tahvil sahiplerinin nasıl hareket ettiğidir.

Özellikle 2000'li yılların ortalarından itibaren hedge fonların tahvil koşullarının sıkı sıkıya takibi ve gerçekleşmiş veya potansiyel koşul ihlallerinin tespiti için uzmanlar görevlendirmesi, ve en basit koşul ihlalinde bile ihtarname çekmesi, sıklıkla gözlemlenen bir uygulama haline gelmiştir. İhtarname sonrasında hedge fonlar yasal olarak tahvilin tamamının hemen geri ödenmesi isteyebileceği için, şirketler açısından çok külfetli olabilecek bu tehdidi kullanarak daha iyi tahvil koşulları için pazarlık etmekte veya bazı ek ödemeler yapılmasını sağlamaktadır.

Hedge fonların büyümesi ile son yıllarda ortaya çıkan bu "fırsatçı" yaklaşım, emeklilik fonları, sigorta şirketleri veya yatırım fonları gibi büyük kurumsal yatırımcıların geleneksel yaklaşımı ile neredeyse taban tabana zıt özellikler sergilemektedir. Hedge fonların aksine, geleneksel kurumsal yatırımcılar kurumsal yönetime katılımlarını sadece yeniden yapılandırma veya zarar tazmini gibi durumlarla sınırlı tutmaktadır.

Farklı kurumsal yatırımcı gruplarına dahil tahvil sahiplerinin şirketlerin yönetimine katılım konusunda farklılık göstermesi aslında hisse senedi piyasasında da gözlemlenen bir olgudur. Söz konusu piyasada da pasif yatırım stratejisi izleyen kurumsal yatırımcılar şirket yönetimine katılımlarını olabildiğince sınırlı tutarken, şirkette büyük pay sahibi olan gerçek kişiler veya aktivist hedge fonlar kurumsal yönetimde önemli rol oynamaktadır.

Şirket tahvilleri piyasası hızla büyürken geleneksel kurumsal yatırımcıların kurumsal yönetimdeki son derece pasif tutumu ile hedge fonların aktivist tutumu arasında bir orta yol oluşup oluşmayacağı gelecek dönemlerde ortaya çıkacaktır.

Banka dışı finansal aracılığın giderek önem kazandığı günümüzde, şirketler hakkında bilgileri analiz ederek yatırım kararlarını veren bir yatırımcı kitlesinin oluşması özellikle orta büyüklükteki şirketlerin finansmanının sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. ■

Serdar Çelik
Proje Yöneticisi, Kurumsal İşler Dairesi, OECD

2004 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi'nde uzman yardımcısı ve uzman olarak çalışmıştır. 2010 yılında OECD'nin Orta Doğu ve Kuzey Afrika ile Avrasya bölgelerinde yürüttüğü sermaye piyasalarının geliştirilmesine yönelik projelerde danışman olarak çalışmaya başlamıştır. OECD'nin 2012 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni güncellemeye karar vermesi ile birlikte, güncelleme sürecine teknik katkı koymak amacıyla başlattığı "Kurumsal Yönetim, Değer Yaratma ve Ekonomik Büyüme" projesinin yöneticiliğini üstlenmiştir.

Mehmet Göçmen açılış konuşmasında kurumsal yönetimin rekabeti artırıcı bir unsur olduğunu söyledi.

RİSK VE FIRSATLAR KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİNDE TARTIŞILDI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 14 Ocak 2015 tarihinde Sabancı Center'da düzenlenen VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesinde iş dünyası bir araya geldi.

Kurulduğu günden bu yana, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine çalışmalarını sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, "Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi" ile iş dünyasını bir araya getirdi.

Sabah bölümünde eş zamanlı oturumların, öğleden sonra ise V. Kurumsal Yönetim Ödülleri ve ana oturumun düzenlendiği zirve, katılımcılar tarafından ilgiyle takip edildi.

Oturum I: Etkin Yönetim Kurulları

Zirvenin "Etkin Yönetim Kurulları" başlıklı oturumu, Av. Ümit Yayla moderatörlüğünde düzenlendi. "Etkin Yönetim Kurulları" panelinde bir araya gelen Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar, KPMG Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Ferruh Tunç, Borusan Holding CEO'su Agah Uğur ve Tayfun Bayazıt, bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve şirketlerin karar alma süreçlerinde kritik bir role sahip olan yönetim kurulları hakkında değerlendirmelerde bulundular.

"2014 kötü bir yıl değildi. 2015 muhtemelen biraz daha iyi bir yıl olacak"

Borusan Holding CEO'su Agah Uğur oturumda yaptığı konuşmada, yönetim kurulunda birbirini tamamlayıcı bir takım oyunu kurulduğunda başarının yakalandığını belirterek, farklı görüş ve özelliklere sahip ne kadar insan bir araya getirilirse, o kadar yaratıcı ve ileriye dönük tasarım yapan ekiplerin oluşacağını anlattı.

Bir katılımcının sorusu üzerine 2014 ve 2015 yıllarını ekonomik açıdan değerlendiren Uğur, "2014 kötü bir yıl değildi. 2015 muhtemelen biraz daha iyi bir yıl olacak. Ancak, oyun alanınızı her şey daraltıyor.

Dolayısıyla sizin rakiplerinize göre daha farklı, daha etkin bir şeyler yaratmak mecburiyetiniz artıyor. Aynı başarı için daha zekice ve daha fazla

Etkin Yönetim Kurulları oturumunda Agah Uğur, Aclan Acar, Tayfun Bayazıt, Ümit Yayla ve Ferruh Tunç Konuşmacı olarak yeraldılar.

SPK Başkan Vekili Bekir Sıtkı Şafak ve Dr. Murat Doğu'nun katıldığı oturumda yeni OECD ilkeleri tartışıldı.

VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde konuşan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen, küresel ekonominin geldiği noktada, kurumsallaşmanın ve iyi yönetimin önemine dikkat çekti.

çalışmak gerekiyor. 2015 böyle bir yıl olacak" ifadelerini kullandı.

Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar ise aynı soru üzerine şunları söyledi: "2014 yılı bizim sektörde iyi bir yıldı, fena bir yıl değildi.

Otomotivde 2014 yılına başta kötü başladık ama sonra durum biraz toparlandı. Birkaç nedenle Türkiye ekonomisi açısından 2015'in çok daha iyi bir yıl olacağını düşünüyorum.

Düşen petrol fiyatlarının dış ticarete katkısı, Türkiye'nin jeopolitik öneminin biraz daha öne çıkmış olması, Uzak Doğu, Avrupa ve Amerika'daki ciddi sıkıntılardan doğan sermaye kaçışlarının arayışları sırasında Türkiye'ye daha fazla ilgi gösterileceği çok net.

Dolayısıyla gerek enflasyon sorunu, gerekse cari açık sorunu çözüldüğünde ekonomik olarak 2015'te, 2014'e göre çok daha iyi bir büyüme hızı ve motivasyon yakalanacaktır diye düşünüyorum."

"Sermaye piyasalarının gelişmişliği açısından olması gereken yerde değiliz"

Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt da kurumsal yönetimin gelişiminin, sermaye piyasalarının gelişimiyle ilişkili olduğunu belirterek, "Sermaye piyasalarının gelişmişliği açısından hala olması gereken yerde değiliz.

Hem yerel hem de küresel sermaye kaynaklarının etkin kullanılması da bir başka önemli konu" ifadelerini kullandı.

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç ise yönetim kurulunun 4 ana ekseni bulunduğunu kaydederek bunları; "liderlik ve strateji", "performans ölçme ve değerlendirme", "paydaşlarla iletişim", "hesap verilebilirlik ve denetim" şeklinde sıraladı.

Tüm bu alanların dengeli kullanılması ve diğer alanlarla da ilişkilendirilmesi gerektiğini vurgulayan Tunç, "Yönetim kurulunun etkinliği, şirketin etkinliğidir" dedi.

Tunç, kurumsal yönetimi destekleyen ve engelleyen unsurlara da değinerek, olumlu unsurların olumsuzlar kadar çoğaltılamadığını, ancak genel olarak şirket itibarına olumlu bir katkı yaptığı algısının olduğunu sözlerine ekledi.

Oturum II: Yeni OECD İlkeleri Neler Getiriyor ve Uluslararası Trendler

Bir başka önemli panel olan "İş Dünyasının, İnsan Haklarının Korunmasına Etkin Rolü" konulu oturumu ile eş zamanlı olarak, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile oluşan düzenlemeler, uluslararası uzmanların katılımlarıyla konuklara tanıtıldı.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkan Vekili Bekir Sıtkı Şafak ise "Yeni OECD İlkeleri Neler Getiriyor

ve Uluslararası Trendler" başlıklı oturumda yaptığı konuşmada, kurumsal yönetim ilkelerine yönelik bilgi verdi.

Oturumda, katılımcılardan birinin yönetim kurullarında kadın sayısının artması için kota getirilip getirilmeyeceğine yönelik sorusu üzerine Şafak, bu konuda yeni bir düzenlemenin bulunduğunu belirterek, şunları kaydetti: "Şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az yüzde 25'inin kadın olmasına yönelik bir politika belirlemelerini ve zamanlarını kendilerinin yapmasını istiyoruz.

Yönetim kurulu üyelerinin yüzde 25'inin kadın olmasına ilişkin bir yönlendirme, zorunlu değil.

Zorunlu kota konulduğunda ne yaşanır bilemiyorum. Bizde bu konu açıkça tartışılabilir hale geldi. Yönetim kurulunun dağılımının farklı olması konusunda görüş birliği oluştu. Bu politikanın faydalı olacağını düşünüyorum.

Önümüzdeki dönemde şirketlerin buna göre politika üreteceğini ve kendi çevresinde yönetim kurulu üyelerinin dağılımında kadınlara daha fazla yer ayırabileceğini düşünüyoruz."

"Ekonomik büyümenin, gelişmeye dönmesinin temel aracı kurumsal yönetimdir"

VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi öğle yemeğinin ardından ana oturum öncesi açılış konuşmaları ve V. Kurumsal Yönetim Ödülleri töreni ile devam etti.

Zirvenin açılış konuşmalarını; TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen, T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Bekir Sıtkı Şafak yaptı.

Zirvede konuşan, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen, küresel ekonominin geldiği noktada, kurumsallaşmanın ve iyi yönetimin önemine dikkat çekerek "Kalkınmanın temel dayanağı olan özel sektörün sağlıklı bir ortamda gelişmesinde, iyi yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır.

Ülkemiz ekonomide önemli adımların atıldığı ve ekonomik büyümenin yaşandığı bir süreçtedir. Ancak ekonomik büyümenin tek başına yeterli olmadığına, büyümenin gelişmeye yönelik olması için gerekli tedbirlerin alınması gerektiğine inanıyoruz.

Ekonomik büyümenin, gelişmeye dönmesinin temel aracı ise kurumsal yönetimdir.

Rekabet halinde olduğumuz ülkeleri ve içinde bulunduğumuz coğrafyayı düşündüğümüzde, bunu bir rekabet avantajı olarak kullanabildiğimizi görüyor ve bu yönde daha çok çalışmamız gerektiğini düşünüyoruz." dedi.

Oturum III: İş Dünyası İnsan Hakları

Avukat Sayın Ümit Hergüner'in oturum başkanlığı yaptığı "İş Dünyası İnsan Hakları'na Saygılı Olduğu Oranda Şirketlerde Kurumsal Yönetim Gelişir mi?" başlıklı oturumda Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Sayın Yılmaz Argüden, İstanbul Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Sayın Turgut Tarhanlı, Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Sayın Bertil Emrah Oder, Koç Holding A.Ş. Baş Hukuk Müşaviri Sayın Kenan Yılmaz panelist olarak yer aldılar.

Hukuki çerçeve ve insan hakları baz alınarak Kurumsal Yönetimin ele alındığı panelde Dr. Sayın Yılmaz Argüden "İnsan haklarına uymayan şirketler geride kalacaklar" yorumunda bulundu.

Dr. Yılmaz Argüden'nin katıldığı İş Dünyası ve İnsan Hakları oturumunda insan hakları açısından kurumsal yönetim ele alındı.

Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini buldu

StratejiCo. Kurucu Ortağı Sayın Selim Oktar'ın "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu" sunumunun ardından V. Kurumsal Yönetim Ödülleri törenine geçildi.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketler arasında yapılan değerlendirme sonucunda dereceye giren kuruluşlar, VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenen törenle ödüllerini aldılar.

V. Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini buldu.

Zirve'ye sponsor olan Turkcell, Tofaş, TAV Havalimanları, TSKB, Sütaş'a teşekkür ederiz.

2015	
En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)
En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş	Anadolu Efes
En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş	TAV Havalimanları A.Ş.
Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	TAV Havalimanları A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş	Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

Ana Oturum: Önümüzdeki Dönemde Riskler ve Fırsatlar

Ödül töreninden sonra başlayan "Önümüzdeki Dönemde Riskler ve Fırsatlar" başlıklı ana oturumda Artunç Kocabalkan oturum başkanlığı görevini üstlendi. Dr. İbrahim Turhan, Sütaş Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cansen Başaran Symes panelistleri oluşturdular.

"Kurumsal Yönetimin karlılığı nasıl artırdığını insanlara göstermemiz lazım"

Bir katılımcının Türkiye'de şirket kurarken yabancı ülkelere göre daha az inceleme olduğunu ifade etmesi üzerine Turhan, "Özgürlük ile güvenlik arasında hassas bir denge var. Bunu tadında tutturmak lazım ama biraz ölçüyü kaçırırsanız o girişimcilik ruhunu öldürmeye başlıyorsunuz. Girişimcilere o hareket alanını bırakmak lazım." şeklinde konuştu.

Turhan, kurumsal yönetime önem veren şirketlere borsada ayrıcalık tanınıp tanınamayacağına ilişkin bir soruya da şu yanıtı verdi: "Kurumsal yönetimin karlılığı nasıl artırdığını insanlara göstermemiz lazım. Borsalar, bu konuda bir rol oynuyor. Biz de kurumsal yönetimin yaygınlaşmasını desteklemek adına, kurumsal yönetim endeksine giren şirketlere bazı indirimler, promosyonlar sağlıyoruz. Ayrıca, şirketlerde sürdürülebilirlik değerlendirmesini yapmak maliyetli bir şeydir, biz bunu üstleniyoruz. Bunları yaparken kardan vazgeçmiyoruz, tam tersine bunlar orta ve uzun vadede bizim de karlılığımız artıran şeyler."

Turhan, pazarları yeniden organize etmeyi düşündüklerini vurgulayarak, "Birincil ulusal pazar, ikincil pazar, gelişen işletmeler pazarı var. Bunlarla ilgili yeniden yapılandırma yapmayı düşünüyoruz.

Burada da şirketlerin halka açıklık ▶

Artunç Kocabalkan'nın moderatörlüğünü yaptığı ana oturumda Cansen Başaran Symes, Dr. İbrahim Turhan, Muharrem Yılmaz, Ali Sabancı önümüzdeki dönemin risk ve fırsatlarını değerlendirdiler.

Törende, en yüksek kurumsal yönetim dercelendirme notuna sahip kuruluş Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) olurken, en yüksek nota sahip 2. kuruluş Anadolu Efes, en yüksek nota sahip 3. kuruluş TAV Havalimanları A.Ş., oldu. Halka Açık Olmayan Kuruluşlar arasında Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. ödüle layık görüldü.

oranının, işlem gören payların likiditesini ön plana alan bir kategorizasyon yapacağız." şeklinde konuştu.

"Kurumsal yönetimi yapan şirketin halka açılması çok kolay"

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cansen Başaran Symes, Türkiye'nin kurumsal yönetimde çok yol kaydettiğini belirterek, "Bundan 10 sene önce kurumsal yönetim, yönetişim teorik kavramken şimdi içselleştirmeye geldik.

Kurumsal yönetim öyle bir olgu ki hiçbir zaman yeterli değil." dedi. Kurumsal yönetimin; toplumun, bireylerin, hissedarların eğitim ve talep düzeyiyle alakalı olduğunu ifade eden Symes, kurumsal yönetimde en ana noktanın talepkarlık olduğunu vurguladı.

Kurumsal yönetimin en çok sürdürülebilirliğe hizmet ettiğini anlatan Symes, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin bugüne taşındığını söyledi. Symes, kurumsal yönetimi yapan şirketin halka açılmasının çok kolay olduğunu dile getirerek, kurumsal yönetimi yapmayan şirketin her şeye baştan başladığını kaydetti.

Zirvenin, ana oturumunda konuşan Ali Sabancı, Muharrem Yılmaz, Cansen Başaran Symes v e Borsa İstanbul Başkanı Dr. M. İbrahim Turhan, gelecek dönemde özel sektör ve finansal piyasalar açısından, göz önünde bulundurulması gereken riskleri ve fırsatları tartıştılar. Oturumda, Türkiye'nin G20 başkanlığını yürüteceği 2015 yılının, bu fırsatları kullanmak için sunduğu avantajlara dikkat çekildi.

"Kurumsal yönetim işini KOBİ açılımıyla genişletmeye çalışıyoruz"

SÜTAŞ Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz ise bir yandan uluslararası şirketlerin Tür-

Ali Sabancı: "Kurumsal yönetim kendinden daha iyi olanla çalışabilmektir."

VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde konuşan Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı, kurumsal yönetimi "soyadı kendinden olmayan ancak kendinden daha iyi insanlarla çalışma azmi" olarak nitelendirdi.

kiye'de daha fazla yer almaları, ortaklıklarla çalışma fırsatlarının artması yoluyla kurumsal yönetimin geliştiğini ve diğer yandan da Türkiye'nin önemli insan kaynağı geliştirdiğini kaydetti.

Yılmaz, bu iki perspektiften bakıldığında Türkiye'de kurumsal yönetim alt yapısının sağlıklı şekilde geliştiğini anlatarak, bunun hayata geçmesinin talep etmekle ilgili olduğunu söyledi.

Türkiye'de oldukça sağlam bir makro istikrar temin edildiğini fakat bir türlü mikro reform ajandasında istenilen adımların atılamadığını savunan Yılmaz, evrensel standartlarda bir eğitim seviyesine çıkartılamayan ülkede dünya ile rekabet şansının mümkün olmadığını dile getirdi.

Yılmaz, genel seçimin tamamlanıp dikkatin reform ajandasına çevrilmesi gerektiğini ifade etti.

Kurumsal yönetimin, şirketlerin, düzenleyici ve şirket paydaşları arasında kalmaması gerektiğini belirten Yılmaz, "Biz aslında kurumsal yönetim işini KOBİ açılımıyla tabanını genişletmeye çalışıyoruz ama istiyoruz ki daha da toplumsal tabanda yaygınlaşsın.

Bu ilkeler çocuklarımızın yaşayacağı dünyaya ilişkin ilkeler. Bizim özlediğimiz Türkiye'de bunlara ihtiyaç var." diye konuştu.

"Önceliğimiz işinizi yürütmek için başka ortaklar ve oradan gelecek kaynaklar değilse, o zaman değerler üzerine kurulmuş öncelikleri de hiç komplekse kapılmadan, kurumsal yönetişimde en üst sıraya yerleştirmek adına gerçekleştirebilirsiniz." diyen Yılmaz, şöyle devam etti: "Benim kurumumdaki durumum böyle oldu. Bu emanetin bir gün toplumun kontrolüne verilmesi gerektiğini biliyorum. Bunun için iç denetim, dış denetim ve yasalardan öte gerçek toplumun denetiminin sağlama yerinin borsa olduğunu da biliyorum. Ama ben tek başıma kurum olarak değil, bir sektör, bir ülkenin piyasası, o sektöre ilişkin piyasasının derinleşmesi ve olgunlaşmasıyla beraber bu emaneti vitrine çıkartabilirim.

Tarıma dayalı sanayinin gelişimine paralel olarak bu emaneti daha fazla toplumla paylaşma, deneyime sunma konusunda irademiz var."

"Kurumsal yönetim kendinden daha iyi olanla çalışabilmektir."

VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde konuşan Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı, kurumsal yönetimi "soyadı kendinden olmayan ancak kendinden daha iyi insanlarla çalışma azmi" olarak nitelendirdi.

Kurumsal yönetimin önündeki engelin kurucular ve şirket yönetimdeki aile bireyleri olduğunu savunan Sabancı konuşmasında, kurumsal yönetim ilkelerinden birisinin hesap verebilirlik olduğunu belirterek "Ben nasıl hesap verebilirim?" olduğunu belirtti.

Şirketlerdeki kurucuların yapısını ve düşüncelerini anlatmak için de "Şirket sahipleri bazen öyle bir noktaya geliyor ki ölmeyeceğini düşünüyor." ifadesini kullandı.

VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlenen kokteyl daveti ile sona erdi. ■

TKYD REFERANS BİR KURUM HALİNE GELMELİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 6. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen ile gerçekleştirdiğimiz sohbet kurumsal yönetimin Türkiye'deki durumu, derneğin misyonu ve potansiyel rolü açısından önemli ipuçları sunuyor.

2013 – 2015 döneminde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev alarak bizlere çok önemli katkılar sağladınız, teşekkür ederiz. Bu göreve gelirken düşünceleriniz ve hedefleriniz nelerdi?

Mehmet Göçmen: Kurumsal yönetimin çıkış noktası, her türlü ortamda rahatlıkla bahsedilebilen, işin olmazsa olmaz kurallarının belirleyicisi olan ve sermaye birikimi kıt olan Türk iş dünyasında kalıcı, sürdürülebilir bir değer yaratmaktı. Bunun için iş dünyasının değişik kesimleri tarafından ortak bir algı oluşturulması için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin, geçmişten gelen iyi itibarının doğru bir platform oluşturacağı görüşü hâkimdi. Yani oradaki ana gaye aslında vizyonumuzda da söz edildiği gibi Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni bu konuda bir referans dernek haline getirmekti.

Buna bakıldığı zaman önümüzde birden fazla aşılması gereken etap var gibi gözüküyordu ve bugün de aslında bunların birçoğu, yol alınmış olmasına rağmen, hala geçerli. Bunlardan birincisi; yönetimde olan insanların elinde verinin olmaması ve konuşulan konuların çok jenerik birtakım cümlelerle konuşuluyor olması. Bu işin

aslında derinliğini biraz engelliyordu. İki; kurumsallıkla karıştırılan ve giderek de çok fazla bürokratik olmakla özdeş tutulan bir genel anlayış var. Bunun bir kez daha anlatılıp kurumsal yönetimin bir paydaş değeri yarattığı konusunda birtakım olguları ön plana çıkartmak gerekiyordu ve bunun için de araştırıma yapılması gerekiyordu. Yani biz nasıl bir değer yaratıyoruz? Yaratılan değer; model olarak bir değer maksimizasyonu mudur ya da bu volatil dünyada ve giderek daha da volatil olacak dünyada paydaşların en az etkileneceği bir model midir? Bunun tartışılması, birtakım nümerik metotlarla test edilmesi gereken bir hipotez olarak karşımızda duruyordu.

İçinde bulunduğumuz dönemi nasıl tanımlıyorsunuz?

Mehmet Göçmen: Önceki yıllara benzemeyen yeni bir dönem yaşıyoruz, Türkiye'nin ya da dünyanın bugün geldiği, belirsizliklerin çok fazla olduğu, eski iş modellerinin hızla sorgulanması gerektiği bir ortamdayız. Türkiye gibi eski küresel modelde hak ettiği yeri bulamamış ya da kalıcı bir rekabet avantajı sağlayamamış bir ülke için yeni bir dönem ve yeni bir açılımın bir fırsat yarattığı düşüncesiyle bundan sonraki gündeminde iş dünyasını ön planda tutması gerekiyor; çünkü artık dünyada finansal kaynaklara ulaşmak giderek zorlaşıyor.

Gelen kaynaklar borçtan ziyade bir öz kaynak ortağı olarak yani bir sermaye ortağı olarak gelmeyi tercih ettiği için kurumsal yönetim ve şirketin sürdürülebilir değer yaratma potansiyelinin çok daha dikkatli değerlendirildiği bir döneme giriyoruz. Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmeler ve aile işletmeleri tarafından oluşturulduğundan bu konunun yeni dönem büyüme modelinde önemli bir temel taşı oluşturduğu bir gerçek.

Değer yaratılabiliyor mu?

Mehmet Göçmen: Değerin yaratılıp yaratılmadığı nihayetinde bir performans konusudur ama değeri yaratacak süreçlerin, doğru karar mekanizmalarının olması işin potansiyelini arttırır. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkeleri aslında "Ne?" sorusuyla beraber "Nasıl?" ve "Neye rağmen?" sorularına da cevap aradığı için de kurumsal yönetimin bu alanda ülkemiz için önemli bir fırsat penceresi oluşturduğu ve bu konunun da üzerine gidilmesi gerektiği ortaya çıkıyor. Çünkü şirketler arasında en temelde asıl fark yaratan alınan kararların kalitesidir. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkeleri doğru uygulanıp doğru yönetim modelleri hayata geçirilirse bu karar kalitesini de olumlu etkileyecektir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği nasıl bir değer yaratıyor?

Mehmet Göçmen: Mehmet Göçmen: Tabi buralardan yola çıkarak geçtiğimiz iki yılda bir dizi aksiyon planları hayata geçirildi. Bir defa yapmakta olduğumuz ve iyi yapmakta olduğumuz Anadolu'nun değişik kentlerinde iş dünyasıyla ve oradaki diğer paydaş gruplarıyla buluşmaların devam etmesi ve bundan sonra da devam ediyor olması önemli bir konu; çünkü bu yayılım bu dernek için çok önemli. Bu dernek sadece İstanbul'un iş dünyasını değil ya da sadece sermayesi borsada işlem gören kesimi temsil etmiyor. Ticaret kanunu ve bunun yarattığı yeni mevzuatla beraber Anadolu'da ya da değişik coğrafyaya yayılma çok önemli. Yani bu aslında yayılma hem değişik coğrafya olmalı hem bir de büyüklükten bağımsız olmalı.

Küçük işletmelerden ya da değişik kurumlardan, bu sadece anonim şirket olmayabilir, en büyük şirketlere kadar bu konunun Türkiye gündeminde olması için bizim insanlara dokunuyor olmamız ve onlarla beraber birtakım programları gerçekleştiriyor olmamız çok önemli. Bunun bir de mevzuat boyutu var ama mevzuat boyutu bir şekilde maalesef hala Türkiye'de işin şekil şartlarını oluşturan bir yapı. Burada da TKYD, referans kurum olma özelliğini devam ettirmeli. Eğer bir kurum ya da kişi referans olma özelliğini kaybetmişse çok önemli bir pazar değeri kaybetmiş demektir. Müşteri kaybedersiniz, ertesi gün tekrar alırsınız. Çalışanınızı ▶

kaybedersiniz, başkalarını alırsınız; ama doğru müşteri, doğru çalışan ve doğru paydaşları bulabilmek için sizin referans özelliğinizin devam ediyor olması lazım. Dolayısıyla buradaki amaç; eğer paydaşlar, düzenleyici kurumlar ve kamuysa burada da referans olma özelliğimizi devam ettirmeliyiz.

Burada da iki yol önümüze çıkıyor. İlki bu konudaki eğitim faaliyetlerimizle Türkiye'de hızla değişen bu mevzuatsal altyapının en geniş kitlelere ulaşmasını sağlamada üstlendiğimiz rol. Diğeri bireylerin ve kurumların gelişim faaliyetlerine destek vermek için yapılacak bir takım eğitim ve gelişim programlarında TKYD'nin üstlendiği rol. Bence bu iki rol de geçmiş dönemde layığıyla yapıldı ve çok daha geliştirilerek yapılabilir; çünkü önemli bir eğitmen bazı oluşturuldu ve bir doküman seti hazırlandı. Bu çalışmalar algı araştırmaları, e-kütüphane ve akademik kurul oluşumuyla biraz daha derinleşti. Yönetim kurulu ile ilgili yapılan eğitim faaliyetlerinden, ailelerin varlık yönetimlerine kadar olan eğitimler ve bir dizi konu hem derneğin mali hayatiyetini devam ettirmek için önemli katkı yaparken diğer taraftan da bütün bu ilkelerin değişik kesimlere yaygınlaşmasında önemli.

Diğer kurumlar ile ilişkilerde nasıl bir yol izlenmeli?

Mehmet Göçmen: Çalışmalarda Türkiye'nin değişik kesimleri kapsanmalı. Odalar Birliği ile bugünkünden çok daha fazla ve çok daha derin işbirlikleri olması lazım ki Türkiye ekonomisinin kılcal damarlarının içine kadar gidilebilsin. Birtakım sektör dernekleri ile ortak çalışmalar yapılabilir; çünkü sektör dernekleri içerisinde de değişik kesimlerden ve değişik büyüklükte şirketler var ve bunların da birçoğu zaten aile şirketleri olmaları sebebiyle de bir jenerasyondan diğer jenerasyona giderken sorunlar yaşayan şirketler. Dolayısıyla işin bir boyutu da bu olmalı.

Geçtiğimiz dönemde, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı tebliğlerle Türkiye'de yönetim kurulu üyeliği ile ilgili çok önemli adımların atıldığı bir süreç yaşadık . Özellikle borsaya açık şirketlerin yönetim kurullarının oluşmasında birtakım kurallar ve ön koşullar getirildi. Bu gerekli bir adımdı ancak yeterli olmayabilir.

Yönetim kurullarında karar kalitesinin arttırılması ve bu amaçla doğru bir yapı oluşturulması çalışmalarımızın odağında. Bu konuda ne durumdayız sizce?

Mehmet Göçmen: Ne kadar dikkat ediyoruz yönetim kurulu üyelerinin seçimine? Türkiye'de bu konuda iyi örnekler kaç tanedir? Yönetim kurulu üyelerinin yetkinlik setleriyle ilgili ne kadar derinlemesine çalışma var? Biz şirketlerimizin üst/orta kademe genç yöneticilerini sürekli eğitiyoruz, geliştiriyoruz. Bunları seçerken bir sürü metotlar uyguluyoruz ve küresel anlamda kabul görmüş modeller, enstrümanlar, araçlar var; ama bunun ne kadarını bu kadar hayati görev üstlenen yönetim kurulu üyeleri için yapıyoruz? Oluşturmadan, seçmeden bunların geliştirilmesi ve nihayetinde yönetim kurullarının performanslarının ölçülmesine kadar süreçte atılması gereken çok adımlar var ve aslında bu bence TKYD'nin bundan sonraki döneminde de yapısal kolonlarından bir tanesini oluşturmalı.

İşin mevzuat yönü var, işin kamuyla ilişkiler ve kamuoyuyla paydaşlarla ilişkiler, yani bir iletişim boyutu var. Bir de işin insan kaynakları boyutu var ve burada da alınacak bir yol var. Dolayısıyla geçtiğimiz dönemde başarılı birkaç örneğiyle başladığımız işi yaygınlaştırarak devam edip, bu konuda da TKYD'yi bir referans kurum haline getirilebilir ve bir direktörler kulübü şekliyle meslektaşların birbirlerinden öğrendikleri yapılar oluşturabiliriz.

Biz yönetim kurulu oluştururken isimlerden yola çıkıyoruz. Aslında oradaki yetkinlikten yola çıkıp onu kimin nasıl oluşturduğuna bakmak lazım; çünkü hiç yönetim kurullarına müdahale etmezseniz yönetim kurulu üyeleri giderek başkanlara benzeyen, başkanın kişiliğine bürünmüş yönetim kurulları haline gelir. Tabi bu iyi günde iyi bir şeydir; ama risklerin bu kadar arttığı volatil ortamlarda bunun çok daha ötesinde bir yaklaşım göstermek lazım. Burada da en önemli kriter Türkiye'nin de son belki birkaç yıldır gündeminde en fazla olan konu;"diversity" yani çeşitlilik konusu. Yönetim kurullarının çeşitlenmesi eğer önemliyse bu çeşitlenme yetkinlikle olabilir. Bu çeşitlenme sektörel dağılımla olabilir ya da coğrafi birtakım jeopolitik olaylara yatkınlıkla olabilir. Bir taraftan da bunların hepsi şirketlerin stratejik önceliklerine göre belirlenmesi gereken konulardır.

Yönetim kurullarında kadın üyeler konusunda ne düşünüyorsunuz?

Mehmet Göçmen: Yönetim kurullarındaki kadın üyelerinin sayılarının artması bence çok önemli. Türkiye gibi kadınların organizasyonlarda belirli katmanlarına kadar başarıyla görev yaptıktan sonra yönetim kurullarında, yarısı aile fertleri olmak üzere, %11 gibi cılız bir rakam ile temsil ediliyorsa bu tabi üzerinde ayrıca çalışılması gereken bir konudur. Bu konuda Türkiye'de çok değişik sivil toplum inisiyatifleri var; yine de Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bu konuda bir referans oluşturabilir düşüncesindeyim. Bu noktada ifade etmek istediğim bu konuların TKYD tarafından yürütülmesinden ziyade değer yaratan ve re-

ferans olarak kabul görmüş bir paydaş olarak TKYD'yi konumlanmasıdır. Bu konuların her birinde Türkiye'de birden fazla emek veren yapı mevcuttur.

Uluslararası alanda yürütülen çalışmaları nasıl değerlendiriyorsunuz ve hedef ne olmalı?

Mehmet Göçmen: Yurtdışı boyutlar bizim için çok önemli. Çünkü görülüyor ki iş dünyasındaki öncülük rolü gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru kayıyor ve küreselleşmede başrol gelişmekte olan ülkelerden çıkan oyuncular tarafından kapılmaya başladı. Bu tabi Türkiye'ye ayrı bir konumlanma fırsatı da yaratıyor.

Gelişmekte olan ülkelere, örnek olarak BRIC ülkelerine bakınca çok fazla fanatik olmadan rahatlıkla söyleyeceğim şudur ki kurumsal yönetim açısından Türkiye o ülkelerden çok daha öndedir. Dolayısıyla bu ülkelerin bir referansı oluşacaksa bu referans Türkiye'den çıkmalı ki çıkıyor. OECD çalışmasında üstlendiğimiz rol bu, 10 Nisan 2015 tarihindeki G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'ndan çıkan sonuç da bu. Dolayısıyla bizim, bu dünyada kurumsal yönetimin gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru evrilmesinde oynayacağımız çok stratejik bir rol var ülke olarak.

Bir de daha da az gelişmiş olan, kendi bölgemizde de üstleneceğimiz liderlik görevleri var. Eğer Türkiye'de bu konuda TKYD bir referans olarak konumlanmışsa bu referans olma özelliği hem OECD çalışmalarına hem diğer uluslararası örgütlerin Türkiye ve bölgeyle ilgili olan çalışmalarında da bizim dernek olarak üstleneceğimiz görevlerde devam etmeli. Bu tabi iki yönlü olur. Hem Türkiye'deki deneyimlerimizi o ülkelere taşıyabiliriz hem de o ülkelerden aldıklarımızı da Türkiye'ye taşıyabiliriz. Bu yolda belki de Türkiye'yi bu bölgesel bir merkez olma yolunda bir

referans ülke haline getirebiliriz. Bizim de dernek olarak bu sürece diğer bu konuyla uğraşan derneklerle beraber ciddi katkımız olacağını düşünüyorum.

Anadolu illerinde birçok çalışma düzenleyen ve ilgi gören bir sivil toplum kuruluşuyuz ancak üyelerimize baktığımızda İstanbul ağırlıklı olduğu görülüyor. Sizce neden Anadolu illerinden üye katılımı sağlayamıyoruz?

Mehmet Göçmen: Bu TKYD'nin kendine sorması gereken bir soru, Anadolu'nun sorunu değil. Biz böyle bir katılım alamıyorsak demek ki yarattığımız imaj çok fazla onlara, o şirketlere hitap etmiyor. Sektörel yaklaşımlar belki bizim burada yaptığımız hataları daha net görmemizi sağlayacaktır. Çok fazla halka açık şirketlerin sözcüsü gibi görünüyor olabiliriz. Ya da biz, tırnak içinde söylüyorum, zenginler kulübünün temsilcileri olarak görülüp onların sorunlarının yakından, uzaktan ilgimiz yokmuş gibi görülebiliriz. Dolayısıyla danışma kurullarında da öne çıkması gereken TKYD'nin kendi kurumsal yönetim yapısını nasıl oluşturacağıdır? Burada yönetim kurullarının nasıl oluşacağı, kota uygulamaları masaya yatırılmalı. Sadece İstanbul'da örgütlenmek yeterli mi yoksa Anadolu'da da başka örgütlerle işbirliği halinde kalıcı birtakım yapılar mı oluşturmalıyız? Dolayısıyla bir de kendi yönetim kurulumuzun oluşmasını da biraz önce kurumların yönetim kurullarının oluşması için söylediğim şeylerin paralelinde kendimize de bakıp değerlendirmeliyiz. Aslında bu iyi bir fırsat bizim için eğer böyle bir zayıflık varsa ki var. Bunu fırsata çevirmemiz lazım.

Bankacılık sektörünün kurumsal yönetim alanında kilit bir rolü olduğunu düşünüyorum. Kredi kuruluşlarının bu konuda daha talepkar olmalarının konunun ele alınma şeklini değiştirebileceğine inanıyorum. Sizce bankacılık sektörüyle ne gibi çalışmalar yapılabilir?

Mehmet Göçmen: Bankacılık sektörü gibi Türkiye'de düzenlemesi güçlü ve zaman içerisinde çok gelişmiş bir başka sektör bulmak zor. Biz 2008'den sonraki bu küresel krizi minimum hasarla atlatmış olmamızın en büyük nedeni bankacılık sektörümüzdeki regülasyon/kurumsal yönetim mekanizmalarının geçmiş yıllarda doğru tanımlanmış ve doğru uygulanıyor olmasındandır. Dolayısıyla bankacılık sektörüyle ilgili bir ▶

şey yapılacaksa belki regülatör kurumla, düzenleyici kurumla birtakım programlar geliştirilebilir. Nasıl SPK ile yapıyorsak, Borsa İstanbul ile yapıyorsak aynı şekilde bizim BDDK ile de birtakım programlarımız olmalı. Tabi bankalar bugün göreceli olarak bakıldığı zaman kurumsal yönetim ilkeleri açısından belki Türkiye'nin diğer sektörlere göre çok daha önünde bir sektör olduğu için belki onlar üzerinden onların müşterilerine ulaşmada bize bir fırsat penceresi açar diye de ayrıca da böyle bakmak lazım belki konuya.

Geride kalan dönemde kuşak geçişleri konusunda çok önemli bulduğum bildirimleriniz oldu. Bu noktaları sizden almamız mümkün mü?

Mehmet Göçmen: Hiç değişmeyen kural; nesiller değişiyor. O eskiden de değişiyordu; bugün de değişiyor. Bugün biraz daha yavaş değişiyor; çünkü ömürler uzadı. Dolayısıyla bir nesilden bir nesile geçerken bunu planlama, süreyi planlama fırsatı arttı; ama yine değişim var. Az önce söylediğim gibi ekonomi küresel ölçekte önemli bir değişim süreci içerisinde. 2008'den sonra birtakım balonların oluşmasıyla çok büyük, yüksek rakamlı büyümenin sürdürülebilir olmadığı ve artık paydaş değerinin daha ön plana çıktığı sadece iktisadi büyümenin ötesinde başta çevre gibi, insan gibi, sosyal çevre gibi unsurlara da değer verilen yeni sürdürülebilir kalkınma modelleri ön plana giderek geliyor. Tabi bu biraz daha dünyayı bizim ilkelerimize yaklaştırıyor.

Günümüzde y-kuşağı diye adlandırılan, bilgi teknolojilerini ve sosyal medyayı çok etkin kullanan, özgüveni yüksek, daha donanımlı ve dolayısıyla sadakati daha düşük ve başarıdan önce bireysel mutluluğu ön plana çıkaran yeni bir nesille karşı karşıyayız. Bence TKYD'nin de gündeminde giderek daha fazla önem alacak bir şekle de geliyor. Dolayısıyla bir de işimizin böyle bir yarı akademik yarı iş dünyasıyla ilintili bir durumu var; çünkü bu yeni duruma daha üniversitelerimiz de hazır değiller. Üniversitelerimiz bu kuşak değişikliğini ne kadar yakaladılar? Ders programlarını değiştirdiler mi? pek zannetmiyorum.

Şirketlerimizde yaptığımız performans ölçme modelleri, gençleri şirketlerde tutundurma, insan kaynaklarına tutundurma modelleri, ödüllendirme modelleri, bir sadakat yaratmak için yaptığımız yatırımlar. Eğer bu yeni trend doğruysa, bütün bunların da gözden geçirilmesi gerektiği bir süreç yaşıyoruz demektir. Dolayısıyla aslında çok keyifli, çok önemli değişimlere, değişikliklere şehadet edeceğimiz yepyeni bir dönem var. TKYD de bence bu değişimin dünyadaki birçok benzerinden önce yakalamak durumunda, çünkü ülkemizin nüfusu göreceli olarak çok genç.

Son olarak, 2015 yılının sonlarında, Paris'te düzenlenecek iklim değişikliği konferansıyla beraber ciddi bir değişim olacak. Yepyeni parametreler, yeni kısıtlamalar, yeni fırsatlar getirecek önümüze. Bu kapsamda G20'nin de hemen onun öncesinde Türkiye'de olmasının da Türkiye'nin hem görünürlüğü hem bu süreçlere katkısı açısından da hem dernek açısından hem iş dünyası açısından hem de Türkiye açısından önemli bir fırsat olarak görülmesi gerektiği gerçeği de var. ■

Where governance meets technology

BoardPad

BoardPad securely provides digital meetings and papers at your fingertips anytime, anywhere.

boardpad.com
info@boardpad.com

BLUEPRINT OneWorld

Blueprint OneWorld enables organisations to securely store all of their global entity information in one place.

icsasoftware.com/bponeworld
enq@icsasoftware.com

Contact us for a demonstration
+44 (0)20 7497 5511

© 2015 ICSA Software International Limited.

Software companies of the
Institute of Chartered Secretaries
and Administrators

Blueprint OneWorld is a registered trademark of ICSA Software International Limited.
BoardPad is a registered trademark of ICSA Software International Limited.

AMACIMIZ ORTAK; İYİ YÖNETİŞİM KÜLTÜRÜNÜN GELİŞMESİNİ HEDEFLİYORUZ

Kurumsal yönetim alanında önemli çalışmalar yapan iki kuruluşun kurucusu ile bir araya gelerek keyifli bir sohbet gerçekleştirdik. Bu sayımızın konukları Boğaziçi Üniversitesi Finansal Düzenleme ve Kurumsal Yönetim Araştırma Merkezi kurucusu Prof. Dr. Vedat Akgiray ve Argüden Yönetişim Akademisi kurucusu Dr. Yılmaz Argüden.

Güray Karacar: Kurumsal yönetim konusunda uzun yıllardır kişisel çabalarınız söz konusu. Bu konuya olan ilginizin kaynağı nedir?

Dr. Yılmaz Argüden: Toplumsal gelişmenin temeli kuruluşlara duyulan güvendir. Londra'nın finans merkezi olmasının sebebi Londra'nın sistemlerine, hukukuna duyulan güvendir. Amsterdam'ın ticaret merkezi olmasını sebebi Amsterdam'ın iş yapma kültürüne, kurulmlarına duyulan güvendir.

Güvenin olmadığı yerde işlem maliyetleri, dolayısıyla fiyatlar artar. Siz güvendiğiniz bir insanla iş yaparken daha ekonomik şekilde yaparsınız. Güvenmediğiniz zaman o risk primini de işin içerisine katarak fiyatlandırma yaparsınız. Her risk primi eklendiğinde toplam ekonomik aktivite azalır. Dolayısıyla güveni oluşturmak ve sadece kişiler arasında güven değil, kurumlar arası güveni oluşturmak aslında toplumsal gelişmenin, ekonomik gelişmenin hızlanmasına neden olacak bir unsurdur.

Ülkemizin, yaşam kalitemizin ve refah düzeyimizin artması için kurumlarımıza duyulan güvenlerin artması lazım. İşte kurumsal yönetişim her boyutuyla, hem kamu sektöründeki kamu yönetişimi, hem sivil toplum kuruluşları nezdindeki yönetişim, hem şirketlerdeki kurumsal yönetişim aslında toplumun kültürünün bir yansımasıdır. Kuruluşlara duyulan güveni artıran her adım, her uygulamailke hepimizin daha hızlı gelişmesine, dünyayla rekabet yarışında daha öne geçmemize yardımcı

olacaktır.

Birçok kuruluşta yurt içinde ve yurt dışında görevler üstlendim aldım ve her yerdeki başarılı kurumlları izlediğimde en temel unsurun bu kurumsal güvenin oluştuğu ortamlarda başarının daha hızlı geldiği şeklinde oldu. Dolayısıyla bu deneyimibilgiyi ve bu anlayışı paylaşmayı da kendime bir toplumsal sorumluluk olarak görüyorum. O nedenle de yönetişim konusunda makale ve kitaplar yazmaya, bu konuda gelişme niyeti olan kurumlara destek olmaya ve çeştli vesileleele yazıyoruz, çiziyoruz, eğitimler vermeye gayret ediyoruz. Bu konunun çok daha fazla yaygınlaşması için de son dönemde kâar amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'ni kurduk.

GK: Londra ve Amsterdam ile ilgili örnekler bana İstanbul'un finans merkezi olma hedefinde güvenin dolayısıyla kurumsal yönetimin önemini sorgulattı.

Dr. Yılmaz Argüden: Bence finans merkezi olmanın temeli de kurumlara duyulan güvenin artmasındadır. Elbette ki fiziki yapılar, internet hızı, o ülkedeki bilgi birikimi, nitelikli insan kalitesi bunların hepsi çok önemli. Ama hukuk sistemine ve kurumlara duyulan güven olmaksızın bir finans merkezinin gerçek bir finans merkezi olma ihtimali yoktur.

GK: Peki bu anlayışla vücut bulan Argüden Yönetişim Akademisi'nden biraz bahsedersek...

Dr. Yılmaz Argüden: Memnuniyetle... Bu Akademiyi bir yerde bilgimizin zekâtı olarak kurduk; çünkü bilgi ve sevgi paylaştıkça artar. Bilgiyir şeyi biliyorsan bunu ancak toplumla paylaşarak geliştirebilirsin, ancak bu şekilde bir etki yaratabilirsin. Gerek bu konudaki yoğun yayınlarımız, gerekse hem deneyimlerimizi, hem de sadece kendimizinkini değil aynı zamanda dünyadaki bu konudaki gelişmeleri toplumla daha yaygın bir şekilde paylaşabilecek mekanizmalar kurmanın, toplumda bu konudaki bilinçlenmeyi ve anlayışı geliştirmeye katkıda bulunacağını düşündük. Bu nedenle de böyle bir Akademi kurmaya karar verdik. Buradaki temel amacımız hem bu konuyu anlatan, öğreten ve yaşayan insan sayısını artırmak, hem de özellikle gelecek nesil liderlerinin yönetişim konusunda ve iyi yönetişimin toplumsal gelişime olan katkılarını anlama konusunda bilgi ve duyarlılıklarını artırmayaeksikliğini gidermeye destek olmak.

GK: Öncelik sıralamanızda ne var? Önce kamuda kurumsal yönetişim mi, özel sektörde yayılması mı, sivil toplum kuruluşlarına yönelik çalışmalarınız da var.

Dr. Yılmaz Argüden: Bu işin bir toplumsal kültür olduğunu düşünüyoruz. Dolayısıyla oradan buradan değil hepsinden birden başlamak gerektiği kanısındayız; çünkü herbir insanın birçok şapkası var. Bir yerde bir sivil toplum kuruluşunda çalışıyor. Bir yerde belki kamuyla etkileşim içerisinde, bir yerde de bir şirkette çalışabiliyor. Dolayısıyla o insanın değer yargıları, o insanın kurumlara verdiği değer, oradaki yaklaşımları her yer için geçerli oluyor. Bunu söylemekle birlikte ilk eğitim programına kamu sektöründe başlatmaya niyetliyiz. Bununla ilgili programı oluşturduk, şimdi ders notlarını oluşturma çabası içerisindeyiz. Ardından sivil toplum kuruluşlarına, ardından da şirketlerin kurumsal yönetişimine geleceğiz.

Özellikle sivil toplum kuruluşlarında iki açıdan iyi yönetişimin önemli olduğunu düşünüyoruz. Birincisi; kamu sektöründeki iyi yönetişimin temel ilkelerinden birisi paylaşmak, dinlemek, kamuyu işin içerisine katmak yani kararlardan etkilenecek kişileri istişare ile kararın içerisine katmak. Bu milyonlarca insanla bir arada yapılamayacağına göre bir yerde bu konuda çalışan sivil toplum kuruluşlarıyla yapılması gerekiyor. Bu nedenle de bir taraftanhem sivil toplum kuruluşlarının kendilerinin iyi yönetişimi, onların devamlılığı, kaynaklarını etkin kullanması için önemliyken, aynı zamanda kamuyla etkileşim için de daha çok bilgiye dayalı, veri bazlı çalışmalar yapmaları halinde ancak kamuyu etkileyebileceklerini anlamalrı gerekiyoriyorlar. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşları için bu yöndeki gelişmeleri de tetikleyecek eğitim programlarını

düşünüyoruz. Ama demin bahsettiğim gibi bu konu, bütünsel bir konudur. Bir toplumsal kültür meselesidir ve özellikle de liderlerin rolü çok önemlidir; çünkü at sahibine göre kişner. Geleceğin liderlerinin, yönetişim konusundaki duyarlılıklarını ve bilgilerini artırabilmenin eksikliği olmadan yetiştirmenin peşindeyiz.

Finansal krizin kökünde aşırı borçlanma ve kısa vadecilik yatıyor

GK: Vedat Bey, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı olduğunuz zaman TKYD Yönetim Kurulu olarak sizi ziyaret etmiştik. Siz o zaman da "Bu konu bizim için çok önemli ve öncelikli birlikte çalışmalıyız." demiştiniz. Öyle de yaptınız. Şimdi de Boğaziçi Üniversitesi'nde bizler için çok kıymetli bir merkezi hizmete soktunuz. Merkezin amacı nedir?

Prof. Dr. Vedat Akgiray: Öncelikle Yılmaz Bey'in söylediği her şeye katılıyorum. Yani biraz dünyayı görmüş, aklı olan birisinin katılmaması mümkün değil esasında. Dolayısıyla o konuya devamen bir şeyler söyleyeyim isterseniz, bu merkezin de amacını biraz ortaya çıkartır. Şimdi kaybolan bir güven var. Yani kurumsal yönetişim, kurumsal yönetim, kurumsal güven... Güven tabi her düzeyde bu işin çekirdeğindeki ana unsur. Fakat bu güveni nasıl kazanacağız? Yani tespitten bir adım ileri giderek ne yapacağız ki bu güven, kaybolan güven geri gelsin. Kaybolan güven ne? Kişiler firmalara güvenmiyor. Firmalar piyasaya güvenmiyor. Fakat şirketlerin ve kişilerin iş yapması lazım. İş yapmak için para lazım. Yani bu finansal sonuçları olmasa kurumsal yönetim konusunu bu kadar konuşmak da belki mümkün olmaz. Son yıllarda daha önemli konulara değinmeye başladı insanlar; çevre, toplum vs. ama finans olmasa, para olmasa bu işleri fazla konuşmayız. Şirketlere, devletlere, bireylere, ailelere finansman lazım. Güvensizliğin egemen olduğu bir ortamda parayı nasıl bulur insan? İrrasyonel, çoğu zaman da etik olmayan, gayri ahlaki modellerle para peşine gider. Biraz düşününce finans konusunda deneyim sahibi insanlar şunu görecektir ki güvenin olmadığı yerde para bulmanın ve para kazanmanın sadece iki yolu var: ilki aşırı borçlanmak; çünkü borçlanmak sabit getiridir pek güvene bakılmaz çünkü teminatı vardır; iki etrafına güvenmeyince sonuçları hemen görmek istersin.

2008'de ortaya çıkan finansal çöküşe bakarsak krizin kökünde aşırı borçlanma ve kısa vadecilik yattığını görürüz. Şimdi Yılmaz Bey ısrarla söylüyor; bunlar önemli diye. Çok haklıdır; çünkü bakıyorum 2008'den bu yana 6-7 sene geçti neredeyse; o gün krizi tetikleyen ne kadar parametre varsa bugün çarpı en az üç katı oldu. Yani bir daha bu tekerlek patlarsa biz 2008'li yılları "onlar ne güzel yıllar-

dı" diye hatırlayacağız. Demek ki bu güveni kazanmak uzun vadede global düzeyde finansal stabiliteyi yakalamanın en önemli ayağı. Bu da kurumsal yönetimden geçiyor. Yani kamu olsun, özel sektör olsun fark etmez; oradan geçiyor sonuçta hadise.

Ben son on yılda yaşadıklarımı, öğrendiklerimi üst üste koyunca bunu biraz şahsi bir misyon haline getirdim. Hem ülkemiz için hem de dünya için önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü artık tek dünya var, parça parça dünya yok. Her şey, her şeyi etkiliyor. Dolayısıyla, bir araştırma merkezi kurarak Boğaziçi Üniversitesi'nde bu konuda bir takım sonuçlar yayınlamak istiyoruz; ama sonuçlarımızın somut olmasını istiyoruz. Tavsiye niteliğinden bir adım daha öteye gidip birtakım sayılarla durumu ispatlamak istiyoruz. Mesela şu anda yürüttüğümüz iki tane çalışma var. İkisinin de ana amacı kısa vadeciliğin uzun vadede nasıl bir değer tahribatına yol açtığını ispatlamak. Biz bunu rakamsal olarak ispatlarsak belki de "Bu neymiş?" diye bir merak ve soru işareti uyandırır. O zaman Yılmaz Bey'in verdiği eğitimlere katılım sayısı artar diye umuyoruz. TKYD gibi artık kökleşmiş, sesi duyulan, etkin kurumların da sanki biraz da pozisyonlarını bu şekilde ayarlamalarında fayda var gibi. Bu benim kişisel düşüncem; çünkü "şöyle yapsak iyi olur, bu iyidir, etik bunu gerektirir" demek güzel, doğru ama yapınca ne olacağını gösterirsek belki de insanlara daha cazip gelecek.

Dr. Yılmaz Argüden: Dünyadaki gelişme kesinlikle bu yönde. Yani gerek sürdürülebilirlik konusu, gerek kurumsal yönetişim konusu artık büyük yatırımcıların, özellikle de uzun vadeli yatırımlarında mutlaka gözetmeye başladıkları ilkeler arasında geliyor. Biliyorsunuz Principals for Responsible Investment (PRI) diye bir inisiyatif var. Yaklaşık 60 trilyon dolarlık fonu yöneten yöneticiler bu konularda belli ilkelere uymayanlara yatırım yapmayacağız diye söz vermiş vaziyetteler. Dolayısıyla bu kadar büyük bir kaynağa, bu konuda ciddi adım atmayanlar ulaşamaz hale gelmeye başlayacaklar ve her geçen gün bunun sınırları daha gelişnetleşecek; daha da zorlayıcı daraolacak. GerekDaha net bir şekilde bu konularda gerek toplumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik, gerekse kurumsal yönetişim konusundaki zafiyetler aslında finans kaynaklarına ulaşmayı engelleyici unsur haline gelecek. Bunu daha evvel de gördük. Biliyorsunuz kalite konusunda ilk önce başlarken " olsa iyi olur" diye başladı. Sonra belli ISO standartlarına uymayanlar ihracat yapamaz hale geldi. Zaman içerisinde ISO standartları sıkılaşarak hakikaten daha iyi performansı olmayanların dünyada ticaret yapmalarını zor hale getirir hale gelmeye başladı. Bu da her geçen gün de ilerleyen bir süreç.

GK: Benzer sürecin kurumsal yönetim açısından bu şekilde geliştiğini ve etkisinin artacağını düşünüyor musunuz?

Dr. Yılmaz Argüden: Kurumsal yönetişim açısından da ben böyle bir sürecin kesinlikle başladığı kanısındayım. Bireyler varlığın sahibiyken, daha fazla tanıdık bizim kişilere güven biraz daha yeterli olabiliyor. Kaynaklar bireylerden çok toplumu temsil eden fonlarda oltoplanmaya başladı ve bunları yönetenlerin de o toplumdaki duyarlılıklara hizmet etme ihtiyacı var. Onların da hesap verebilme yükümlülükleri ortaya çıkmaya başladı. Dolayısıyla bu fonlarda şunu gözlemliyorlar ki bu kadar çok fonu sadece kısa vadeli yatırımlara yönlendiremezler.

Güvenin olmadığı yerde yatırımcı daha kısa vadeli olabiliyor. Ama bu kadar büyük fonların uzun vadeli bir takım konularıa da değerlendirgirmesi lazım yatırımlarında ve bu uzun vadeli yatırımlarda özellikle sürdürülebilirlik ve iyi yönetişim gibi kavramları içselleştirmemiş kurumlara yapılan yatırımlarda çok ciddi sıkıntıya girdiklerini gördüler; çünkü o zaman kurumsal fiyaskolar olmaya başladı. Kurumsal yönetişim cam gibidir. Eksikliği varlığından daha kolay hissedilir. Şimdi camın bu oda darada olması nedeniyle burada çok rahatlıkla oturuyoruz, karşı tarafı güzel görüyoruz. Halbuki cam olmasaolmadığı zaman burada oturamayız bile, bu soğuklukta. Dolayısıyla zaman içerisinde insanlar kurumsal yönetişimin değerini çok daha fazla görmeye başlıyorlar. Özellikle de uzun vadeli ilişkilerde yönetişimn değerini daha net görmeye başlıyorlar ve fark yaratmak da ancak uzun vadeli ilişkilerlde oluyor. Uzun vadeli yatırımlarla oluyor. Bu nedenle de kurumsal yönetişimin önemi her geçen gün artmaya başlıyor. Bu devlet ilişkilerinde de bu şekilde, şirket ilişkilerinde de bu şekilde, her birisinin toplumla ilişkilerinde de bu şekilde. Kurumsal olarak güveni oluşturmak; hesap verebilirlikle, şeffaflıkla, sorumlulukla, tutarlılıkla ve olumlu sonuçlar üretecek etkilinlikle gerçekleşebiliyor. Dolayısıyla bu kavramların her geçen gün daha iyi tanımlandığı, daha fazla arandığı ve daha iyi bir şekilde ölçülebildiği bir dünyaya doğru gittiğimizi düşünüyorum.

Dünyada her şey emeklilik şirketlerine bakıyor

Prof. Dr. Vedat Akgiray: Her şey emeklilik şirketlerine bakıyor dünya çapında. Aynı çarpık yapıyı orada görüyoruz. Bu çarpıklık Türkiye'ye yansıdı. Hatta Mayıs ayında bir konferansta bunu açıklamayı düşünüyoruz

başlangıç olarak. Belki yine OECD ile bir işbirliği yaparız. Aslında biraz konuyu dağıtıyorum ama benim ilgi sahama girdiği için yatırım bankacılığı ile ticaret bankacılığı ayırma zorunluluğu var. Hatta Dodd-Frank de Amerika'da bunu öngörüyor. Türkiye'de bunu tam beceremedik. Son Sermaye Piyasası Kanunu'nun birinci amacı buydu; ama kurulu düzen bazen her sonuca izin vermiyor. Bu aşılması gereken bir şey. Yoksa korkarım bireysel emeklilik sistemi platoya gelir ve oradan sonra yavaş yavaş iniş başlar diye korkuyorum. Yatırım fonları, bununla ilgili uzun vadeli düşünmek zorunda; çünkü emeklilik uzun vadeli bir şeydir. Uzun vadede en güvenilir, en karlı neyse oraya gitmesi lazım bu paranın. Tam tersine aldıkları kısa vadeli borçlanma araçlarına gidiyor; amacına aykırı, işin doğasına aykırı bir davranış bu. Güvenin türleri var; firmalara güven, kamuya güven, piyasaya güven, finansa güven, hepsini üst üste koyunca bir sarmal çıkıyor. Bu da bazı şeyleri engelliyor. Dolayısıyla daha bir sayısal, havucu çok göstererek bu işi insanlara öğretmek lazım gibi geliyor.

GK: Kurumsal yönetimin yatırım kararlarından daha etkin olması için ne yapmalı?

Prof. Dr. Vedat Akgiray: Amerika'nın son kırk yılı, Türkiye'nin son yirmi beş yılı incelenirse çok eminim ki bilerek veya bilmeyerek uygun davranmış firmalar bugün çok daha değerli. Microsoft'a bakın; Apple'a bakın. Google'a bile bakın. Google'ın dil başka, jargon başka; ama esasında çoğu yerde bizim daha böyle teknik laflar ile söylediğimiz güzel davranış modelleri var. Bizim borsamız da artık otuz yıllık borsa oluyor. Bakın hangi firmalar nereye geldi. İyisi iyi oldu, değerli oldu. Biz bunu ispatlamak peşindeyiz. Yani

finansal sonuçtan kastım bu. Tabi ki iyi davrananın, rasyonel davrananın, ahlaki davrananın daha çok değerli olması, daha çok para kazanması istenen bir sonuç. Toplumlar böyle kalkınacak. Bunu ispatlamak lazım ki hem şirketlerimiz hem piyasa oyuncularımız hem politika yapıcılarımız daha bir inanabilsinler bu işe. İşimiz bu gibi geliyor.

Tırsan Türkiye'de bir tek kavrama bağış yapan ilk şirket

GK: Hem medyadan hem de sizinle görüşmelerimizden mutlulukla takip ettik; Sayın Çetin Nuhoğlu'nun Akademi'ye çok önemli bir desteği oldu. Bu destek ile amaçlanan neydi, ne gibi işbirlikleri yapılacak?

Dr. Yılmaz Argüden: Birkaç açıdan çok önemli olduğunu düşünüyorum ve aslında anlatmak istediğimiz kavrama da çok uyumlu olduğu kanısındayım. Tırsan, bir tek kavrama bu kadar büyük bağış yapan Türkiye'de öncü bir örnek oldu; çünkü normalde Türkiye'deki bağışlar binalara gidiyor, inşaata gidiyor. Binanın üzerine adımızı yazdırabilmek toplumsal bir dönüşüm gerçekleştirebilmenin önüne geçiyor. Ülkemizde eğitim için yapılan bağışların bile birçoğu eğitim kalitesini geliştirmek yerine okul binası yapılmasına lım diye havaya gidiyor. Sn. Nuhoğlu, iyi yönetişim Burada bir kavramının gelişmesine deteklemeyi tercih egitti ve bunun arkası da gelecek.

Peki, neden bu güven duyuldu? Çünkü daha önceki toplumsal çalışmalarımızda kurumsal yönetişime çok ciddi özen gösterdiğimiz için bu güven duyuldu. Bir örnek vereyim. KalDer'in başkanlığını yaptığım dönemde Ulusal Kalite Hareketini başlatmıştık. Burada biliyorsunuz bu hareket Türkiye açısından son derece başarılı bir hareket oldu. Avrupa'da hiçbir alanda kazanmadığımız başarıyı kalite konusunda kazandık. Her sene Türkiye en çok ödül alan ülkelerden iki ülkeden birisi tanesi oluyor. Güreşte bile bu başarımız yok yani. Milli sporumuzda

bile bu kadar başarılı değiliz. Bu konuda olduk. Peki, neden olduk? Çünkü yönetişim mekanizmasını doğru kurduk. Kaynak desteği veren herkese hesap verdik. Ne yapacağımızı baştan anlattık. Misyonumuzu, vizyonumuzu ortaya koyduk. O misyon, vizyon doğrultusunda olmayan hiçbir kaynağa harcamadık. Bu denetim sadece denetim firmalarıyla değil aynı zamanda yönetim kurulunun yapısıyla da gerçekleşti ve Çetin Bey de benden bir iki dönem sonra KalDer bu kurumun Yönetim Kurulu Başkanlığını yaparken bu sistematiğin nasıl fayda sağladığını bizzat yaşamış oldu.

Dolayısıyla güven oluşturan yapıların gelişmeyi tetiklediğine ilişkin de güzel bir örnek aslında KalDer deneyimi. Çetin Bey de daha önceki çalışmalarımıza duyduğu güven nedeniyle ve ülkemizde iyi yönetişim kültürünün gelişmesinin toplumsal refah düzeyimizi artırmak için ne derece önemli olduğuna da inandığı için Akademi'ye destek olmaya karar verdi. Bu kaynakları artırabilmek için farklı gruplarla da görüşmelerimiz devam ediyor. Örneğin Garanti Bankası'da destekçimiz olmaya karar verdi. Dolayısıyla güven oluşturan, yapılar kuran sistematiğe güvendi ve benzer bir şeyi hem Türkiye'nin ihtiyacı olması nedeniyle, çünkü demin bahsettiğim gibi Türkiye'nin gelişmesine yardımcı olacak, kurumlara duyulan güveni arttıracak bir çalışma, hem de bunu yapabilme becerimizi daha önceki örneğinde gördüğü gibi becerisine güveni olduğu için böyle bir kaynağı buraya aktarmayı uygun gördü.

Birkaç yerden daha da kaynak toplamaya gayret ediyorum. Hakikaten bu güven sadece Çetin Bey'de değil başka kurumlarda da var. Bu nedenle iyi yönetişimin gelişmesine destek olankonudaki kaynakların daha da büyüyeceğine inanıyoruzk. Bu konudaki kaynakları nerede kullanacağız? Bir kere biliyorsunuz bu kaynaklargı Boğaziçi Üniversitesi Vakfı'nda oluşturulan bir fonda toplanıyor. Dolayısıyla tamamen kâar amacı gütmeyen bir faaliyet. Bu fonun da yönetiminde farklı kesimlerden insanlar var ve bu kaynağın kullanılacağıgideceği yer de öncelikle yönetişim konusunda nitelikli eğitim veren kişilere gidecek. Otuz yaşın altındaki geleceğin liderlerinin bu eğitimleri almalarını sağlayacak ortamlara gidecek. Bu konudaki araştırmalara ve iyi yönetişimi teşvik edecek ödüllere gidecek. Dolayısıyla burada tek amaç var: Toplumda iyi yönetişim kültürünün gelişmesine yönelik duyarlılığı arttırmak, ilgiyi arttırmak ve bilgi düzeyini arttırmak.

Biz bu işi gönüllü olarak yapıyoruz, üzerine kendimiz de kaynak da koyuyoruz. Ancak, ihtiyaç büyük. Onun için bir kere Çetin Bey'in Türkiye'de bir ilki gerçekleştirdiği için kutlanması gerektiğini düşünüyorum; çünkü bir kavrama böyle bir katkıda bulunması çok önemli. Birincisi, Türkiye'de bağışçılık tarihinde önemli bir konudur, başkalarının da önünü açacaktır diye düşünüyorum. İkincisi, böyle bir katkıyı şeyi Argüden bizim Yönetişim Akademisi'ne sunduğu için büyük sorumluluk hissediyoruz ve yle birlikte yapıyor olması nedeniyle kendisine hakikaten teşekkürlerimizi sunuyoruz. Boğaziçi Üniversitesi'nde de Vedat Hoca ile bu konuda işbirliğimizi nasıl geliştiririz diye bir araya gelmiş bulunuyoruz.

GK: Uluslararası alandaki kurumlar belli. Türkiye'de de kurumlar oluştu. Bunun içerisinde derneğimiz var, merkez var, akademi var, üniversitelerde bölümler açılmaya başladı. Peki, bu kurumlar birlikte ne yapacak, nasıl fayda üretebilecekler?

Prof. Dr. Vedat Akgiray: Bir elin nesi var, iki elin sesi var. Burada zaten çok sınırlı sayıda bilgi ve deneyim sahibi kurum ve insan var. Bunların birlikte çalışmasından bence güç doğar. Zaten bu konuda da biliyorsun bir dizisürü işbirliğimiz de oldu. IFC ile mesela dünya yönetim kurulları, derneklerinin başkanlarını İstanbul'da TKYD ile Akademi olarak beraber ağırlama fırsatımız oldu. Önümüzdeki dönemde de gerek G20 çalışmalarında gerek dünyaya yaptığımız Türkiye'den katkılarda, OECD çalışmalarında, başka konularda da işbirliklerinin ben son derece önemli olduğunu düşünüyorum; çünkü aslına bakacak olursanız hepimiz aynı yöne yöneliyoruz. Yani birbirimizin rakibi değil, ortağıyız; çünkü amacımız ortak.

Amacımız nedir? Toplumda iyi yönetişim kültürünün gelişmesine katkıda bulunmak. Dolayısıyla her açıdan bir kere Akademi olarak biz gerek Vedat Hoca'nın merkeziyle gerek TKYD ile her türlü işbirliğine her zaman açığız; çünkü bu konuda çalışan insanadam sayısını ve kurum sayısını arttırmaya çalışan bir kurum olarak, Akademi olarak olanları desteklemekten daha iyi bir yöntem olamaz. Sayısını da arttırmak istiyoruz. Onun için her türlü konuda işbirliğine açık olduğumuzu zaten siz biliyorsunuz; ama bu vesileyle okuyucularımıza da aktarmış olalım. Temel amaç yönetişim kavramının toplumun damarlarına kadar işlemesini sağlayacak bir yaklaşım sergilemek. Buradaki iyi örnekleri ödüllendirmek, bu konudaki araştırmaları desteklemek ve bu konuda mümkün olduğu kadar yaygın eğitim mekanizmaları oluşturmak. İnsanların iyi yönetişimin toplumsal gelişme için önemini ve iyi uygulama örneklerini öğrenmesini kolaylaştırmak. ■

TÜRKİYE'NİN "ŞEFFAFLIK SİNAVI": B-20

"20. Yüzyıl "adalet, hakkaniyet" erozyonunun en yoğun yaşandığı bir dönem olarak tarihe geçti. Ve geldiğimiz noktada; bugün, önümüzü göremiyoruz."

Her birimizin toplum içinde farklı şapkaları var; kimimiz yatırımcı, iş adamı, sivil toplum veya meslek kuruluşu üyesi, kimimiz akademisyen, mavi-beyaz-altın yakalı çalışan, ziraatçı, sanatçı ya da sadece sokakta yürüyen sade vatandaş. Veya bunların bir kaçına birden sahip bir toplum bireyi.

Hangi kimliğimizle ilgili olursa olsun ortak yaşamın harcı ve öncelikli beklenti "adalet ve hakkaniyet" duygusunun hâkim olduğu bir topluma ait olabilmenin duygusu ile güne başlayabilmektir.

Ancak, 20. Yüzyıl "adalet, hakkaniyet" erozyonunun en yoğun yaşandığı bir dönem olarak tarihe geçti. Belki birçok uygulama buna neden oldu ama hiç biri "yolsuzluk, dolandırıcılık, sahtecilik, rüşvet ve suiistimal" gibi konuların önüne geçemedi. Bunlar, sanki geçtiğimiz yüzyıla damgasını vuran serbest piyasa ekonomisinin kuralları gibi algılandı! Rakipleri yok etmek için yeri geldiğinde başvurulacak silahlar arasında gösterildi. Hatta yapanların ödüllendirildiğine bile tanık olundu.

Ve geldiğimiz noktada; bugün, önümüzü göremiyoruz. Nereye gittiğimizi hatta gideceğimizi bile bilemiyoruz!

Gezegenimizin kutupları; sosyal, ekonomik ve çevresel kaosa teslim olmuşlardır.

Başta salgın hastalıklar olmak üzere, yoksulluk, kitlesel göçler, yok olan tarım alanları ve bunun sonucu kapımızdaki gıda krizleri, içilebilir su kaynaklarının tükenişi, denizlerin-göllerin ve akarsuların kimyasal atıklar nedeniyle canlıların yok olduğu mezbahaya dönüşmüş olması...

Silahlanmanın artık ülkeler boyutunda değil, kabileler düzeyinde geçerli hale gelmesi...

İnsanı insan yapan temel değerlerin yerini; para, yok etme, sahip olma, açgözlülük/doymazlık duygularının almış olması...

Ve yine dini motiflere dayalı olan ve olmayan terör olgusunun "adalet ve hakkaniyet" arayışı iddiasıyla küresel ölçekte yanı başımızda duruyor olmasının tek nedeni; adaletsiz kalkınma ve büyüme açgözlülüğü ile donanmış para kazanma zihniyetinin faturasını ödemek durumunda kalmamız olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıldan bize kalan bu dur!

Adaletsiz kalkınmanın ve büyümenin ana girdisini de rüşvet-yolsuzluk ve suiistimal gibi "adalet ve hakkaniyet" kavramını bir "kımıl zararlısı" gibi kemiren uygulamalar oluşturmaktadır.

Ve işte tam bu karmaşanın hüküm sürdüğü bir ortamda B-20 Türkiye'de toplanıyor. Bu toplantının saymış ol-

Salim Kadıbeşegil

ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı , Kurucu

Salim Kadıbeşegil, 1977 yılında Ege Üniversitesi Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu'ndan mezun oldu. Profesyonel iş yaşamına 1975 yılında muhabirlik ve sayfa sekreterliği ile başlayan Kadıbeşegil, 1978'de Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nda Basın Müşaviri olarak görev yaptı. 1979-1981 yılları arasında Washington D.C.'de Türkiye Büyükelçiliği Basın Müşavirliği'nde Basın Ataşe Yardımcısı statüsünde "diplomat" olarak çalıştı.. 1990 yılında stratejik iletişim ve halkla ilişkiler alanlarında faaliyet gösteren kendi şirketi ORSA'yı kuran Kadıbeşegil, halen Kurumsal İtibar Yönetimi ve Stratejik Merkezi Londra'da bulunan Uluslararası İletişim Danışmanları Birliği, ICCO'da ülkemizi 1999-2004 yılları arasında Yönetim Kurulu Üyesi olarak temsil etti. Kadıbeşegil halen merkezi New York'ta bulunan "The Reputation Institute"un Türkiye temsilciliğini yürütüyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye Bilim Merkezi Vakfı ve Buğday Ekolojik Dönüşüm Derneği Yönetim Kurulu üyeliklerinde aktif görev yapmaktadır. Temsil ettiği ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı aynı zamanda Global Reporting Initiative üyesidir. Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesinde Kurumsal İletişim dersleri vermektedir.

G-20 gündemini desteklemek amacıyla iş dünyası tarafında oluşturulan B-20'nin öncelikleri arasında; finansal büyüme, insan sermayesi, alt yapı yatırımları, ticaret ve rüşvet-yolsuzlukla mücadele yer alıyor.

duğumuz hususlarla ilgili üç temel ilişkisi var.

Öncelikle OECD tespitlerine göre eğer rüşvet, suiistimal bir endüstri dalı olsaydı bu dünyanın üçüncü büyük ekonomisi olacaktı. Çünkü bu rakam küresel ölçekte %5 GDP ediyor. Birinci sırada savunma –yani silah-, ikinci sırada petrol, doğal gaz kaynaklarının da aralarında bulunduğu enerji sektörünün temsil ettiğini dikkate alırsak –tespit edilebilen kısmı- 3 trilyon dolarlık rüşvet ve yolsuzluk olan kaynağın bir ve iki numaradaki endüstrilerle olan ilişkisi galiba kendiliğinden ortaya çıkıyor! Bu büyük endüstrilerdeki ilişki bicini şüphesiz diğer endüstri dalları örnek aldı ve büyümenin bayrağı yaptılar! Rüşvet-yolsuzluk ve suiistimal küresel anlamda "geçer akçe" oldu. Yoldan çıkarak "iş yapmak" daha doğrusu "iş bitirmek" bir başka açıdan "rekabet" oldu! Ve işin en korkutucu yanı; küresel rekabette her şeye ayar veren dünyanın önde gelen şirketlerinin bu işlerin içinde adlarının anılır olması... Yani "örnek" gösterilir olmaları." O yapıyor ben neden yapmayayım" vurgusu belki üniversitelerde ders olarak okutulmadı ama toplantı masalarının gündemi buydu.

"Kısa günün kârını elde etmek için" yan yollara sapan bu şirketler ve kişiler sadece kendilerine zarar vermediler;

toplumun iş dünyasına olan güvenini yok ettiler. Yani, kurunun yanında "yaş" da yandı. İşini düzgün yapan, rüşvet, yolsuzluk gibi toplumun gözünde "ayıplı mal" olan konularla ilişkisi olmayan şirketlerin de toplumla olan güven bağları zedelendi.

İşin enteresan tarafı; iş dünyası en azından toplumu ve yatırımcıları böyle dalavereli işlerden korumak adına bir dizi sistemler geliştirdi. Bağımsız denetimler, iç denetimler, iç kontroller, uyum kuralları gibi başlıklarla günümüze gelen bu uygulamalar da çare olmadı "hokkabazlıklara"! Dahası, bu denetim kurallarına harfiyen uyan, raporlama yapan şirketler bu "ahlâki erozyonun" başını çektiler. Bir kısmı 2008'de tarih sahnesine gömüldü ama tamamının yok olduğunu kimse düşünmesin... "Aramızdalar"!

İkinci önemli husus ise bizzat B-20'nin içinden geliyor; Seul'daki B-20 toplantısının en önemli çıktısı, katılımcıların şu yaklaşımda hem fikir olmalarıydı; rüşvet, yolsuzluk, suiistimal, sahtecilik gibi konularda yaşanabilecek bir başarısızlık G-20 'nin tüm gündemini olumsuz etkileyecektir.

G-20 gündemini desteklemek amacıyla iş dünyası tarafında oluşturulan B-20'nin öncelikleri arasında; finansal büyüme, insan sermayesi, alt yapı yatırımları, ticaret ve rüşvet-yolsuzlukla mücadele yer alıyor. Avustralya Brisbane toplantısının bitiminde şeffaflık ve rüşvet-yolsuzlukla mücadele diğer dört ana konu başlığının performansını birinci derecede etkileyecek öncelikli alan olarak belirlendi.

Yani, G-20 istediği kadar kendi özel gündemi ile toplansın, kararlar alsın ve bu kararların altına imzalar atılsın; rüşvet, yolsuzluk gibi konularda bir ilerleme sağlanamadığı sürece küresel ölçekte çözüm bekleyen ekonomik, sosyal ve çevresel sorunların çözümü sürekli "bir başka bahara" kalacak gibi!

Üçüncü ve bizi ilgilendiren konu ise; Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün 2014 sıralamasında 175 ülke arasında 64. Sırada bulunan Türkiye'nin bu konuda siciline yazdırdığı pazar payı belli ki hesap verilebilirliği sevmediğimizin bir başka göstergesi. Ve bu da "adalet ve hakkaniyet arayışı" ile ilgili temel beklentide gelişmiş ülkeler karşısında bizi ofsaytta bırakan bir başlık.

Portekiz eski Başbakanı Jose Socrates'in yolsuzluk ve vergi usulsüzlüğü yaptığı gerekçesiyle üç gün gözaltında tutulması, arkasından tutuklanması ve hakkında soruşturmalar açılması...

İspanya Kralı Altıncı Felipe'nin kız kardeşi Prenses Cristina'nın, kocasının iş bağlantıları aracılığıyla "vergi kaçırdığı ve kamu fonlarını amacının dışında kullandığı" iddiasıyla yargılanacak olması...

> 2008 küresel finans krizi ile sokakların ne denli haklı olduğu ortaya çıktı. Ama hala bir şey değişmedi! Tek gündem "ne pahasına olursa olsun büyümek" olarak kaldı!

İsveç'te bir kadın bakanın Toblerone çikolata almak için devlet kasasından 60 TL kullandığı için görevini bırakması...

Uruguay'da Ekonomi Bakanı Fernando Lorenz'nun adının rüşvet iddialarına karışmasını içine sindiremeyerek istifa etmiş olması ve istifa kararını mahkemenin önüne bakan olarak değil sıradan bir vatandaş gibi çıkmak için aldığını söylemiş olması... Veya aynı ülkenin devlet başkanı Jose Mujika'nın aylık 12 bin dolarlık maaşını hayır kurumlarına bağışlaması ve devletin tahsis ettiği son model bir Mercedese binmek yerine kendi külüstür tosbağasını kullanmakta ısrarcı olması...

İngiltere'de eski Avrupa Bakanı Denis MacShane'ın, yaklaşık 12 bin 900 sterlin (yaklaşık 44 bin lira) değerinde sahte faturayla masraf gösterdiğini itiraf etmesinin ardından 6 ay hapis cezasına mahkûm olması... gibi örneklerin arasında ülkemizde 17 ve 25 Aralık 2013 tarihleriyle birlikte kamuoyunun gündemine gelen yolsuzluk-rüşvet iddialarının nasıl bir

yasal süreç izlemekte olduğu şüphesiz B-20'nin masa üstü olmasa bile masa altındaki gündemini oluşturacaktır!

İlk çağlardan bu yana "adalet" filozofların temel sorgusu olmuştur. Üzerinde yaşadığımız topraklara da etkisi olan eski Yunan'da filozof Socrates hem siyasetçilere hem de topluma bunu anahtar sözcük olarak vermiştir; "Adalet ve ahlâk en üstün değerlerdir. Tanrı kavramında da bu iki değer bulunur. Hukuk ve siyasette ahlâk ve adaleti kurmak ilk hedeftir."

"Benim memurum işini bilir" anlayışından bu yana geldiğimiz noktada B-20 üyesi ülkelerin temsilcileri aslında "Türkiye'nin gündemi" ile buluşacaklar!

Çağdaş demokrasilerin omurgası olarak tanımlanan insan hakları ve ifade özgürlüğü bu toplantıya da damgasını vuracak! Küresel ölçekte; ekonomik büyümenin, toplumsal refahın ve yok ettiğimiz doğayı yeniden onarmanın anahtarı olarak tanımlanan rüşvet ve yolsuzlukla mücadele B-20'de tartışılırken arka planda; Gezi'nin gaza boğulması, Çarşı'nın bir terör örgütü olarak yargılanması, Soma'da yaşamını yitiren 301 madenci ile birlikte Ermenek'te su altı sularına terk edilen 18 madenci, Yırcalı'da acımasızca katledilen 6 bin zeytin ağacı sorgulanmayacak mı? Kamu ihale kanununun 164 kez (şimdilik!) değişmiş olması, ifade özgürlüğünün simgesi olan internet ortamını kişiler bazında kontrol altına alma girişimleri bu toplantıya ülkemizi temsilen katılacak olanların karşısına soru olarak çıkmayacak mı?

Biraz geriye gidecek olursak;

1999'da Seattle'da birbirini tanımayan, daha önce hiçbir araya gelmemiş onbinlerce insan sokaklara döküldü... Çünkü on yıllardır Dünya Ticaret Örgütü az gelişmiş ülkeler karşısındaki adaletsiz ve hakkaniyetsiz uygulamalarını Seattle'da görüşüyorlardı.

Bugün her bir dakikada bir çocuk/bebek ölümüne tanık oluyorsak; iki milyara yakın insanın içilebilir nitelikte suya erişimi yoksa, yoksulluk nedeniyle onbinler evini, yurdunu ailesini terk edip göç etmek zorunda kalıyorlarsa 1999 yılında Seattle'da sokaklara dökülen her yaştan ve milliyetten insanın neler söylediklerine göz atmak gerek.

Ve sonraki yıllarda; G-8 toplantıları, IMF toplantıları ya da adı ne olursa olsun dünya liderlerinin toplantılarında sokaklar bu nedenle karıştı. Çünkü liderler adalet ve hakkaniyet arayışlarına cevap verebilecek bir gündemi hep sümen altı ettiler.

2008 küresel finans krizi ile sokakların ne denli haklı olduğu ortaya çıktı. Ama hala bir şey değişmedi! Tek gündem "ne pahasına olursa olsun büyümek" olarak kaldı!

Aslında, hepimiz yeni bir yüzyılın ilk çeyreğine yaklaşırken adaletsiz kalkınmanın ve büyümenin baş sorumlusu olarak görüyoruz rüşvet, yolsuzluk ve sahtekârlık süreçlerini.

Ve işte bu Türkiye'nin çağdaş dünyaya ait olduğunu belgeleyebilecek ve hakkındaki tüm önyargıları yıkabilecek en önemli fırsat. Bugün ile B-20 toplantısı arasındaki zaman dilimi içinde hukuk düzeni içinde atılacak somut adımlar ve bunların takip edildiği süreçler ile tüm zamanların "en iyi uygulamalarını" örnek olarak ortaya koyabileceği bir şans... Sanki gümüş bir tepsi içinde sunulmuş B-20 toplantısının ev sahipliğini taçlandıracak, arayıp da bulamadığımız bir gündem!

Gerçekleri saklamadan...

Olan biteni halının altına süpürmeden... Evrensel hukukun temel dayanaklarını süreç haritası ile zenginleştirerek...

Rüşvet ve yolsuzlukla mücadelenin ekonomik, sosyal ve çevresel büyümenin temel göstergesi haline dönüştürmenin ana performans göstergesi olarak katılımcıların önüne konulabilmesinin arkasında kim durmaz ki?

Bir bayram temizliği havasında tüm kurumların rüşvet ve yolsuzluk karşısında "dik duruşları" bile sadece Türkiye'nin değil tüm dünyanın önünü görmesini sağlayabilecek iyi bir başlangıç noktasıdır. ■

BORSA DIŞI ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Deloitte Türkiye, 2015 yılının Ocak ayında "Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları" isimli araştırma raporunu VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirve'sinde Paylaştı.

Ülkemizde seçim sürecine girilmesi, bize yakın coğrafyalarda yaşanan siyasi sorunlar ve savaşlar ekonomik aktörler için olağan olmayan belirsizlik unsurları olarak karşımıza çıkıyor. Ulusal ekonomilerin, ülkelerin siyasi hudutları ile sınırlı olmadığı, dünyanın coğrafi olarak uzak bir bölgesinde yaşanan bir gelişmenin bile iç piyasaları etkilediği günümüzün ekonomik yapısında, bu dış faktörler, ekonomi aktörleri için önemli bir belirsizlik unsuru olmaktadır.

Küresel ekonomik yapıdan kaynaklanan dış etkenler bütün ülkeleri etkilemekle beraber, ülke ekonomilerinin bu olaylardan etkilenme dereceleri farklılık göstermektedir. Bazı ülke ekonomileri daha kırılgan bir özellik taşıdığı için dış faktörlere karşı daha hassas olabiliyorken, diğer ülke ekonomileri ise bu değişimlere karşı daha dirençli bir yapı gösterebilmektedir.

Şirket Yapılarının Ekonomik Dünya İçin Önemi

Ülkelerin bu kırılganlığı, kamu kesiminin ekonomik tercihleri, pazarın

İlgili rapor, bulgularını kurumsal yönetim, strateji, risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, atama ve ücretlendirme ile suistimalin önlenmesi başlıklarında paylaşmaktadır.

Ali Kamil Uzun
Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı, TKYD Denetim Kurulu Üyesi

Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanıdır. Finans ve çeşitli endüstri kuruluşlarında; İç denetim ve bilgi sistemleri denetimi, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları, eğitim ve iletişim konularında 40 yıla yaklaşan uygulama ve üst düzey yöneticilik deneyimine sahiptir. Yönetim Kurullarında Denetimden Sorumlu Komite Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur.

Türkiye İç Denetim Enstitüsünün kurucusu olup Türkiye'de iç denetim ile ilgili mesleki örgütlenmenin sağlanması, Uluslararası İç Denetim Standartlarının Türkiye'de uygulanması ve yaygınlık kazanması, uluslararası sertifikalı iç denetim programı ve sınavının başlatılmasına öncülük etmiştir. ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans ve İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans Mezunudur. Marmara Üniversitesi öğretim görevlisidir.

Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve Denetim Komitesi Uygulamaları üzerine çok sayıda yazı ve makaleleri, eğitim ve seminerleri, katkıda bulunduğu kitap ve yayın çalışmaları bulunmaktadır.

yapısı gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden birini, ekonomik dünyayı oluşturan şirketlerin yapıları oluşturuyor. Şirketlerin sürekliliği, bilanço yapıları, uzun ve orta dönem stratejileri, aldıkları riskler ekonomik yapıyı belirleyen önemli göstergeler arasında yer alıyor.

Bu nedenle, gerek aktörlere karar almalarında yardımcı olmak, gerek şirketlerin kendi stratejilerini daha nesnel verilere göre belirlemelerini sağlamak amacıyla, firmaların sürekliliği ve sürdürülebilirliği ile ilgili çeşitli araştırmalar zaman zaman karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmalara bakıldığında, araştırmaların büyük çoğunluğunun, genelde borsaya kote olmuş, çoğu uluslararası bir nitelik taşıyan şirketleri konu edindiğini görüyoruz. Halbuki ülkemizde borsaya kote olmamış şirketlerin sayısı düşünüldüğünde, borsaya kote olmamış firmaların sürekliliği ve sürdürülebilirliği konusunda da araştırmalar yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bir şirket borsaya kote olduğunda, şirketin düzenlemelerden dolayı çeşitli kurallara uyması, kurumsal yapılarını düzenleyici kurumların belirlediği standartlara uyumlandırması gerekiyor. Halbuki, borsaya kote olmamış bir şirket için böyle bir zorunluluk bulunmuyor. Bu tür bir şirket için önemli olan, şirketin kurumsal yapısının sağlıklı olması ve şirket sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Borsa Dışı Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları

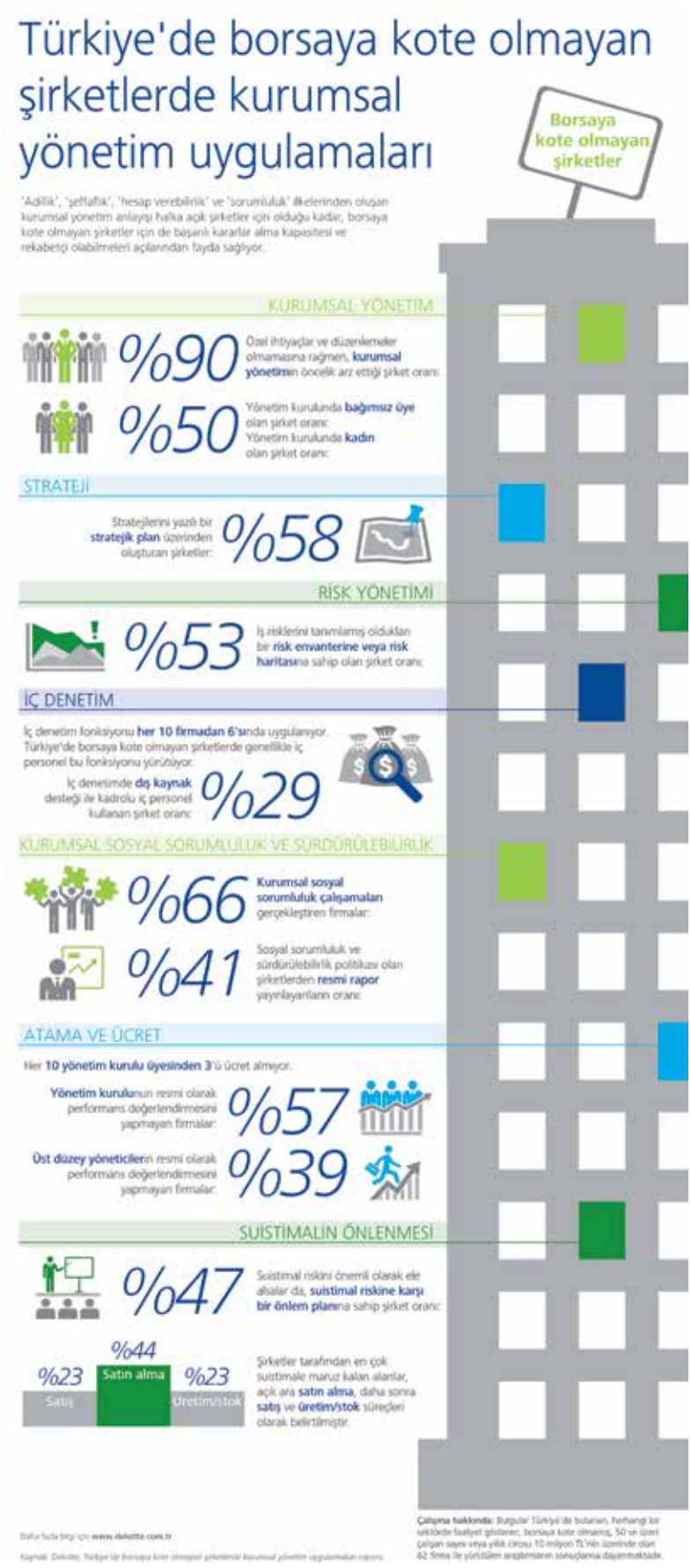
Deloitte Türkiye, bu amaçla, 2015 yılının Ocak ayında "Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları" isimli araştırma raporunu kamuoyu ile paylaştı. VIII. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin bir oturumunda da sunulan rapor, ülkemizde, borsaya kote olmamış şirketleri odağına alarak, ekonomik yapımız hakkında önemli verileri bizimle paylaşıyor.

Bu araştırmanın amacı raporda şöyle ifade ediliyor: "Türkiye'de bulunan borsaya kote olmamış şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına dair güncel durumunu analiz etmek, kurumsal yönetim konusunda bilinci artırmak, katılımcı şirketlerin bireysel durumlarını, çalışmada yer alan ve aynı kapsama ve sosyo-ekonomik çevreye sahip diğer şirketlerle karşılaştırmalarını sağlamaktır."

"Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları" raporu, "Türkiye'de bulunan, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren, borsaya kote olmamış, 50 ve üzeri çalışan sayısı veya yıllık cirosu 10 milyon TL'nin üzerinde olan 62 firma ile yürütülen araştırmanın" sonuçlarını içeriyor.

Ülkemizdeki şirketlerin büyük çoğunluğu borsaya kote olmadığı için, ilgili raporda yer alan öneri ve tespitlerin ekonomimiz için önemli bir veri niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Rapordaki bulgular, her ne kadar belirli sayıdaki şirketler için geçerli olsa da, şirketlerin ve dolayısıyla ekonomik yapının sürekliliği için, raporda altı çizilen alanların diğer şirketler tarafından da dikkate alınması, şirketlerin bu konuda teşvik edilmesi gerekiyor.

İlgili rapor, bulgularını kurumsal ▶



yönetim, strateji, risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, atama ve ücretlendirme ile suiistimalin önlenmesi başlıklarında paylaşmaktadır. Biz de bu bulguları aşağıda yer alan sistematik yapı içinde değerlendirdik:

Kurumsal Yönetim

Şirketler kurumsal yönetime yüksek oranda önem verdikleri, şirketlerin yüzde 90'lık kısmın, bir zorunluluk olmamasına rağmen kurum için kurumsal yönetimi bir öncelik olarak ele aldığı ortaya çıkmaktadır.

Şirketlerin yüzde 77'si, iç kontrolün şirketler için bir öncelik olduğunu düşünürken, bu kapsamda uyguladıkları iç kontrol mekanizmalarının dokümantasyonu ve formüle edilmesi alanlarında iyileştirme ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir. Sonuçlar, şirketlerde iç kontrolün, çoğunlukla operasyonların etkinliğini sağlamayı yani süreçlerin iyileştirilmesini ve iç kurallara uymayı hedeflediğini göstermektedir.

İç denetim fonksiyonu bulunan şirketlerin oranı yüzde 57'dır. Türkiye'de borsaya kote olmayan şirketlerde genellikle şirket iç personeli bu fonksiyonu yürütürken, iç denetimde dış kaynak kullanımı ile kadrolu personel çalıştıran şir-

ketlerin oranı ise yüzde "29'dur."

İç denetim konusunda tespit edilen iyileştirme alanlarından biri, şirkette, organizasyon içerisinde fonksiyonun bağımsızlığının sağlanması için iç denetimin hiyerarşik olarak yönetim organlarından ve genel müdürlüklerden ayrı konumlandırılmasıdır.

Risk yönetimi konusunda, şirketlerin yarısından biraz fazlasında risk yönetiminden sorumlu bir kişi atandığı anlaşılmakta, genel olarak risk yönetiminin sorumluluklarının oluşturulmasında, kişilerin atanmasında ve risk izleme konusunda, özellikle üst yönetim mekanizmalarının varlığının düşük seviyede olduğu ortaya çıkmaktadır.

Şirketlerin yüzde 60'ının, suiistimal riskine karşı bilgili ve yeterli seviyede bilgiye sahip olsa da, sadece yüzde 47'sinin bu riske karşı bir önlem planına sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şirketlerden son 24 ay içinde suiistimale uğrayanların oranı yüzde 19'dır. En çok suiistimale maruz kalınan alan

> "Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları" raporu, kurumsal yönetim uygulamalarının bir zorunluluk olmamasına rağmen borsa dışı şirketlerde kısmen kabul edildiğini gösteriyor.

ise satın alma (yüzde 44) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim Kurulunun Yapısı

Şirketlerin yüzde 50'sinde bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunurken, yönetim kurulunda kadın üye olan şirketlerin oranı da yüzde 50'dir.

Araştırmaya katılan şirketlerde, yaklaşık her 10 yönetim kurulu üyesinden 3'ünün ücret almadığı, yüzde 57'sinin yönetim kurulu için resmi olarak bir performans değerlendirmesi olmadığı, yüzde 37'si ise üst düzey yöneticiler için resmi bir performans değerlendirmesi yapmadığı ortaya çıkmaktadır.

Strateji ve Risk Yönetimi

Şirketlerin yarısından fazlasının (yüzde 58) yazılı bir stratejisi bulunurken, stratejik planı olan şirketlerin büyük çoğunluğunun bu planları her yıl güncellediği anlaşılmaktadır.

Şirketlerin yüzde 53'ünün iş risklerini tanımlamış oldukları bir risk envanterine veya risk haritasına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şirketlerin yüzde 64'ünde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları gerçekleştirilirken, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik politikası olan şirketlerin yüzde 41'inin bu konuda bir sürdürülebilirlik raporu hazırladığı anlaşılmaktadır.

Sonuç

"Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları" isimli raporun, yukarıda özetlenen bulguları, kurumsal yönetim uygulamalarının bir zorunluluk olmamasına rağmen borsa dışı şirketlerde kısmen kabul edildiğini gösteriyor. Bu veri, istikrarlı bir ekonomi için önemli gösterge olan kurumsal yönetim kültürünün bir yasal zorunluluk dışında bir tercih olarak kabul edildiğini gösteriyor.

Kurumsal yönetim uygulamalarının borsa dışı şirketlerde de bu şekilde yaygınlık kazanması, ülkemizdeki yatırım ortamının iyileştirilmesi ve ekonomik istikrarın sağlanmasında önemli bir destek olacaktır.

Düzenleyici kurumlar tarafından oluşturulan ve borsaya kote şirketler tarafından bir mevzuat zorunluluğu olarak takip edilen bu uygulamalar, kurumların süreklilikleri ve sürdürülebilirlikleri için önem arz etmektedir. İstikrarlı bir ekonomik yapı, öncelikle sağlam bir kurumsal yapısı olan şirketlere ihtiyaç duymaktadır. Ekonomik yapının zindeliği, şirketlerin kurumsal yönetim kalitesine bağlıdır. Bu nedenle, bu uygulamaların araştırma kapsamındaki şirketlerde kabul gördüğü gibi tüm borsa dışı şirketlerde yaygınlık kazanması için çalışmaların yapılması, gerekli desteklerin sağlanması gerekiyor. Kurumsal yönetim uygulamalarının borsa dışı şirketlerde de teşvik edilmesi için "Borsa Dışı Şirketler Kurumsal Güven Endeksi" oluşturulması düşünülebilir. Unutulmamalıdır ki bir orman kendisini oluşturan ağaçların bir bütünüdür. ■

ULUSLARARASI DENETİM STANDARTLARI VE SPK DÜZENLEMELERİ AÇISINDAN

İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ

İlişkili taraflarla olan ilişkilerin, işlemlerin ve mevcut bakiyelerin bilinmesi, finansal tablo inceleyenlerin, takip edenlerin, şirketin karşılaştığı riskler ve fırsatlar dahil olmak üzere, şirketin faaliyetleri hakkındaki yapacakları değerlendirmeyi etkileyebilir.

İlişkili taraf ilişkileri, iş ve ticaretin normal bir parçasıdır. İlişkili taraflar arasında kaynakların, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferidir. Şirketler çoğu kez faaliyetlerinin bir kısmını iştirakleri, bağlı ortaklıkları, iş ortakları ile sürdürür. İlişkili taraf ilişkisi, bir şirketin kâr veya zararı ve finansal durumu üzerinde etkili olabilir. İlişkili taraflar, ilişkili olmayan tarafların yapmayacağı işlemler içerisine girebilirler. Örneğin, ana ortaklığına maliyet bedelinden ürün satan bir şirket, diğer bir müşteriye aynı koşullarda satış yapamayabilir. Ve ilişkili taraflar arasındaki işlemler ilişkili olmayan taraflarla yapılan işlemlerle aynı tutarda gerçekleşmeyebilir. Bu gibi durumlarda bir şirketin kar veya zararı ve finansal durumu, ilişkili taraf işlemleri gerçekleşmemiş olsa bile ilişkili taraf ilişkilerinden etkilenebilir. Yalnızca ilişkinin var olması bile, şirketin diğer taraflarla olan işlemlerini etkilemeye yeterli olabilir. Bir bağlı ortaklık,

aynı alanda faaliyet gösteren bir başka bağlı ortaklığın ana ortaklığı tarafından satın alınması üzerine, daha önce ticari ilişkide bulunduğu bir şirketle olan ilişkisine son verebilir/vermek zorunda kalabilir. Bir bağlı ortaklığa ana ortaklığı tarafından araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunmaması talimatı verilmiş olabilir. Bunun gibi birçok nedenlerden dolayı, ilişkili taraflarla olan ilişkilerin, işlemlerin ve mevcut bakiyelerin bilinmesi, finansal tablo inceleyenlerin, takip edenlerin, şirketin karşılaştığı riskler ve fırsatlar dahil olmak üzere, şirketin faaliyetleri hakkındaki yapacakları değerlendirmeyi etkileyebilir.

Hissedarlık, bağlı ortaklık, sözleşmeye dayalı haklar, şirketler grubu veya holding çatısı altında olmak, aile ilişkisi veya benzeri yollarla karşı tarafı doğrudan veya dolaylı bir şekilde kontrol edebilen veya önemli derecede etkileyebilen şirketler, ilişkili şirket olarak tanımlanırlar. İlişkili şirketlere aynı zamanda sermayedarlar ve şirket yönetimi de dahildir.

İlişkili taraf olarak kabul edilen şirketlerde yapılan işlemler hile ve yolsuzluk yapılmasına çok uygun olmaları nedeniyle bağımsız denetim açısından büyük önem taşımaktadır. Bağımsız denetçinin, denetimi planlama safhasında yapması gereken işlemlerden bir tanesi de denetimini gerçekleştirdiği müşteri işletme ile ilişkili olan kişi ve kuruluşları belirlemektir.

İlişkili taraf işlemleri; Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından Türkiye Muhasebe Standartları içinde TMS 24 olarak ilk kez 31 12 2005 tarih, 26040 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu standart o zamandan bu yana sekiz defa güncellenmiş olup, en son güncelleme 18.09.2014 tarih, 29123 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır.

Türkiye Muhasebe Standartları içinde TMS 24'te tanımlandığı şekilde; herhangi bir ilişkili tarafla yapılan işlem, birbirleriyle ilişkili taraf durumunda olan şirketlerin hizmetlerini, kaynaklarını, yükümlülüklerini paylaşmalarıdır. Bu paylaşım da bir bedel söz konusu olmadığı durumlarda işlemin bu niteliğini ortadan kaldırmaz. Örneğin imalat sektöründeki bir şirket ile bu şirketin ortaklığı, bağlı ortaklığı olan ilişkili taraf kabul edilen ve pazarlama işiyle uğraşan bir şirketin aralarındaki ürünlerin pazarlanması işlemi, bedelli de, bedelsiz de olsa ilişkili tarafla yapılan bir işlem olarak kabul edilmektedir.

İlişkili taraf; finansal tablolarını hazırlayan şirketle ilişkili olan kişi veya şirkettir.

Bir kişi veya bu kişinin yakın ailesinin bir üyesi; raporlayan şirket üzerinde kontrol veya müşterek kontrol gücüne veya o şirket üzerinde önemli etkiye sahip olması veya ana ortaklığının kilit yönetici olması durumunda ▶

Mustafa DOĞRUSOY

MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık

1981'de Yıldız Teknik Üniversitesi'nden Mühendis, 1983'de İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisansüstü eğitimden MBA derecesi ile mezun oldu. Yönetim, Strateji ve Yatırım Danışmanı olarak şirketlere; Kurumsal Yönetim, Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Finansman, Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma konuları, Türk Ticaret Kanununun şirketlerde uygulanma süreçlerinde ve Borsa şirketlerine Sermaye Piyasası mevzuatları konularında destek vermektedir. Finansman, ortak bulunması, şirket değerleme, şirket birleşme, devir ve satın almalarının gerçekleştirilmesi projelerinde çalışmaktadır. Uzun yıllardan bu yana Türkiye'nin saygın kuruluşlarında İcra Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almakta, Yönetim Kurullarına danışmanlık yapmaktadır. Ayrıca Borsa şirketlerinden Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız Üye) olarak görev almaktadır. 2006 yılından bu yana Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesi olup, değişik dönemlerde Aile Şirketleri Çalışma Grubu, Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu, Siyasette Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunda görev almıştır.

> İlişkili taraf olarak kabul edilen şirketlerde yapılan işlemler hile ve yolsuzluk yapılmasına çok uygun olmaları nedeniyle bağımsız denetim açısından büyük önem taşımaktadır.

ilişkili taraf demektir.

Şirket; raporlayan şirketlerle aynı grubun üyesi ise, yani bir ana ortaklık, bağlı ortaklık ve diğer bağlı ortaklık ise veya şirketin, diğer şirketin (diğer işletmenin de üyesi olduğu bir grubun üyesinin) iştiraki ya da iş ortaklığı ise veya her iki şirketin de aynı bir üçüncü tarafın iş ortaklığı olması halinde ilişkili taraf demektir.

Türkiye Muhasebe Standartları içinde TMS 24'te İlişkili taraf ile yapılmış olmaları durumunda açıklanması gereken işlemler;

- Mal alım veya satımı (mamul ya da yarı mamul),
- Maddi duran varlık ve diğer varlıkların alım veya satımı,
- Hizmet sunumu veya alımı,
- Kiralamalar,
- Araştırma ve geliştirme transferleri,
- Lisans anlaşmaları kapsamında yapılan transferler,
- Finansman anlaşmaları kapsamında yapılan transferler (nakdi ya da gayri nakdi krediler ve özkaynak katkıları dâhil olmak üzere),
- Teminat veya kefalet karşılıkları,
- Belirli koşullar altında yürürlüğe girecek sözleşmeler (muhasebeleştirilmiş ve muhasebeleştirilmemiş) dahil olmak üzere, gelecekte belirli bir olayın meydana gelmesi ya da gelmemesi durumunda bir şeyin yapılmasına ilişkin taahhütler,
- Şirket adına veya şirket tarafından söz konusu ilişkili taraf adına borçların ödenmesi.

şeklinde belirlenmiştir.

İlişkili Taraf İşlemleri kavramı Borsa şirketlerinde ise ilk kez Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 19.03.2008 tarih, 26921 sayılı resmi gazetede yayınlanan "Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliği Seri: IV No: 41" ile yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğle ilişkili taraflar arasında yapılan işlemlerin, yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin değerlemesinin nasıl yapılacağı ve kamuyuna duyurulacağı tanımlanmıştır.

Günümüzdeki uygulamaların dayanağı ise; 30.12.2012 tarih, 28513 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 6362 Sermaye Piyasası Kanununda geçerli olan hali tanımlanmıştır. Bu kanunun Kurumsal Yönetim İlkeleri başlığında madde 17 (3)'e göre; Halka açık ortaklıkların, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri Kurulca belirlenecek nitelikteki işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur. Söz konusu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı aranmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması hâlinde, bu durumun işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulması ve işlemin genel kurul onayına sunulması zorunlu hale getirilmiştir. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınması

gereklidir. Bu maddenin genel kurul toplantısında görüşülmesinde, toplantı nisabının aranmaması, oy hakkı bulunanların basit çoğunluğu ile karar alınması, uygun olarak alınmayan yönetim kurulu ve genel kurul kararları geçerli sayılması kanun gereğidir.

Yine Sermaye Piyasası Kanunu Örtülü kazanç aktarımı başlığı madde 21 (3)'e göre; Halka açık ortaklıklar ve kolektif yatırım kuruluşları, ilişkili taraf işlemlerinin emsallerine, piyasa teamüllerine, ticari hayatın basiret ve dürüstlük ilkelerine uygun şartlarda gerçekleştirilmiş olduğunu belgelemek ve bu durumu tevsik edici bilgi ve belgeleri en az sekiz yıl süre ile saklamak zorundalar.

Sermaye Piyasası Kanununa göre düzenlemeler yapılarak İlişkili Taraf İşlemleri Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 03.01.2014 tarih, 28871 sayılı resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) içine alınmıştır. Böylece Kurumsal Yönetimin sahası içine

dahil edilmiştir. İlişkili taraf işlemleri bu tebliğin üçüncü bölümü madde 9 ve madde 10'da İlişkili taraflarla gerçekleştirilecek işlemler ve Yaygın ve süreklilik arz eden işlemler başlıklarında açıklanmaktadır.

Bu tebliğe göre; Ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur.

Şöyle ki;

• Varlık ve hizmet alımı benzeri işlemler ile yükümlülük transferi işlemlerinde; işlem tutarının, kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının, %5'ten fazla olarak gerçekleşeceğinin öngörülmesi durumunda

> İlişkili taraf raporları, faaliyet raporlarında ve finansal tabloların içinde bulunmasının yanında, ayrıca Kamuyu Aydınlatma Platformunda Özel Durum Açıklaması olarak açıklanmak zorundadır.

• Varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerde; işlem tutarının (varlığın net defter değerinin yüksek olması durumunda net defter değerinin), kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına (varlığın devri, kiraya verilmesi veya üzerinde ayni hak tesis edilmesi durumunda, son yıllık finansal tablolara göre söz konusu varlıktan elde edilen karın ortaklığın sürdürülen faaliyetler vergi öncesi karına) ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının %5'ten fazla olarak gerçekleşeceğinin öngörülmesi durumunda
Yönetim kurulu kararına bağlanır.

Ancak işleme konu varlığın pay olması ve söz konusu payların devrinin borsada gerçekleştirilmesi durumunda değerleme zorunluluğu yoktur.

Ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri kiralama işlemlerinde ve/veya nakit akışlarının kesin olarak ayrıştırılabildiği diğer işlemlerde işlem tutarı olarak, toplam kira gelir/giderlerinin ve/ veya diğer gelir/giderlerin indirgenmiş nakit akışı yöntemine göre hesaplanan net bugünkü değeri dikkate alınır.

Ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri ticari işlemlerde; hasılatın %5 oranındaki kısmına isabet eden tutarın, toplam öz kaynakların binde biri oranındaki kısmına karşı gelen tutardan düşük olması halinde; hasılata dayalı oran uygulanabilir olarak kabul edilmez.

Yukarıda belirtilen oranlarda %10'dan fazla bir orana ulaşılacağının öngörülmesi durumunda, değerleme yaptırılması yükümlülüğüne ek olarak işleme ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde, gelişme işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde KAP'ta açıklanır ve işlem genel kurul onayına sunulur. Konunun görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, bağlı ortaklıklarının ilişkili tarafları ile ilişkisi olan yönetim kurulu üyeleri oy kullanamaz. Konu genel kurul toplantılarına taşındığı durumda da işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınır.

Ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri işlemlerde; Yatırım ortaklıklarının ilişkili taraflarından aldıkları portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ve sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık hizmetleri için herhangi bir hüküm uygulanmaz. Yine benzeri şekilde bankaların ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan ilişkili taraf işlemleri için bu madde kapsamında yer alan yükümlülükleri yerine getirmesi zorunlu değildir.

Sermaye Piyasası Kurulu, gerekli gördüğü takdirde, yukarıda belirtilen oranlara bağlı kalmaksızın ortaklıklar

> İlişkili taraf işlemlerini bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onaylamaması hâlinde, kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur.

ve bağlı ortaklıkların, ilişkili tarafları veya ilişkili olmayan tarafları arasındaki işlemlerinde değerleme yapılmasını ve sonuçlarının kamuya açıklanmasını zorunlu tutabilir.

Ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri işlemler yaygın ve süreklilik arz edebilir. Bu halde taraflar arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin kapsamı ve bu işlemlere ilişkin şartların yönetim kurulu tarafından karara bağlanması gereklidir. Söz konusu işlemlerin kapsamında ve şartlarında da zaman içinde önemli bir değişiklik olursa, konu hakkında alınan karar yeniden yönetim kurulunda değişikliğe göre alınmalıdır.

Ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin bir hesap dönemi içerisindeki tutarının; alış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan satışların maliyetine olan oranının veya satış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına olan oranının %10'dan fazla bir orana ulaşacağının öngörülmesi durumunda, yönetim kurulu kararına ilaveten, ortaklık yönetim kurulu tarafından işlemlerin şartlarına ve piyasa koşulları ile karşılaştırılmasına ilişkin olarak bir rapor hazırlanır ve bu raporun tamamı veya sonucu KAP'ta açıklanır. Oranların hesaplanmasında, aynı nitelikteki işlemlerin toplu değerlendirilmesi esas olup, aynı ortaklık ile yapılan ve farklı nitelikteki işlemlerin her birinin ayrı birer işlem olarak değerlendirilmesi gerekir. Yine alınan bu kararlarda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylamaması halinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunludur.

Hazırlanan ilişkili taraflar raporunda;

- İşleme taraf şirketler hakkında ticaret unvanı, şirket ile ilgili olan faaliyetleri, halka açık olup olmadığı, yıllık bazda aktif toplamı, faaliyet karı, net satışlar gibi özet finansal veriler ve benzerlerini de içerecek bilgi.
- İşleme taraf şirketlerle olan ilişkilerin niteliği, ortaklığın faaliyetlerine olan etkisi hakkında genel bilgi.
- İşlemin dayandığı sözleşmenin tarihi, konusu, ticari sır niteliğinde olmamak kaydıyla sözleşmedeki önemli unsurlar, daha önce izahname gibi dokümanlarda yer verilmiş ise buna ilişkin bilgi.
- İşlemin piyasa koşullarına uygunluğu değerlendirilirken esas alınan kriterler.

İşlemin piyasa koşullarına uygun olup olmadığı hakkında değerlendirme.
gibi hususlara yer verilmesi zorunludur.

İlişkili taraf raporları, Faaliyet raporlarında ve finansal tabloların içinde bulunmasının yanında, ayrıca Kamuyu Aydınlatma Platformunda Özel Durum Açıklaması olarak açıklanmak zorundadır.

Taraflar arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerde; temettü dağıtımı, sermaye artırımı nedeniyle yeni pay alma hakkı kullanımı ve yöneticilerin mali haklarına ilişkin ödemeler ile menkul kıymet yatırım ortaklıklarının, gayrimenkul yatırım ortaklıklarının ve girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının ilişkili taraflarından aldıkları portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ve sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık hizmetleri ile bankaların ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan ilişkili taraf işlemleri için herhangi bir hüküm uygulanmaz.

Önemli Notlar

- İlişkili taraf işlemleri; Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından Türkiye Muhasebe Standartları içinde TMS 24 olarak belirtilmiştir.
- İlişkili tarafla yapılan işlem, birbirleriyle ilişkili taraf durumunda olan şirketlerin hizmetlerini, kaynaklarını, yükümlülüklerini paylaşmalarıdır.
- İlişkili taraf işlemlerine başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur.
- İlişkili taraf işlemlerinin görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, bağlı ortaklıklarının ilişkili tarafları ile ilişkisi olan yönetim kurulu üyeleri oy kullanamaz.
- İlişkili taraf işlemlerine yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı aranır.
- İlişkili taraf işlemlerini Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onaylamaması hâlinde, kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur.
- İlişkili taraf raporları, Faaliyet raporlarında ve finansal tabloların içinde bulunmasının yanında, ayrıca Kamuyu Aydınlatma Platformunda Özel Durum Açıklaması olarak açıklanmak zorundadır. ■

RİSKLERİN ERKEN TEŞHİSİ VE DOĞRU YÖNETİMİ EĞİTİM PROGRAMI

Tarih: **11 Haziran 2015, Perşembe**
Saat: **09:30 – 16:00**
Adres: TKYD Ofisi
Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı
No: 48 Kat: 7 Esentepe - İstanbul
Telefon: 0212 347 62 73

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Program

09:30 – 12:00 **İdil Gürdil,** *KPMG Türkiye, Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Danışmanlık, Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Ortağı*

Seda Tığdemir, *KPMG Türkiye, Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Danışmanlık, Risk Yönetimi Danışmanlığı Kıdemli Müdür*

- Temel Kavram ve Tanımlar
- Kurumsal Risk Yönetimi Metodolojisi
- Kurumsal Risk Yönetimi'nin faydaları
- TTK Mevzuatında Risk Yönetimi
- Risk Yönetiminde Sorumluluklar

12:00 – 13:00 **Öğle arası**

13:00 – 14:00 **İdil Gürdil,** *KPMG Türkiye, Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Danışmanlık, Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Ortağı*

Seda Tığdemir, *KPMG Türkiye, Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Danışmanlık, Risk Yönetimi Danışmanlığı Kıdemli Müdür*

- İç ve Dış Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü
- Risk Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

14:00 – 14:15 **Kahve arası**

14:15 – 16:00 **Zeynep Karayurt,** *CIA, CRMA, Allianz, CRO & CCO, Risk Yönetimi, İç Kontrol ve Uyum Direktörü*

- İyi Uygulama Örnekleri
  - * Risk Yönetimi Organizasyonu (Yönetim Kurulu ve Risk Komitesinin Rolleri)
  - * Risk Yönetimi Politikaları (Risk Stratejisi, Risk İştahı ve Risk Süreçlerinin Dokümantasyonu)
  - * Risk Yönetim Faaliyetleri (Metodolojiler, Limit Sistemeleri, İzleme ve Raporlama Faaliyetleri)

İdil Gürdil,
KPMG Türkiye, Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Danışmanlık, Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Ortağı

Seda Tığdemir,
KPMG Türkiye, Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Danışmanlık, Risk Yönetimi Danışmanlığı Kıdemli Müdür

Zeynep Karayurt,
CIA, CRMA, Allianz, CRO & CCO, Risk Yönetimi, İç Kontrol ve Uyum Direktörü

Programa katılım bedeli 750 TL + %18 KDV olup, TKYD üyelerine %30 indirim sağlanmaktadır.
Detaylı bilgi ve kayıt için 0212 3476273 numaralı telefondan Ahmet Balcılar (abalcılar@tkyd.org) ile görüşebilirsiniz.

**TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.*
*** Eğitimlerde kıyafet zorunluluğu bulunmamaktadır.*

TKYD KURUMSAL ÜYE SEMİNERLERİ DEVAM EDİYOR

Kurumsal üyelere özel düzenlenen bu seminer ile mevzuatta oluşan düzenlemeler ve uluslararası trendler konusunda bilginin güncel tutulması hedefleniyor.

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda liderliği üstlenen kurumsal üyelere özel yeni bir seminer programı düzenliyor.

Sadece Kurumsal Üyelere özel olarak hazırlanan seminer programı çerçevesinde "İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesinde Bulunan Yöneticilerin" dikkat etmesi gereken hususlar konusunda bilgi aktarımında bulunarak söz konusu kuruluşların kurumsal yönetim ilkelerine uyuma bir sivil toplum kuruluşu olarak destek sağlamaktır.

Her yıl düzenlenmesi amaçlanan programlar ile içsel bilgi tanımı ve listede yer alan kişileri bilgilendirme yükümlülüğü ve dikkat edilmesi gereken hususların yanı sıra mevzuatta oluşan düzenlemeler ve uluslararası trendler konusunda bilginin güncel tutulması hedefleniyor.

İlk Seminerler Coca Cola İçecek ve TSKB ile gerçekleştirildi

Kurumsal üyelik statüsündeki kuruluşlarımıza katkıda bulunabilmek amacıyla hazırlanan "İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesindeki Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar" başlıklı seminerlerin ilki 9 Şubat 2015 tarihinde Coca Cola İçecek'te yapıldı.

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, Av. Ümit Yayla ve Coca Cola İçecek Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi Deniz Can Yücel'in katkılarıyla gerçekleşen se-

Av. Ümit Yayla tarafından verilen seminer, Coca Cola İçecek çalışanları tarafından büyük ilgi gördü.

miner, Coca Cola İçecek çalışanlarına özel olarak gerçekleştirildi. Yaklaşık 60 Coca Cola İçecek çalışanın katıldığı seminer hem teknik hem de uygulamaya yönelik bilgiler eşliğinde verimli geçti.

Coca Cola İçecek Yatırımcı İlişkileri Direktörü Deniz Can Yücel, seminerde Coca Cola İçecek bilgilendirme politikası hakkında bilgi verdi.

Seminerlerin ikincisi 6 Mayıs 2015 tarihinde TSKB çalışanlarına özel olarak gerçekleşti. Yaklaşık 40 TSKB çalışanının katıldığı seminer, TSKB genel müdür yardımcısı Ömer Eryılmaz'ın açılış konuşması ve Av. Ümit Yayla'nın katkılarıyla oldukça verimli geçti.

Seminerlerde, yöneticilerin bu listede yer alarak üstlendikleri sorumluluklar en iyi uygulama örnekleri ile bilgiye sunuldu, mevzuatta son dönemde oluşan değişiklikler ve uluslararası alandaki gelişmeler ile ilgili bir vizyon turu paylaşıldı.

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilmesi anlamında liderliği üstlenen kurumsal üyelerimize yönelik ücretsiz seminer programı ile ilgili Proje ve İş Geliştirme Müdürü Ceren Candemir (ccandemir@tkyd.org) ile iletişime geçmenizi rica ederiz. ■

TSKB'DEN

"İçsel Bilgi ve Bilginin Kötüye Kullanımı" konusu A'dan Z'ye tüm şirket çalışanlarını ilgilendiren bir konu. Özellikle içsel bilgiler listesinde yer alan "idari sorumluluğu bulunan yöneticiler"de, mevzuatsal yükümlülükleri ve bu yükümlülüklere uymadıkları takdirde karşılaşabilecekleri yaptırımlar hakkında, farkındalık yaratmak gerekiyor. Bu açıdan, Mayıs ayında TKYD tarafından organize edilen ve Sn.Ümit Yayla'nın sunduğu seminerin tüm katılımcılara önemli katkısı olmuştur. TKYD ve Sn. Ümit Yayla'ya çok teşekkür ediyoruz."

Ömer Eryılmaz
TSKB GMY ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü Yöneticisi

COCA-COLA İÇECEK A.Ş.'DEN

9 Şubat 2015 tarihinde Coca-Cola İçecek A.Ş'de yapılan "İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesindekilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar" konulu seminerinde öncelikle içsel bilginin tanımı yapıldıktan sonra, içsel bilgiye erişimi olanlar listesinde yer alanlar, listede yer alan kişileri bilgilendirme yükümlülüğü ve dikkat edilmesi gereken hususlar, içeriden öğrenenler CCI uygulaması, Sermaye Piyasası Mevzuatı ile ilgili güncel düzenlemeler & OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revizyonu ve elektronik genel kurul sistemi konusunda bilgiler verildi. Bilgilendirme yükümlülüğümüzü yerine getirmek için, birden fazla düzenlemede yer alan ve oldukça karmaşık olan bu konudaki mevzuatı bir paket halinde şirketimizdeki ilgili kişilere göndermiştik daha önce, fakat ek açıklama ihtiyacı doğmuştu. Bu ihtiyacı da gideren ve oldukça açıklayıcı bilgiler sunan seminerin diğer şirketlerde de yapılmasının faydalı olacağını düşünüyoruz.

Nebahat Rodoplu
Coca Cola İçecek A.Ş., Yatırımcı İlişkileri

TÜRKİYE'DE AKTİVİST YATIRIMCI OLUR MU?

Kimse geleceği tahmin edemez! Ancak, şirketlerin uzun vadeli bir planı olması ve bu planın hissedarlar için değer yaratması devamlılık açısından şarttır. Değer yaratmayı sürdürülebilir kılmak için çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin ve toplumun memnuniyetini sağlamak gereklidir.

Bu şirket benim ama ne istersem yapamam...

Hissedarlık bir şirketi kontrol etmenin en kolay yolu olarak gözükse de, şirketin tüzel kişiliği pratikte kontrolün paylaşımını zorunlu kılmaktadır. Hissedarlar şirkete sermaye sağlamalarına rağmen, şirketin kaynaklarını yöneten yöneticiler, emeklerini paylaşan çalışanlar ve dış kaynak sağlayan bankalar ile kontrolü paylaşmak durumundalar.

Bu çerçevede şirket ve paydaşları-

nın arasındaki ilişkileri düzenleyen, hissedarlar ile yönetim arasındaki çıkar çatışmasını (vekil maliyeti) en aza indirecek, küçük hissedarların çıkarlarını koruyacak (azınlık hakları) doğru insanların doğru karar vermesini sağlayacak ve verilen kararların kontrol edildiği bir sistem ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşte burada kurumsal yönetim modelleri devreye girmektedir. Ne yazık ki hiçbir model mükemmel değil. Ancak, geçmişte yaşanan kötü tecrübelere rağmen, bir öğrenme sürecinde olduğumuzu düşünerek iyiye gittiğimizi düşünebiliriz.

Literatürde kurumsal yönetime ilişkin "Kıta Avrupası Modeli" ve "Anglosakson Modeli" olmak üzere iki ana model vardır. Bu modeller arasındaki ana farklar kültürel ve hukuki yapılarının yanı sıra piyasa koşullarından ortaya çıkmaktadır. Dağınık sahiplik yapısına sahip şirketlerin baskın olduğu Anglosakson modeli hissedarlara odaklanmaktadır. Şirket sahipliğinin bir ya da birkaç kişi ve kurumda yoğunlaştığı Kıta Avrupası modeli ise daha çok paydaşlara odaklanmaktadır.

Anglosakson ülkelerinde (ABD, İngiltere, Avusturalya, Kanada) şirketler oldukça büyük olmakla birlikte dağınık sahiplik yapısı vardır. Bu ülkelerde şirketler, yüzde yüz halka açık olup en büyük yatırımcıları finansal kurumlardır. Bununla birlikte şirket yöneticileri hisse edindirme programları ile şirketin ortağı olabilmektedir. Bu sistem şirket yöneticilerine oldukça güçlü bir konum sağlamaktadır. Ancak, kurumsal yatırımcılar şirketlerin yönetim kurullarında ve komitelerde temsilci bulundurabilmekte ve aralarında uzlaşarak şirket yönetimini belirlemektedir. Bu temsilciler vasıtasıyla, güçlü yöneticileri gözetleme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Sahiplik ve yönetim tamamen birbirinden ayrılmıştır. Neticede hem hissedarlar hem de şirket yöneticileri kendi faydalarını en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Her iki tarafın çıkarlarını uyumlaştırmadan oluşan maliyetlere vekil maliyeti denmektedir. Vekil maliyetini en aza indirmek ise kurumsal yönetimin amaçlarındandır.

Deniz Can Yücel
Coca-Cola İçecek, Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Deniz Can Yücel, Almanya FH Bielefeld'de ve Kanada Manitoba Universitesi'nde birer yıl işletme eğitimi aldıktan sonra Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Bölümünden mezun oldu. Aynı üniversitede, Sermaye Piyasaları ve Borsa bölümünde yüksek lisans ve Bankacılık Bölümünde doktora yaptı. Çalışma hayatına bir denetim şirketinde başladı ve ardından çeşitli yatırım firmalarında araştırma uzmanı ve yöneticisi olarak çalıştı. 2009 yılından beri, Coca-Cola İçecek şirketinde yatırımcı ilişkileri müdürü olarak çalışmaktadır. Yatırımcı ilişkileri alanında çeşitli dereceleri bulunan Deniz Can Yücel 2013 yılında Extel tarafından Türkiye'de yılın yatırımcı ilişkileri profesyoneli seçildi. Ayrıca, TÜYİD ve TKYD üyesidir. Almanca, İngilizce ve Rusça bilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin korkulu rüyası aktivist yatırımcılar...

Anglosakson ülkelerinde sermaye piyasalarında dağınık ortaklık yapısı ve kurumsal yatırımcıların çeşitliliği sermaye piyasalarının gelişmesini ve derinleşmesini sağlamıştır. Kötü performans gösteren şirketin piyasa değeri düşmekte veya göreceli olarak ucuz kalmaktadır. Buna karşın düşük fiyatlı hisseler rakip firmalar tarafından ya da yatırımcılar tarafından piyasadan toplanarak şirket sahipliği ve yönetimi değişebilmektedir.

Bu piyasalarda şirketlerin en büyük korkusu aktivist yatırımcılardır. Çünkü aktivist yatırımcılar kötü yönetildiğini düşündükleri şirketlerde lobi ▶

yaparak yönetimi değiştirebilmekte, büyük yatırımcı grupları oluşturarak ya da bankalardan borçlanarak şirketleri borsa kotundan bile çıkarabilmektedir. Aktivist yatırımcılar baskı yaparak şirketlere başka şirketleri satın aldırabilmekte ya da temettü ödettirebilmektedir. Aktivist yatırımcı olmak için bir şirkette %5 paya sahip olmak yeterlidir. Wallstreet'in rock starları günümüzde aktivist yatırımcılardır. Onları herkes tanır ve şirket yönetimleri onlardan çekinir.

Yönetimdeki değişiklik ihtimali ve ücretlerin kısmen şirket hisseleri şeklinde ödenmesi şirket yöneticilerini yüksek performanslı çalışmaya zorlamaktadır. Anglosakson ülkelerinde, parçalı ortaklılık yapısı, şirketlerin ele geçirilme ihtimali ve yöneticilerin ücretlerinin kısmen hisse senedi olarak ödenmesi, yatırımcı ilişkilerinin rolünü işin doğası sonucu önemli hale getirmiştir. Küçük yatırımcılar şirketi kontrol etme işini kurumsal yatırımcılara devretmiş, böylece kontrol maliyetinden kurtulmuşlardır.

> Aktivist yatırımcılar kötü yönetildiğini düşündükleri şirketlerde lobi yaparak yönetimi değiştirebilmekte, büyük yatırımcı grupları oluşturarak ya da bankalardan borçlanarak şirketleri borsa kotundan bile çıkarabilmektedir.

Anglosakson ülkelerinde fon bulmak daha kolay...

Şirketlerin dağınık ortaklık yapısı ve gelişmiş sermaye piyasaları, girişimcilere kolay finansman olanağı sağlamaktadır. Başarılı küçük şirketler, sermaye piyasalarından hızlı ve kolay fon bulabildikleri için kısa sürede uluslararası büyük şirketler haline gelebilmektedir. Kurucular bir süre sonra küçük ortak haline gelmekte ve hatta yetersiz olduğunu düşünen diğer ortaklar tarafından yönetimden çıkartılabilmektedir. Bu çerçeveden, Anglosakson ülkelerinde sermaye piyasalarının çok verimli çalıştığı iddia edilebilir.

Ancak, şirket yönetiminin çok güçlü olduğu kar odaklı bu yapıda, kısa vadeli sonuçlar uzun vadeli planın önüne geçebilmektedir. Yüksek gelir peşinde koşan şirket yöneticileri, uzun vadeli sürdürülebilir yatırımlar yerine kısa vadede yüksek getiri sağlayan riskli yatırımlara yönelebilmektedir. Bu modelde kontrol diğer paydaşlar ile paylaşılmadığı için, eğer kontrolü sağlayacak yasal zemin de sağlam değilse yöneticilerin insafına kalmışsınızdır. Nitekim kontrol mekanizmalarının olmadığı ya da iyi işlemediği ortamda yüksek rekabet ve getiri peşinde koşmak büyük ekonomik afetlere neden olmuştur. 2000'li yıllarda, bazı büyük uluslararası şirketlerin yöneticileri riskli yatırım kararlarını kamuoyundan ve yatırımcılardan eksik ve yanlış bildirimlerle saklamış ve bunun sonucunda bu şirketler iflas etmiş ve ekonomilerde büyük kayıplar yaşanmıştır. Sonrasında ABD'de kurumsal yönetim, iç denetim ve yöneticiler ile ilgili düzenlemeleri içeren Sarbanes-Oxley yasası kabul edilmiştir. Bu düzenleme ile suiistimallerin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Çalışanın da yönetime ortak olduğu bir model...

Paydaş odaklı bir sistemi benimseyen Kıta Avrupası modelinde şirketler toplumsal değerlere ve çevreye duyarlı olmakla beraber, çalışanları ve tedarikçileri de yönetime dahil etmektedir. Örneğin, bu modeli benimsemiş Almanya

ve Japonya'da çalışanların yönetime katılması hem kültürel normlardan hem de yasal zorunluklardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların yönetime katılması vekil maliyetlerini düşürmekte ve verilen kararlara mesuliyet katmakta ve şeffaflığı artırmaktadır. Ayrıca, bu modelde uzun vadeli planlar ve sürdürülebilirlik öne çıkmaktadır.

Bu modelde konsantre sahiplik yapısı vardır ve genellikle halka açıklık oranları düşüktür. Modeli uygulayan ülkelerde (Almanya, Fransa, Japonya) büyük şirketlerin sahipleri holdingler ve bankalardır. Bu holdinglerin ve bankaların sahipleri ise genellikle ailelerdir. Bu sistemde şirketlerin bankalarla ve birbirleriyle oldukça karmaşık iştirak ilişkileri vardır. Yukarıdan aşağıya zincir şeklinde kontrolün sağlandığı yapılara piramit sahiplik yapısı denmektedir. Piramit yapılarda sahiplik ve kontrol arasında yukarıya doğru orantısızlıklar olabilmektedir. Yani en üstte bulunan şirketlerdeki büyük paylar ile en aşağıda bulunan şirketlerdeki küçük paylara rağmen, imtiyazlı hisseler sayesinde büyük oranda kontrol sağlanabilmektedir. Bu modelde büyük hissedarlar yönetimi atadıkları için, kendi çıkarlarını da güvence altına almışlardır. Küçük yatırımcıyı koruyacak doğal bir mekanizma olmaması yasal yaptırımları zorunlu kılmaktadır.

Ayrıca, bu modelde şirketlerin finansmanı genellikle bankalar üzerinden sağlanmaktadır. Bankaların şirketler ile ilgili bilgi birikimi oldukça fazladır. Bu nedenle sermaye piyasaları göreceli olarak daha az gelişmiştir. Küçük şirketlerin fon bulma olanakları daha kısıtlıdır.

Hangisi daha iyi?

Görüldüğü üzere her iki modelin de birbirine karşı üstünlükleri bulunmaktadır. Anglosakson modelinde piyasa dinamikleri hızlı çalışmakta ve iyi olan ödüllendirilmektedir. Ancak, insani zaaflar ve aşırı rekabetten dolayı kısa vadeye odaklanılmakta ve zaman zaman sistem afallamaktadır. Bu modelde hissedarların şirketleri sahip gibi değil de trader gibi yönetmesi en büyük problemdir.

> Türkiye'deki şirketlerin yüzde doksan beşi aile şirketidir. Şirketlerin halka açıklık oranlarının çok düşük olması ve büyük ortakların sahip oldukları imtiyazlı hisseler nedeniyle, Türkiye'de aktivist yatırımcı görmemiz hâlihazırda imkânsız.

Kıta Avrupa'sında ise herkesi kucaklayan bir yaklaşım söz konusu olup uzun vadeli sürdürülebilir hedeflere odaklanılmaktadır. Ancak, bu modelde sermayenin belli bir grubun elinde olması, sermaye piyasalarının gelişmesini ve dolayısıyla küçük ve orta şirketlerin fon bulmasını zorlaştırmaktadır. Bugün, ABD'nin halen girişimciler için cennet olması bir tesadüf değildir.

Son yıllarda, aktivist yatırımcılar Kıta Avrupa'sında da aktif olmaya başlamıştır. IR dergisine göre geçen yıl Kıta Avrupa'sında 35 aktivist yatırımcı vakası olmuştur. Ancak, bu yatırımcıların elde ettiği sonuçlar ABD'dekilerine göre oldukça sınırlıdır. ABD'de ise 223 şirket aktivist yatırımcıların hedefi olmuştur. Bunların yarısı yönetim kurullarını hedeflemiştir. Kalanı şirket birleşme-satınalma, bilanço, yönetim, ücretler, vs. ile ilgilidir.

Türkiye henüz yolun başında...

Global ölçekte yaşanan ekonomik krizler sonrası, OECD kurumsal yönetim alanında öncü çalışmalar yapmış ve OECD tarafından yayımlanan ilkeler birçok ülkenin kurumsal yönetim modelinin temelini oluşturmuştur. OECD ilkeleri Anglosakson ve Kıta Avrupası modellerindeki kurumsal yönetim uygulamalarının iyi taraflarını almakta ve eksiklerini tamamlayarak birbirine yaklaştırmaktadır. Türkiye'deki kurumsal yönetim prensiplerinin temelini OECD prensipleri oluşturmaktadır. Son yıllarda kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemelere bakıldığında Türkiye'de paydaş yaklaşımının etkin olduğunu görmekteyiz. Ancak, paydaş yaklaşımını benimseyen Kıta Avrupası ile karşılaştırıldığında Türkiye'nin gidecek oldukça yolu bulunmaktadır.

Türkiye'deki şirketler yapı olarak Kıta Avrupa'sına benzemektedir. Genel olarak şirketlerin sahipliği kontsantre şekildedir. Halka açıklık oranları düşük ve şirket sahipliği yoğun olarak kişilerin ya da ailelerin elindedir. Hatta Türkiye'deki şirketlerin yüzde doksan beşi aile şirketidir. Şirketlerin halka açıklık oranlarının düşük olması ve büyük ortakların sahip oldukları imtiyazlı hisseler nedeniyle, Türkiye'de aktivist yatırımcı görmemiz hâlihazırda imkânsız gözükmektedir. Ancak, şirketlerin sermaye ihtiyacı nedeniyle borsaya kote olan kısımlarının artması, azınlık haklarını koruyucu yasal düzenlemeler, yabancı kurumsal yatırımcıların payının yüksek olması ve Türkiye'de büyüyen kurumsal yatırımcı tabanı gelecekte aktivist yatırımcıların ortaya çıkmasına neden olacaktır. ■

EŞ ZAMANLI SERMAYE AZALTIMI İLE ARTIRIMINDA GÖZLEMLENEN

SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş'ın eş zamanlı sermaye azaltımı ile artırımı konusunda kaleme aldığı makalesini paylaşıyoruz.

Bilindiği üzere, anonim şirket, borçlarından dolayı yalnız malvarlığı ile sorumlu bulunan bir ticaret şirketidir. Anonim şirketin pay sahipleri ise, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludurlar. Bu bağlamda, anonim şirket sermayesinin korunması, şirket alacaklıları ve de ticari ilişkilerin güvenli seyri açısından önem arz etmektedir. Zira, anonim şirketin mali durumunun bozulması ve esas sermayesinin karşılıksız kalması sermayenin korunması ilkesini zedeleyen ve alacaklıların tahsilini güçleştiren bir durumdur.

Limited şirket ise, bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulan, ortaklarının sorumlulukları sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle sınırlı ve de esas sermayesi belirli olan bir ticaret şirketidir. Türk Ticaret Kanunu, anonim şirketlerde olduğu üzere, limited şirketlerde de sermayenin korunması ilkesine özel önem vermiştir.

Bu ilkenin önemine binaen, Yasa Koyucu, 6762 sayılı eski Ticaret Kanunu'nda anonim ve limited şirketlerde sermayesinin korunması için bazı emredici hükümler sevk etmiştir. Bunlardan birisi de, eski Kanunun 324üncü maddesinde yer alan ve şirket esas sermayesinin karşılıksız kalması ve borca batık olması halinde alınması gereken tedbirleri düzenleyen hükümdür. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu da sermayenin korunması ilkesine aynı önemi vermiş ve anonim şirketlerde yönetim kuruluna şirket sermayesinin kaybedilmesi veya şirketin borca batık olması hallerine ilişkin birtakım görevler yüklemiştir.

> Son yıllık bilânçodan, zararlar sebebiyle sermaye ile kanunî yedek akçeler toplamının üçte ikisinin karşılıksız kaldığı anlaşıldığı takdirde, yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanan genel kurul iki karardan birini alır.

Kanunun 633üncü maddesinde ise "Esas sermayenin kaybı ya da borca batık olma hâllerinde anonim şirketlere ilişkin ilgili hükümler kıyas yoluyla uygulanır. Ek ödeme yükümlülüğü hakkındaki hükümler saklıdır." denilerek, limited şirketler de düzenlemenin kapsamına alınmıştır.

TTK'nın konuya ilişkin 376 ncı maddesinin ikinci fıkrasında "Son yıllık bilânçoya göre, sermaye ile kanunî yedek akçeler toplamının üçte ikisinin zarar sebebiyle karşılıksız kaldığı anlaşıldığı takdirde, derhal toplantıya çağrılan genel kurul, sermayenin üçte biri ile yetinme veya sermayenin tamamlanmasına karar vermediği takdirde şirket kendiliğinden sona erer." hükmüne yer verilmiştir. Anılan hüküm, esasında 6762 sayılı eski Ticaret Kanunu'nun 324 üncü maddesinin ikinci fıkrasında yer alan "Şirketin aciz halinde bulunduğu şüphesini uyandıran emareler mevcutsa idare meclisi aktiflerin satış fiyatları esas olmak üzere bir ara bilançosu tanzim eder. Esas sermayenin üçte ikisi karşılıksız kaldığı takdirde, umumi heyet bu sermayenin tamamlanmasına veya kalan üçte bir sermaye ile iktifaya karar vermediği takdirde şirket feshedilmiş sayılır." hükmünün tekrarıdır.

Ancak, TTK'nın m.376/f.2 hükmü, eski Kanun hükmünden farklı olarak, sermaye kayıplarında sadece sermayeyi değil, sermayenin yanında kanuni yedek akçeleri de hesaba katmaktadır. Ayrıca, eski Kanuna göre üçte iki sermaye kaybı, borca batıklık şüphesi üzerine hazırlanan ara bilançodan tespit edilirken, TTK'nın m.376/f.2 hükmüne göre üçte iki sermaye kaybı yıllık bilançodan tespit edilecektir. Sermaye kaybının tespitinde dikkate alınacak kanunî yedek akçeler TTK'nın 519 uncu maddesinde düzenlenen genel kanuni yedek akçelerdir. Şirketin kendi paylarını iktisabında ayrılacak yedek akçeler ile esas sözleşme ve genel kurul kararı ile şirketin isteğiyle ayrılan yedek akçeler sermaye kaybının tespitinde dikkate alınmaz. Gerek esas veya çıkarılmış sermaye gerekse kanuni yedek akçe miktarı yönünden, sermaye kaybının tespit edildiği son yıllık bilanço tarihi itibariyle ulaşılan rakamlar esas alınır. Sermaye kaybına ilişkin tedbirlerin uygulanması için, şirket aktifleri toplamından borçları çıkarıldıktan sonra kalan öz sermayenin, sermaye ve kanuni yedek akçeler toplamının üçte birinden daha az olması gerekir.

Dolayısıyla, son yıllık bilânçodan, zararlar sebebiyle sermaye ile kanunî yedek akçeler toplamının üçte ikisinin karşılıksız kaldığı anlaşıldığı takdirde, yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanan genel kurul iki karardan birini alır:

(1) Sermayenin üçte biri ile yetinilmesi, yani sermayenin azaltılıp zararın bünye dışına atılması;

(2) Sermayenin tamamlanması.

Eğer genel kurul bu iki karardan birini almaz ise anonim şirket kendiliğinden sona erer. TTK'nın genel kurulu bu seçenekler arasında tercih yapmaya zorlamasının sebebi, şirketin durumunu bir an önce açıklığa kavuşturmak düşüncesidir. Sermayenin tamamlanmasında kullanılacak yöntemlerden birisi zarar tutarında sermayenin azaltılması işlemi ile birlikte eş zamanlı olarak azaltılan miktarla aynı tutarda artırıma gidilmesidir. Diğer bir deyişle, açık kadar sermaye azaltılması ile aynı anda önceki miktara tamamlayacak kadar sermaye artırımı yapılmasıdır. Bu durumda azaltma ve artırım aynı anda ve eksilen miktarda olacaktır.

Ticaret Sicili Yönetmeliği'nin 81inci ve 98inci maddeleri, anonim ve limited şirketlerde sermayenin tamamlanması, yani sermayenin azaltılması işlemi ile birlikte eş zamanlı olarak ▶

Soner Altas
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi

2000 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan Soner ALTAŞ, 2010 yılında Başmüfettiş olmuştur. 2011 yılında Bakanlıklarda yapılan değişiklikler sonrasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi olarak görevine devam etmektedir. Yüksek lisansını (MBA) ABD'de University of Tennessee'de yapmıştır. 2007 yılında University of Tennessee'nin aday göstermesiyle BGS International Business Honor Society üyesi seçilmiştir. Türk Ticaret Kanunu'na göre Anonim Şirketler, Limited Şirketler, Şirket Denetimi gibi Ticaret Hukuku alanında yayımlanmış kitapları ile hakemli dergilerde ve Dünya Gazetesi'nde yeni Türk Ticaret Kanunu'na ilişkin olarak yayımlanmış birçok makalesi ve yazısı bulunmaktadır. Evli olan ALTAŞ, iki çocuk babasıdır.

azaltılan miktarla aynı ya da daha yüksek tutarda artırılmasına karar verilmesi halinde, aşağıdaki belgelerin ticaret sicili müdürlüğüne verilmesini şart koşmaktadır:

a) Sermaye azaltılması ve artırımının eş zamanlı olarak yapılmasına ilişkin genel kurul kararının noter onaylı örneği.
b) Sermayenin azaltılması işlemi ile birlikte eş zamanlı ve aynı miktarda yapılan sermaye artırımında artırılan sermayenin tamamen ödendiğine; daha yüksek sermaye artırımı yapılması halinde ise, aşan kısmın dörtte birinin de ödendiğine dair banka mektubu.
c) Sermayenin azaltılması ve artırılmasının eş zamanlı olarak yapılmasına ilişkin hükümleri içeren değişik esas sözleşme metni.
ç) Esas sözleşme değişikliği Bakanlık veya diğer resmi kurumların iznine veya uygun görüşüne tabi olan şirketler için bu izin veya uygun görüş yazısı.
d) Sermayenin tamamının ödendiğine, karşılıksız kalıp kalmadığına ve şirket özvarlığının tespitine ilişkin yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir raporu ya da denetime tabi şirketlerde denetçinin bu tespitlere ilişkin raporu.

Dikkat edileceği üzere, Ticaret Sicili Yönetmeliği'nin 81inci ve 98inci maddeleri, sermayenin azaltılması işlemi ile birlikte eş zamanlı ve aynı miktarda yapılan sermaye artırımında artırılan sermayenin tamamen ödendiğine; daha yüksek sermaye artırımı yapılması halinde ise, aşan kısmın dörtte birinin de ödendiğine dair banka mektubunun ilgili ticaret sicili müdürlüğüne ibrazını şart koşmaktadır. Yönetmeliğin bu düzenlemesine ise TTK'nın 473üncü maddesinin birinci fıkrasındaki "Bir anonim şirket sermayesini azaltarak, azaltılan kısmın yerine geçmek üzere bedelleri tamamen ödenecek yeni paylar çıkarmıyorsa, genel kurul, esas sözleşmenin gerektiği şekilde değiştirilmesini karara bağlar." hükmünde geçen "bedelleri tamamen ödenecek" ifadesi kaynak teşkil etmektedir. Örneğin; esas sermayesi 1.000.000 TL, kanuni yedek akçeleri toplamı 200.000 TL olan ve geçmiş yıl zararları 800.000 TL'ye ulaşan bir anonim şirket, bilanço zararını kapatmak amacıyla sermayesini 800.000 TL azaltarak 200.000 TL'ye düşürmek ve eş zamanlı olarak 800.000 TL sermaye artırımına gitmek istediği takdirde, artırılan 800.000 TL'nin nakden ve defaten banka hesabına yatırılması ve buna ilişkin banka dekontunun ticaret sicili müdürlüğüne ibraz edilmesi gerekmektedir. Daha yüksek sermaye artırımına gidilmesi durumunda, örneğin 1.000.000 TL sermaye artımına gidilmesi halinde ise, yine 800.000 TL'nin nakden ve defaten banka hesabına yatırılması gerekmekte, sadece aşan kısım olan 200.000 TL'nin dörtte biri olan 50.000 TL'nin ödenmesine izin verilmektedir. Bu durumda, pay sahiplerinin toplamda 850.000 TL'yi eş zamanlı sermaye azaltımı ve artırımı işleminin tescilinden önce bankaya yatırmaları gerekmektedir.

Ticaret Sicili Yönetmeliği'nin 81. ve 98. maddeleri, sermayenin azaltılması işlemi ile birlikte eş zamanlı ve aynı miktarda yapılan sermaye artırımında artırılan sermayenin tamamen ödendiğine; daha yüksek sermaye artırımı yapılması halinde ise, aşan kısmın dörtte birinin de ödendiğine dair banka mektubunun ilgili ticaret sicili müdürlüğüne ibrazını şart koşmaktadır.

Oysa, TTK, anonim ve limited şirketlerin nakdî sermaye artırımlarında, artırılan sermayeyi temsil eden payların itibarî değerlerinin en az yüzde yirmibeşinin sermaye artırımının tescilinden önce, gerisinin de tescili izleyen yirmidört ay içinde ödenmesine izin vermektedir. Ticaret

Sicili Yönetmeliği'nde yer bulan bu düzenlemenin, sermaye artırımına iştirak eden ortakları malî açıdan zor durumda bıraktığı, eş zamanlı sermaye azatlımı ve artırımı işleminin cazibesini azalttığı kanısındayız. Çünkü, eş zamanlı sermaye azaltımı ve artırımı şirket ortakları açısından tek yol olmayıp, ihtiyarîdir. Çünkü, TTK, son yıllık bilânçodan, zararlar sebebiyle sermaye ile kanunî yedek akçeler toplamının üçte ikisinin karşılıksız kaldığının anlaşılması durumunda, genel kurulun sermayenin üçte biri ile yetinilmesi, yani sermayenin azaltılıp zararın bünye dışına atılması yönünde karar almasına da imkan tanımaktadır. Yani, genel kurul eş zamanlı sermaye artırımına gitmek yerine sadece sermayenin azaltılmasına da karar verebilir, ki bu şirket ortaklarının daha çok lehine olan bir durumdur. Aynı şeyi şirket alacaklıları açısından söylemek ise mümkün değildir. Kalan sermaye ile yetinilmesine karar verilmesi, yani sadece sermayenin azaltılması, şirketin özkaynaklarının azalması ve alacaklarının tehlikeye düşmesi anlamı taşır. Bu durumda, sermaye azaltımı ile eş anlı olarak sermaye artırımına gidilmesi şirket alacaklılarının daha çok menfaatine olan bir durumdur. Kaldı ki, şirket ortakları, taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile sorumlu olduklarından, sermaye artırımında taahhüt edilen tutarın ödenmemesi gibi bir olumsuzluğun oluşması da mümkün değildir.

Bu nedenle, TTK'nın m.473/f.1 hükmündeki "bedelleri tamamen ödenecek" ibaresinin ve Ticaret Sicili Yönetmeliği'nin mezkûr düzenlemesinin, alacaklıların menfaatine olan ve şirket ortaklarının iyi niyetli olarak tercih edecekleri bu ikinci yöntemin kullanılmasında, adeta işi yokuşa koşmakta ve zımnî olarak mali durumu bozulan anonim şirketleri kalan sermaye ile yetinmeye zorlamakta olduğu kanısındayız. Bu nedenle, yapılacak bir yasa değişikliğinde TTK'nın 473üncü maddesinin birinci fıkrasındaki "bedelleri tamamen ödenecek" ibaresinin madde metninden çıkarılmasının ya da "bedelleri 341inci madde uyarınca ödenecek" şeklinde değiştirilmesinin, bu yasa değişikliği ile beraber Ticaret Sicili Yönetmeliği'nin anılan hükmünde değişikliğe gidilerek eş zamanlı

sermaye artırımlarında da artırılan sermayeyi temsil eden payların itibarî değerlerinin en az yüzde yirmibeşinin sermaye artırımının tescilinden önce, gerisinin de tescili izleyen yirmidört ay içinde ödenmesine izin verilmesinin düzenlemenin amacına daha uygun olacağı kanısındayız.

Bununla birlikte, sorunun, TTK'nın 473üncü maddesinin birinci fıkrasındaki "bedelleri tamamen ödenecek" ibaresini değiştirmeden, sadece Ticaret Sicili Yönetmeliği'nde değişikliğe gidilerek de çözülmesinin mümkün olduğu kanısındayız. Zira, buradaki karmaşanın, TTK'nın 473üncü maddesinin birinci fıkrasındaki "bedelleri tamamen ödenecek" ibaresinin yorumlanmasından kaynaklandığını düşünmekteyiz. Hatırlarsanız, TTK'nın limited şirketlere ilişkin 585inci maddesinin 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen ilk halinde; "Şirket, kanuna uygun olarak düzenlenen şirket sözleşmesinde, kurucuların limited şirket kurma iradelerini açıklayıp, sermayenin tamamını şartsız taahhüt etmeleri ve nakit kısmı hemen ve tamamen ödemeleriyle kurulur. 588'inci maddenin birinci fıkrası saklıdır." denilerek, limited şirketin kurucuları tarafından nakden taahhüt edilen sermaye paylarının "hemen ve tamamen" ödenmesini şart koşulmuştu. 26/06/2012 tarihli ve 6335 sayılı Kanunla TTK'nın konuya ilişkin 585nci maddesi; "Şirket kurucularının, kanuna uygun olarak düzenlenmiş bulunan, sermayenin tamamını ödemeyi, şartsız taahhüt ettikleri, imzalarının noterce onaylandığı şirket sözleşmesinde, limited şirket kurma iradelerini açıklamalarıyla kurulur. Esas sermaye pay bedellerinin ödenmesi, ödeme yeri, ifa borcu, ifa etmemenin sonuçları, bedelleri tamamen ödenenmiş payların devri hususlarında bu kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümleri kıyasen uygulanır. 588inci maddenin birinci fıkrası saklıdır." şeklinde değiştirildi. Dolayısıyla, limited şirket sermayesinin tamamının yahut bir kısmının nakden taahhüt edilmesi halinde, nakden taahhüt edilen payların itibarî değerlerinin en az %25'inin tescilden önce, kalan %75'inin de şirketin tescilini izleyen 24 ay içinde ödenmesi mümkündür. "Görüldüğü üzere, 585inci maddenin ilk halinde "hemen ve tamamen" ibaresi yer almakta idi ve soruna da bu ibare neden oluyordu. Değişiklik sonrasındaki metinde ise anonim şirket hükümlerine yollamada bulunuldu, ancak maddenin ilk cümlesinde "sermayenin tamamını ödemeyi" ibaresi yer aldı. Bununla birlikte, anılan ibare, taahhüt edilen sermaye tamamen ödenir şeklinde yorumlanmadı. Kanımızca, 473üncü maddenin birinci fıkrasındaki "bedelleri tamamen ödenecek" ibaresi de böyle yorumlanmalıdır. Yani, anılan ibareden, azaltılan kısmın yerine çıkarılacak sermaye paylarının bedellerinin iç kaynaklardan karşılanamayacağı, nakden karşılanacağı anlaşılmalı, hemen ödeneceği şeklinde bir yoruma gidilmemelidir. Bu durumda, Ticaret Sicili Yönetmeliği'nin 81inci ve 98inci maddelerinin değiştirilmesinin dahi sorunun çözümü için yeterli olabileceği kanısındayız. ■

KURUMSAL
YÖNETİM
KÜTÜPHANESİ

TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

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

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

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

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.

AppleStore için

www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com

YÖNETİM KURULUNDA ÇIKAN ANLAŞMAZLIKLAR NASIL ÇÖZÜLÜYOR?

IFC'ye bağlı olarak çalışan Etkin Anlaşmazlık Çözüm Merkezi (CEDR) tarafından farklı büyüklüklerdeki organizasyonların yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere yapılan anketten çıkan sonuçlara göre anlaşmazlıkların büyük bir kısma iç müzakereler yoluyla çözülüyor. Anketin çarpıcı sonuçlarını sizinle paylaşıyoruz.

Yönetim kurulu; bağımsız fikirlere sahip, yetenekli ve açık sözlü direktörlerden oluşuyorsa aralarında anlaşmazlık yaşanması kaçınılmaz bir durum. Ancak bu kötü bir şey değil. Yönetim kurulunda tartışmalar olmalı, kararlar direktörler tarafından mantık çerçevesinde ve mevcut bilgilerin göz önünde bulundurulduğu bir sürecin sonucunda oluşmalıdır. Tartışma ya da fikir ayrılığı olmayan bir yönetim kurulu; pasif, etkisiz ve özensiz bir kuruldur.

Ancak, bir yönetim kurulundaki fikir ayrılıkları ya da hissedar çatışmalarının düzgün bir şekilde üstesinden gelinemediği durumlarda sert tartışmalar ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda da şirket hem operasyonel olarak zayıflayabilir hem de performansı düşebilir. İhmal edilmiş ve kontrol altına alınmamış bu tartışmalar kısa sürede kamuya taşınıp, şirket ve şirketin birincil hissedarları için uzun süreli ve ağır sonuçlara sebep

olabilirler. Bu anlaşmazlıklar; kötü performansa, yatırımcıları korkutmaya, hisselerin düşmesine, kaynakların dağılmasına ve bazı durumlarda şirketteki işlerin aksamasına yol açabilirler.

2012 yılında Etkin Anlaşmazlık Çözümü Merkezi (CEDR) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) Kurumsal Yönetim Grubu, kurumsal yönetim anlaşmazlıklarını çözme yöntemlerini keşfetmek ve bu anlaşmazlıkların nedenlerini bulmak amacı ile ortak bir proje üstlenmiştir. Bu devam eden projenin bir parçası olarak CEDR ve IFC, yönetim kurulu anlaşmazlıklarına yönelik tutumları hakkında bilgi edinmek ve deneyimlerinden yararlanmak adına, 2013 yılında IFC Direktör Adayları ve Özel Sektör Danışma Grubu üyeleri de dâhil olmak üzere 191 direktör ve kurul üyesinin içinde bulunduğu küresel bir anket çalışması yapmıştır.

Kurumsal yönetim anlaşmazlıkları; kurumsal yetki ve çalışmalarını, yönetim kurulunun sahip olduğu güç ve eylemleri ya da başarısızlıkları ile eylemsizliklerini kapsamaktadır. Bu çatışmalar; yönetim kurulu ve hissedarlar arasında ya da direktörler ve üst düzey yönetim arasında yaşanabilmektedir. Bu konular, direktörlerin kendi aralarında ya da yönetim kurulu ile diğer hissedarlar arasında endişe yaratmaktadır. Bir yönetim anlaşmazlığı, birlik ya da aktif bir katılımcı olarak yönetim kurulunu da kapsamaktadır. Bu çatışmayı çözmek için direktörlerin katılımı gerekmektedir.

Yönetim Kurulu Çatışmaları

Yönetim kurullarının birçok konuda fikir uyuşmazlıkları yaşanır. Yapılan ankete göre en sık karşılaşılan konular şu şekildedir:

JAMES SOUTH'UN GÖRÜŞÜ:

İdeal olan yönetim kurullarında meydana gelen uyuşmazlıkların yönetim kurulunun kendi içinde çözümlenmeleridir. CEDR ve IFC'nin yapmış olduğu anketler sonucunda da yönetim kurulu üyelerinin, çatışmaların çözüm sürecinin yönetim kurulunda olmayan bir kişi tarafından yürütülmesinde kendilerini rahat hissetmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu duruma istinaden CEDR ve IFC tarafından geliştirilen trianong program; yönetim kurulu üyelerine uyuşmazlıkların çözümü için gerekli becerileri kazandırmak üzerine tasarlanmıştır. Böylelikle yönetim kurulu üyeleri uyuşmazlıkları etkin bir şekilde kendileri çözebileceklerdir. Bununla birlikte, uyuşmazlıkların yönetim kurulu üyeleri tarafından çözülemedikleri noktadan itibaren, örneğin dava süreci başlamışsa, yönetim kurulu; arabulucu gibi uyuşmazlıkların çözümü konusunda uzman bir kişiden faydalanmayı düşünmelidir.

Uyuşmazlıkların çözümüne genellikle taraflar/pozisyonlar sertleşmeden ve uyuşmazlıkların sadece konular üzerinden ele alınması yerine kişiliklerin de olaya dâhil olmasından önce başlanmalıdır. Böyle bir durum olması halinde duygular kabarmaya başlar ve uyuşmazlıkları çözmek daha zor bir hale gelir. Sıklıkla ortaya çıkan bir durum da çatışma çıktığında ilk içgüdümüzün sorunu yok sayması ve sorunun yok olacağını ummasıdır. Ancak bu neredeyse her zaman için bir hatadır.

James South
CEDR, Eğitim Direktörü

James South, Yeni Zelanda Yüksek Mahkemesinin avukat ve arabulucusudur. Arabulucu olarak farklı durum ve yargı alanlarındaki uyuşmazlıklarda 18 yıllık tecrübeye sahip olan James; ilk 4 yılını Yeni Zelanda Adalet Bakanlığı'nda devlet nezdinde arabulucu olarak geçirmiş ve bu zaman zarfında 500'den fazla uyuşmazlık için arabuluculuk yapmıştır. 2000 yılında, tam zamanlı CEDR çalışanı ve akredite arabulucu görevlerini üstlenmiştir. Hala düzenli olarak arabuluculuk yapmaktadır.

CEDR eğitim fakültesi lider eğitmeni ve CEDR Eğitim Direktörü olan James, Avrupa'nın en deneyimli mediasyon ve uyuşmazlıkların çözümü eğitmenidir. Devletlere, kurumsallara, yargıçlara ve üniversitelere eğitim ve danışmanlık verilmesinde engin tecrübeye sahip olan James yirminin üzerinde mahkemede çalışmıştır. Ayrıca, Dünya Bankası, International Finance Corporation ve çeşitli uyuşmazlıların çözümü inisiyatifleri tarafından fon sağlanmış birçok projeyi yönetmiştir.

Londra'da bulunan University of Westminster'da Uyuşmazlıkların Önlenmesi ve Çözümü dalında Hukuk Masterı yapan South, halen University of Westminster'da Master programının Uluslararası Ticari Arabuluculuk modülünde öğretim üyesi olarak dersler vermektedir. University of Westmister'ın lisans öğrencileri için Müzakere/Mediasyon konusunda makaleler yazmış ve dersler vermiştir. Bununla birlikte Birkbeck College'da, University of London'da, London South Bank University'de, Straus Institute for Dispute Resolution'da, Pepperdine University Los Angeles'da ve The University of San Francisco'da ADR konusundaki bilgilerini öğrencilere aktarmıştır.

Yönetim Kurullarında En Sık Görülen Anlaşmazlıklar	%
Organizasyonun finansal, yapısal ya da yöntemsel çalışmaları	40,3
Direktörlerin kişisel tutum ve davranışları	38,4
Birleşmeler ve satın almaları da içeren strateji gelişimi	37,2
Risk iştahı ve risk yönetimi	31,3
Kriz yönetimi	30,6
Denetim	29,9
Toplantı tarihleri, toplantı yapısı, toplantı süreçleri vb.	29,4
Yönetim ve gözetim	28,4
Yönetim kurulu yapısı ve üst yönetim	24,7
Ana hissedar ailenin veya şirket sahibinin yönetime katılması	21,7

Anlaşmazlıkların Etkisi

Yönetim kuruluna göre, anlaşmazlıklar kötü yönetilmediği ya da başa çıkılamaz hale gelmediği sürece problem olarak görülmemektedir. Şirketlerin, iş önceliklerine göre bu anlaşmazlıkları etkin bir şekilde ele alarak negatif sonuçların mümkün mertebe azaltıldığından emin olması gerekmektedir.

Anlaşmazlıkların Etkisi	%
Zaman kaybı	40,3
Dikkatin iş önceliklerinden başka yere kayması	38,4
Yönetim kurulu üyeleri arasında güven kaybı	37,2
Yönetim kurulunun görevlerine olan etkisi	31,3
Organizasyonun verimliliğine etkisi	30,6
Organizasyonla olan ilişkilere olumsuz etkisi	29,9
Maliyet	29,4
Uzun dönemde iş performansı ve karlılığa olan etkisi	28,4
Organizasyonunun itibarına olan etkisi	24,7

Anlaşmazlığın Çözülmesi için Girişimler

Yönetim kurulunda anlaşmazlıklar ortaya çıktığında ankete katılanların üstlendiği rollere bakarak birçok farklı cevapla karşılaşılmıştır.

Örneğin, katılımcıların yüzde 47,8'i kurul anlaşmazlıkla karşılaştığı zaman arabuluculuk yapma girişiminde bulunduğunu; yüzde 34,3'ü sık sık anlaşmazlık tarafında aktif olduğunu; yüzde 25,3'ü yaygın olarak aktif olmadan anlaşmazlık tarafını tuttuğunu ve katılımcıların yüzde 26,5'i bir anlaşmazlık durumunda tarafsız olduklarını belirtmiştir. Bu rakamlara bakılarak, yönetim kurulu üyeleri bir anlaşmazlık durumunda her ne kadar çözüm yolu bulmaya çalışsalar da, küçük bir çoğunluğun genellikle bu durumu benimsemediği, bunun yerine ya anlaşmazlığın bir tarafına açıkça destek verdiği ya da kavgacı olmayan bir tavır aldıkları söylenebilir (dövüş veya kaç tepkisi).

Anlaşmazlıklarla ilgili olarak insanların benimsediği tutumların önemi, onunla başa çıkmadaki seçimlerinde görülebilmektedir. Bir anlaşmazlığı çözmek için en yaygın mekanizma yönetim kurulu içerisinde sürdürülmesidir. Çizelgeden de anlaşılacağı üzere, yönetim kurulu üyelerinin müzakere ve arabuluculuk konularında eğitilmesi ve bu becerilerin uygulanması anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasındaki en yaygın yöntemlerdir.

Anlaşmazlığın Çözülmesi için Girişimler	%
İç müzakere yoluyla	61,2
Bir yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yöneticinin arabuluculuğu yoluyla	25,2
Kurum içi bir bilirkişinin vereceği karar yoluyla	19,7
Sorun çözülemiyor	15,6
Çatışmadan kaçınarak kendi haline bırakılıyor	11
Mahkeme veya hakemlik yoluyla	3,1
Dışarıdan alınan arabuluculuk hizmet yoluyla	2,3
Dışarıdan gelen müzakereci/danışmanlarla yürütülen müzakere yoluyla	2,3

Katılımcılardan son derece azı mahkeme yoluna başvurmaya istekli olduklarını belirtmiştir (gerçekten de, yüzde 79,7'si kendi yönetim kurulu anlaşmazlıklarını hiç bir zaman bu şekilde çözmediklerini belirtmiştir). Ayrıca, bir diğer bulguya göre, anlaşmazlığın sebebi ne kadar iç işler ile alakalıysa, katılımcıların bunu çözmek için o kadar istekli olduklarını göstermektedir. Katılımcıların yüzde 58,5'i yönetim kurulu içerisindeki, yüzde 24,3'ü ise yönetim kurulu ile dış hissedarlar arasındaki anlaşmazlıkları çözüme ulaştırdıkları için mutlu olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde katılımcıların çoğu (yüzde 57,9) kurul-yönetim, yüzde 31,6'sı ise kurul-hissedar anlaşmazlıklarını çözme konusunda kendine güvendiğini belirtmiştir.

Anlaşmazlıklar Çözümlenemediği Zamanlar

Katılımcıların önemli bir yüzdesi (yüzde 15,6) yönetim kurulunda çıkan anlaşmazlıkların çoğunlukla çözümlenemediğini bildirmiştir. Yüzde 67,2'si çözümlenememiş sorunlar ile ilgili deneyime sahiptir. Katılımcıların yüzde 29,6'sı ise şaşırtıcı bir biçimde, yönetim kurulunda şirketin varlığını sürdürmesini etkileyebilecek kadar önemli bir anlaşmazlık ile karşı karşıya geldiklerini belirtmektedir. Bu şekildeki anlaşmazlıkları bildiren katılımcılardan yüzde 63,6'sı, anlaşmazlıklarla bağlantılı olan kişisel sorunların bir şirketin çöküşüne sebep olan en önemli faktör olduğunu aktarmıştır. (Aşağıdaki katılımcı yorumlarını inceleyebilirsiniz.)

- "Ortada birçok problem vardı, ancak özetlemek gerekirse asıl problem kişilik krizleriydi. Yönetim kurulunda birlikte çalıştığım birçok kişi kendini

üstün nitelikli hissediyor ve diğer kurul üyelerinin görüşlerini kabul etmek onlara ağır geliyordu."

- "Yeni ve kendisine göre daha az cana yakın bir kurulla yapılan ilk yönetim kurulu toplantısında, CEO cebine milyon dolarları koyarak işten ayrıldı."
- "Yönetim kurulu başkanının IPO ile ilgili fikrinde ısrar etmesi sonucunda organizasyon büyük başarısızlığa uğradı."
- "Sivil Toplum Kuruluşunda kurucu/yönetim kurulu başkanı/CEO için yapılan veraset planlaması üzerindeki çatışma, kurumun devamlılığını tehdit ediyor. Yönetim kurulu başkanı/CEO'nun bu çatışmadan uzak durma tavrı, durgun bilgi akışı ve yönetim kurulunun pasifliği bir sonraki aşamayı tartışmayı güçleştiriyor."
- "Direktörlerin kişisel tutum ve davranışları. CEO'nun rahatsız edici tavrı ve "değişimlere" gösterdiği sıfır tolerans, şirketi hissedarlar ve alacaklılar tarafından saldırıya maruz kaldığı bir aşamaya itiyor."
- "Yönetim kurulunda, yönetim kurulu başkanı ve CEO arasında kişisel ilişkileri tehdit etme aşamasına varan bir fikir ayrılığı oluşmuştu. Bu, şirketteki işlerin aksamasına sebep olabilirdi. Yönetim kurulu CEO'yu istifa etmeye zorladı."
- "Eğer biz yönetim kurulu üyeleri onların talimatlarına göre hareket etmezsek iş güvenliğimiz sorgulanabilir hale gelecektir. Genel anlamda, bizler birer rehineyiz. "

Raporun tamamına www.ifc.org adresinden ulaşabilirsiniz. ■

*CEDR - Centre for Effective Dispute Resolution Eğitim Direktörü James South'a çalışmanın dergimizde yayınlanması için verdiği katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

IFC Kurumsal Yönetim Grubu Hakkında

IFC Kurumsal Yönetim Grubu, yatırım destek ve danışmanlık faaliyetleri çalışanlarını bir araya getiren küresel bir takımdır. Bu birleşik ekip, kurumsal yönetimin tüm yönleriyle ilgili tavsiyeler vererek, yönetim kurulunun etkinliğinin artırılması, kontrol mekanizmasının güçlendirilmesi ve aile şirketi yönetimi gibi alanlarda hedeflenen müşteri hizmetlerini sunmaktadır. Kurumsal Yönetim Grubu aynı zamanda gelişmekte olan piyasalar ve ülkelerde kurumsal yönetim iyileştirmeleri ve reform çalışmalarını; küresel ve bölgesel düzeyde iletişim ağları ile uzmanlık ve bilgi araçlarından yararlanıp entegre ederek desteklemeye yardımcı olmaktadır.

IFC Kurumsal Yönetim Grubu'nun, Kurumsal Yönetim Anlaşmazlıklarının Çözümü programı, direktörlerin bilgi ve beceriler ile donatılarak, Kurumsal Yönetim anlaşmazlıkları ve yönetim kurulunda oluşan zorlu görüşmeleri idare etme ve çözmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir.

Amaç:
(i) Anlaşmazlıkların şirket itibarı ve performansına olumsuz etkisinin azaltılması;
(ii) Yönetim kurulu toplantılarının kalitesini ve etkinliğini artırmak.
Çözüm programı, eğitim materyalleri geliştirmek ve uygulama aşamasında rehberlik etmek amacı ile Kurumsal Yönetim ve ADR uzmanlarını bir araya getirmektedir.

CEDR Hakkında
CEDR, Etkin Anlaşmazlık Çözümü Merkezi, 1990 yılında kurulmuş, anlaşmazlıkların daha iyi çözülmesi ve yönetilmesi için mücadele eden ve kar gütmeyen bir kurumdur. CEDR'nin yenilikçi girişimleri; işbirliği, diyalog ve bunun nasıl başarılacağı konusunda daha etkili bir liderliğe duyulan ihtiyaç için farkındalığı artırmaktadır.

CEDR, bu zamana kadar 40.000'den fazla ticari anlaşmazlığın çözümüne yardım etmiş ve Avrupa'nın en büyük bağımsız Alternatif Anlaşmazlık Çözüm hizmetidir. CEDR, uluslararası üne sahip Uzlaştırıcı Becerileri Eğitimi'ni alan 9000 uzlaştırıcı ile çatışma yönetimi ve müzakere konularında öncü bir eğitimcidir. Ayrıca, Sivil Adalet reformuna küresel çapta danışmanlık yapmakta ve şirketlere anlaşmazlık yönetimi sistemlerini geliştirmelerinde yardımcı olmaktadır.

KURUMSAL YÖNETİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMININ POZİTİF VE NEGATİF ETKİLERİ

İyi bir kurumsal yönetim, insan unsuru ile teknolojik altyapıların birbirleri ile ve stratejik plan ile uyumlu olmasını gerektirir.

Kurumsal bir skandalın tekrarını önlemek için başka bir düzenleme yapmak önerilse de uyum gereksinimlerinin artması ve organizasyonların uluslararası piyasalarda faaliyet göstermesi, iyi yönetimin sürdürülmesini giderek daha zor bir hale getiriyor.

Organizasyonların ulusal ve uluslararası yönetmeliklere uyabilmesi için, aşağıdaki maddeleri göz önünde bulundurmaları önerilir:
- İş süreçleri ve mali hesaplar için hedeflerin, risk ve kontrollerin belgelenmesi
- Mevzuat başvurularının yapılması
- Kontrol değerlendirmeleri ve ilgili konuların raporlanması
- Onay sürecinin takip altına alınabilmesi
- Kontrollerin yerinde ve sürekli olarak yapıldığının kanıtlanması

İyi bir kurumsal yönetimin sağlanması zaman alıcı, zor ve pahalı olabilir. Teknoloji ise bu maliyetleri azaltarak kurumsal yönetime şu değerleri katabilir:

- Yasal uyum sürecinin takip edilmesi ve bununla ilgili harekete geçilmesi
- İletişim verimliliği ve hızının iyileştirilmesi
- Raporlama ve karar verme mekanizmalarının yönetilmesi
- Belgelendirme yönetiminin iyileştirilmesi
- Etkin otomatik kontrol sistemlerinin kullanılmasıyla operasyonel verimliliğin artırılması

Teknoloji, tek başına kurumsal yönetimi daha verimli hale getirmez ancak, hiç şüphesiz iyi bir kurumsal yönetim uygulamalarının zaman alan yönlerinden bazılarına yardımcı olabilir.

Şirketlere yazılım çözümleri sunan birçok tedarikçinin en büyüklerinden biri olan Sözleşmeli Sekreterler ve Yöneticiler Enstitüsü'nün (SSYE) bir kolu olan SSYE Uluslararası Yazılım Yönetimi kurumsal yönetim ve şirket sekreterlik yazılımlarında önde gelen Blueprint OneWorld'u yayınladı.

Blueprint OneWorld gibi web tabanlı yazılımlar, kullanıcılara; yönetim uyum datalarının birden çok departman arasında görüntülenmesi, güncellenmesi, saklanması ve raporlanmasında olanak sağlıyor. Bu yazılımların amacı; gelişmiş ürün ve hizmetler sunarak, şirketlerin tüm tüzel kişileri ve bağlı ortaklıkları yönetebilmesine, ulusal ve uluslararası düzenleyici kurallara uymasına ve şirket yönetim kurulu ile komitelerinin desteklenmesine yardımcı oluyor.

SSYE'ye bağlı bir diğer kuruluş olan SSYE Yönetim Kurulu Uygulamaları ise

toplantı ve belgeleme uygulaması olan BoardPad'i kullanıma sunuyor. BoardPad uygulaması, iPad ve Windows tablet cihazlarında kullanılabiliyor ve herhangi bir yerden yapılan dijital toplantı ve yönetim kurulu belgelerine erişimi ve yönetimi sağlıyor. Tüm sanayi sektörleri ile birlikte finansal kurumlar ve sağlık kurumlarına çözüm getiren Boardpad yönetim kurullarına; iyi bir yönetim için gerekli olan verimlilik, hız, gizlilik ve karar verme gibi konuların

Birçok kuruluş artık elektronik sistemlerin basılı belgelerden daha güvenli olduğu konusunda hemfikir. Basılı belgelerin kurye aracılığıyla transfer edilme ya da bir yerde unutulması veya bırakılması gibi riskleri var. (bir tabletin kaybolması durumunda cihazın üzerindeki yetkiler uzaktan silinebilmektedir).

Yönetim kurulu üyeleri, kendi toplantılarından önce bu toplantılara ait en güncel bilgileri içeren, 7/24 istedikleri her yerden güvenli bir şekilde ulaşabilecekleri bu dijital yönetim kurulu paketinden yararlanabilirler. Dijital yönetim kurulu paketleri bilgiye hızlı bir şekilde ulaşım sağlayıp, daha iyi kararlar almayı kolaylaştırır.

Verimsiz ve kullanışsız basılı belgelerin oluşturulması ve dağıtılması sürecini de unutmamak gerekir. BoardPad gibi bir çözüm sayesinde, dijital üretim ▶

ve kurumsal bilginin dağıtılması; zaman ve kaynaklarında içerisinde bulunduğu; fotokopi, birleştirme, baskı, ciltleme ve kurye gibi süreçleri hızlandırarak maliyetleri azaltıyor.

Bir teknoloji çözümü seçerken aşağıdaki özellikleri dikkate almak önemli:

Doğruluk

Kullanıcıların, organizasyonun faaliyet gösterdiği tüm yetki alanlarında sistemin kesin olarak doğru bilgiyi gösterdiğine emin olması gerekiyor. Küresel kullanıcıların bu sistemi gerekli tüm varlık bilgileri için merkezi bir kaynak olarak görmeleri ve maksimum kullanıcı sayısını sağlaması için uygun olduğuna güvenmeleri gerekiyor. Tüm kullanıcıların gerekli değişiklikler ve güncellemeleri yapmak için sistemin ilgili bölümlerine erişimi olması gerekiyor. Verilerin doğruluğu ve güncelliğinin sağlanması adına veriler yıllık olarak gözden geçirilmeli.

Güvenlik

Bir teknoloji sistemi denetim geçmişi ve kullanıcı tanımlı erişim hakları gibi ek güvenlik önlemleri sunmalı. Denetim geçmişi herhangi bir değişikliğe ait, daha sonraki bir tarihte oluşacak olan sorguya ilişkin; zaman, tarih ve kullanıcı bilgisini otomatik olarak kaydetmekte. Hassas bilgilere güvenli salt okunur erişim özelleştirilmeli ve kullanıcıların ihtiyaçlarına göre zamanla geliştirilme özelliğine sahip olmalı.

Çoğu sistem küçük bir gruptan oluşan düzenleme ve büyük bir gruptan oluşan salt okunur hakkına sahip olan kullanıcılardan oluşmakta. Salt okunur hakkına sahip olan kullanıcıların belirli bir belgeyi imzalamak için uygun olan kişiyi kontrol etmeleri ya da hangi departmanların bireysel işletmelere ait olduğunu belirlemeleri gerekebilmekte. Salt okunur hakkına sahip olan kullanıcı sistemden direkt bilgi edindiği her zaman, email gönderme ya da telefon etme gibi zaman alıcı bir eylemden uzak durmakta ve bunun sonucunda verimlilik artmakta.

7/24 erişim

Web tabanlı bir sistem standart bir internet tarayıcısı kullanarak şirketinizin verilerine erişim sağlamakta. Bu, yoğun dönemlerde daha fazla esneklik sağlayarak sizin için 7/24 müsait olduğu anlamına gelmekte.

Çoklu dil imkanı

Belirli bir organizasyon için tasarlanmış ve özelleştirilmiş bir sistem, tüm yerel varlık farklılıklarını yakalayarak yüksek bir doğruluk oranı sağlar. Örneğin; Hong Kong, Japonya ve Yunanistan'daki yetki alanlarında, şirket ve bireysel isimler ve adreslerin yerel dillerde sunulması zorunluluğu vardır. Herhangi bir teknoloji sistemi bireysel isimlerin, işletme isimleri ve adreslerin anadilde sunulmasını (Kanton lehçesi, Kanji, Yunanca vb.) ve buna ek olarak İngilizce gösterimini de kolayca sağlamalı. Çeviri hataları olağan olmakla birlikte, bu bilgilerin İngilizceye veya tersine doğru bir şekilde çevrilmesi önemli. Veriler anadil formatını kabul eden farklı alanlarda saklanmalı.

Grafik işlevselliği

Düzenleyici raporlama ve küresel kurumsal uyum; kullanıcıların çeşitli ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde oluşturulan organizasyon şemalarının doğru ve zamanında sunulması temeline dayanmaktadır. Bu raporların el ile hazırlanması süreci hata yapmaya açık

hale getiriyor. Bu sürecin otomatik hale getirilmesi doğruluğu artırarak zaman kazandırmaktadır.

Peki her şey kontrol altında mı?

Kurumsal yönetime teknolojiyi dahil etmenin avantajları vardır. Otomatik e-posta hatırlatmaları yaklaşan tarihleri kilit personele hatırlatıp, dünya genelinde oluşan yasal değişikliklere ilişkin güncel bilgileri sağlamakta, bu sebeple organizasyonlara otomatik kontrol etkinliği ile raporlama kalitesinin artırılarak değer kazanılması ve yasal yükümlülüklere uyulması konusunda yardımcı olmaktadır.

Peki dezavantajları ve riskleri nelerdir?

Bu konu ile ilgili bir değerlendirme insan faktörü ile ilgilidir. Bir şirket çalışanı yanlışlıkla ya da bilerek yanlış bilgi

girişi yaparsa neler olabilir? Dışarıdan gelen bir siber saldırı sırasında yazılımın kullanılması sonucu neler yaşanabilir? Kurumsal yönetim ve IT yönetimi birbirinden ayrı düşünülemez. Birçok yönetim kurulu, veri kayıpları ya da yasadışı erişim riski konuları ile yakından ilgilenmekte. Hizmet tedarikçileri her ne kadar yüksek düzeyde güvenlik hizmeti sağlasalar da, insan unsuru büyük ölçüde onların kontrolü dışında kalıyor. Eğer teknoloji önemli bir siber suç kurbanı olursa, herhangi bir uygulama maliyeti avantajı kaybolabilmekte.

Teknoloji sistemi her organizasyona uygun olmayabilir. Gerekli yönetim seviyesi değiştikçe teknolojinin rolü de değişiyor. Teknolojinin rolü ve değeri, bir organizasyonun yönetmelikleri ile uyumlu olmasındaki becerisi, mevzuat yaşam döngüsündeki aşaması, yapısı ve karmaşıklığı, organizasyonel kültürü, optimizasyon ve mevcut kontrollerin otomasyon düzeyine bağlı.

Teknoloji sistemlerinin her işe uyacak bir kalıp içermediği ve kullanıma hazır çözümler sunmadığı açık. Herhangi bir sistem, bir kuruluşun bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilecek kadar esnek ve özelleştirilebilir olmalı. Burada birçok faktör hesaba katılmalı, ancak teknolojiye yatırım yapmaya istekli olanlar için net fayda, uzun vadede zaman ve para tasarrufu oluyor.

İngiltere'de FTSE 100'ün %83'ü ve FTSE 250'nin %46'sı kanıtlamak için Blueprint ürünlerini kullanıyor. Amerika'da Fortune 10'daki 4 ve Fortune 100'deki 30 kişi, kendi varlık yönetim ihtiyaçları için Blueprint OneWorld'e güveniyor, buna ek olarak, Blueprint YHVUY Müdürü hem İngiltere hem de Amerika'daki müşterilerine Amerika'nın Yabancı Hesap Vergi Uyumu Yasası'na (YHVUY) uyum sağlama konusunda yardımcı oluyor. Bu, teknoloji sağlayıcılarının güvenilir çözümlerini yalnızca kurumlar için bir hizmet olarak değil aynı zamanda dünyanın en büyük şirketlerinden bazıları için iyi yönetimi değerli bir servet haline getirmeyi sağlamakta olduğunu kanıtlıyor.

Teknoloji vazgeçilmez bir unsurdur ve organizasyonlar tarafından kararlı bir şekilde takip edilmeli. Kurumsal yönetimin kilit noktası risk unsurunun dengeli bir biçimde anlaşılması ve yönetimine dayanır. Teknoloji de bir risk unsurudur, bu yüzden direktörlerin yönetim çözümleri için başvuracakları tedarikçiyi seçerken ya da web sitesinin çökmesi durumunda işletmenin ne şekilde etkileneceğini, yani işletmelerde teknolojinin nasıl ve ne şekilde uygulanması gerektiğini bilmeleriönemli.

İyi bir kurumsal yönetim liderlik, strateji ve yönlendirmeyi gerektirir. Neredeyse tüm işletmeler insanlara ve kullandıkları teknolojiye güveniyor. İyi bir kurumsal yönetim insan unsuru ile teknolojik altyapıların birbirleri ile ve işin stratejik yönü ile uyumlu olmasını gerektirir. Teknolojinin verimliliği artırma konusunda kesinlikle bir payı vardır, ancak kurumsal yönetim işlerin yapılış şekliyle değil, o işler hakkında ne düşündüğünüz ile ilgilidir. Yönetimi geliştirme konusu organizasyonlar için bir yolculuk olarak düşünülebilir ve yönetimin gelişmesi, onu destekleyen teknolojilerin de gelişmesine olanak sağlamakta.

Mike Evans, SSYE Uluslararası Yazılım Limited ve SSYE BoardRoom Apps Limited Group CEO'su

ICSA= Sözleşmeli Sekreterler ve Yöneticiler Enstitüsü

FATCA= Yabancı Hesap Vergi Uyumu Yasası ■

TKYD, EĞİTİM PROGRAMLARI İLE İYİ UYGULAMALARI DESTEKLİYOR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 2003 yılından bugüne geliştirdiği içeriği eğitim programları ile uygulayıcıların faydasına sunuyor. Katılımcılar bir yandan ilişki ağlarını genişletirken bilgilerini tazeliyor ve gelecek döneme yönelik vizyon kazanıyorlar.

Başak Muştu
Eğitim ve Proje Müdürü

Ocak – Mayıs döneminde sermaye piyasasında yer alan kuruluşların ihtiyaçları göz önüne alınarak yoğun bir takvim izlenirken, ilk kez gerçekleştirilen "Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı" önemli bir içeriği faydaya sundu. İnteraktif bir program olan "Aile Anayasası Çalıştayı" İstanbul ve Anadolu şehirlerinde düzenlenerek bu yöndeki çalışmaları pratik araçlar ve ortak bir anlayış ile destekliyor.

Halka açık şirketler için ihtiyaca yönelik olarak hazırlanan ve yılın bu döneminde tüm uygulamacıların gündeminde olan "Genel Kurul Süreçleri", "Süreklilik Arz Eden Yükümlülükler", "Şirketlerin Kendi Paylarını İktisabı" ve "Kamuyu Aydınlatma ve Bildirim Yükümlülükleri" programları yine birbirinden değerli konuşmacılar ile deneyim paylaşımına olanak tanıdı. Mevzuata uyum ile yükümlü katılımcılara sunduğumuz bu destek, Türk şirketlerinin daha doğru aksiyon almalarına olanak tanırken üst yönetimin daha kaliteli ve bilinçli kararlar almasına katkıda bulunması sebebiyle TKYD için büyük önem taşıyor.

Gelecek dönemde ise, 2014 yılında yayınlanan birçok SPK Tebliği ve şirketlerin genel kurul süreçleri dolayısıyla ara vermek durumunda kaldığımız birçok önemli konuyu tekrar ele alıyoruz. Öne çıkan konular arasında Yönetim Kurulu, risk yönetimi, girişim sermayesi, birleşme ve satın alma bulunuyor.

Kurumsal Üye Seminerleri

İçeriden Öğrenenler Listesi'nde bulunan yöneticilerin uymakla yükümlü oldukları geniş bir kapsam söz konusu. 2015 yılında hazırlanan "İçsel Bilgilere Erişim Olanlar Listesindeki Yöneticileri Dikkat Etmesi Gereken Hususlar" semineri bu yönde kuruluşlara katkı sağlamak amacıyla oluşturuldu. TKYD Kurumsal Üyesi olan kuruluşlara ücretsiz olan sunulan seminerler üye olmayan kuruluşların faydasına da sunuluyor.

Yönetim Kurulu'nun Sürekli Gelişimine Yönelik Eğitimler

Üstlendikleri kritik önemdeki rolü yerine getirmek için sürekli gelişime ihtiyaç duyan yönetim kurulu üyeleri için 2006 yılından bugüne ulusal ve uluslararası trendler, yasal çerçevedeki oluşan değişiklikler ve sorumlulukları ile ilgili destek sunan TKYD önümüzdeki dönemde de Yönetim Kurulu Üyelerinin kaliteli karar almalarını desteklemeye devam ediyor. Eğitimler International Finance Corporation (IFC) "Eğitmen Eğitimleri" sayesinde akredite uzmanlar ve Yönetim Kurullarında deneyim kazanmış, duayen isimlerin katılımlarıyla zenginleşiyor.

Bu konuda çalışma yapmayı düşünen kuruluşları desteklemek amacıyla takvimde yer verdiğimiz Etkin ▶

Yönetim Kurulu Toplantıları ve Yönetim Kurulu Performans Ölçümü Eğitim Programı'nda yönetim kurulunda performans ölçüm sistematiği oluşturmaya yardımcı olurken, aynı zamanda üyelerin nasıl birlikte çalışarak en etkin şekilde toplantı yöneteceğini katılımcılara aktarıyor. Mayıs ayında gerçekleşecek Yönetim Kurullarında Karar Kalitesini Arttırmak için Etik ve Kurumsal Yönetim Eğitim Programı ise etik yönetim, uyum süreçleri ve kurumsal yönetim uygulamalarının birbirleriyle olan kırılmaz bağlarını gözler önüne sererek katılımcılara bu süreçlerin nasıl daha doğru yönetilerek şirket verimliliğini arttıracakları konusunda yol göstermeyi amaçlıyor.

Aile Şirketlerine Yönelik Programlar

Nisan – Haziran döneminde aile şirketleri eğitim programlarının odağını oluşturuyor. Birleşme ve satın alma süreçlerinin doğru yönetimi ve bu süreçlerin sonucunda karın yanı sıra şirket değeri yaratılması amacıyla oluşturulan "Birleşme ve Satın Alma ile Şirket Değeri Yaratma Eğitim Programı" bu süreçlerden geçecek tüm sektör profesyonelleri, danışmanlar, akademisyenler, halka kapalı şirket yöneticilerinin katılımına açıktır.

Gelecek dönemde büyümeyi amaçlayan küçük ve orta ölçekli şirketler için doğru finansman kaynaklarını bulmak ve finansörleri ile kurumsal yönetim çerçevesinde yeni bir ilişki içine girmek çok kritik bir süreçtir. Bu süreçte gerekli desteği sağlamak üzere TKYD bu konuda uzman ve deneyimli kişileri katılımcılar ile buluşturmak amacıyla "Girişim Sermayesi ve Finansman Kaynakları Eğitim Programı"nı gerçekleştiriyor. Katılımcıların finansman bulmak için oluşturması gereken stratejileri, kurumsal yönetimin bu süreçteki anahtar rolünü ve izlenmesi gereken süreçleri girişim sermayesi ile işbirlikleri yapan Orhan Turan ve uzman bir ekip sunuyor.

Eğitime tüm küçük ve orta ölçekli şirket sahipleri, yöneticiler, danışmanlar ve yatırımcılar katılabiliyor.

Her şirket büyüklüğü ve sektörüne göre farklı riskler barındırır. Bu riskleri önceden teşhis ederek doğru yönetimini sağlayabilmek şirketin tüm paydaşlarına olan en öncelikli sorumluluğu ve kurumsal yönetimin en önemli parçalarından biridir. Bu doğrultuda şirketlere Mevzuat ve yönetim esasları hakkında gerekli desteği sağlayabilmek adına TKYD "Risklerin Erken Teşhisi ve Doğru Yönetimi Eğitim Programı" gerçekleştiriyor. Risk konusunda duayen isimlerin katılımcılar ile buluşacağı program bu konuda bilgisini tazelemek isteyen veya şirketini yapılandırmak isteyen tüm profesyonellerin katılımına açıktır.

Uluslararası İşbirlikleri

Uluslararası saygın kuruluşlarla yürütmekte olduğu işbirliklerini bilgi ve tecrübenin Türkiye'deki profesyoneller ile buluşması amacıyla konferans, panel, toplantı ve eğitimler ile faydaya sunan TKYD yeni bir konuyu IFC işbirliğinde gündeme taşıyor. Yönetim kurullarının sağlıklı çalışabilmeleri konusunda gelişmiş ekonomilerde önemli bir rol üstlenen Yönetim Kurulu Sekreteri (Company Secretary) konusunda Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL) ile uzun soluklu bir çalışma hazırlandı. 26-28 Mayıs 2015 tarihlerinde gerçekleşecek "Eğitmen Eğitimi" IFC tarafından kısa süre önce hazırlanan eğitmen rehberi bölgeden ve Türkiye'den katılan uzmanların faydasına sunulacak.

Amaç Yönetim Kurulu Sekreteri pozisyonu hakkında bilinç oluşturulurken katılımcıların ileride bu konuda eğitim verme konusunda yetkinliklerini arttırmak ve gelecek dönemde bu konuda düzenlenecek faaliyetlerde katkılarını almak.

İhtiyaca Yönelik Özel Eğitimler

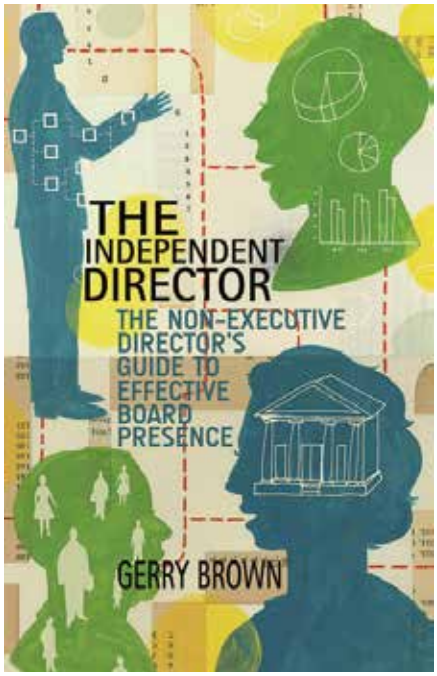
TKYD birçok kuruluşumuz ile özel eğitim programları geliştiriyor. Sermaye piyasası odaklı çalışmaların yanı sıra aile şirketlerine yönelik özel tasarımlı programlar ile en iyi uygulamaların hayata geçmesi için önemli bir destek sunuluyor.

Son dönemde sürdürülebilirliklerini sağlayan bayi ağlarına katkıda bulunmak isteyen kuruluşlar ile geliştirilen projeler önemli yer tutuyor. Geride kalan dönemde gerçekleştirilen "Mercedes Geleceğin Liderleri Projesi" Mercedes bayilerine, halka açılma sürecinde AvivaSA'ya, şirket içerisinde kurumsal yönetim farkındalığını artırma konusunda Akçansa ve daha birçok şirkete katkıda bulundu. Özel eğitim programları için bmustu@tkyd.org adresinden veya 0212 3476275 numaralı telefondan iletişime geçebilirsiniz.

Eğitim başlıkları ile ilgili en güncel bilgilere, gelecek dönem eğitim başlıkları ve eğitim arşivine TKYD'nin www.tkyd.org adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz. ■

THE INDEPENDENT DIRECTOR: THE NON-EXECUTIVE DIRECTOR'S GUIDE TO EFFECTIVE BOARD PRESENCE

Gerry Brown tarafından yazılan kitap günümüz iş dünyası için önem taşıyan sekiz temel kritik temayı inceleyen, farklı sektörden uluslararası vaka çalışmalarını içeriyor.



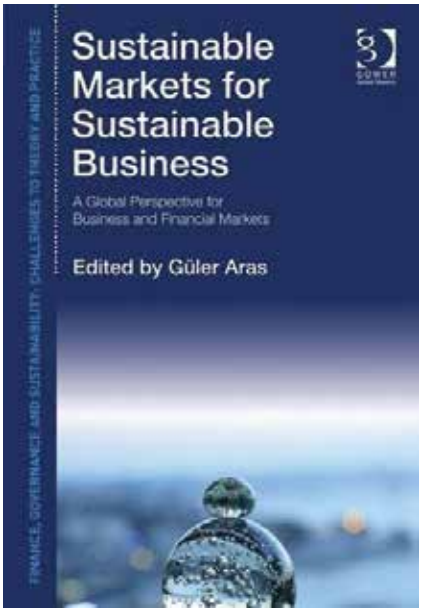
Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin günümüz iş dünyasında kritik bir rolü var. Bu kapsayıcı rehber, bağımsız yönetim kurulu üyesi veya başkanı olmanın nasıl bir şey olduğu, kurumlara olan katkısı ve bu rollerin karşılaştığı güçlükler hakkında eşsiz bir bakış açısı sunuyor.

Kitap, geniş kapsamlı olarak günümüz iş dünyası için önem taşıyan sekiz temel kritik temayı inceleyen, farklı sektörden uluslararası vaka çalışmalarını içeriyor.

İş Dünyasının liderleriyle yapılan görüşmeler ve akademik araştırmayla desteklenen kitap, "yumuşak yetenekler" konusuna kıymetli bir vurgu yaparak kültürel esnekliğin, ilişki kurmanın ve yönetim kurullarına bağımsız bakış açısı katmanın öneminden bahsediyor. ■

SUSTAINABLE MARKETS FOR SUSTAINABLE BUSINESS: A GLOBAL PERSPECTIVE FOR BUSINESS AND FINANCIAL MARKETS

Profesör Dr. Güler Aras, bu yayını ile piyasaların ve firmaların kalıcılığına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamayı amaçlıyor.



Finansal piyasaların sürdürülebilirliği ile şirketlerin sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi farklı açılardan, farklı akademisyen ve uygulamacıların bakış açıları ile anlatan kitap, bu ilişkiyi kapsamlı olarak ele alan ilk yayınlar arasında yer alıyor.

Özellikle 2008 krizi sonrası gerek finansal piyasaların işleyişi, gerekse şirketlerin iyi yönetimi ile ilgili yaşanan sorunlar ve buna ilişkin sorular hala gündemimizde yer almayı sürdürüyor.

Her krizden sonra yapılan düzenlemelere rağmen krizlerin tekrarlanması finansal piyasalar ve şirketler kesimi için daha kalıcı ve sürdürülebilir çözümler gerektiğini bir defa daha gösteriyor.

Bu kitapta yer alan değerlendirmeler, tespit ve getirilen önerilerle piyasaların ve firmaların kalıcılığına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamayı amaçlıyor. ■

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlı 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 Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir.

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

Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına giren ortaklıklara kotta kalma ücretlerinde, Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren tahakkuk tarihleri itibariyle ilk iki yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 şeklinde uygulanan indirim bu ortaklıklar için Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına girdikleri tarihten itibaren 4 yıl boyunca devam edecektir. Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren 4 yıl Kurumsal Yönetim Endeksi indirimi uygulanmış ortaklıklar için, 2015 yılı ve sonrasında tekrar indirim uygulanmayacak ve değişikliğin yürürlüğe girdiği tarih itibariyle Kurumsal Yönetim Endeksi indirimine tabi ortaklıklar dışında, yeni bir ortaklık bu indirime tabi olamayacaktır. 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 alarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%25 ağırlık ile)

Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile)

Yönetim Kurulu (%35 ağırlık ile) ■

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.									
75,91	82,57	83,38	84,02	85,87	88,32	90,94	90,39	89,45 *	89,51
1.3.2007	1.2.2008	26.2.2009	26.2.2010	25.2.2011	24.2.2012	22.2.2013	21.2.2014	1.3.2014	5/12/2014
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	SAHA
Yeşil Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
78,83	81,56	81,55	82,66	85,58	86,59	90,24	84,51 *	90,40	
20.4.2007	18.4.2008	17.4.2009	16.4.2010	18.4.2011	18.4.2012	17.4.2013	3.3.2014	17.4.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.									
75,72	77,36	81,59	82,37	84,17	85,83	90,25	91,39	85,77 *	90,09
28.5.2007	28.11.2007	27.11.2008	23.11.2009	23.11.2010	23.11.2011	9.11.2012	11.11.2013	3.3.2014	5.11.2014
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.									
75,17	78,34	81,21	83,02	85,04	89,02	91,04	87,26 *	90,46	93,10
23.8.2007	21.8.2008	19.8.2009	19.8.2010	18.8.2011	17.8.2012	16.8.2013	3.3.2014	15.8.2014	10/2/2014
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.									
79,67	83,21	84,31	84,69	85,54	90,90	90,90	88,69 *	92,96	
1.9.2007	24.9.2008	24.9.2009	23.9.2010	23.9.2011	24.9.2012	24.9.2013	1.3.2014	24.9.2014	
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	SAHA	
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.									
79,12	82,02	83,41	85,58	86,20	91,00	93,43	86,72 *	93,10	
8.10.2007	6.10.2008	6.10.2009	5.10.2010	5.10.2011	5.10.2012	4.10.2013	3.3.2014	2.10.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.									
79,40	81,20	83,18	84,68	86,80	91,03	86,44 *	91,99	92,81	
20.3.2008	20.3.2009	19.3.2010	18.3.2011	19.3.2012	19.3.2013	3.3.2014	19.3.2014	19.3.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Şekerbank T.A.Ş.									
81,36	86,64	87,60	88,21	90,95	90,91	90,74 *	91,10		
27.2.2009	8.2.2010	7.2.2011	7.2.2012	6.2.2013	7.2.2014	1.3.2014	6.2.2015		
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	iss	KOBİRATE		
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.									
80,96	82,71	84,00	85,46	89,39	93,30	88,31 *	94,20		
11.6.2008	5.6.2009	2.6.2010	1.6.2011	1.6.2012	24.5.2013	3.3.2014	23.5.2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş									
80,21	84,38	87,75	88,00	88,08	93,22	88,16 *	92,51		
29.12.2008	28.12.2009	28.12.2010	28.12.2011	28.12.2012	27.12.2013	3.3.2014	29.12.2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Coca Cola İçecek A.Ş.									
83,04	84,34	84,96	88,81	92,01	87,86 *	92,47			
1.7.2009	1.7.2010	1.7.2011	2.7.2012	1.7.2013	3.3.2014	1.7.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Arçelik A.Ş.									
82,09	85,53	85,91	91,07	92,80	87,88 *	94,11			
30.7.2009	30.7.2010	1.8.2011	30.7.2012	29.7.2013	3.3.2014	23.7.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
TAV Havalimanları Holding A.Ş.									
83,34	90,35	90,96	92,44	93,97	91,76 *	94,15			
4.9.2009	31.8.2010	26.8.2011	24.8.2012	23.8.2013	1.3.2014	21.8.2014			
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS			
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)									
87,69	89,15	91,02	91,09	94,03	90,60 *	94,43			
20.10.2009	19.10.2010	18.10.2011	18.10.2012	21.10.2013	3.3.2014	20.10.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.									
82,64	84,20	85,87	90,31	91,81	86,46 *	93.53			
3.11.2009	3.11.2010	3.11.2011	5.11.2012	5.11.2013	3.3.2014	5.11.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Petkim Petrokimya Holding A.Ş.									
77,13	81,90	85,20	87,20	89,10	89,70 *	90,10			
5.11.2009	2.9.2010	24.8.2011	24.8.2012	20.8.2013	4.3.2014	19.8.2014			
TURK-KREDİ RATİNG	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE			
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.									
80,53	81,71	82,61	85,97	89,12	80,65 *	90,29			
22.12.2009	20.12.2010	19.12.2011	14.12.2012	13.12.2013	3.3.2014	15.12.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
İş Finansal Kiralama A.Ş.									
80,24	83,76	85,79	90,31	91,14	85,93 *	90,68			
28.12.2009	28.12.2010	28.12.2011	28.12.2012	27.12.2013	3.3.2014	26.12.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri									
77,58	80,79	81,50	84,39	86,55	82,56 *	90,62			
29.12.2009	29.12.2010	22.12.2011	14.12.2012	13.12.2013	3.3.2014	5.12.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Türk Telekomünikasyon A.Ş.									
80,11	82,66	83,73	88,01	88,02	83,16 *	87,24			
28.12.2009	28.12.2010	28.12.2011	12.12.2012	12.12.2013	3.3.2014	12.12.2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Turcas Petrol A.Ş									
75,20	81,20	84,00	87,51	90,90	90,90 *	97,70			
12.3.2010	8.3.2011	8.3.2012	8.3.2013	3.3.2014	4.3.2014	3.3.2015			
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE			
Park Elektrik A.Ş.									
86,45	86,66	88,24	89,80	84,47 *	89,45				
9.6.2010	8.6.2011	8.6.2012	6.6.2013	3.3.2014	6.6.2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
Aygaz A.Ş.									
84,61	84,95	89,57	92,71	89,76 *	92,93				
30.6.2010	30.6.2011	29.6.2012	1.7.2013	3.3.2014	1.7.2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.									
81,38	82,80	82,20	86,16	83,39 *	84,44				
21.10.2010	21.10.2011	18.10.2012	19.7.2013	4.3.2014	10.7.2014				
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING				
Yazıcılar Holding A.Ş.									
80,44	83,00	87,75	90,73	85,02 *	91,30				
8.11.2010	3.11.2011	18.10.2012	11.10.2013	3.3.2014	9.10.2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
İhlas Holding A.Ş.									
77,10	79,11	80,94	81,48	78,73 *	78,40				
28.12.2010	20.12.2011	28.9.2012	2.8.2013	3.3.2014	25.7.2014				
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING				
İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri)									
71,20	73,88	76,75	80,49	77,96 *	77,90				
28.12.2010	20.11.2011	27.9.2012	1.8.2013	3.3.2014	25.7.2014				
JCR EURASIA RATİNG	JCR EURASIA RATİNG	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING				
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.									
77,05	78,00	86,30	90,05	90,40 *	92,50				
1.2.2011	24.1.2012	31.12.2012	27.12.2013	4.3.2014	15.12.2014				

TÜRK KREDİ RATİNG	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE				
Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.									
83,43	88,67	91,49	86,32 *	90,93					
24.11.2011	23.11.2012	20.11.2013	3.3.2014	20.11.2014					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.									
82,00	86,04	90,80	85,77 *	92,44					
2.12.2011	30.11.2012	29.11.2013	3.3.2014	28.11.2014					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
Türkiye Halk Bankası A.Ş.									
87,40	87,73	92,05	87,23 *	91,93					
19.12.2011	19.12.2012	19.12.2013	3.3.2014	19.12.2014					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.									
86,29	88,74	90,59	88,06 *	89,09					
23.12.2011	11.9.2012	10.9.2013	3.3.2014	5.9.2014					
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING					
Global Yatırım Holding A.Ş.									
83,64	88,04	88,60	88,40 *	88,80					
28.12.2011	26.11.2012	26.11.2013	4.3.2014	26.11.2014					
SAHA	SAHA	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE					
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.									
83,58	87,64	87,00 *	89,00						
23.8.2012	21.8.2013	4.3.2014	21.8.2014						
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE						
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.									
91,59	91,97	87,25 *	90,22						
26.11.2012	21.11.2013	3.3.2014	20.11.2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.									
87,73	91,59	86,41 *	91,13						
7.12.2012	20.11.2013	3.3.2014	20.11.2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.									
86,36	86,13	81,99 *	89,51						
10.12.2012	10.12.2013	3.3.2014	10.12.2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.									
87,73	90,71	85,74 *	90,90						
13.12.2012	13.12.2013	3.3.2014	12.12.2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
85,27	88,09	85,64 *	90,92						
27.12.2012	26.12.2013	3.3.2014	4.12.2014						
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	SAHA						
Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
83,90	90,10	90,20 *	92,10						
21.1.2013	31.12.2013	4.3.2014	26.12.2014						
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE						
Creditwest Faktoring A.Ş.									
80,28	77,90 *	79,79							
24.6.2013	3.3.2014	17.6.2014							
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING							
Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.									
93,41	87,83 *	92,77							
4.12.2013	3.3.2014	5.12.2014							
SAHA	SAHA	SAHA							
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.									
81,30	80,70 *	87,70							
31.12.2013	4.3.2014	24.10.2014							
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE							
Çemaş Döküm Sanayi A.Ş.									
76,20									
28.5.2014									
KOBİRATE									
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.									
92,18									
5.8.2014									
SAHA									
Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
91,57	72,63	75,16	78,68	82,75	88,49	82,81 *	86,99		
21.11.2014	5/21/2009	7/13/2010	7/21/2011	6/4/2012	8/6/2013	3/3/2014	8/6/2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.									
91,41									
11.12.2014									
JCR Eurasia Rating									
TÜRKİYE ŞİŞECAM FABRİKASI A.Ş.									
92,78									
29.12.2014									
SAHA									
İZOCAM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.									
87,6									
30.12.2014									
KOBİRATE									
Halka Açık Olmayan Şirketler									
Tek Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)									
68,32	70,79	74,40	76,04	77,31	77,35	78,57	70,01 *		
17.1.2008	28.1.2009	6.8.2010	17.1.2011	5.1.2012	4.1.2013	3.1.2014	3.3.2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)									
66,70	70,04	76,10	79,50	79,57					
4.8.2010	10.6.2011	14.6.2012	27.5.2013	29.8.2014					
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	SAHA					
İGDAŞ (Halka Açık Değil)									
85,18									
31.12.2012									
SAHA									
Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)									
84,01	86,40	90,80							
25.3.2013	28.3.2014	6.4.2015							
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE							
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)									
80,01	90,70								
31.12.2013	3.11.2014								
KOBİRATE	KOBİRATE								
Kuveyttürk Katılım Bankası A.Ş. (Halka Açık Değil)									
85,89									
25.7.2014									
SAHA									

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

Ocak-Mayıs 2015 döneminde konuyu gündemde tutmayı ve farklı yönlere taşımayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, yazılı basında 15 farklı mecrada 62 haber ile yer aldı.

KONYA YENİGÜN

‘Zamanın ruhunu üretim

ZAFER GAZATESİ

Sürdürülebilirlik platformu bildirges

İSTANBUL (İHA)- 2011 yılında kurulan Sürdürülebilirlik Platformu, üyelerin 3 Mart 2015 tarihinde gerçekleştirdikleri toplantıda imzaladıkları 'Sürdürülebilirlik Platformu Bildirgesi' ile resmiyet kazandı.

Türkiye'de sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar yapan ve sürdürülebilir kalkınma hedefine destek veren meslek birlikleri, dernekler ve vakıflardan oluşan sivil toplum kuruluşlarını ve kamu düzenleyici otoritelerini bir araya getirme hedefiyle Borsa İstanbul'un girişimiyle 2013 yılında kurulan Sürdürülebilirlik Platformu, üyelerin 3 Mart 2015 tarihinde

da 3 Mart 2015 tarihinde yuvarlak masa toplantısı gerçekleştirdi.

Toplantıda konuşan Mustafa Kemal Yılmaz, Türkiye'nin, 2015 yılında G20 liderliğini üstlendiğine dikkat çekti. Bu süreçte Sürdürülebilirlik Platformu'nun önemli katkılar sağlayacağının altını çizen Mustafa Kemal Yılmaz, meslek gruplarına yönelik eğitimlerin, KOBİ'lere yönelik bilinçlendirme faaliyetlerinin ve tedarik zinciri odaklı çalışmaların sürdürülebilirliğin tabana yayılmasında önemli olduğuna değinerek, Platform'un özellikle bu alandaki faaliyetlerini hızlandıracağını ifade etti.

rumsal Yönetim Derneği (TKYD), İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Global Compact Türkiye, Carbon Disclosure Project (CDP) Türkiye, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD), Sürdürülebilirlik Akademisi ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT), Sürdürülebilirlik Platformu Bildirgesi'ni imzaladı.

Borsa İstanbul'un girişimleriyle oluşturulan Sürdürülebilirlik Platformu, üyelerinin sürdürülebilirlik kapsamındaki etkinlik ve faaliyetleri arasında bir sinerji yaratmayı hedeflediği gibi kamuoyunun, hazırlanıp uygulayacağı sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirilmesini ve algının güçlendirilmesini amaçlıyor.

Sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını sağlamak amacıyla bu uygulamaların paylaşılmasına yönelik çalışmalar yürütmek ve sürdürülebilirlik kapsamına giren konuların çeşitlilikte, program, mevzuat ve düzenlemelerde yer alması için çaba göstermek, düzenleyici otoritelerin karar alma mekanizmalarını destekleyici çalışmalar yapmak ve görüş bildirmek Platformun diğer görevleri arasında yer alıyor.

DÜNYA

Sürdürülebilirlik Platformu Bildirgesi İmzalandı

HEDEF SİNERJİ YARATMAK

BUGÜN

Hurşit Zorlu'ya yeni görev

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yeni yönetim kurulu başkanı Anadolu Grubu İcra Başkan Yardımcısı Hurşit Zorlu oldu. Yönetimde ayrıca İlhami Koç, Orhan Turan, Ali Pandır, Feyhan Yaşar, Uğur Bayar ve Tevfik Bilgin yer alıyor.

DÜNYA

TKYD'NİN YENİ BAŞKANI HURŞİT ZORLU

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 30 Mart 2015 tarihinde Sabancı Center'da düzenlenen VII. Olağan Genel Kurul toplantısında yönetim ve denetim kurulu üyeleri seçimi yapıldı.

Adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetim anlayışının en iyi uygulamaları ile hayata geçmesi için Türkiye'de ve bölge ülkelerde rehberlik ve liderlik yapmakta olan TKYD'nin yedinci Olağan Genel Kurul toplantısında gelecek dönem

TİCARET GAZETESİ

G20/OECD Forumu İstanbul'da yapılacak

İSTANBUL (AA) - G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu 10 Nisan Cuma günü İstanbul'da yapılacak.

Sermaye Piyasası Kurulu'nda yapılan yazılı açıklamada, G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nun, SPK ev sahipliğinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Boğaziçi Üniversitesi iş birliği ile 10 Nisan Cuma Günü İstanbul'da düzenleneceği bildirildi.

OECD kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yenilemeye çalışmalarının reel ekonomiye hizmet eden sürdürülebilir finansal piyasaların

Yönetim Forumu'nda söz konusu yenileme çalışmalarının yönü ve içeriği tartışılacak, özellikle gözden geçirilmiş ilkelerin kasım 2015 G20 Antalya Zirvesine ilerlemek üzere 2015 eylül ayında gerçekleştirilecek olan G20 Maliye Bakanları ve Merkez Bankası Başkanları toplantısında sunumun ele alınacağı kaydedildi.

Forumda ayrıca ekonomik gelişi açısından sürdürülebilir özel sektör büyümesini etkileyecek iki konu incelenecek. Bunların ilki küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesi önündeki kurumsal kapasite, ikincisi ise yabancılar ve yabancı ülkelerdeki ekonomiler için önemli olan sermaye piyasalarının gelişimi olacak.

Açılış konuşmalarını SPK Başkanı Vahdettin Ertaş ve OECD Genel Sekreteri Angel Gurría'nın yapacağı toplantıda; OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı Marcello Bianchi, OECD G20 Şerpası Gabriela Ramos, önceki dönem Nasdaq Başkan Yardımcısı David Weild, Brezilya Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Leonardo P. Gomes Pereira, Hindistan Ulusal Borsası Başkanı Chitra Ramkrishna, Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi Başkanı Muliaman Darmansyah Hadad ve ülkelerinde önde gelen diğer yabancı uzmanlar konuşmacı olarak yer alacak.

ÖRME DÜNYASI

KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLÜ BİR KEZ DAHA TSKB'NİN OLDU

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB), 9.44 seviyesindeki derecelendirme notuyla bu yıl da 'En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip Kuruluş' ödülünü aldı.

TSKB 65 yıl

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından bu yıl beşincisi düzenlenen Kurumsal Yönetim Ödülleri, Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında sahiplerini buldu. Borsa İstanbul (BIST) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan bankalardan 31 Aralık 2014 itibarıyla mevcut notlarını dikkate alan TKYD, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nı (TSKB), geçen yıl olduğu gibi bu yıl da "En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip Kuruluş" ödülüne layık gördü.

2009 yılından bu yana en yüksek kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip kuruluşlar arasında yer alan TSKB, elde ettiği derecelendirme notuyla geçmiş dönemlerde olduğu gibi bu yıl da "En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip Kuruluş" ödülünün sahibi oldu.

TÜRKAKIN: HER KADEMEDEKİ ÇALIŞANIMIZIN BU BAŞARIDA BÜYÜK PAYI VAR

TSKB'de şeffaflık ve kurumsal yönetim kültürünün bir gereği olarak bağımsız denetim kuruluşlarının yanı sıra derecelendirme notunu da yıllık olarak aldıklarını belirten TSKB Genel Müdürü Özcan Türkakın, iş sonuçları kadar iş süreçlerine de büyük önem verdiklerini, elde edilen başarının tüm TSKB çalışanlarının eseri olduğunu belirtti. Türkakın, "İş kültürümüzü zenginleştirmek için büyük bir titizlikle çalışıyoruz. Sürdürülebilir bankacılığın tüm gereklerini, hepsini sağladığımız sektörlerden, iş yapış biçimlerimize kadar her alanı uygulayınız. Her geçen yıl şeffaflık ve hesap verebilirlik başta olmak üzere pek çok konuda önemli ilerlemeler kaydediyoruz. Bu başarının sonuç göstergelerini ise her yıl artan kurumsal yönetim derecesi oluşturuyor. Kuruluştan günden bu yana özel ekonomiye hayırlı aktörlerle özel sektör yatırımlarına ve istihdama katkı sağlayan Bankamız 65. Kuruluş yıldönümünde 'En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip Kuruluş' ödülüne bir kez daha layık görülmesinden dolayı büyük gurur ve mutluluk duyuyoruz" dedi.

EKONOMİK ÇÖZÜM

TAV'a ödül

H.Merkezi/ E.Ç.

TKYD'nin bu yıl beşincisini düzenlediği ödüllerde, TAV Havalimanları Türkiye'de "Yönetim Kurulu" kategorisinde en yüksek nota sahip şirket oldu.

Havalimanı işletmeciğinde Türkiye'nin dünyadaki lider markası TAV Havalimanları, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından bu yıl beşincisi düzenlenen ödüllerde "Yönetim Kurulu" kategorisinde en yüksek nota sahip şirket ödülünü aldı.

TAV, 5. Kurumsal Yönetim Ödülleri'nde ayrıca en yüksek kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip şirketler arasında üçüncü sırada gösterildi.

TAV Havalimanları Yatırımcı İlişkileri Direktörü Nursel İlgen, şunları kaydetti: "Son beş yıldır Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nin zirvesinde yer almanın haklı gururunu yaşıyoruz. Yönetim Kurulu'nun performans değerlendirmesi, yeni seçilen Yönetim Kurulu Üyelerine uygulanan adaptasyon programı ile beraber etkin ve verimli çalışan Yönetim Kurulu Komiteleri bu alandaki gelişimimizi destekleyerek, Yönetim Kurulu kategorisindeki notumuzu zirveye taşıdı."

HÜRRİYET

Süteş'in patronu Yılmaz, halka arzın iyi planlanmasına dikkat çekti

HALKA AÇILIP PARAYI NE YAPACAĞIM

Kurumsal yönetimde çavan yok

Haliye GÜLER

SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, gözünün ülkenin farmakolojik hizmetlerinin iş toplama karşı sonuncu etkilerinin ve aşılı aşkın değerlerin bir gün sendikaya toplumsa geri dönüşü yaşayacağını söyledi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) bu yıl 8'incisini düzenlediği Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde konuşan Yılmaz, "Sermaye'nin sınırlı yatırımlarını ülkemize çekmek için kurumsal yönetim ilkelerine uyum şart" dedi.

Yılmaz'ın sözlerinden şu başlıklar öne çıktı:

HALKA AÇILMA PLANI VAR

Sütaş İstanbul Başkan Serdar Turhan, "Sermaye kurumsallaşmak durumunda bu kadar. Bu olmamış bir yıl için toplantıya katılımcılar verdiğimiz görüşlerden biriydi. Sütaş için iç dinamikler, dış dinamikler ve yasalardan ötürü gerçek toplantıya dönüşmesi sağlama yeniden yapılandırılmış değişmesi gerekiyor" dedi. Yılmaz, halka açılma kararımızda bu, bu olmuştu çok iyi planlanmamız gerektiğini belirterek, halka arzdan elde edilen parayı ne değerlendireceğimizin önemini ifade etti.

YARIN ÜLEŞECEKMİŞ GİBİ

Ali Sabancı'dan örnek verdiğimiz Yılmaz, "Sermaye'nin sınırlı yatırımlarını ülkemize çekmek için kurumsal yönetim ilkelerine uyum şart" dedi. Yılmaz, halka arzdan elde edilen parayı ne değerlendireceğimizin önemini ifade etti.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Corporate Governance Association of Turkey

Reklam Tarifeleri

Tiraj-Dağıtım: 2.000 adet basılır.

Ebat: 21 x 28

Konumlandırma	Tarife
Arka Kapak	3.000 TL + KDV
Arka Kapak İçi	2.000 TL + KDV
Ön Kapak İçi	2.000 TL + KDV
İç Sayfalar	1.500 TL + KDV

*Insert vermek isteyen firmalar için, insert bedeli istenilen basım özellikleri dahilinde verilebilir.

Notlar

- Kurumsal Yönetim Dergisi 21 x 28 cm ebadındadır.
- Üç ayda bir yayınlanır.
- Fiyatlara, KDV dahil değildir.
- Luzüm görüldüğünde tasarımın değiştirilmesi istenebilir.
- Tarifede belirtilen özel sayfa ve yerler dışındaki rezervasyonlar için özel sayfa ve özel yer garantisi verilmemektedir.
- Ödeme vadesi 30 gündür. Bu süreyi aşan ödemelerde vade farkı alınmaktadır.
- Protokolün imzasından itibaren ilanın iptali veya değiştirilmesi mümkün değildir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Corporate Governance Association of Turkey

AKBANK | AKÇANSA | AKKÖK HOLDİNG | ANADOLU EFES | ANADOLU GRUBU

Arçelik A.Ş. | avea | AYGAZ | BATIÇİM | BORUSAN YATIRIM

BRİSA | Carrefour SA | Coca-Cola | Coca-Cola İçecek | ÇİMSA

Deloitte. | Egeli & Co. | ErdemirGrubu | Hergüner Bilgen Özeke | Hürriyet

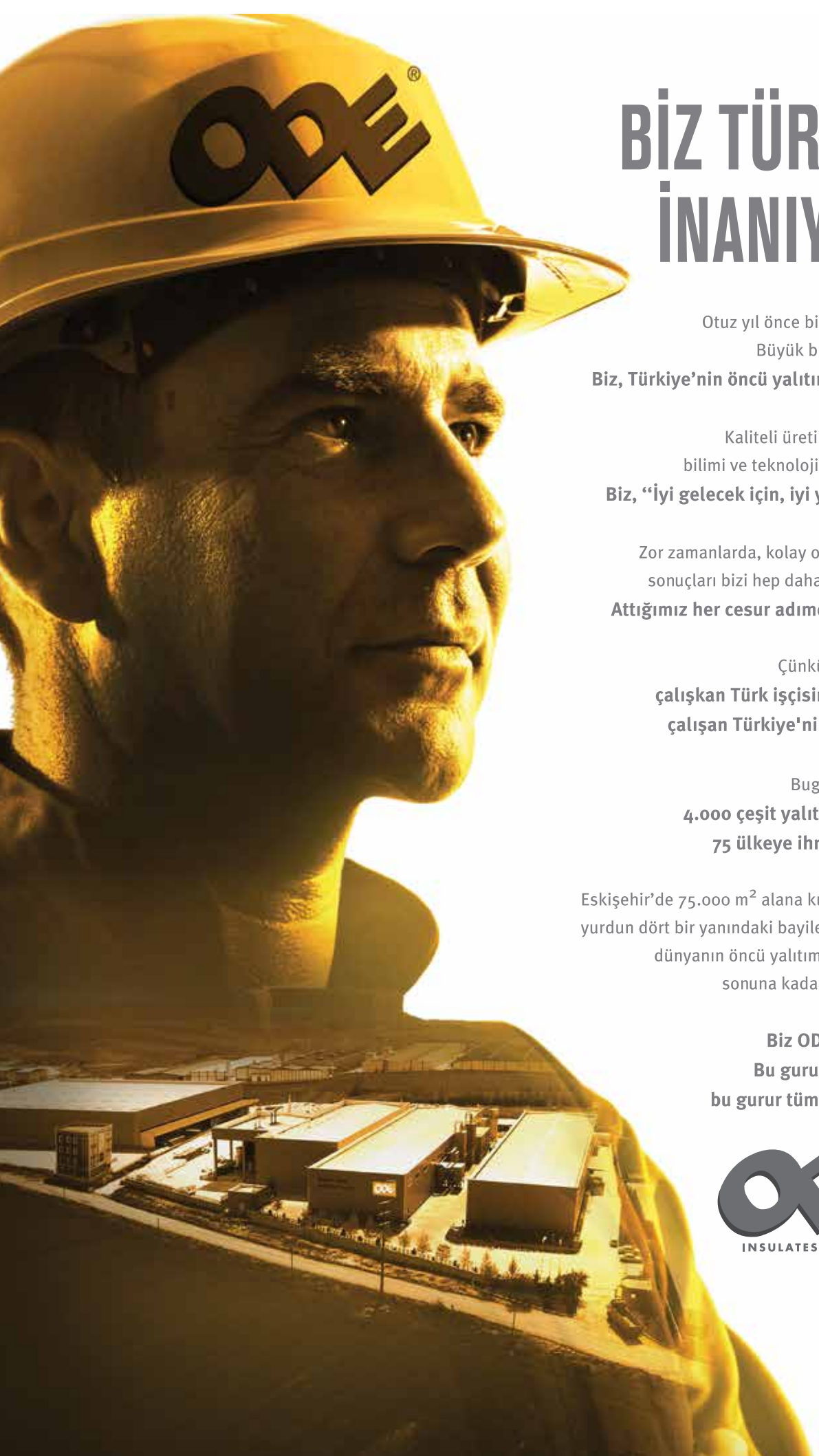
İhlas Holding | İŞ YATIRIM | KPMG | SABANCI | Şekerbank

ŞİŞECAM | sütaş | Tepe Akfen TAV Havalimanları Live, Smile and Fly! | TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş. | TOYA

TSKB 65 yıl | Tüpraş | TÜRK TELEKOM | TURKCELL | YapıKredi

Yaşar

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içsellestirilebilmesi, 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.



BİZ TÜRKİYE'YE İNANIYORUZ.

Otuz yıl önce bir hayal kurduk.
Büyük bir hayal.
Biz, Türkiye'nin öncü yalıtım markası olmaya inandık.

Kaliteli üretimin gücünü,
bilimi ve teknolojiyi arkamıza aldık.
Biz, "İyi gelecek için, iyi yalıtım" ilkesine inandık.

Zor zamanlarda, kolay olmayan kararlar verdik;
sonuçları bizi hep daha ileri götüren kararlar.
Attığımız her cesur adımda hedefimize yaklaştık.

Çünkü biz,
çalışkan Türk işçisine, mühendisine ve
çalışan Türkiye'nin gücüne inandık.

Bugün,
4.000 çeşit yalıtım malzemesini
75 ülkeye ihraç ediyoruz.

Eskişehir'de 75.000 m^2 alana kurulan beşinci üretim tesisimiz,
yurdun dört bir yanındaki bayilerimiz ve çözüm ortaklarımız ile
dünyanın öncü yalıtım markası olacağımıza
sonuna kadar inanıyoruz.

Biz ODE'yiz.
Bu gurur bizim,
bu gurur tüm Türkiye'nin.

ODE®
INSULATES THE FUTURE

www.ode.com.tr