



KURUMSAL YÖNETİM

TKYD YÖNETİM KURULU SERİSİ



İŞ DÜNYASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ'NDE BULUŞTU

KURUMSAL ÜYELER



ANA SPONSOR



SPONSORLAR





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

 **Garanti Portföy**

Garanti Portföy Yönetimi A.Ş.

garantiportfoy.com.tr

TKYD Raporu: BİST Şirketlerinde Yönetim Kurulları Yapısı 26



“Cam Tavan” Zorunlu Kota Uygulamasıyla Kırılır mı?



Zeynep Ahu Sazcı Uzun

TKYD HABERLER 6
TÜRKİYE'DEN HABERLER 16
DÜNYADAN HABERLER 25
TKYD EĞİTİMLERİ 56
BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ 60
BASINDA TKYD 64
KÜTÜPHANE 66

Özel Dosya: IX. TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi 44^{OR}



Kurumsal Yönetim; Güç ve Bilinçli Liderlik Arasındaki Denge 38



Dr. Arnold Walravens

KÜNYE



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi Hürşit 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
Erkan Demirel
Baskı&Cilt
Müka Matbaa

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

Reklam Rezervasyon
Hande Gürtepe, hgurtepe@tkyd.org

Yönetim Adresi
Esentepe Mahallesi Ecza Sokak Pol Center
Çarşı Apartmanı No: 4/1 34394 Levent / 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. 1200 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır. Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.

Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.
Haziran 2016'da dijital olarak yayınlanmıştır.
ISSN 1308-1780

PRO

DEĞİŞMEK
YETMEZ
DEĞİŞTİRMEK
İÇİN YOLA ÇIK

Garenta

G



Her şeyi değiştirmeye kendimizden başladık. Garenta ve Çelik Motor Filo olarak güçlerimizi birleştirerek, Garenta'yla araç kiralamada yepyeni bir dönem başlattık. Hep yaptığımız gibi...

#yetmez



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

Ülke olarak içinde bulunduğumuz bu dönemde kurumsal yönetim ilkelere, anlayışından ve kurumsal yönetimin en iyi uygulamalarından bahsetmek için belki ideal ortamı bulamıyoruz. Ancak, her dönemin ardında yeni fırsatlar olduğuna yönelik inancımızla, yüksek motivasyonla çalışmalarımıza devam ediyoruz. Sizlerin de aynı inancı taşıdığınıza inanıyor ve her zamankinden daha fazla katkılarınızı bekliyoruz.

Yönetim kurulları şirketlerin stratejik yol haritalarının hazırlanmasında, fırsatların değerlendirilmelerinde olduğu kadar kriz dönemlerinde de kritik bir rol üstleniyorlar. Bunun farkında olan bir sivil toplum kuruluşu olarak faaliyetlerimizin odak noktasına bu yıl yönetim kurullarının gelişimlerini almış bulunmaktayız. Yönetim kurullarının doğru kompozisyonda oluşmaları, etkin bir şekilde çalışmaları, performanslarını değerlendirmeleri, çalışmalarında günümüz teknolojik imkanlarından en üst düzeyde yararlanmaları en önemli hedeflerimiz arasında yer alıyor. Bu amaçla, 2005 yılından bugüne sürdürdüğümüz yönetim kurulu üyeliği ihtisas programlarına "TKYD Yönetim Kurulu Serisi"ni ekledik. Yönetim Kurulu Üyemiz Mustafa Doğrusoy'un değerli katkıları ile hazırladığımız "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması" raporunu 14 Ocak 2016 tarihinde düzenlediğimiz 9. TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde kamuoyuna açıkladık. Rapor, yeni düzenlemeler ile farklı sorumluluklar taşımaya başlayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri konusunda önemli

bir veri setini oluşturarak konunun ilgililerine yardımcı olmayı hedefliyor. İlgi ile karşılanan raporun ardından 24 Mart 2016 tarihinde düzenlediğimiz Mali Genel Kurulumuz öncesi düzenlediğimiz "Yönetim Kurulu Üyeliği" panelinde serinin ikinci yayını, "Yönetim Kurulları" raporunu katılımcılar ile paylaşım, tartışmaya açtık. Rapordaki veri ve görüşler birbirinden değerli üyelerimizce tartışıldı ve sanırım çoğumuz için faydalı oldu.

Sizlerin desteği ve değerli katkıları ile 14 Ocak 2016 tarihinde dokuzuncusunu düzenlediğimiz TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi, ülkemizde ve bölge ülkelerde en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi için rehberlik yaptığımız kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde, gelişmeleri değerlendirmek ve gelecek yıl planlamalarını yapmak için bizlere çok güzel bir paylaşım ortamı sundu. Dergimizin bu sayısında 9. TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni detaylı olarak aktaran bir özel dosya sunuyoruz.

Ekonomide önemli bir yeri bulunan kamu sermayeli işletmelerdeki kurumsal yönetim yaklaşımları ve uygulamalarını, Argüden Yönetişim Akademisi'nin Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliği ve Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı & Türk Kamu İşletmeleri Birliği'nin katkılarıyla düzenlediği "Kamu Sermayeli İşletmelerde İyi Yönetişim Konferansı"nda ele aldık. Boğaziçi Üniversitesi'nde 07 Nisan 2016 tarihinde düzenlediğimiz konferansın detaylarına dergimizin ilerleyen sayfalarında erişebilirsiniz.

Gelecek dönemde uluslararası alanda tanınırlığı daha yüksek, sunduğu araçlar ile katma değer yaratan, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının oluşmasına rehberlik ve liderlik eden, kurumsal yönetim ilkeleri ruhu etrafında birleşen üyelerin sayısının arttığı bir sivil toplum kuruluşu olarak faaliyetlerimizi sürdürme kararlılığı içindeyiz. Bu hedeflere erişmemizde sizlerin katılım ve katkıları şüphesiz bizim için büyük bir güç ve motivasyon kaynağı olacak.

En derin sevgi ve saygılarımızla,

HURŞİT ZORLU
Yönetim Kurulu Başkanı

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELERDE İYİ YÖNETİŞİM KONFERANSI



Faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı çatısı altında yürüten kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'nin Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliği ve Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı & Türk Kamu İşletmeleri Birliği'nin katkılarıyla düzenlediği "Kamu Sermayeli İşletmelerde İyi Yönetişim" Konferansı, Boğaziçi Üniversitesi'nde gerçekleştirildi. Konferansta kamu sermayeli işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir çerçevede faaliyet göstermesinin kritik bir öneme sahip olduğu vurgulandı.

Ekonomide önemli bir yeri bulunan kamu sermayeli işletmelerdeki kurumsal yönetim yaklaşımları ve uygulamaları, İstanbul'da Boğaziçi Üniversitesi Rektörlük Konferans Salonu'nda gerçekleşen "Kamu Sermayeli İşletmelerde İyi Yönetişim" Konferansı'nda ele alındı. Konferans, kamu sektörü yöneticilerine yönelik olarak Argüden Yönetişim Akademisi ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliği, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı & Türk Kamu İşletmeleri Birliği'nin katkılarıyla düzenlendi. Açılış konuşmalarını Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu

Dr. Yılmaz Argüden, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Hurşit Zorlu, Türk Kamu İşletmeleri Birliği Yönetim Kurulu Başkanı ve EÜAŞ Yönetim Kurulu Başkanı Halil Alış ve Hazine Müsteşar Yardımcısı Taşkın Temiz'in yaptığı toplantıda konu bütün boyutlarıyla ele alındı. Konferansta, Cem Kozlu, Aclan Acar, İlhami Koç gibi özel sektör duayenleri ile TCDD Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Yıldız, SPK Başkan Yardımcısı Ayşegül Akşit, Kamu Sermayeli İşletmeler Genel Müdürü Selim Yeşilbaş gibi üst düzey kamu yöneticileri ve Dünya Bankası Kıdemli

Ekonomisti Mediha Açar iyi yönetim deneyimlerini paylaştılar. Kapanış konuşması ise Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul Üyesi ve Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi Yöneticisi Prof. Dr. Vedat Akgiray tarafından gerçekleştirildi. Konferansın açılışında konuşan Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu Dr. Yılmaz Argüden, "İyi yönetim, yaşam kalitesini artırmanın ve sürdürülebilir başarının temelidir. Kamu işletmeleri de Entegre Raporlama ile hem kaynak kullanımı verimliliklerini, hem de sosyal katkılarını şeffaflıkla paylaşarak toplumsal güveni artırabilirler." dedi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Hürşit Zorlu da açılış konuşmasında, “İyi yönetimin özel sektörden kamuya, STK’lardan spor kulüplerine kadar tüm kurumlarda kritik öneme sahip olduğunu” belirtti. “Kamu sektörü ekonomimizde önemli bir yer tutuyor. Kamuda iyi yönetim ülke açısından da iyi yönetim anlamına geliyor.” dedi. Türk Kamu İşletmeleri Birliği Yönetim Kurulu Başkanı ve EÜAŞ Yönetim Kurulu Başkanı Halil Alış ise konferansın açılışında gerçekleştirdiği konuşmasında, son zamanlarda kamu yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümünde iyi yönetim uygulamalarının konuşulmaya başlandığına dikkat çekti. Yönetimin uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkin ve sorumlu bir anlayış içerisinde davranması gibi değerlerin ön plana çıktığını ifade eden Halil Alış, “KİT yöneticileri olarak hesap vermekten ve denetlenebilir olmaktan çekinmiyoruz. Hesap verebilirlik demokrasinin genel kurallarından biridir. Üzerimize düşeni yapıyoruz ve yapacağız. AB ülkelerinde geleneksel yönetim kavramı terk edilerek yönetim kavramına geçiliyor.” dedi. Konferansta konuşan Hazine Müsteşarlığı Hazine Müsteşar Yardımcısı Taşkın Temiz ise, kamu sermayeli şirketlerde yönetim konusunda çalışmalar yürüttüklerini ifade etti. Bu konuda “Kamu sermayeli bankaların bir başarı örneği olarak değerlendirilebileceğini” ifade eden Taşkın Temiz, “Eleştiri yapmak gere-



kirse; bize göre KİT’lerde yönetimden ziyade bir yönetim sorunu var. İyi yönetim ve iyi yönetim reformu KİT’lerde aynı anda yapılmalı. Oyunu herkes adil oynayacak. Piyasada herkese eşit davranacaksınız. Örneğin bizler, yönetim anlamında iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar başlattık. Ayrıca bağımsız denetim sistemleri geliştiriyoruz.” dedi.

“İyi Yönetişim” Üç Panelde Değerlendirildi

Uzmanların, kamu ve özel sektör yöneticilerinin konuşmacı olarak katıldıkları konferansta 3 panel düzenlendi. Birinci panel, Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü Barış Dinçer’in başkanlığında gerçekleştirildi. “OECD Kamu Sermayeli İşletmeler için Kurumsal Yönetişim Rehberinin Getirdikleri, Uygulamada Yaşanan Sorunlar ve

Reform İhtiyacı” başlıklı oturuma Hazine Müsteşarlığı Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürü Selim Yeşilbaş, Dünya Bankası Kıdemli Ekonomisti Mediha Ağar ve TCDD Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Yıldız katıldı. Öğleden sonra KOTEDER Yönetim Kurulu Üyesi Sevdil Yıldırım’ın başkanlığında gerçekleşen “Kurumsal Yönetişim Açısından Tecrübe Paylaşımları” başlıklı panelde ise Yazar ve Yönetici Cem Kozlu, Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Gelişim Daire Başkanı Ramazan Özcan Yıldırım deneyimlerini aktardı. Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) Başkan Yardımcısı Ayşegül Eksit başkanlığında gerçekleşen “Halka Açık Şirketlerde Hesap Verebilirlik, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Suistimal Risklerinin Yönetimi” başlıklı son panelde ise Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı İlhami Koç, ACFE YK Üyesi Fikret Sebilcioğlu ve ARGE Danışmanlık ortaklarından Dr. Erkin Erimez deneyimlerini paylaştılar. Toplantıya katılan kamu sektörü yöneticilerine, orijinali İngilizce ve Fransızca olarak yayınlanan “OECD Guidelines on Corporate Governance of State – Owned Enterprises, 2015 Edition” Rehberi’nin Argüden Yönetişim Akademisi tarafından yayınlanan Türkçe çevirisi “Kamu Sermayeli İşletmeler için Kurumsal Yönetişim” kitabı hediye edildi.



"YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ" PANELİ



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği TKYD, 24 Mart 2016'da iş çevrelerinin katılımıyla düzenlediği "Yönetim Kurulu Üyeliği" panelinde "BIST Şirketleri Yönetim Kurulu Araştırma" raporunu açıkladı. Araştırma Borsa İstanbul grup, endeks ve pazarlarına göre 12 kategoride 513 şirketin yönetim kurulları yapılarını ortaya koyuyor. Araştırma ile şirketlerin yönetim kurullarındaki bağımsız üye, yabancı uyruklu üye ve kadın üye sayısı bilgiye sunuluyor.

TKYD, 24 Mart 2016 tarihinde Yapı Kredi Plaza'da; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, Doğu Otomotiv A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar, Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar ve ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüven Kurumsal Yönetişim Akademisi Başkanı Dr. Yılmaz Argüden'in katılımıyla "Yönetim Kurulu Üyeliği" panelini düzenledi. Panel öncesinde TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy tarafından "BIST Şirketleri Yönetim Kurulu Araştırma" raporunun sonuçları açıklandı.



IFC EĞİTMEN EĞİTİMİ

International Finance Corporation (IFC)'nin Training of Trainers (ToT) eğitimini 01-03 Mart 2016 tarihleri arasında Belgrad'da düzenlendi. IFC'nin işbirliğinde bulunduğu TKYD'nin de katıldığı program; işbirliğinde bulunan kurumların kurumsal ve teknik kapasitelerinin artırılması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir kurumsal yönetimleri üzerine bir içerikten oluşuyor. Kendi pazarlarında kurumsal yönetimi teşvik edici faaliyetlerde bulunan ticaret odaları, sivil toplum kuruluşları, birlikler, enstitüler ve danışmanlık şirketlerinin yöneticileri ve uzmanları programın katılımcı profilini oluşturdu.



İTERAKTİF PAZARLAMA ZİRVESİ GAZİANTEP DURAĞI

İteraktif Pazarlama Zirvesi (İPZ) Anadolu, "Kurumsallaşma, İnovasyon ve Teknolojiyle Gaziantep Yarına Hazırlanıyor" temasıyla 18 Şubat 2016 Perşembe günü Divan Hotel Gaziantep'te, Gaziantep'te iş adamlarını bir araya getirdi.

Düzenlenen programda ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Orhan Turan ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma – Markalaşma" konusunda ortak bir sunum yaptı. İPZ Anadolu oturumlarında "Kurumsallaşma, İnovasyon ve Teknoloji" temasına değinilecek olup bu ana tema çerçevesinde gün boyunca gerçekleştirilecek oturumlarda, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma", "Yeni İş Süreçleri, Yeni Üretim Modelleri", "Yeni Nesil Girişimcilik: E-Ticaretin sunduğu fırsatlar", "İnternet Reklamcılığında Yeni ve Etkili İş Yapış Biçimleri Nelerdir, Nasıl Kullanmalısınız", "Duygusal Pazarlama ve İnsanlaşan Markalar" konuları değerlendirilecek. Konferans boyunca içeriğin

konseptine uygun interaktif bir ortam yaratılacak. İteraktif Pazarlama Zirvesi (İPZ) Anadolu geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da Anadolu'daki iş dünya-

sıyla buluşmaya devam ediyor. Zirve bu yıl "Aile Şirketleri ve Veliatları Yeni Tüketici, Yeni İş Modelleri" konusuna odaklanıyor.



MALİYE BAKANLIĞI İÇ DENETÇİ SERTİFİKA EĞİTİMİ



1 Mart 2016 ve 17 Kasım 2015 tarihlerinde Ankara'da Maliye Bakanlığı Yüksek Eğitim Merkezinde düzenlenen İç Denetçi Sertifika Eğitim programında TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri konusunda eğitim verildi. Eğitimde; kurumsal yönetim kavramı, dünyada ve Türkiye'de tarihsel gelişimi, Kurumsal yönetim düzenlemeleri, Kurumsal yönetim ve Sermaye yapısı, Kurumsal yönetimde roller, Yönetim kurulları, işleyişi, yapısı, komiteleri, Genel kurullar, Faaliyet raporları, Risk yönetimi ve iç kontrol arasındaki ilişki, Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları, Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi, Sermaye Piyasası ve Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatlarla ilgili konular işlendi.

TKYD VE KOTEDER İŞBİRLİĞİNDE “KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM VE RAPORLAMA ÇALIŞTAYI”

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ile işbirliğine giderek borsa şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu'na Destek” başlıklı bir proje başlattı. Proje'nin ilk aşamasında halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin değerlendirmelerini almak amacıyla 28 Ocak 2016 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Borsaya Kote Ortaklık Yöneticileri Derneği (KOTEDER) işbirliğinde “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum ve Raporlama Çalıştayı” düzenlendi. Nestor Advisors LTD.'den David Risser ve Ünsal Gündüz Avukatlık Bürosundan Burak Koçer'in moderatörlüğünde düzenlenen çalıştaya 19 farklı kurum temsilcisi katıldı.



“YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM MEKANİZMALARININ ETKİN İŞLEYİŞİ”

Yönetim Kurulu Düzeyinde İç Kontrol ve İç Denetim Mekanizmalarının Etkin İşleyişi Eğitim Programı 11 Şubat 2016 tarihinde TKYD toplantı salonunda düzenlendi. Programın ilk bölümünde katılımcılar, Marmara Üniversitesi Dekanı ve TİDE Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Nurcan Cömert'in etkili sunumları ve engin deneyimleri ile doğru iç kontrol kültürü ve iç kontrol mekanizmalarının verimliliği konularında bilgilerini tazelediler. Ardından Deloitte Yönetim Kurulu Danışmanı ve TKYD Denetim Komitesi Üyesi Ali Kamil Uzun, kurumsal yönetim güvencesi ve dünyadaki trendlerinin Türkiye'ye yansımalarını detaylı



bir sunumla katılımcılarla paylaştı. Son bölümde ise Yapı Kredi Bankası Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi & TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fatma

Füsun Akkal Bozok, “Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu” başlıklı bir sunum yaptı.



HİSSEDARLARA ÖZEL YÖNETİM KURULU İHTİSAS PROGRAMI

Aile şirketleri için özel olarak hazırlanmış; yönetim kurulunun yetki ve görevleri, şirket paydaşları ve kamuya karşı sorumluluklar, strateji ve hedef oluşumları gibi aile şirketleri için büyük önem taşıyan konular hakkında çok değerli bilgi ve deneyimlerin paylaşıldığı Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu İhtisas Programı 6 ve 7 Mayıs 2016 tarihlerinde İzmir Büyük Efes Swisotel'de düzenlendi. Programın ilk gününde katılımcılar İlter, Turan & Argun Hukuk Bürosu kurucu ortağı Aydın Buğra İlter, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık kurucu ortağı Mustafa Doğrusoy ve KPMG CFE ve CRMA müdürü Sinan Çamlık'tan yönetim kurulu üye sorumlulukları, aile anayasası ve iş etiği gibi konularda çok değerli bilgiler aldılar. Programın ikinci gününde ise Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı ve TÜSİAD Başkan Yardımcısı Sedat Şükrü Ünlütürk Ana Hissedar Perspektifiyle Yönetim Kurulu Oluşumu konusunda verdiği sunum ve engin tecrübesini katılımcılarımızla paylaştı. Daha sonra Inforce Genel Müdürü Gökhan Ugan strateji belirlenmesi ve yönetim hedefleri ile ilgili paylaşımlarda bulundu.



“YÖNETİM KURULU ÜCRET POLİTİKALARI”

Türkiye’de son dönemde özellikle öne çıkmaya başlayan yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ve ücretleri üzerine yoğunlaşan “Yönetim Kurulu Ücret Politikaları” eğitimi 13 Şubat 2016 tarihinde TKYD ofisinde düzenlendi. Programın ilk bölümünde konuşmacı olarak yer alan Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt şirket stratejisinin belirlenmesi ve üst yönetim ücretlerinin belirlenmesi üzerine yaptığı sunumla katılımcıları bilgilendirdi. Ardından programın son bölümünde ise MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönelik seçim kriterlerini ve ücret politikasını detaylı bir sunumla katılımcılara aktardı.



“ŞİRKETLER TOPLULUĞU VE İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ”



Halka açık şirketler ve aile şirketleri için değeri gittikçe artan Kurumsal Yönetim Prensiplerinin, şirket toplulukları ve birden fazla taraf içiren şirket ilişkileri için nasıl en etkili şekilde uygulanacağı konusunda bilgilendirici olan “Şirketler Topluluğu ve İlişkili Taraf İşlemleri” eğitimi 12 Nisan 2016 tarihinde Workinton Şişhane’de düzenlendi. Katılımcılar, Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde Yrd. Doçent Dr. Muzaffer Eroğlu’ndan şirketler topluluklarında karşılıklı iştirak, bağlı-hakim şirket raporlamaları ve bunun gibi konular üstünde bilgi aldılar. Programın ikinci yarısında ise Koç Holding Finans Yöneticisi Ayça Sandıkoğlu sermaye piyasası çerçevesinde ilişkili taraf işlemleri hakkında değerleri deneyimlerini katılımcılarımızla paylaştı.



ÜNİVERSİTE PROGRAMLARI

Üniversiteler ile işbirliği kapsamında kurumsal yönetim ile ilgili derslere konuk konuşmacı olarak katılan TKYD Üyelerinin çalışmaları 2016 eğitim yılında da devam ediyor.

TKYD Üyesi Ozan Altan 15 Nisan 2016 tarihinde Özyeğin Üniversitesi'nde Selahattin Serbest'in son sınıf öğrencilerine verdiği "Strategy and Management in Banks and Financial Institutions" dersine konuk konuşmacı olarak katıldı. TKYD Üyesi Mehmet Özdeniz ise 16 Nisan 2016 tarihinde yine Selahattin Serbest'in Bilgi Üniversitesi'nde MBA öğrencilerine verdiği Banka Yönetimi dersinin konuk konuşmacısı oldu. Bilgi Üniversitesi'nde 4. Sınıf İşletme Bölümü öğrencilerine Kurumsal Yönetim dersi veren Prof. Dr. Zeynep Özsoy'un 25 Mart 2016 tarihli dersinin konuğu ise yine TKYD Üyesi olan Finans Yatırım Menkul Değerler Genel Müdürü Özgür Güneri oldu.

Spor Yönetimi Sertifika Programı'nın "Kurumsallaşma ve Spor Yönetimi" konusunu TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar 28 Şubat 2016 tarihinde Kadir Has Üniversitesi'nde düzenlenen derste öğrencilere aktardı.



KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINDA SERMAYE PİYASASI KURULU'NA AB DESTEĞİ



Sermaye Piyasası Kurulu ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından kurumsal yönetim alanında işbirliğine yönelik olarak “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu’na Destek” konulu bir proje başlatıldı. Proje ile Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetime ilişkin zorunlu düzenlemeleri etkin biçimde uygulaması, bu uygulamanın SPK tarafından etkin gözetimi ve zorunlu olmayan ilkelere dair raporlamanın iyileştirilmesi yoluyla,

borsa şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi amaçlanıyor. Proje faaliyetleri; SPK, EBRD ve Danışman Nestor Advisors ve Ünsal Gündüz Avukatlık Ortaklığı ile işbirliği içinde 12 ay süreyle yürütülecek. Proje kapsamında, borsa şirketlerinin kurumsal yönetim yapısı ve uygulamaları gözden geçirilerek, şirketlerin kuralları uygulamasını kolaylaştıracak uygulama rehberleri, kitapçık ve şablonların hazırlanması planlanıyor. Diğer taraftan, SPK’nın borsa şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarını gö-

zetim sisteminin etkinliğinin artırılması için de çalışmalar yapılacak. Zorunlu kuralların uygulanması bağlamında, borsa şirketleri tarafından sorunlu olduğu değerlendirilen konularda da şirketlere eğitim programları düzenlenmesi planlanıyor.

EBRD “YILIN ULUSLARARASI KURULUŞU” ÖDÜLÜNE LAYIK GÖRÜLDÜ



Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD), Uluslararası Proje Finansmanı (PFI) kuruluşunun ‘Yılın Uluslararası Küresel Şirket’ ödülüne layık görüldü. Türkiye şu anda Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’nın finansman projelerinde yatırım yaptığı birinci ülke konumunda. Böylelikle tarihinde ilk defa Banka’nın Türk portfö-

yü Rus portföyünü geçerek birinciliğe çıktı. Duyuruda özellikle övgü gören Ankara Etlik Entegre Sağlık Kampüsü Projesi’nin 1.2 milyar € ve Efeler jeotermal projesinin 970 milyon € değerinde olacağı belirtildi. Ankara Etlik Entegre Sağlık Kampüsü Projesi, birçok kalkınma finans kuruluşu ile yerli ve yabancı ticari bankaların da ara-

larında bulunduğu kreditorlerin 18 yıl vadeyle finansman sağladığı ilk Türk projesi olma özelliği de taşıyor. Efeler jeotermal projesi ise Türkiye’nin en büyük ve Avrupa’nın en büyük ikinci jeotermal enerji santrali projesi olma özelliğine sahip. Ödüller, 3 Şubat 2016 Çarşamba günü Londra’da sunuldu.

BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ'NE GÖNÜLLÜ ŞİRKETLER DE DAHİL OLABİLECEK

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Temel Kurallarının 5. maddesinde, endeks kapsamında değerlemeye tabi tutulacak şirketler listesine, BIST 50 endeksi şirketlerine ilave olarak BIST 100 endeksinde yer alan şirketlerden gönüllü olanların da dahil edilmesine ilişkin değişiklik yapıldı. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Temel Kuralları dokümanının son haline www.borsaistanbul.com adresinden ulaşabilirsiniz.



SPK PAY HALKA ARZLARINDA KULLANILACAK İZAHNAME FORMAT VE KILAVUZLARI YENİLENDİ



T.C. Başbakanlık
Sermaye Piyasası Kurulu
CAPITAL MARKETS BOARD OF TURKEY

Pay izahname formatlarının AB mevzuatına eşdeğer sayılabilmesine yönelik olarak Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi'ne (ESMA) yapılmış olan başvuru kapsamında yürütülen çalışmalar çerçevesinde, pay halka arzlarında kullanılacak izahname format ve kılavuzlarında güncelleme yapılması gereği doğmuş olup, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) pay halka arzlarında kullanılacak izahname format ve kılavuzları yenilendi. Bu çerçevede;

- Özet dokümanı AB standartları uyarınca revize edildi.
- İzahnamenin sorumluluğunu yükle-

nen kişilerin vermiş oldukları beyanların içeriği değiştirildi ve izahnamede yer alan bilgilerin kaynağı olan uzman kuruluş raporlarını hazırlayan kurullardan da sorumluluk beyanı alınması uygulamasına geçildi.

- Çeşitli konularda izahnamede ek bilgilere yer verilmesi yönünde değişiklikler yapıldı. Diğer taraftan, pay halka arzlarında kullanılacak format ve kılavuzlarda yapılan değişiklikler paralelinde, izahname düzenleme muafiyeti kapsamında hazırlanması gereken duyuru metni, payların halka arzında kullanılacak tasarruf sahiplerine satış duyurusu, payları borsada işlem gö-

ren ortaklıkların herhangi bir on iki aylık dönemde sermayesinin yüzde onunu veya fiili dolaşımdaki paylarının nominal değerinin yüzde ellisini aşan pay satışlarının borsada gerçekleştirilmesinin planlanması durumunda, ilgili ortaklar tarafından düzenlenmesi zorunlu olan bilgi formu ve ortaklık hakkı veren sermaye piyasası araçlarına ilişkin ihraç belgeleri formatları ile bu belgelerin hazırlanmasına ilişkin kılavuzlar da yenilendi.

Söz konusu format ve kılavuzlara www.spk.gov.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

ESMA'NIN İZAHNAME STANDARTLARININ AB DÜZENLEMELERİ İLE DENKLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞÜ

6 362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğü sonrası pay izahname formatı ve kılavuzları 12 Ocak 2016 tarihi itibarıyla güncellenerek AB müktesebatı ile uyumlu hale getirilmişti. Bu çerçevede SPK'nın Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi'ne (ESMA) yaptığı başvuru neticesinde mevcut düzenlemeler çerçevesinde hazırlanan bir pay izahnamesinin, AB İzahname Direktifi'nin 20'nci maddesi kapsamında üye

ülke yetkili otoritelerince onaylanması amacıyla İzahname Direktifi uyarınca geçerli bir izahname olarak kabul edilebileceği belirtildi. ESMA, Türkiye'deki ihraççılar tarafından AB üye ülkelerinde yapılacak pay ihraçları için SPK tarafından onaylanmış izahname içeriğinin, izahnamede UFRS'ye uygun hazırlanmış mali tabloların olması koşuluyla herhangi bir ekleme yapılmaksızın ihracın yapılacağı AB ülkesi yetkili otoritesine başvuruda buluna-

bilmesi açısından geçerli olacağını belirtti. Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi'nin (ESMA) yayınladığı açıklamaya www.esma.europa.eu adresinden ulaşabilirsiniz.

Bu gelişmenin, önümüzdeki dönemde şirketlerin AB üyesi ülkelere finansman temin imkânlarının artırılması bakımından da büyük bir kolaylık sağlayacağı değerlendirilmekte.

REPMAN FORUM 2016

RepMan Forum 2016, 03 Mart 2016 tarihinde Orjin Maslak'ta düzenlendi.

RepMan Forum 2016'da şirketlerin itibar riskleri ve dijital dünyada karşılaşılabileceği kabuslar ele alındı. Bilim İlaç, Enerjisa ve Türk Telekom desteğiyle gerçekleşen RepMan Forum 2016'nın başkanlığını RepMan İtibar Araştırmaları Merkezi Danışma Kurulu Üyesi Salim Kadıbeşgil yaptı.

İtibarın Dijital Örnekleri, Markaların Dijital Sınavı ve Merhaba Dijital İtibar başlıklarında gerçekleştirilen forumun ilk oturumunu Zenna Kurumsal Marka Stratejileri Danışmanlığı RepMan İtibar Araştırmaları Merkezi Danışma Kurulu Üyesi Nuran Aksu üstlendi. 100'ü aşkın katılımcının yer aldığı RepMan Forum 2016'nın konuşmacıları arasında Dr. Ömer Deveci (sikayetvar.com), Dr. Uygur Özesmi (change.org ve Good4Trust org), Temel Aksoy (Fikirhane ve temelaksoy.com), Gazeteci-Yazar, İnternet Ekipleri Amiri M. Serdar Kuzuoğlu yer aldı.



MARKALAR SÜRDÜRÜLEBİLİR GELECEK İÇİN BULUŞTU



Sürdürülebilir gelecek için çalışan marka liderleri, Sustainable Brands 2016 İstanbul'da bir araya geldi. İki gün süren konferansta yeni marka stratejileri, inovasyon, dijitalleşme ve tüketici trendleri gibi konular masaya yatırıldı.

Sustainable Brands 2016 İstanbul, (Sürdürülebilir Markalar Konferansı) bu yıl bir kez daha sürdürülebilir gelecek için çalışan marka liderlerini bir araya getirdi. İstanbul Swisshotel'de düzenlenen ve bu yıl dördüncüsü gerçekleşen konferansta yeni marka stratejileri, inovasyon, dijitalleşme, yeni tüketici trendleri, tedarik zinciri, sürdürülebilirlik hedefli start-up, sosyal etki ve iletişim konuları masaya yatırıldı. Sürdürülebilir marka liderlerinin ve katılımcıların bir araya geldiği konferansın açılış konuşmasını yapan Sürdürülebilirlik Akademisi Yönetim Kurulu Üyesi Semra Sevinç, ABD/San Diego ve Brezilya/Rio de Janeiro'dan sonra Türkiye/İstanbul'un, Sürdürülebilir Markalar Konferansı'nın düzenlendiği ilk 3 bölge arasında yer aldığını vurguladı. Türkiye'nin önde gelen sürdürülebilirlik markaları ve liderleri, Sürdürülebilir Markalar Konferansı ka-

tılımcılarına nasıl bir gelecek hedeflediklerini anlattı.

Konferansın dikkat çeken konuşmacılarından İspanyol ECOALF markasının yaratıcısı Javier Gyoneche oldu. Gyoneche, katılımcılara "Başka bir gezegen yok!" diyerek harekete

geçme çağrısı yaparken, 2015 yılının en önemli 10 medya ve iletişim gurusundan biri olan Jakob Tröllback de, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne yönelik kurguladıkları yeni iletişim dili hakkında bilgiler verdi.



Gelecek yolunda hayatın yanındayız

Erdemir Grubu olarak yarım asrı aşkın bir geçmişle ülkemizin geleceğine değer katıyor, hayatınızı kolaylaştırmak için çalışıyoruz.



3. TÜRKİYE KADIN DİREKTÖRLER KONFERANSI



Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteği ile yürütülen Bağımsız Kadın Direktörler Projesi (BKD) kapsamındaki “3. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı”, Dünya Bankası Grubu üyesi IFC (International Finance Corporation) ve Zorlu Holding’in desteğiyle, 10 Şubat 2016, Çarşamba günü Zorlu Performans Sanatları Merkezi’nde düzenlendi.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hayata geçirilen, şirketlerin yönetim kurullarını kadın direktörler aracılığıyla güçlendirmeyi amaçlayan “Bağımsız Kadın Direktörler Projesi” kapsamındaki “III. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı”, 10 Şubat 2016, Çarşamba günü, Zorlu Performans Sanatları Merkezi’nde düzenlendi. 2015 Türkiye Bağımsız Kadın Direktörler Raporu’nun açıklandığı toplantıda Sabancı Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. A. Nihat Berker’in katılımıyla “Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu” ödülleri de sahiplerini buldu.

“Son dört yılda Borsa İstanbul’da halka açık şirketlerde görev alan kadın yönetim kurulu üyesi oranı yüzde 11.5’ten sadece yüzde 12.9’a

yükseldi.”

Toplantının açılış konuşmasını Women 20 Başkanı ve BKD Danışma Kurulu Eş Başkanı Gülden Türktan yaptı.

Konferansta Sabancı Üniversitesi tarafından hazırlanan “Türkiye’de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler 2015” raporu Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat tarafından paylaşıldı. Araştırma BİST’te işlem gören 417 şirketi kapsıyor. 417 şirketin 178’inin yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşuyor. Yönetim kurullarını oluşturan 2541 direktörün yüzde 12.9’u, yani 293’ü kadın. 293 kadın direktör toplam 375 direktörlük sandalyesine sahip. 375 sandalyenin 219’unda icracı olmayan, 83’ünde bağımsız ve 73’ünde icracı üye olarak görev alan

kadınlar oturuyor. Bağımsız kadın direktörlerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı ise yüzde 6.5.

Melsa Ararat konuşmasında “Son dört yılda Borsa İstanbul’da halka açık şirketlerde kadın yönetim kurulu üyesi oranı yüzde 11.5’ten yüzde 12.9’a yükseldi. Bu rakam ortalama olarak yılda yüzde 3.4 oranında bir artışa dek geliyor. Bu hızla devam edilirse SPK’nın minimum hedef olarak öngördüğü yüzde 25 kadın üye oranına 20 senede ulaşılacak. Yüzde 25 kadın üye oranına ulaşmak için 574 yönetim kurulu sandalyesindeki erkeklerin yerine kadınların oturması gerekecek. İngiltere’de tamamen gönüllülük esasına dayanan bir kampanyayla Türkiye ile aynı seviyede olan kadın direktör oranı 5 yılda yüzde 100 artarak yüzde

26'ya ulaştı. Şirketlerin gönüllü çabalarının sonuç vermediği ülkelerde ise yasal kota ve ulusal hedef politikaları benimsenmekte. Devletin hissedar olduğu şirketlerde kadın üye kotası uygulaması dünyada daha yaygın. Türkiye'de de devlet kontrolündeki şirketlerin yönetim kurullarına neredeyse tamamen erkeklerin atanması uygulamasından vazgeçilmeli ve yetkin kadınlara yer açmak için sistemli bir çaba gösterilmeli" dedi.

"Çeşitliliği, şirket dinamiklerini ve performansını iyileştirmenin güçlü bir yöntemi olarak desteklemeye kararlıyız."

Melsa Ararat'ın sunumunun ardından, International Finance Corporation Türkiye Ülke Müdürü Aisha Williams'ın moderatörlüğündeki "Yönetim Kurullarında Cinsiyet Eşitliğinin İşyerine Etkisi" başlıklı panele geçildi. Panelde; MNT Sağlık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Ebru Köksal, TÜSİAD Uluslararası Koordinatörü ve Avrupa Birliği Temsilcisi Bahadır Kaleağası, Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Nafiz Karadere ve Kron Telekom Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi Yenel panelist oldular. Aisha Williams konuşmasında "IFC olarak yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin şirketler için yararının farkındayız. Dünya genelinde cinsiyet çeşitliliğine sahip şirketler daha iyi kurumsal yönetim sergiliyor ve genel olarak daha rekabetçi, yenilikçi, bünyesi sağlam şirketler oluyorlar. Dolayısıyla kurullarda cinsiyet çeşitliliği bizim için sadece kurullara daha çok kadın alınmasından ibaret değil. Çeşitliliği, şirket dinamiklerini ve performansını iyileştirmenin güçlü bir yöntemi olarak desteklemeye kararlıyız. Bu kapsamda iş ortaklarımızla kurullarda cinsiyet çeşitliliği konulu görüşmeler yapıyor, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini artırma fırsatlarını birlikte inceliyoruz" dedi.

"Yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğine yönelik atılacak her adımın, sadece karar kalitesini değil, ekonomik değer yaratma kapasitesini de artıracığı aşikar"



Egon Zehnder Türkiye CEO'su Murat Yeşildere'nin moderatörlüğündeki "Yönetim Kurullarında Kadın Girişimleri" başlıklı panelde Yönetim Kurullarında Kadın'dan Hande Yaşargil, Women Corporate Directors'tan Gülsüm Azeri, Professional Women Network'ten Demet Çaldağ ve Bağımsız Kadın Direktörler Projesi'nden Sevda Alkan panelist oldular. Murat Yeşildere konuşmasında "Yönetim Kurullarında karar kalitesinin artması, farklı bakış açılarının temsil edilmesi ve farklı görüşlerin dile gelmesi ile mümkün olabilir. Bu bağlamda Türkiye ekonomisine yön veren BIST'da yer alan halka açık şirketlerin yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğine yönelik atılacak her adımın, sadece karar kalitesini değil, ekonomik değer yaratma kapasitesini de artıracığı aşikar. Sabancı Üniversitesi ile öncülük ettiğimiz Bağımsız Kadın Direktörler projesinin son üç yılda gösterdiği büyük çaba ve alınan mütevazı ama kayda değer gelişmeyi önemsiyorum. Bu gelişme kadar önemli olan ise benzer vizyonla yola çıkan her sivil toplum inisiyatifinin artık birbiri ile iletişim halinde olup, birbirini beslemesi ve motive edebilmesidir. Bu seneki konferansımızın programına bu işbirliğinin örneklerini de alarak taçlandırmayı arzu ettik" dedi.

Toplantının ana tema konuşmasını CNN Türk Ekonomi Müdürü Emin Çapa gerçekleştirdi. Ana tema konuşmasının ardından Sabancı Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. A. Nihat

Berker'in de katılımıyla "Kadınlara Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu" Ödül Töreni'ne geçildi. Bu yıl üçüncüsü verilen Kadınlara Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Ödülü'ne Türk Malt Sanayii, Turcas Petrol, Burçelik Vana Sanayi ve Ticaret ile Sanifoam Sünger Sanayi ve Ticaret layık görüldüler.

Toplantının kapanış konuşmasını Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güludağ gerçekleştirdi. Hakan Güludağ "Türkiye'ye 1980'den bu yana 35 yılda önemli bir başarı hikayesi yazdı. Kişi başına milli geliri 1500 dolardan 10 dolar düzeyine çıkardı. Birkaç milyar doları aşmayan ihracatı 150 milyar dolara ulaştı. İhracatın kompozisyonu da değişti. Yüzde 90 fındık, pamuk, tütün gibi tarım ürünlerinden yüzde 90'ı sanayi ürünlerinden oluşan bir düzeye geldi. Bu süreçte demografik ve sosyal yapısı da ciddi bir dönüşüme uğradı. Kentlerde yaşayan nüfus yüzde 50'nin altındaydı, yüzde 80'e yaklaştı. Son 35 yıldaki dönüşüm, şu sıralarda ciddi tıkanıklık yaşıyor. Bizi 10 bin dolara taşıyan dinamikler ve politikalar, 20 bin dolara taşıyamaz. Peki, Türkiye'nin yeni hikayesi ne olacak? 'Yeni Türkiye' hangi dinamiklere dayanacak? Bu soruların yanıtı üzerine kafa yoran herkesin ilk hesaba katması gereken Türkiye'nin kadın gücüdür. 21. yüzyılda Türkiye yeni bir başarı hikayesi yazacaksa, bunun omurgası üretim ve yönetimdeki kadınlarımız olacak" dedi.



2014
Çimsa
Sürdürülebilirlik
Raporu
Çıktı

ÇİMSA OLARAK “ÖNCE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK” DİYORUZ

Kurulduğumuz günden bugüne geçen 44 yılda sadece üretim yapmadık. Türkiye çimento sektörüne yenilikler getiren, uluslararası alanda faaliyetlerde bulunan, en önemlisi de her zaman çevreye ve insana değer veren, sürdürülebilirliğe inanan bir şirket olduk.

Yaptığımız sürdürülebilirlik faaliyetleri hakkında bilgi almak ve 2014 Çimsa Sürdürülebilirlik Raporu'na ulaşmak için www.cimsadasurdurulebilirlik.org adresini ziyaret edebilirsiniz.



www.cimsa.com.tr

[facebook.com/CIMSACEMENT](https://www.facebook.com/CIMSACEMENT) twitter.com/cimsacement [linkedin.com/company/cimsa](https://www.linkedin.com/company/cimsa)

ÇİMSA



5. KÜRESEL RAPORLAMA GİRİŞİMİ KONFERANSI (GRI)

1 8-20 Mayıs 2016 tarihlerinde Amsterdam'da düzenlenecek 5. Küresel Raporlama Girişimi Konferansında (GRI) 1.500'e yakın lider sürdürülebilirlik alanındaki yenilikler ve trendler hakkında bilgi alışverişinde bulunuyor ve önümüzdeki dönemde raporlama standartlarını şekillendiriyor olacak. Küresel Raporlama Girişimi (GRI), sürdürülebilirlik raporlamasının tüm kurumlar tarafından yapılmasını teşvik etmekte. GRI, dünyada yaygın bir şekilde kullanılan kapsamlı bir sürdürülebilirlik raporlaması çerçevesi geliştiriyor. Bu raporlama çerçevesi, Raporlama İlkeleri de dahil olmak üzere, kurumların ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını ölçmeleri ve raporlamaları için kullanmaları gereken prensip ve göstergeleri belirliyor.



NORVEÇ PETROL FONU'NDAN ÇAĞRI

Financial Times'ta yayınlanan habere göre; dünyanın en büyük ulusal fonu olan Norway Wealth Fund, ABD bankalarına icra kurulu başkanı ve yönetim kurulu başkanı pozisyonlarının ayrılması için çağrı yaptı. ABD bankalarında oldukça

büyük hisseye sahip fon liderleri iki üst pozisyonun birleştirildiği uygulamanın daha fazla mali istikrar ve hesap güvencesi için sonlandırılması gerektiğini vurguladılar. Norway Wealth Fund'ca Kurulu Başkanı Yngve Slyngstad Financial Times'a

yaptığı açıklamada 2008 yılında bankaların yaşadığı krizden ötürü iki üst pozisyonun ayrılmamasının önümüzdeki süreçte kaçınılmaz olduğunu belirtti.

17. KURUMSAL YÖNETİM VE YATIRIM ÇALIŞTAYI

Akademisyenlerin belirli dönemlerde bir araya gelerek tezlerini dünyadan diğer akademisyenler ile paylaştıkları ve görüşlerini aldıkları çalıştayların 17.si "Kurumsal Yönetim ve Yatırım" başlığında 30 Eylül - 1 Ekim 2016 tarihlerinde Sabancı Üniversitesi kampüsünde düzenlenecek. İleri 1998 yılında düzenlenen çalıştayda 12 adet tez çalışması sunulması planlanmaktadır. İlgilenen araştırmacıların kurumsal yönetim ve yatırım konularındaki tezlerini 30 Haziran 2016 tarihine kadar Burçin Yurtoğlu'na (burcin.yurtoglu@whu.edu) sunması gerekmektedir.



TKYD RAPORU: BIST ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULLARI YAPISI



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği “Yönetim Kurulu Serisi”nin I. yayını olarak hazırlanan ve 14 Ocak 2016’da kamuoyu ile paylaşılan “Bağımsız Yönetim Kurulu Ücret Araştırması”ndan sonra “Yönetim Kurulu Serisi”nin II. yayını olarak hazırlanan “BIST Şirketleri Yönetim Kurulları Araştırması”nı ve 24 Mart 2016’da kamuoyu ile paylaştı. Hazırlanan bu raporlar üzerine çalışmalarını yürüten TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy’un yazısını yayınlıyoruz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği “Yönetim Kurulu Serisi”nin I. yayını olarak hazırlanan ve 14 Ocak 2016’da kamuoyu ile paylaşılan “Bağımsız Yönetim Kurulu Ücret Araştırması”ndan sonra “Yönetim Kurulu Serisi”nin II. yayını olarak hazırlanan “BIST Şirketleri Yönetim Kurulları Araştırması”nı ve 24 Mart 2016’da kamuoyu ile paylaşmıştır.

Kurumların yüksek performanslı, rekabetçi ve uluslararası yönetim ilkelerine sahip, paydaşlarına en fazla değer

yaratılan kurumlar haline gelmesi, yönetim kurullarının yapı, faaliyet, etkin çalışmalarının Kurumsal yönetimin en önemli konularındandır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, uygulamalarda uluslararası referans noktası ve etkin bir araç olarak Finansal İstikrar Kurulunun Sağlıklı Finansal Sistemler için Standartları’ndan biri olarak kabul edilmiş ve Finansal Stability Board (FSB), G20 ve OECD üyeleri tarafından kullanılmaktadır. Bugüne dek Dünya Bankası tarafından da dünya

çapında 60’tan fazla ülkede kullanılmaktadır. Ayrıca Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi tarafından yayınlanan Bankalar için Kurumsal Yönetim Rehberi ile OECD’nin sigorta şirketleri ve emeklilik fonlarının yönetimine ilişkin rehberlerinin temelini teşkil etmektedir ve pek çok ülkede reformların referansı konumundadır. Yönetim kurullarının doğru kompozisyonda oluşturulmaları, işleyişleri, etkinlikleri ve çalışma esasları kurumsal yönetimin gündeminde önemli yer

tutan konular arasında yer almaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin artan sorumlulukları ve etkinlikleri yönetim kurulu konusunda görüşlerin odak noktasını oluşturmaktadır. Dünyada ulusal ilkeler ve bazı durumlarda kanunlar bağımsız olarak kabul edilecek yönetim kurulu üyelerine özel yükümlülükler getirmekte olup yönetim kurulunun önemli bir kısmının, bazı durumlarda çoğunluğunun, bağımsız olması gerekliliğini önermektedir. Bir yönetim kurulu üyesinin neden bağımsız olarak kabul edilebileceğinin gerekçelerinin belirlenmesi yönetim kurulunun yükümlülüğüne bırakılmıştır. Özellikle kriz dönemlerinde şirketlerin yönetim kurulu yapılarının çeşitliliği, verimliliği, kurumsal yönetim ilkelerine tam uyumlu çalışması, süreçlerin tam ve doğru yönetilmesine faydalı olmaktadır.

Kurumsal Yönetimin vazgeçilmez ögesi olan bağımsız yönetim kurulu üyeliği, uzun yıllardır dünyada uygulanmaktadır. Şirket uygulamaları kendilerine özgü değişiklikler gösterdikleri gibi, ülkelerin yönetim kurulları ile ilgili mevzuatlarında da ülkenin kurumsal kültürlerine ve piyasa beklentilerine bağlı olarak birçok farklılıklar görülebilmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin etkin karar alma mekanizmalarına katkıları belirgindir. Finansal ve finansal olmayan raporlamaların doğruluğunu sağlamak, iliş-

kili taraf işlemlerini gözden geçirmek, yönetim kurulu üye ve kilit yönetici adaylarını belirlemek, yönetim kurulunun ücretlendirmesi ve yönetim kurulu performans değerlendirmesi sorumlulukları düşünüldüğünde yakın gelecekte dünyada ve Türkiye’de bağımsız üyelere verilen önemin daha da artacağı açıktır. Dünyadaki uygulamalar söz konusu olduğunda OECD İlkeleri’nde de açıkça görülen aldıkları bu büyük sorumluluk ve kurumsal yönetim görevi ile doğru orantılı olarak ücret trendlerinde de gelecek yıllarda da yeni düzenlemelere gidileceği görülmektedir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği “Yönetim Kurulu Serisi”nin II.yayını olarak hazırlanan ve 24 Mart 2016 tarihinde kamuoyu ile paylaşılan BIST Şirketleri Yönetim Kurulları Araştırma” raporunda 513 şirketin Yönetim Kurullarının yapısı incelendi. Araştırmada; Borsa İstanbul’da kayıtlı 29 Grup I şirketi, 37 Grup II şirketi, 316 Grup III şirketi, BIST 100, BIST 50, BIST 30 ve BIST Kurumsal Yönetim şirketlerinin tamamı, 84 BIST Mali şirketi, 20 Gelişen İşletmeler Pazarı şirketi, 14 Piyasa Öncesi İşlem Platformu şirketi, 91 Borçlanma Araçları Piyasası (nitelikli yatırımcı) ve 6 Borçlanma Araçları Piyasası şirketi olmak üzere 513 şirketin yönetim kurulu üyelerinin kimlerden oluştuğu ortaya kondu.

Mustafa Doğrusoy

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



Yönetim, strateji ve yatırım danışmanı olarak, kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetimi, kurumsal finansman, aile şirketleri ve kurumsallaşma, Türk Ticaret Kanunu’nun şirketlerde uygulanma süreçleri, mali yapılanma, finansman, ortak bulunması, halka arz öncesi yönetsel hazırlıklar, şirket birleşme, bölünme, devir ve satın almalarının gerçekleştirilmesi projelerinde görev almaktadır.

Borsa şirketlerine; Sermaye Piyasası mevzuatına uyum, şirketlerin esas sözleşme, yapılanma, yönetim kurulları yapısı, işleyişleri konularında destek vermektedir.

Uzun yıllardan bu yana Türkiye’nin saygın kuruluşlarından bazılarında İcra kurulu üyesi ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almış olup, halen şirketlerde yönetim kurullarına danışmanlık yapmaktadır. Sermaye Piyasası mevzuatı değişimlerine göre 2012 yılından bu yana Borsa şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır.

Grup, Endeks, Pazar İsmi	Şirket	
	Adet	Toplam
Grup 1	29	
Grup 2	37	
Grup 3	316	382
BIST 100	100	
BIST 50	50	
BIST 30	30	
BIST Kurumsal Yönetim	50	
BIST Mali	84	
Gelişen İşletmeler Pazarı	20	
Piyasa Öncesi İşlem Platformu	14	34
Borçlanma Araçları Piyasası (nitelikli yatırımcı)	91	
Borçlanma Araçları Piyasası	6	97
		513

Kamuyu Aydınlatma Platformu, şirketlerin internet sitelerinden sağlanan verilerden Yönetim Kurulu toplam üye sayısı, Yönetim Kurulu Bağımsız üye sayısı, Yönetim Kurulu Kadın üye sayısı, Yönetim Kurulu Yabancı uyruklu üye sayısı, Yönetim Kurulu Kadın Başkan sayısı, Yönetim Kurulu Yabancı uyruklu Başkan sayısı ve aynı şirkette görev yapan Yönetim Kurulu Başkanı-Genel Müdür başlıklarına göre analiz yapıldı.

Grup, Endeks, Pazar İsmi	Toplam	Bağımsız	Kadın	Yabancı	Kadın	Yabancı	YK Başkanı + Genel Müdür
	Üye			Yönetim Kurulu Başkanı			
Grup 1	283	89	21	51	2	2	0
Grup 2	308	95	32	40	2	1	2
Grup 3	2068	631	269	155	22	25	49
BIST 100	845	248	89	108	7	7	7
BIST 50	460	143	46	67	4	3	0
BIST 30	294	94	25	47	2	2	0
BIST Kurumsal Yönetim	446	139	45	60	6	4	3
BIST Mali	665	205	85	54	8	2	8
Gelişen İşletmeler Pazarı	95	15	21	0	0	0	9
Piyasa Öncesi İşlem Platformu	93	2	8	12	0	1	2
Borçlanma Araçları Piyasası (nitelikli yatırımcı)	480	26	64	59	4	5	1
Borçlanma Araçları Piyasası	40	5	3	9	0	1	0

Tablo 2 - Grup, Endeks, Pazar İsmi

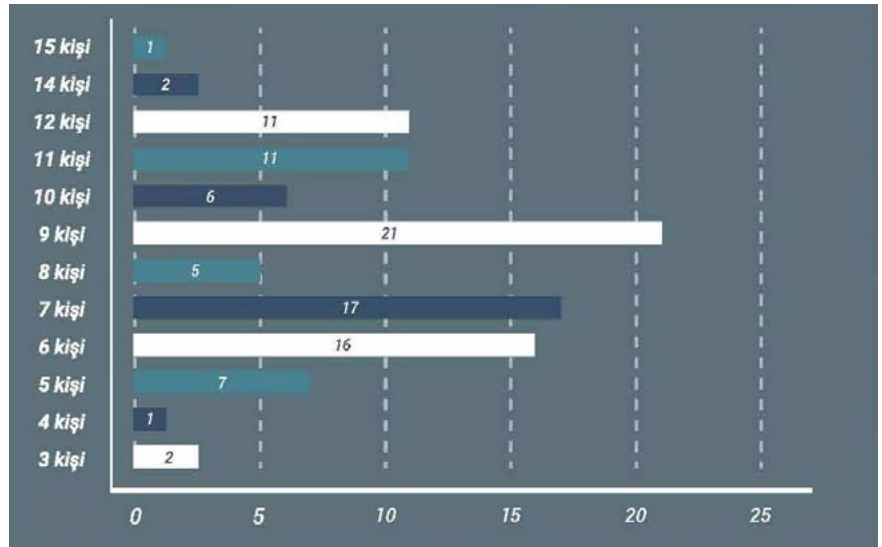
Grup, Endeks, Pazar İsmi	Bağımsız Üye	Kadın Üye	Yabancı Üye
	Toplam Üye Oranı		
Grup 1	%31	%7	%18
Grup 2	%31	%10	%13
Grup 3	%31	%13	%7
BIST 100	%29	%11	%13
BIST 50	%31	%10	%15
BIST 30	%32	%9	%16
BIST Kurumsal Yönetim	%31	%10	%13
BIST Mali	%31	%13	%8
Gelişen İşletmeler Pazarı	%16	%22	%0
Piyasa Öncesi İşlem Platformu	%2	%9	%13
Borçlanma Araçları Piyasası (nitelikli yatırımcı)	%5	%13	%12
Borçlanma Araçları Piyasası	%13	%8	%23

Tablo 3 - Grup, Endeks, Pazar İsmi - Oranlar

Bu araştırmada ayrıca Bağımsız üye, kadın üye ve yabancı uyruklu üyelerin toplam üyelere göre oranları da açıklandı.

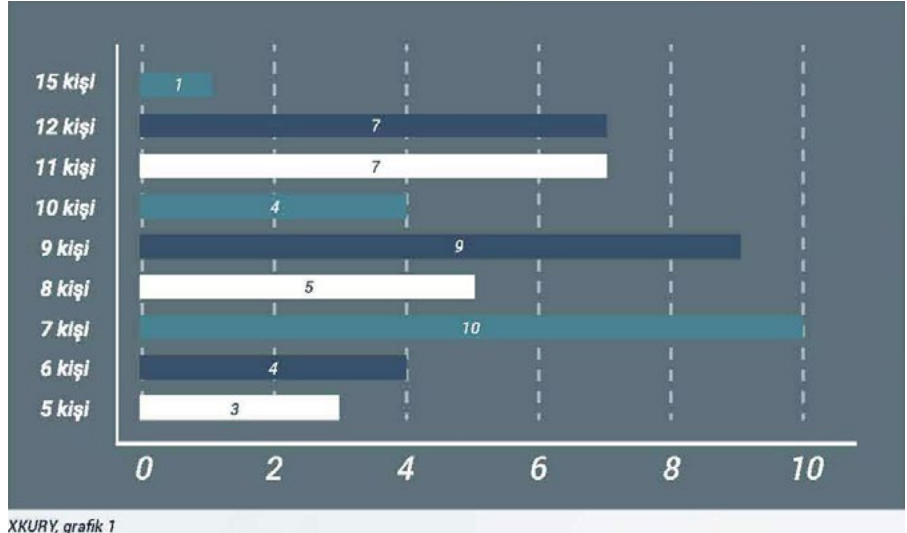
Yönetim Kurulu Büyüklükleri

BIST şirketlerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; 513 şirkette 3367 yönetim kurulu üyesi olup ortalama yönetim kurulu büyüklüğü 6,5 kişi, 2659 yönetim kurulu üyesi olan BIST'te payları borsada işlem gören 382 şirkette ise ortalama büyüklük 7 kişidir. Yönetim Kurulu ortalama büyüklüğünün BIST 100'de 8 kişi, BIST 50'de 9 kişi, BIST 30'da 9,8 kişi, Kurumsal Yönetim Endeksi şirketlerinde 8,9 olduğunu görmekteyiz. BIST 100 Endeksinde yer alan şirketlerde toplam 845 yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır. Yönetim kurulu üye sayıları 3 kişi ile 15 kişi arasında değişmektedir.



BIST 100, gr. atık 1

BIST Kurumsal Endeksinde yer alan şirketlerde toplam 446 yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır. Yönetim kurulu üye sayıları 5 kişi ile 15 kişi arasında değişmektedir.



XXURY, grafik 1

	2011	2013
Avrupa	12,1	12,1
Almanya	17,1	17,0
İspanya	14,3	14,3
Portekiz	16,2	14,1
Fransa	14,2	14,0
İtalya	13,9	14,0
Belçika	13,8	12,5
İngiltere	12,4	12,4
Avusturya	11,5	11,8
İsveç	10,7	11,6
İsviçre	10,4	10,3
Danimarka	9,8	10,0
Hollanda	8,7	8,6
Norveç	8,0	8,5
Polonya	8,2	8,3
Finlandiya	7,8	7,5

Tablo Avrupa Yönetim Kurulu Üye Sayıları
Heidrick&Struggles
Toward Dynamic Governance 2014

Spencer Stuart Board Index 2015 raporunda açıklandığı üzere; S&P 500 şirketlerinde ise yönetim kurulu büyüklüğü ortalamasının 10,8 kişi olduğu görülmektedir.

Heidrick&Struggles tarafından hazırlanan "Toward Dynamic Governance 2014" raporunda ise; 15 Avrupa ülkesi şirketlerinde yönetim kurulu büyüklüğü ortalamasının 12 kişi, en yüksek ortalamasının ise 17 kişi ile Almanya'da olduğu görülmektedir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği "Yönetim Kurulu Serisi"nin II.yayını olarak hazırlanan ve 24 Mart 2016 tarihinde kamuoyu ile paylaşılan BIST Şirketleri Yönetim Kurulları Araştırma" raporunda 513 şirketin Yönetim Kurullarının yapısı incelendi.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği

BIST şirketlerinin Yönetim kurullarında %26 oranında Bağımsız yönetim kurulu üyesi vardır. Payları borsada işlem gören 382 şirkette bu oran %31'dir. BIST şirketlerinde yönetim kurullarında yer alan en fazla bağımsız üye oranı % 32 ile toplam 294 yönetim kurulu üyesinin 94'ü bağımsız yönetim kurulu üyesi olan BIST 30 endeksi şirketlerindedir. BIST 30 endeksi Yönetim kurullarının % 14'ü ile % 43'ü bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır. 1 şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesi yoktur.

S&P 500 şirketlerinde ise yönetim kurulu üyelerinin % 84'ünün bağımsız olduğu görülmektedir.

Kadın üye

BIST şirketlerinin tümünde Yönetim kurullarında %12 oranında kadın yönetim kurulu üyesi vardır. Payları borsada işlem gören şirketlerde de bu oran aynıdır. BIST şirketlerinde yönetim kurullarında yer alan en fazla kadın üye oranı % 22 ile 20 şirketin olduğu Gelişen İşletmeler Pazarı şirketlerinde yer almaktadır. 513 BIST şirketinin 277'sinde 428, payları borsada işlem gören 382 şirketin 209'unda 332 kadın yönetim kurulu üyesi vardır. BIST şirketlerinin tümünde 30 şirketin yönetim kurulu başkanı % 5,8 oranıyla kadındır. Payları borsada işlem gören şirketlerde ise % 6,3 oranda 26 şirkette kadın yönetim kurulu başkanı bulunmaktadır. S&P 500 şirketlerinde 2010 yılında 16 olan kadın üye oranı 2015 yılında % 20'ye çıkmıştır. 2013 yılında 15 Avrupa ülkesinde yapılan araştırmada kadın üye ortalamasının % 17 olduğu saptanmıştır. En yüksek kadın üye oranı % 39 ile Norveç'te. En düşük oran ise % 8 ile Polonya ve Portekiz'dedir. Avrupa'da Yönetim kurullarında kadın üye olmayan şirketlerin tüm şirketlere oranı 2013'de %12'dir. En yüksek oran % 40 Polonya'dadır.

BYKÜ Oranı	Şirket
%43	3
%42	1
%40	1
%38	1
%36	4
%33	12
%30	2
%27	2
%25	1
%17	1
%14	1
%0	1

BIST 30, tablo 5

Yabancı uyruklu üye

BIST şirketlerinin Yönetim kurullarında % 10 oranında yabancı uyruklu yönetim kurulu üyesi vardır. Payları borsada işlem gören 382 şirkette bu oran % 9'dur. BIST şirketlerinde yönetim kurullarında yer alan en fazla yabancı uyruklu üye oranı % 23 ile 6 şirketin yer aldığı Borçlanma Araçları piyasası şirketlerindedir.

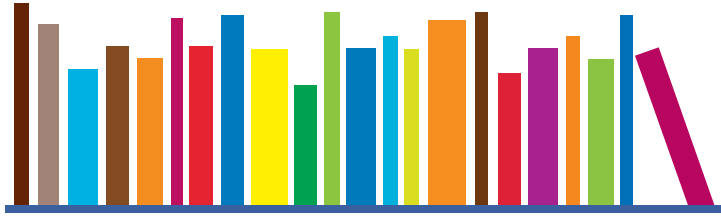
513 BIST şirketinin 111'inde 326, payları borsada işlem gören 382 şirketin 83'ünde yabancı uyruklu üye yönetim kurulu üyesi vardır.

BIST şirketlerinin tümünde 35 şirketin yönetim kurulu başkanı % 6,8 oranında yabancı uyrukludur. Payları borsada işlem gören şirketlerde ise % 7,3 ile 28 şirkette yabancı uyruklu yönetim kurulu başkanı bulunmaktadır. Heidrick&Struggles araştırmasına göre; Dünyada yabancı uyruklu üye bulundurma en yüksek oranı Kuzey Amerika'da %24'dir. Kuzey Avrupa ortalaması ise % 10'dur.

Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür görevlerinin aynı kişide olması

BIST şirketlerinin Yönetim kurullarında % 12 oranıyla 63 şirkette Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür görevleri aynı kişi tarafından üstlenilmektedir. Bu adet ve oran; payları borsada işlem gören 51 şirkette, % 13,4'dir. Yönetim kurulu üyeliğinin dünyada ve Türkiye'de gelişimi, üyelerin mevzuatlara göre sorumluluk ve yükümlülükleri, yönetim kurullarının oluşumu, süreçleri, çalışmaları, komiteleri, toplantıları, çalışma esasları ve yönetim kuruluyla ilintili tüm konuların yer alacağı daha geniş içerikle oluşturulacak yeni yayınlara Türk iş hayatının gereksinimi olduğunun bilinciyle, TKYD olarak üzerimize düşen sorumluluk gereği yeni yayınların hazırlanmasında çaba göstermeye devam edeceğiz. Bu makalede yer alan bilgiler ve veriler; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Yönetim kurulu serisi, BIST Yönetim Kurulları Araştırması'ndan alınmıştır. Mart 2016 tarihli bu yayın basılı olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nden sağlanabilir. Ayrıca www.tkyd.org adresinden incelenebilir.

BIST şirketlerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; 513 şirkette 3367 yönetim kurulu üyeliği olup ortalama yönetim kurulu büyüklüğü 6,5 kişi, 2659 yönetim kurulu üyeliği olan BIST'te payları borsada işlem gören 382 şirkette ise ortalama büyüklük 7 kişidir.



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

“CAM TAVAN” ZORUNLU KOTA UYGULAMASIYLA KIRILIR MI?



Yaklaşık 80 milyonluk Türkiye nüfusu içindeki %50’lik kadın payı göz önüne alındığında gerek çalışma hayatında gerek yönetici pozisyonlarında kadın sayısının azlığı daha çarpıcı hale geliyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu’nun 2015 yılı raporuna göre, 2015 yılında şirketlerde kadın yöneticilerin oranı yaklaşık %13’ün ötesine geçememiş durumda. Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı avukatlarından Zeynep Ahu Sazcı Uzun ve Bahar Elçin Kavak yönetim kurullarında kadın üzerine makalelerini Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldılar.

Yaklaşık 80 milyonluk Türkiye nüfusu içindeki %50’lik kadın payı göz önüne alındığında gerek çalışma hayatında gerek yönetici pozisyonlarında kadın sayısının azlığı daha çarpıcı hale geliyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu’nun 2015 yılı raporuna göre, 2015 yılında şirketlerde kadın yöneticilerin oranı yaklaşık %13’ün ötesine geçememiş durumda.

Kadınların üst yönetim pozisyonlarında görev almakta zorlanmalarının sebebi erkeklerden daha az yetkinliğe sahip olmaları değil kuşkusuz. Kadınların yaratılış olarak daha kırılğan,

duygusal, kararsız oldukları yönündeki önyargılar ve tarihsel olarak “yönetim” ile “erkekliliğin” özdeşleştirilmiş olması artık bu yüzyıla ait olmaması gereken kavramlar olsa da karar verme süreçlerinde hala önemli bir paya sahipler. Bunun yanında aday gösterme ve görevlendirme süreçlerinde özellikle mevcut kurul üyelerinin etkin rol alması var olan cam tavanı iyice kalınlaştırırken, yönetim kurullarında görev alamayan kadınlar için tecrübe yetersizliği adeta yumurta-tavuk ikilemi olarak karşımıza çıkıyor.

Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında yönetim kurullarındaki kadın sayısının artışı teşvik amacıyla tavsiye niteliğinde %25’lik bir orana

işaret ediliyor. Global anlamda baktığımızda ise özellikle Avrupa’da kanun koyucunun bu sorunu bir “kadın hakları sorunu”ndan öte bir “iş dünyası sorunu” olarak görmeye başlayarak içselleştirdiğini, hatta kimi zaman “aşırı yasal müdahale” (over-regulation) riskini göze alarak ciddi oranlarda zorunlu kota sistemini benimsediğini görüyoruz. Sivil toplum kuruluşlarının bu hareketteki payı ve etkisi ise görmezden gelinmeyecek kadar kuvvetli.

Yönetim kurullarındaki zorunlu kota uygulamasını en katı biçimde adapte etmiş olan Norveç’te 2006’da yürürlüğe giren kanun değişikliği ile dokuz ve üzeri kişiden oluşan yönetim kurullarına sahip halka açık şirketlerde

Yönetim kurullarındaki zorunlu kota uygulamasını en katı biçimde adapte etmiş olan Norveç’te 2006’da yürürlüğe giren kanun değişikliği ile dokuz ve üzeri kişiden oluşan yönetim kurullarına sahip halka açık şirketlerde kadın üyeler açısından asgari %40’lık zorunlu kota uygulaması hayata geçmiş bulunuyor.

kadın üyeler açısından asgari %40’lık zorunlu kota uygulaması hayata geçmiş bulunuyor. Kotaya aykırılığın yaptırımı olarak söz konusu şirketlerin kanunen müfeseh hale gelecek olmaları ise kotanın şiddetini pekiştiriyor. Zorunlu kota uygulamasının benimsenmesi açısından en güncel örnek ise Almanya. 2016’da uygulanmaya başlanan yeni kurala göre, borsaya kayıtlı 108 şirketin denetim kurullarında kadın üye sayısının %30 oranını bulması öngörülüyor. Fransa’da Ocak 2014’ten itibaren %20, Ocak 2017’den itibaren ise %40 oranında zorunlu kadın yönetim kurulu üyesi kotasına aykırı atama yapılması durumunda yapılan atamalar geçersiz hale geliyor.

Hâlihazırda konuyu Türkiye’de olduğu gibi “uygula, uygulayamıyorsan açıkla” prensibiyle ele alan ülkeler ise çoğunlukta. Örneğin ABD’de SEC’in, Aralık 2009’da şirketlerin aday gösterme komitelerinin yönetici adaylarını belirlerken çeşitliliği göz önünde bulundurup bulundurmadığını, bulunduruyorsa nasıl değerlendirdiğini açıklamalarını gerektiren bir kuralı kabul etmesiyle bu yönde çalışmalar başlamış durumda. İngiltere de zorunlu kota uygulamasını benimsememiş, gönüllü hedef belirleme ve kurumsal yönetim kurallarını desteklemiş ülkeler arasında. Şubat 2011’de dönemin ticaret bakanı Lord Davies, FTSE – 100 şirketlerinin 2015’te % 25 kadın yönetici hedefini amaçlamalarını, FTSE – 350’deki küçük şirketlerin ise 2013 ve 2015 için kendi tahmini hedeflerini belirlemelerini önermişti. Uygulamaya baktığımızda 1 Ekim 2015 tarihi itibarıyla, FTSE – 100 şir-

ketlerinde yönetim kurulunda kadın üye olmayan şirket kalmadığını görüyoruz.

Kadın yönetim kurulu üyeliklerinde zorunlu kota uygulaması, lehe ve aleyhe çokça ses getirmiş, özellikle Norveç’teki katı uygulamanın sonuçlarının da görülür hale gelmesiyle başka ülkelerde de uygulanabilirliği tartışılmış bir mesele. Kota uygulaması taraftarları gönüllülük esasına dayalı uygulamalarda gelişmenin genelde yavaş olduğu ve çok uzun bir süreç sonunda hedefe yaklaşıldığını, hâlbuki kota uygulamasında hedeflenen oranlara ulaşmakta kısa vadede başarı sağlandığını savunuyor.

Zorunlu kota karşıtlarının en büyük savı ise yönetim kurullarında kadın temsiline kota ile artışı sağlanırken, CEO gibi yönetim pozisyonlarında bu temsiline aynı noktaya ulaşmaması. Örneğin %40’lık zorunlu kota uygulamasına sahip Norveç’te icrai görevlerdeki kadın yönetici oranının %3’de kaldığı görülüyor. Ayrıca yüksek kota uygulamaları yönetici seviyesinde mevcut kadın aday sayısının azlığından ötürü, bir kişinin hakkıyla idare edebileceğinden fazla yönetim kurulunda görev alması sonucuna, yurt dışında benimsenen tabiriyle “altın etek” probleminde yol açma riskini taşıyor. Aynı şekilde bu uygulamalar şirketlerin olası yaptırımlardan kurtulmak amacıyla, yönetim kuruluna sadece zorunluluğa uymak amacıyla kadın üye ataması, yani tokenizm olarak ifade edilen “usulen yer doldurma” sonucunu da doğurabiliyor.

Her şirkete aynı elbisenin giydirilmeye çalışılması kurumsal yönetim açısından Türkiye’deki düzenleyici

Zeynep Ahu Sazcı Uzun

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı, Avukat



Zeynep Ahu Sazcı Uzun, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı’nın Şirketler Hukuku alanında faaliyet gösteren kıdemli avukatlarından. 2008 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden mezun olduktan sonra, Harvard Hukuk Fakültesinde “Karşılaştırmalı Şirketler Hukuku ve Kurumsal Yönetim” üzerine 2012 yılında yüksek lisansını tamamlamıştır. Uzun, şirketler hukukunun her alanında faaliyet göstermekle beraber birleşme ve devralmalar, sermaye piyasası işlemleri (halka arz işlemleri, halka açık şirketlerin birleşmeleri) ve kurumsal yönetim alanında uzmanlaşmıştır.

Bahar Elçin Kavak

Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı, Stajyer Avukat



Bahar Elçin Kavak, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı’nın Uyumazlık Çözümü ve Ticaret Hukuku alanında stajını sürdürmektedir. 2015 yılında Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden mezun olduktan sonra çeşitli hukuk bürolarında yaz stajyeri olarak görev almıştır. Kavak, müvekillere şirketler ve ticaret hukuku alanlarında, ticaret hukuku, yeniden yapılandırma, iş hukuku alanlarında destek sağlamaktadır.

¹ <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>

² Sabancı University Corporate Governance Forum, 3rd Annual Report on Women on Board, 2015.

Toplum olarak kadınların konumunun bir daha asla “dezavantajlı grup” olarak hatırlanmayacağı, cinsiyet temelli stereotiplerin olmadığı bir düzene ulaşmak asıl uzun vadeli hedef olmalıdır. Buna ulaşılmasıyla, sadece şirketler seviyesinde değil, diğer toplumsal alanlarda da kadının temsiline ilişkin birçok soru da cevabını bulacaktır.



kurumların da kaçındıkları bir yapı. Bu konuyu odak alan sivil toplum kuruluşlarının dahi zorunlu kota sistemini desteklemekten çok sorunun içselleştirerek çözülmesi fikrini savunduklarını görüyoruz.

Peki bu sorunu içselleştirerek ulaşabileceğimiz sürdürülebilir çözümler nelerdir ve bu çözümlerin faydaları neler olacaktır?

Şirketlerde çeşitlilik ve kapsayıcılık, küreselleşen ekonomide artık önemli bir amaç haline gelmiş durumda. Tarihsel olarak yetki sahibi pozisyonlardan uzak tutulan gruplara eşit fırsatlar sağlanması, çeşitliliğin ve farklı bakış açılarının olumlu etkilerinin görülmesiyle mümkün olacaktır. Birçok araştırmaya göre, karar almada etkinlik, karar alma sürecine katılanların perspektiflerindeki çeşitlilik sayesinde artmaktadır. Farklı geçmişleri olan kişiler, olaylara farklı bir açıdan bakacak, dolayısıyla bir konunun detaylıca düşünülmesi ve üzerinde çalışılması, taze fikirleri ve henüz uygulamaya geçmeden birçok açıdan tartışılmış kararları beraberinde getirecektir. Farklı hayat deneyimlerinin mevcudiyeti, daha geniş bir yelpazede önerilerin getirilmesini sağlayacak, bu durum yaratıcılığı ve yenilikçiliği yükseltecektir. Yönetim kurullarında başarı, kadın ve er-

keklerin birbirlerinden farklı olan kuvvetli yanlarını karar alma süreçlerde kullanmalarıyla da desteklenecektir.

Örneğin kadınlar genelde erkeklere göre finansal risklere karşı daha temkinlidirler. 2008'deki büyük krizi müteakiben dönemin Fransa Ekonomi, Endüstri ve İstihdam Bakanı Christine Lagarde'nin “Lehman Brothers, ‘Lehman Sisters’ olsaydı, bugünün ekonomik krizi oldukça farklı olurdu.” esprisi hala akıllarda. Farklı stillerin bir arada olması, her birinin iyi özelliğinden yararlanmamızı sağlar, bu da şirket açısından en iyi çözüme ulaşmak için yardımcı olur. Ayrıca, tüketim kararları ağırlıklı olarak kadınlarca alınmakta olduğundan, bu bakış açısının şirketin ekonomik hedefleri ve stratejilerine de mutlaka olumlu etkisi olacağını ekleyelim.

Sürdürülebilir çözüm önerilerinden biri, -dünyadaki örnekleri de oldukça başarılı olan- networking gruplarının kurulması olabilir. Kadınlar için networking stratejileri geliştirmek (yönetici adaylarına network imkânı) ve bu amaçla mentorluk programı sağlayan ulusal ve uluslararası örgütler/organizasyonlar adaylara yol göstermekte. Türkiye’de “Yönetim Kurulunda Kadın” çalışması mentorluk programlarına örnek olarak verilebilir.

Women Corporate Directors, Professional Women’s Network ve Bağımsız Kadın Direktörler Projesi yine Türkiye’de aktif olan ve bazıları uluslararası ağlarla da desteklenen diğer organizasyonlardır.

Süreçte şirketlerin de elini taşın altına koyması, sorunu kaynağında çözmek için iyi bir hamle olacaktır. Yönetim kurulları ve aday gösterme komiteleri, geleneksel konfor alanlarından dışarı çıkmaya ve yeni yöneticiler bulmaya zorlanmalıdır: Mevcut network ağlarını genişletmeleri, daha fazla adayın görev alabilmesi adına yönetim kurullarında üyeler için yaş ve süre sınırı getirilmesi gibi çözümler, yönetim seviyelerindeki “demokratikleştirme”yi de beraberinde getirecektir.

Zorlayıcı kurallar, her şirketin ihtiyaçlarına ve durumuna uygun olmayan tek tip kurallar kısa vadede faydalı olsa da, uzun vadede asıl hedeften sapılıp yukarıda da bahsettiğimiz olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, şirketlerin bu konuda inisiyatif alması, en sağlıklı olacaktır. Burada, bizce dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, yapılan uygulamalarda liyakatin etkilendiği görünümünü yaratmaktan kaçınılmasıdır: Kadın üyenin, yetenekleri ve eğitimiyle öne çıkıp seçilmektense, sadece kadın olmasından ötürü seçildiği fikri, bu uygulamalar aleyhine en çok ileri sürülen argümanlardandır. Her zaman için, ilgili adayın yetkinliği ile seçildiği açıkça belli olmalıdır.

Kurumsal yönetim açısından baz alınması gereken bu hedef, aslında küçük bir adımdır. Toplum olarak kadınların konumunun bir daha asla “dezavantajlı grup” olarak hatırlanmayacağı, cinsiyet temelli stereotiplerin olmadığı bir düzene ulaşmak asıl uzun vadeli hedef olmalıdır. Buna ulaşılmasıyla, sadece şirketler seviyesinde değil, diğer toplumsal alanlarda da kadının temsiline ilişkin birçok soru da cevabını bulacaktır.

³ <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2014/05/22/norways-exemplary-gender-quota-just-dont-ask-about-ceos/>



Kurumsal yönetim anlayışımıza bir yıldız daha...

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Derecelendirme Notuna Sahip 2. Kuruluş ödülüne layık görülmüş olmaktan dolayı gururluyuz.

TSKB

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

www.tskb.com.tr

ETKİN YÖNETİM KURULLARI



Ortalamaya bakıldığında yönetim kurullarının 2 ya da 3'ünde görev alan direktörlerin diğer komitelerde de görev aldığı ve düzenli bir işe sahip olduğu bilinmektedir. Verimlilik, herhangi bir kişinin bu kadar çok faaliyeti bir arada sürdürmeye çalışması esnasında birbirleriyle yarışan işleri başarıyla dengelemesindeki anahtar unsurdur.

Yönetim kurulları bir organizasyon ya da şirketin finansal olarak güvenilir olması, sosyal sorumluluk bilincine sahip olması ve hissedarlara verilen

sözlerin karşılandığından emin olunmasında bütünleyici bir rol oynar. Yönetim kurulu seviyesinde etkinliğin artırılması tüm organizasyonun yararınadır. Kurulun etkin bir şekilde yönetimi ve yönlendirilmesi görevinin önemli bir kısmı yönetim kurulu sekreteri ve/veya yönetim kurulu başkanına düşer.

Yönetim kurulu toplantısına hazırlanmak, özellikle kayıt ve yönetim kanunlarının idaresine ek olarak her bir yönetim kurulu toplantısını yürüten sekreterler için komplikasyonlu bir

süreçtir. Kurul üyelerinin kendine has olan görev ve sorumlulukları içerisinde kilit gündem maddelerinin belirlenmesi konusunda sekreterler üyelerle birlikte hareket etmek durumundadır. Daha sonrasındaysa toplantıda tartışılmak üzere her kurul üyesinden doküman toplamalı, bu dokümanları düzenlemeli ve kurulda dağıtımını yapmalıdır. Üstün organizasyon ve insan yönetimi yeteneği gerektiren bu süreçte bahsedilen görevleri kolaylaştıracak araçları ve püf noktalarını bulmak önemli bir kilit noktadır.

Dijital Araçların Dâhil Edilmesi

Birçok yönetim kurulu, toplantıların öncesinde ya da sonrasında üyeler arasındaki bilgi paylaşımı konusunda basılı belgelere ya da e-postalara güveniyor olsa da dijital araçların bu sürece dâhil edilmesiyle para ve zamandan tasarruf edilebilir. Leading Boards gibi ortak çalışmaya dayalı dijital toplantı araçları belge yönetimini kolaylaştırmakta ve belge paylaşımı ve yönetimini güvenli hale getirmektedir.

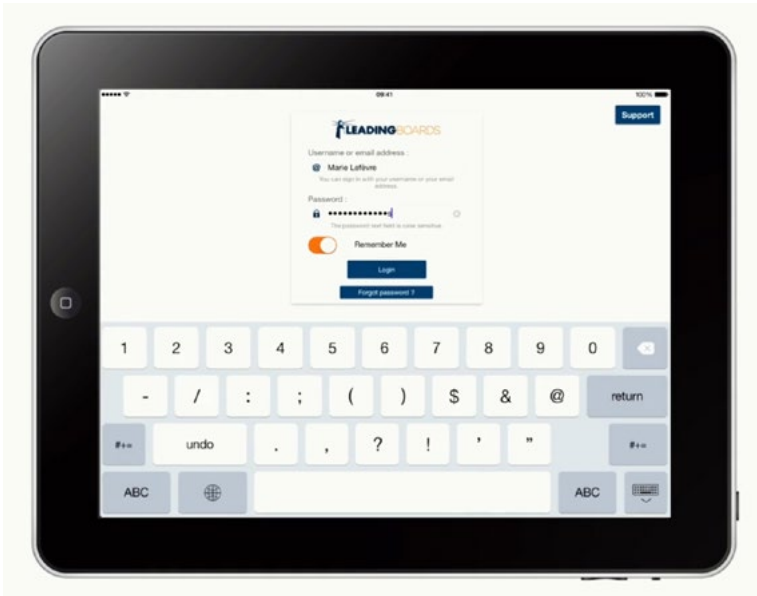
Bir yıllık zaman diliminde yönetim kurulu üyeleri düzinelerce belge üzerinde ortak olarak çalışabilmektedir. Bu sürecin yönetimi oldukça karmaşıktır ve bu belgelerin tüm versiyonlarının e-posta yoluyla takip edilmesi neredeyse imkânsızdır. Yönetim kurulu portalı yazılımı kullanıcıların finansal tablolar, yönetim anlaşmaları ve sözleşmeler gibi belgeleri güvenli bir şekilde yüklemesine ve paylaşmasına olanak sağlar. Belgeler yüklendikten sonra, toplantı esnasında ya da sonrasında kurul direktörleri bu belgelerle ilgili özel ya da tüm kurul tarafından erişilebilen açık notlar alabilir.

Toplantı gündeminin dijital ortamda ayarlanması ve paylaşılması üyelerin toplantılara daha hazırlıklı olmasını ve toplantılara olan anlamlı katılımla-

rını artırabilir. Birçok yönetim kurulu bu süreci e-posta üzerinden yönetir ve gündem konularıyla ilgili belgeleri toplantı öncesinde e-postalara ekli olarak gönderir. Bu yaklaşım ile yazılı baskıdan tasarruf edilse de son dakika değişikliklerinin uyarlanması oldukça riskli olmasından dolayı yanlış ve hatalara sebep olabilmektedir.

Yönetim kurulu internet portalları dijital ortamdaki toplantı gündemine erişimin paylaşılmasına izin vermesiyle bu süreci kolaylaştırır. Bu ortamda yönetim kurulu başkanı kurul üyelerinin de görüntüleyebileceği ve yardımcı belgeler üzerinde birlikte çalışabileceği bir toplantı gündemi için bir program ve zaman çizelgesi hazırlayabilir. Yeni belgelerin anında yüklenebileceği bu ortamda ortaklar dizüstü bilgisayar ya da tabletlerini kullanarak toplantıları takip edebilir.

Özellikle, her bir yönetim kurulu diğerinden farklı olmasından ötürü yönetim kurulu toplantılarının verimli bir şekilde yönetilmesi için zaman ve deneyime ihtiyaç vardır. Buradaki püf nokta yönetim kurullarında görev almanın her şeyden önce ortak bir projede çalışmak olduğunu unutmamaktır. Yönetim kurulunuzun bir takım olarak en iyi şekilde çalışması için gerekli araçları bir araya getirmek verimliliği artırarak başarıyı getirecektir.



Jean-Marc Félio

Leading Boards Başkanı



Ottawa Üniversitesi ve Stanford Üniversitesi'nden mezundur. Jean-Marc Félio yayın, yeni medya ve yeni teknolojiler alanında birçok büyük projenin girişimcisi, kurucusu ve yöneticisidir. "Mart 2030" gibi Kanadalı ve uluslararası 11 uzun metrajlı filmin yapımcısıdır. Ayrıca, Kanada genelinde hastaneler ve sağlık merkezlerinin yönetim kurullarının yönetimi için bir yazılım tasarlayıp üretmiştir. Orta ve büyük işletmelerde yönetim kurullarının etkinliğini artırmak ve bu amaçla portal hizmetleri geliştirmek amacıyla 2008 yılında kurulan Réseau C.A.'nin başkanıdır.

Gabriel Khouri

SEMEA
Uluslararası Satış





KURUMSAL YÖNETİM; GÜÇ VE BİLİNÇLİ LİDERLİK ARASINDAKİ DENGE

Alanında uzman çoğu lider, yönetimin günlük operasyon süreçleriyle ilgili olduğunu düşünmektense akademik bir tartışma olarak görüyor. Zihnimizde gerçek ve doğru olmayan bir çelişki yaratıyoruz. İşin aslı şu ki çoğu birey yönetim hakkında söz sahibi olsa da bunun ne anlama geldiğini ya da kendi sorumluluğu dâhilinde nasıl değerlendirmesi gerektiğini nadiren biliyor. Arnold Walravens & Pierre Casse “Kurumsal Yönetim ve Liderlik” konulu makalesini bu sayımızda sizlerle paylaşıyoruz.

Giriş

Alanında uzman çoğu lider, yönetimin günlük operasyon süreçleriyle ilgili olduğunu düşünmektense akademik bir tartışma olarak görüyor. Zihnimizde gerçek ve doğru olmayan bir çelişki yaratıyoruz. İşin aslı şu ki çoğu birey yönetim hakkında söz sahibi olsa da bunun ne anlama geldiğini ya da kendi sorumluluğu dâhilinde nasıl değerlendirmesi gerektiğini nadiren biliyor. Bunun yanı sıra aynı seviyedeki birçok lider yönetimin yeteri kadar üzerine düşülmediği zaman çok fazla probleme neden

olacağına içgüdüsel olarak farkına varıyor. Birçoğumuz yatırımcıları çekmek için en azından OECD ilkeleri ve kurallarına uygun olarak, sağlam temellere dayandırılmış kurumsal yönetimin gerekli olduğuna ikna olmuş durumdayız. Biz bu konuyu ‘faydalı’ ve ‘kaçınılmaz’ olmasının dışına çıkararak değerlendirmek istiyoruz. Yani, yönetimi bir hak olarak görüyoruz. Giderek daha da karmaşıklaşan ve küreselleşen iş dünyasında her bir liderin gözetim ve denetim yapma ve ‘yalnız yürümeme’ hakkı olduğunu düşünüyoruz.

Kurumsal yönetim uygulamaları ülkeden ülkeye değişiklik gösterir. Mevcut

yönetim toplumun tarihi, siyasi sistem ve gelenekler gibi bir dizi faktörden ilham alarak oluşur. Bu yüzden yalnızca prensip olarak değil, uygulamada da farklılıklara kesinlikle yer verilmelidir. Elbette ki burada üniter ve iki aşamalı sistemlerden bahsediyoruz. Ancak bu genel modellerin içerisinde farklılıklar halen daha dikkat çekici olmakla birlikte düşünce yapılarında da önem arz eden değişiklikler yer alıyor. Örneğin, üniter, tek aşamalı sistemlerin hissedar odaklı olduğu düşünülse de İngiltere yönetim kanunu iş dünyası liderlerinin, şirketlerin uzun dönemde başarı elde etmesi için uygun ortamları sağlamaları gerektiği fikrini kesin



Dr. Arnold Walravens

IEDC- Bled School of Management'da Yönetim Kurulu Başkanlarına Yönelik MBA Programı Akademik Direktörü



Hollanda Delft University of Technology Ekonomik Sosyoloji Fahri Profesörü Dr. Arnold Walravens, aynı üniversitede Felsefe ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı olarak da görev almıştır. Doktora derecesini Hollanda Twente University of Technology'den alan ve Amsterdam Free University'de öğretim üyesi olarak çalışan Dr. Walravens'in beş kitabı ve doksanından fazla makalesi bulunmaktadır. Yakın geçmişte ise liderlik alanında tanınmış profesörlerden Danica Purg, Pierre Casse, Lynn Isabella ve Paul Claudel ile birlikte 'Leaders and Teams – The Winning Partnership' adlı yeni bir kitap yazdı.

Eureko BV ve Sneep Industries'de Denetim Kurulu Başkanlığı; Rabobank ve Atag'da denetim kurulu üyeliği yapan Dr. Walravens, CSM ve Wolters-Kluwer gibi çok uluslu şirketlerin yönetim kurullarında görev almış ve Hollanda'nın en büyük kişisel taşımacılık şirketi Connexion'da Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır.

1993 yılından bu yana IEDC- Bled School of Management'da Yönetim Kurulu Başkanlarına Yönelik MBA Programı Akademik Direktörü olarak görev alan Dr. Walravens, 2001 yılından bu yana aynı kurumun Lisansüstü Çalışmalar Fakültesi (Faculty of Postgraduate Studies) Senato üyesidir. IEDC – Bled School of Management'da, EMBA Programı kapsamında Kurumsal Yönetim (Corporate Governance in EMBA) ve Genel Yönetim Programları (General Management Programs) derslerini vermektedir.

ve net olarak belirtir. Aynı uygulama iki aşamalı sistemleri de kapsar. Almanya ve Hollanda'nın kurumsal yönetim sistemleri iki aşamalıdır. Ancak, Almanya'nın iki aşamalı sistemi Hollanda'ninkinden farklıdır. Almanya'daki Denetim Kurulları (bağımsız) iki bloktan oluşur. Bunlardan biri hissedarların, diğeri ise çalışanların temsilcileridir. Hollanda'daki Denetim Kurulları ise, aksine, hiçbir çıkar grubundan sorumlu olmadan şirketle bağlantılı alanlarda uzman kişilerden oluşur. Üniter sistem içerisinde kurulun bir bölümün kendi kendini nasıl denetleyeceğini ya da yarı zamanlı çalışanların işlerini eş zamanlı olarak nasıl yürüteceğini merak edi-

yoruz. Muhtemelen Türkiye'deki Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Maliye Bakanlığı'nda olduğu gibi, bağımsız yönetim amacına yönelik olarak bir üniter sistem içerisinde daha fazla yöneticiye ihtiyaç vardır. Ulusal ve yasal sistem içerisinde kendi organizasyonları için doğru yönetim çözümlerini bulma görevi iş dünyası liderlerindedir. Biz, "herkese uyan" bir kurumsal yönetim rejimi olmadığını benimseyenlere katılıyoruz. Her ne koşulda olursa olsun, böyle bir kurumsal yönetim rejimi, nispeten daha kompleks bir sosyal sistemin sağlam bir şekilde işlediğinden emin olduğumuz bir teknik sunması gerekir.

Yönetim gücün dağılımı ve kullanımıyla ilgilidir. Etkin bir yönetim sistemi olmadığı sürece, gücün kötüye kullanılması nedeniyle temel risk unsurları var olmaya devam eder.

Yönetimin üç temel boyutu

1. Etik¹

Bu aşamaya kadar yönetimi hissedar odaklı değerlendirdik. Bunun bir parçası şirketin uzun dönemli büyümesi ve istikrarı ile hissedarların çıkarlarını dengelemek ve optimize etmektir. Söz konusu amaçlar doğrultusunda aksiyon alan herhangi bir kuruluşun en esaslı unsuru güçtür. Bu nedenle, gücü elinde tutan kişiler sorumlu tutulmalıdır. Bu yalnızca “doğru şeyi yapmak” değil “neden yaptığımız ve ne yaptığımızdır”. Ayrıca “değer odaklı liderliğin” iş dünyası ve kurumlara sürdürülebilir başarı getirdiği gitgide daha çok fark edilmektedir.

2. Örgütsel etkinlik

Kurum içerisindeki çeşitli görevler, aynı zamanda kurumsal yönetim fonksiyonları, görevleri ve ortak sorumluluklar kurum içerisindeki tüm çalışanlar arasında uygun bir biçimde dağıtılmalıdır. Ancak, uygulamada burada belirttiği kadar kolay olmayabilir. Örneğin, strateji gelişimi içerisinde Denetim Kurulu'nun yükümlülüğünün artması sebebiyle şirket stratejisinden kimin sorumlu olacağı konusu sorun yaratabilir. Bize göre, stratejinin sahibi ve başarılı bir şekilde uygulanmasından sorumlu olan kişi yöneticidir.

3. Güç Dağılımı

Yönetim gücün dağılımı ve kullanımıyla ilgilidir. Etkin bir yönetim sistemi olmadığı sürece, gücün kötüye kullanılması nedeniyle temel risk unsurları var olmaya devam eder.

Yönetimde başarısızlık

Tüm toplumlarda kamu ve özel yönetimlerdeki başarısızlığın ana sebebi gücün yanlış kullanımı ve uygunsuz davranış biçimleridir. Karar verme mekanizmasında etik değerler ve hissedarların çıkarları baz alınmadığı zaman yönetim sistemi sahte ve hileli olur.

1. İnsan Faktörü

İnsanların bir araya gelerek oluşturduğu herhangi bir etkinlikte, bazı insanların diğerlerinden daha fazla güç toplaması çok da uzun sürmez. Bu kişiler çoğunluğun menfaatini düşünmek ve buna odaklanmak yerine yavaş ama emin adımlarla özel çıkarlara hizmet etmeye başlayacaktır. Er ya da geç, diğer insanlar ya da gruplar gücü elinde tutan bu tarz kişilere karşı çıkacak ve devralacaktır. Bu örnek yönetimle ilgili bir dizi kritik soruyu da beraberinde getiriyor: Kurum içerisinde temsil edilen birden çok görüşe uygun bir şekilde hizmet edilmesi için güç kime verilmelidir? Güç suistimalinin kontrol altında tutulması ve minimize edilmesi için nasıl bir denetim sistemi kurulmalı ve uygulanmalıdır? Bizim görüşümüze göre; bu soruların cevapları yasalar, hükümler ve kanunlarda aranmalıdır.

2. Yapısal Değişiklik

Güç yapıları bireylerin yolsuzluğa (yetkinin kötüye kullanımına) yöneltebilmektedir. CEO ve yönetim kurulu başkanının ikili rolleri yüzünden oluşan çıkar çatışmalarına birçok kurumdan örnek verilebilir. Ayrıca bazı kurumlarda yöneticilere yapılan baskı ve teşvik işletmenin düzgün bir şekilde yürütülmesi için gereken temel kuralları atlanmasına sebep olur. Bu gibi sorunlar Türk denetim kurumlarında görülmüş ve birçok yönetim koşulu açık ve kesin bir biçimde belirtilmiştir. Bunun yanı sıra SPK'nın, yatırım ve emeklilik fonlarıyla bir şirketin Yönetim Kurulu'nda görev almaya izin vermediği de görülmüştür.

3. Liderlikte Yetersizlik

Günümüzde birçok lider sık sık aşağıda belirtilen zorlu durumlarla karşı karşıya gelir:

- Her zamankinden daha çok kısıtlama ve zorluk ile olağanüstü sonuçlar elde etmek zorundadır;
- Kanunlar, yönetmelikler ve yasal standartlar her zaman çok net değildir;
- Kültürel farklılıklar ülkeler arasında yönetim uygulamalarının yapılabilmesini zorlaştırır.

Bunun yanı sıra birçok yöneticinin kurumların en üst pozisyonlarına terfi ettirilmesinin arkasında yatan sebep onların yönetim zorunluluklarına saygılı olmalarından ziyade başarılı girişimci olmaları, önerilecek en iyi liderler olmaları ya da profesyonel yöneticiler olarak iyi sonuçlar elde edebildiklerini göstermeleridir. Çeşitli sektör ve şirketlerle birlikte çalışmanın bize kattığı tecrübelerle göre, çoğu Denetim Kurulu ya da Yönetim Kurulu aşağıda belirtilen özel nedenlerden dolayı uygun bir şekilde işlevini yerine getiremez:

¹ Bkz: Pierre Casse ve Arnold Walravens, “A Leadership Perspective”: TJ Training Journal, Kasım 2015, sayfa 19-22.

• Tüm ağırlığı mali duruma vermek

Yönetim kurulu seviyesinde finansal verilere çok zaman ayrılması çok etkin bir aksiyon değildir. Finans iş dünyasında ciddi bir şekilde değerlendirilmesi gereken bir konu olsa da başarının tek nedeni olarak görülmemelidir. Strateji ve risk yönetimi, liderlik gelişimi ve haleflik planlaması gibi konulara daha çok odaklanılmalıdır. Özellikle az önce bahsettiğimiz başlıklar kompleks iş ortamlarında önemi artan konular haline gelmiş, yöneticilerin ve liderlerin kalitesi ve zihniyetiyse iş dünyasında dikkat edilen diğer bir kilit unsur olmuştur. Bu gibi hususlar aile tarafından yönetilen şirketleri de kapsamaktadır.

• Sınırlı uzmanlık

Birçok Yönetim Kurulu üyesi, bu görevin gerektirdiği profesyonelliğe ve deneyime sahip değildir. Onlar ya ters etki yaratır ya da en iyi ihtimalle yüzeysel bakış açısına sahiptir. Denetleme Kurulları çoğunlukla mevcut sorunlarla bağlantısı olmayan insanlardan oluşur. Ancak, tabi ki olgun, deneyimli ve bu gibi zamanların dinamiğini anlayabilen bir bağımsız yönetim kurulu üyesi nasıl bulunabilir? Hollanda'da bulunan birçok Yönetim Kurulu'nda Yönetim Kurulları ve özellikle bağımsız yönetim kurulu üyeleri için sürekli bir eğitim programı tanıtılmıştır. Bu gibi programların şirketlerdeki önemli pozisyonlarda göreve devam edebilmek ve kalıcı olabilmek için gerekli olduğu düşünülmelidir.

• Bağımsız yönetim kurulu üyeliği yarı zamanlı bir iş ancak tam gün süren bir sorumluluktur: (Wout Dekker, Rabobank Hollanda)

Örneğin, Rabobank Denetleme Kurulu ve komiteleri 2013'deki kriz esnasında 66 kez bir araya gelmiştir. "Normal" şartlarda Denetim Kurulları bir yılda 8 kere toplanır. Bu yüzden bağımsız yönetim kurulu üyelerinin işe alınmasında müsaitlik durumları çok önemlidir. Çoğu zaman bu atamalar kişilerin hissedarlarla olan ilişkilerine ya da toplum içerisinde yüksek bir profile sahip olmalarına bağlı olarak yapılmaktadır.

• Detaysal Yönelim

(Denetleme) Kurulları stratejik önceliği olan konulara odaklanmak yerine nispeten daha az önemli konularla ilgilenmektedir. Kurumsal Yönetim Kurulu Liderlerinin kurumun etik ilkeler içerisinde kaldığından, hissedarların çıkarlarını korumak amacıyla uygun stratejilerin kullanıldığından, kurumun sorunsuz bir biçimde işlediğinden ve doğru insanların doğru görevlere yerleştirildiğinden emin olması gerekir.

Sonuçlar

Yönetimdeki başarısızlık, yeni kurallar ve denetim talepleri üzerinde bir Tsunami etkisi yaratır. Kurallar yardımcıdır; ancak bankacılık krizi, yolsuzluk, kısa dönem kar avcılığı ve çok yüksek miktarda ödemeler gibi konuların gündeme gelmesini engellemez. Bu yüzden, yönetim ilkelerinin karmaşık hale gelmesini önlemek amacıyla yöneticilerin ve denetmenlerin yalnızca kuralları ve ayrıntıları yorumlamakla ilgilendiği, ilkelere meşgul olmadığı kendimize ait bir tarz denemeliyiz.

yüzden, yönetim ilkelerinin karmaşık hale gelmesini önlemek amacıyla yöneticilerin ve denetmenlerin yalnızca kuralları ve ayrıntıları yorumlamakla ilgilendiği, ilkelere meşgul olmadığı kendimize ait bir tarz denemeliyiz. Diğer bir tehlike ise Uluslararası Raporlama Standartlarının belirtilen riskleri önlemeye yönelik inovasyon yapılmasına, yeni ürünler geliştirilmesine güçlükle izin verecek kadar ileri gidiyor oluşudur. Kanunlar girişimciliği bitirmeyebilir. Bu yüzden İngiltere ve Hollanda'da kural bazlı Kanunlardan, ilke bazlı Kanunlara geçiş için çaba gösterilmektedir. Tabi ki burada akla gelen en önemli soru çoğu liderin bunu idrak edecek olgunluğa erişip erişmediğidir. Sir Freddie Laker, "Hayatınızda sahip olduğunuz en önemli şey saygınlığınızdır ve bunun içinse ilkelere ihtiyacınız var, kanun ya da yasalara değil" demiştir. Ayrıca, Güney Afrika Krallar Komitesi Yönetim Kurulu Başkanı Mervyn King'in Kurumsal Yönetim konusundaki "İyi davranışı yasalaştıramazsınız." deyişine de katılmaktadır.

Yönetimdeki başarısızlık, yeni kurallar ve denetim talepleri üzerinde bir Tsunami etkisi yaratır. Kurallar yardımcıdır; ancak bankacılık krizi, yolsuzluk, kısa dönem kar avcılığı ve çok yüksek miktarda ödemeler gibi konuların gündeme gelmesini engellemez. Bu yüzden, yönetim ilkelerinin karmaşık hale gelmesini önlemek amacıyla yöneticilerin ve denetmenlerin yalnızca kuralları ve ayrıntıları yorumlamakla ilgilendiği, ilkelere meşgul olmadığı kendimize ait bir tarz denemeliyiz.

TKYD AKADEMİK DESTEK PROGRAMI



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve TKYD Akademik Kurulu'nun iyi uygulama örneklerini teşvik edecek kurumsal yönetim politikalarını anlamak, tasarlamak ve uygulamaya yönelik projeleri desteklemek amacıyla Eylül 2014'de yayınladığı akademik araştırma çağrısı sonucunu seçilen ve desteklenecek iki araştırmaya ilişkin Akademik Kurul adına Burçin Yurtoğlu'nun yazısını yayınlıyoruz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve TKYD Akademik Kurulu iyi uygulama örneklerini teşvik edecek kurumsal yönetim politikalarını anlamak, tasarlamak ve uygulamaya yönelik projeleri desteklemek amacıyla Eylül 2014'de bir akademik araştırma çağrısı yayınlamıştır. Gerek Türkiye'de gerekse gelişmekte olan piyasalar genelinde veri eksikliğinin araştırmaların kalitesini ve yayınlanabilirliğini etkilediği ve bilim insanlarının Türkiye üzerine çalışmayı seçmemelerine yol açtığı gözlemine dayanarak, akademik araştırma çağrısı'nın önem taşıyan ikinci bir amacı

da Türkiye üzerine yapılan ampirik araştırmaları desteklemektir. Verilen desteğin bu engelleri aşmakta araştırmacılara destek olarak bilgi üretimini teşvik etmesi hedeflenmektedir. Bu çağrıda araştırma konuları aşağıda sıralanan üç ana başlıkta toplanmış, ancak proje katılımcıları bu konular ile sınırlandırılmamışlardır:

1. Kurumsal Yönetim ile Şirketlerin Sürdürülebilir Büyümesi Arasındaki İlişki
2. Kurumsal Yönetim, İtibar ve Şirket Değeri İlişkisi
3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Türkiye'nin Makro-Ekonomik

Yapısı Arasındaki İlişki Araştırma önerileri hem özellikle Türkiye ile ilgili, hem de gelişmekte olan piyasalarda kurumsal yönetim konularının geneline yönelik olmak üzere iki kategori altında toplanmıştır.

2015-2016 yılı için yapılan akademik araştırma çağrısına toplam on başvuru yapılmıştır. Altı akademisyenden oluşan Akademik Kurul üyelerininin tamamı bu on başvuru hakkında detaylı değerlendirme raporları hazırlamışlar ve Nisan 2015 içinde yapılan kurul toplantısında tüm proje başvurularını ele almışlardır. Bu eleme sonucunda seçilen iki araştırma projesinin

Burçin Yurtoğlu

WHU Otto Beisheim School of Management, Finans ve Muhasebe Bölümü, Kurumsal Finans Kürsüsü



Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi'nde Ekonomi bölümünde tamamladıktan sonra Viyana Üniversitesi'nde yine Ekonomi üzerine master yaptı. Ekonomi doktora derecesini de Viyana Üniversitesi'nden alan Yurtoğlu çalışma hayatını Viyana Üniversitesi Ekonomi departmanında Asistan Profesör olarak başladı. 2004-Eylül 2010 yılları arasında Doçent olarak sürdüren Yurtoğlu 2006-2010 yılları arasında aynı zamanda İşletme, Ekonomi ve İstatistik Fakültesinde Dekan Yardımcısı olarak akademik kariyerine devam etti. Ekim 2010'dan beri WHU Otto Beisheim School of Management'ta tam zamanlı Profesör olarak görevini sürdürmektedir.

Birçok makalesi ve kitapları bulunan Yurtoğlu, Viyana Üniversitesi tarafından 2008'de En İyi Öğretmen sıralamasında birinci 2009'da ise sıralamada ikinciliğe layık görülmüştür. Bunun yanı sıra başka ödüllere de sahiptir. Çeşitli ulusal ve uluslararası derneklere üyeliği bulunmasının dışında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Akademik Kurulu'nda yer almaktadır.

desteklenmesine karar verilmiştir.

Projelerden ilki Birgül Arslan (Koç Üniversitesi) ve Uğur Çelikyurt (Koç Üniversitesi) tarafından yönetilmekte olan "Gönüllü Olarak Açıklanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun Stratejik Kullanımı - Strategic Use Of Voluntary Governance Rating Disclosures" başlıklı projedir.

Proje hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirme notlarını gönüllü olarak kamuya paylaşmalarını incelemektedir. Kurumsal yönetim derecelendirme notlarını gönüllü olarak kamuya paylaşan şirketler, paylaşmayan (ve benzer) şirketlere oranla daha az hisse satışında bulduklarını ve daha düşük bir ihtimalle şirket alım satım (M&A) işlemi gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Aynı zamanda piyasa bu tarz şirketlerin sermaye piyasasına yönelik bu işlemlerine daha olumlu bir reaksiyon göstermektedir. Bu iki bulgu bir araya getirildiğinde, proje kurumsal yönetim derecelendirme notlarını gönüllü olarak kamuya paylaşan şirketlerin sermaye piyasası ve şirket alım satımlarında daha seçici davrandıklarını ve kurumsal yönetim derecelendirmesinin şirket değerini artırıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Bu projenin akademik danışmanlığını Oğuzhan Özbaşı üstlenmiştir.

Program çerçevesinde desteklenmekte olan ikinci proje ise Halit Gönenç (Groningen Üniversitesi), Serdar Özkan (İzmir Ekonomi Üniversitesi) ve Yasemin Karaiibrahimoğlu (Groningen Üniversitesi) tarafından hazırlanan "Zorunlu Kurumsal Yönetim Hükümlerine Piyasa Reaksiyonu: Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme - Market Reactions to Mandatory Corporate Governance Provisions: Evidence from Turkey" başlıklı makale çalışmasıdır.

Bu projede Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2011 yılında yönetim kurullarına yönelik değişiklikler ele alınmaktadır. SPK yayınladığı bir dizi tebliğlerle, 2003 yılında 'uy yada açıkla' yaklaşımı ile yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yenilemiş ve ilkelerin bir kıs-

mını 654 sayılı kanun hükmündeki kararnamenin kendisine verdiği yetkilerle dayanarak halka açık şirketler için uyulması zorunlu kurallar haline getirmiştir. Bu makale, reform niteliğindeki bu değişikliklerin uluslararası alanda geniş çapta kabul görmüş kuramsal bir çatı ve diğer gelişmekte olan piyasalarda elde edilmiş görgün sonuçlar ışığında değerlendirilmesinin yanısıra bu tebliğlere piyasa reaksiyonlarını da incelemektedir.

Halen devam etmekte olan bu projenin akademik danışmanlığını Burçin Yurtoğlu üstlenmiştir.

Her iki proje de, hem kullandıkları veriler hem de gelişken metodolojilerine dayanarak, konu edindikleri ilişkilerin nedenselliği boyutuna ağırlık vermişlerdir. Geçtiğimiz yıllarda ekonomi alanını takiben finans alanında da yaygınlık kazanan bu yöntemsel yaklaşım, TKYD'nin kurumsal yönetim politikalarını anlamak, tasarlamak ve uygulamaya yönelik amaçlarıyla örtüşmektedir. Tamamlandıklarında bu araştırma sonuçlarının sadece Türkiye için değil, gelişmekte olan piyasalara da yönelik önemli bulgular barındırması beklenmektedir.

Projelere sağlanan toplam destek araştırma başına 4000 Amerikan Doları olarak belirlenmiştir. Çalışmaların sonuçları 2017 yılının Ocak ayında yapılacak olan X. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde açıklanacaktır. Projelerin aynı zamanda Eylül 2016'da yapılması planlanmakta olan "17. Kurumsal Yönetim ve Yatırım Çalıştay'ında" sunulması da planlanmıştır.

Türkiye üzerine yapılan kurumsal yönetim konusuyla ilgili akademik çalışmaların nitelik ve niceliğini arttırmaya yönelik araştırma destek programının, TKYD'nin katkılarıyla kalıcı olması ve uzun vadede kurumsallaşarak Türkiye'deki kurumsal yönetim sorunlarının çözümüne yönelik entellektüel birikime katkı yapması beklenmektedir. TKYD araştırma destek programının iki senede bir tekrarlanmasını karara bağlamış ve ikinci akademik araştırma çağrısının 2017 Türkiye Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında duyurulmasını planlamaktadır.

IX. TKYD KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ SABANCI CENTER'DA DÜZENLENDİ



9. TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi 14 Ocak 2016 tarihinde Sabancı Center'da düzenledi. Zirvenin ana oturumunda G20 süreci ele alınırken, eş zamanlı oturumlarda OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde oluşan değişiklikler ve aile şirketlerindeki kurumsallaşma çalışmaları geniş bir konuşmacı katılımıyla tartışmaya açıldı. Merakla beklenen "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması" raporu da ilk kez zirvede açıklandı.

Zirvede TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Hurşit Zorlu, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Tarkan Kadooğlu, BİST Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Talat Ulussever ve Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş'ın açılış konuşmaları ve IEDC Yönetim Bölümü Okulu PMBA Direktörü Arnold Walravens'in key notunun ardından **6. Kurumsal Yönetim Ödülleri** töreni düzenlendi. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslanan kuruluşlarca sağlanan "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları" ile verilen ödüller altıncı kez

sahiplerini buldu. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, çarpıcı veriler içeren ve Türkiye'de ilk kez hazırlanan "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması" raporunu da zirvede katılımcılarla paylaştı.

Yeni OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlanmalı

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Hurşit Zorlu; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen, Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarının büyük katkılarıyla

Türkiye'de ve bölge ülkelerinde en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi için rehberlik ettikleri kurumsal yönetim ilkeleri açısından önemli bir yılı geride bıraktıklarına değinerek, TKYD'nin düzenlediği **9. Kurumsal Yönetim Zirvesi**'nin gelişmeleri değerlendirmek ve gelecek yıl planlamalarını yapmak için önemli bir platform sunduğunu belirtti. İş dünyasını farklı açılarıyla tartışmaya, öğrenmeye iten sürecin OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1999 yılında tanıtılmasıyla başladığını ifade eden Zorlu, bu İlkelerin sadece uymakla yükümlü olunan bir dizi

kriterden öte, uluslararası standartlara dayalı, bir kültür olarak benimsenmesini arzu ettikleri bir yönetim anlayışının temellerini hazırladığını kaydetti. Türkiye'nin dönem başkanlığında yürütülen G20 sürecinin bu bakımdan son derece önemli olduğunu dile getiren Zorlu, OECD ilkelerinin, geride kalan dönemde oluşan tecrübeler ve yaşanan örneklerle en iyi uygulamalarının, farklı ekonomilerde ve kültürlerde hayata geçirmeyi mümkün kılan ortak bir anlayışı getirdiğini belirtti. Zorlu, ilkelerin kurumsal yönetim alanında hükümetlere,

düzenleyici otoritelere ve borsalara rehberlik sunması amacıyla geliştirilen ilkelerde güncellenme çalışması ile önemli değişiklikler yapıldığını, Türkiye'deki şirketler açısından bu alanda önemli gelişim alanları bulunduğunu kaydetti. OECD Genel Sekreterinin yeni ilkeleri Ankara'da sunarken belirttikleri gibi "İyi Kurumsal Yönetim" in güvene dayalı iş ortamını, şeffaflık ve yatırımı, finansal stabiliteyi ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için sorumluluk anlamına geldiğini ifade eden Zorlu, ilkelerin politika oluşturalara ve düzenleyici kamu otoriteler-

ine gerekli enstrümanları vererek bu çevreyi oluşturmak için yeterli imkanı sağladığını belirtti. Zorlu, düzenleyici kuruluşlar ve yasaların şirketlerin nasıl idare edileceğini, kurumsal yatırımcıların başkalarının parasını nasıl yöneteceklerini ve sermaye piyasalarının nasıl çalışacağını bu ilkelerden hareketle belirleyecekleri söyleyerek, her geçen gün birbirine hızla bağlanan dünyada düzenleyiciler, şirketler, yatırımcılar ve hissedarlar ve tüm paydaşların ortak bir "İyi Kurumsal Yönetim" anlayışına sahip olması gerektiğinin altını çizdi.



Yönetimin üç temel boyutu

Zirvenin key notunda yönetimin üç temel boyutuna değinen **IEDC Yönetim Bölümü Okulu PMBA Direktörü Arnold Walravens**, bunların ahlâki inisiyatif, kurumsal verimlilik ve güç dağılımları olduğunu belirtti. Ahlâki inisiyatifin yönetimin insanlara ilişkin boyutu olduğunu ifade eden Walravens, ilgili tüm paydaşların üzerinde etkisi olduğunu dile getirdi. Kurumsal verimliliğin, sorumluluğun uygun bir

yapısı ve dağılımı olmaksızın verimli ve başarılı olunamayacağı anlamına geldiğini söyleyen Walravens, güç dağılımları boyutunun ise yönetimin güç bölüşümüne ve kullanımına ilişkin olduğunu kaydetti. Walravens, yönetimlerin sıklıkla başarısızlığa uğrayabildiklerini, bunun ardında yatan nedenlerin insan olmanın doğası, kuruluşların ve toplulukların yönetilmelerine ilişkin modellerin oluşturulmasındaki sorunlar olduğunu, aynı zamanda liderliğin yetersiz kalabildiği

olgusunun da önem arz ettiğini belirtti. Bu karmaşık ekonomik ortamda, kurumsal yönetimin iş dünyasındaki tüm paydaşların korunmasına yönelik ilerici bir adım atması gerektiğini savunan Walravens, en iyi uygulamaların ve asgari standartların olmasına rağmen, her kuruluşun liderlik kültürüne, mülkiyet sahipliğine, spesifik özelliklerine ve kuruluşun ihtiyaçlarına göre kendisine en uygun modeli bulmak zorunda olduğunun altını çizdi.



6. Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini buldu

Zirvede TKYD'nin geleneksel olarak düzenlediği "Kurumsal Yönetim Ödülleri", Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslanan kuruluşlarca sağlanan "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları" doğrultusunda bu yıl 6'ncı kez sahipleri buldu. 6. Kurumsal Yönetim Ödülleri'nde "En Yüksek

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 Şirket" sıralamasında ilk sırada Anadolu Efes yer alırken, ikinci sırada TSKB ve TAV, üçüncü sırada ise Aksa Akriplik Kimya yer aldı. "En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Nota Sahip Halka Açık Olmayan Şirket" ödülünü Sütaş alırken, "Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Derecelendirme Notuna Sahip Şirket" ödülünü Doğu Otomotiv,

"Kurumsal Yönetim Endeksinde Son Bir Yılda Notunu En Çok Artıran Şirket" ödülünü ise İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş. aldı.





Yeni OECD ilkeleri sermaye piyasasına neler getiriyor?

Zirvenin eş zamanlı oturumlarının ilkinde "Yeni OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Türk Sermaye Piyasasına Yansımaları" ele alındı. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Yayla'nın oturum başkanlığında SPK Kurulu Başkan Yardımcısı Bekir Sıtkı Şafak, MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan ve İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı, TSPB Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi İlhami Koç, konu hakkındaki görüşlerini katılımcılara sundu. Panelistler, ilkelerde yapılan güncelleştirmelerin önemli değişiklikleri beraberinde getirdiğine değinerek, ulusal düzenlemelerde şirket büyüklükleri ve ülkeye özgü koşullar gibi hususlarda esnekliğe imkan veren bir çerçeve sunulduğunu, bu kapsamda iyi kurumsal yönetimin tek bir modelinin olmadığını altını çizdiler. Panelistler, artan rolleri ve

değişen yapılarıyla birlikte kurumsal yatırımcılar ve borsalar gibi kurumların etkin kurumsal yönetim çerçevesinin sağlanması konusundaki rollerin tanındığını, kurumsal yönetim alanında denetim ve yatırım kalitesi üzerinde durulduğuna vurgu yaptılar. Bununla birlikte, oturumda temel ortaklık haklarının yanı sıra, genel kurullarda bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemleri onay süreçleri ve üst yönetim ücretlerinin belirlenmesinde pay sahiplerinin söz hakkı gibi yeni konuların ilkelerde yer aldığı da konuşmalar tarafından öne çıkarıldı. Diğer yandan, kurumsal yatırımcılar ve sermaye piyasalarında hizmet sunan diğer araçların yeni bir başlık altında toplandığına değinen konuşmacılar, bunların faaliyetlerini yürütmeleri esnasında dürüstlüklerine zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacı üzerinde de durdular. İlkelerin, menfaat sahipleri ile şirketlerin etkin işbirliğini cesaretlendirdiğinin altını çizen konuşmacılar,

kamuoyunu aydınlatma başlığı altında kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarının gözden geçirildiğini ve finansal olmayan ve gönüllülük esasına dayanan raporlamaların tanındığını, insan hakları, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi kavramlara menfaat sahipleri kapsamında yer verildiğine vurgu yaptılar. Yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetim alanlarında yeni rollerinin de tanındığını belirten konuşmacılar, yönetim kurullarının eğitimi ve performans değerlendirmesi üzerinde durulduğunu, disk, denetim ve ücretlendirme komitelerinin kurulmasının teşvik edildiğini de belirttiler.

Aile şirketleri nasıl ayakta kalacak?

İkinci paralel oturumda ise **"Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik: Yarın Kimler Ayakta Kalacak?"** başlığı masaya yatırıldı. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Selim Oktar'ın oturum başkanlığında TÜRKONFED Başkan Yardımcısı Sedat Şükrü Ünlütürk, Etik ve İtibar Derneği -TEİD Başkanı Selçuk Öncer ve Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ görüşlerini katılımcılarla paylaşırken, aile şirketlerindeki en iyi uygulamalar ele alındı. Panelistler, Türkiye'deki şirketlerin ezici çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğunu, şirketlerin yüzde 98,8'ini KOBİ'ler oluştururken, bu şirketlerin yüzde 95'inin aile şirketi olduğunu kaydettiler. Ancak aile şirketlerinin ömrünün uzun sürmediğine dikkat çeken panelistler, Türkiye'deki her

10 aile şirketinden sadece üçünün ikinci nesli gördüğünü, her 100 aile şirketinden ise sadece üçünün dördüncü kuşağı görebildiğini belirttiler. Konuşmacılar, aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlayamamanın en önemli nedeninin kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirememekten kaynaklandığının altını çizdiler.

Aile şirketlerinin hızlı karar alabilme, uzun vadeli düşünme, hedef ve amaç birliği, aile birliğinden doğan 'biz' bilinci, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu, işletmeye bağlılık, bilgi ve deneyim birikimi, zaman, çalışma ve sermaye konusunda esneklik, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması ve mesai gözetmemesi gibi güçlü yönleri bulunduğunu dile getiren konuşmacılar, ancak akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye ile büyüme isteği, finansal yetersizlik, aile üyelerinin çıkarlarıyla şirket çıkarları arasın-

da çıkabilen sorunlar, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile üyeleri arasında rekabet, fikir ayrılığı ve uyumsuzluklar, verilere dayalı analize itibar edilmemesi, patronların profesyonellerle yarışması, aile içi sorunların işe yansması, işin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine rağmen işin yönetiminde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması, kurucu patron tecrübesine dayanma ve devir planının olmayışı gibi zayıf yönleri bulunduğu vurgu yaptılar. Konuşmacılar, aile şirketlerinin Türkiye ekonomisi açısından büyük önem taşıdığını, buna bağlı olarak, aile şirketlerinin yönetimde yaşadıkları sorunların çözüme kavuşturulması ve şirketlerin sürdürülebilir güçlü bir yapıya sahip olabilmeleri için kurumsallaşmanın anahtar rol oynadığının altını çizdiler.



Türkiye'nin G20 tecrübesi ve hedefler

Zirvenin ana oturumu "G20 Senesinde Türkiye - Tecrübeler ve G20 Sonrası Hedefler" başlığı altında düzenlendi. Elig Ortak Avukat Bürosu Ortağı ve B20 Yolsuzlukla Mücadele Görev Gücü Üyesi Gönenç Gürkaynak'ın oturum başkanlığında, TEPAV İcra Direktörü ve T20 Türkiye Başkanı Güven Sak, Kale Grubu Başkanı-CEO ve C20 Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı Zeynep Bodur Okyay, KAGİDER Kurucu Üyesi ve W20 Türkiye Başkanı Gülden Türkten ve Santa Farma İlaç Sanayii YKB TİSK Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve B20 İcra Kurulu Üyesi Erol Kiresepi konuşmacılar olarak Türkiye'nin G20 Dönem Başkanlığı sürecini, kararlar ve hedefler doğrultusunda mercek altına aldılar.



SERMAYE PİYASASI LİSANSLAMA SINAVLARINA İLİŞKİN BİLMENİZ GEREKENLER



Sermaye Piyasası Kurulu tarafından verilen yetki çerçevesinde lisanslama sınavları Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL) tarafından her yıl düzenleniyor. Lisanslama sınavlarına hazırlananlar için bir bilgilendirme amacı ile SPL Genel Müdürü Tuba Ertugay Yıldız tarafından kaleme alınan yazıyı paylaşıyoruz.

Piyasaları belirli bir olgunluğa erişmiş olan birçok ülkede olduğu gibi ülkemiz sermaye piyasasında çalışacak profesyonellerden de bazı eğitim, sınav ve lisanslama şartlarını yerine getirmiş olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda, sermaye piyasalarındaki farklı iş ve işlemlerde, konularına göre yetkin, mesleki donanıma sahip, finansal bilgi ve potansiyele sahip profesyonellerin yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Bu hedef çerçevesinde ülkemiz sermaye piyasası alanında çalışanların görevleri gereği öncelikle lisans belgesine sahip olmaları gerekmektedir. Lisanslama sınavlarının amacı; Sermaye Piyasası Kanununun (Kanun) kapsamı

doğrultusunda halka açık ortaklıklarda, yatırım kuruluşlarında, kolektif yatırım kuruluşlarında, derecelendirme kuruluşlarında, gayrimenkul değerlendirme şirketlerinde ve Kanun'da yer alan diğer sermaye piyasası kurumlarında çalışanlardan belirli unvan veya niteliklere sahip olanların mesleki yeterliliklerinin, bilgi ve becerilerinin yapılacak sınavlarla tespit edilmesi ve bu sınavlar sonucunda ilgili lisansların verilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu sayede, Sermaye Piyasası Kurulunun (Kurul) belirlediği esaslar çerçevesinde sermaye piyasalarında lisanslı çalışanların görev alması ülkemiz sermaye piyasalarının şeffaf, güvenilir hale gelmesinde, yerli ve

yabancı yatırımcının bu alana daha emin bir şekilde yatırım yapmasında ve yatırımcıların hak ve menfaatlerinin korunmasında önemli bir etki sağlamakta olup sermaye piyasalarının gelişmesi ve kalkınmasında da artı bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Lisanslama sınavları, Kurul tarafından verilen yetki çerçevesinde 2012 yılından itibaren Kuruluşumuz tarafından düzenlenmektedir. 2016 yılı birinci dönemi için lisanslama sınavları tarihi 11-12 Haziran olarak duyurulmuş olup 25 Nisan tarihi itibarıyla sınav başvuruları alınmaya başlanmış ve 9 Mayıs tarihinde de başvurular tamamlanmıştır.

Lisanslama hakkında Genel Bilgiler

14.08.2014 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan Sermaye Piyasasında Faaliyette Bulunanlar İçin Lisanslama ve Sicil Tutmaya İlişkin Esaslar Hakkında Tebliği ile birlikte Lisanslama Sınavlarına ilişkin yeni düzenlemeler getirilmiştir.

Sınavlarda başarılı olunması ve diğer lisans alma koşullarının sağlanması halinde alınabilecek lisans türleri sayısı ve isimlerinde meydana gelen değişiklikler bu düzenlemeler arasında yer almaktadır. Buna göre toplamda 8 lisans türünde sınav düzenlenmektedir:

- Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı
- Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansı
- Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı
- Türev Araçlar Lisansı
- Kredi Derecelendirme Lisansı
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı
- Gayrimenkul Değerleme Lisansı
- Konut Değerleme Lisansı

Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansına sahip olanlar Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 veya Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansının gerekli olduğu, Sermaye

Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansına sahip olanlar Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansının gerekli olduğu, Gayrimenkul Değerleme Lisansına sahip olanlar da Konut Değerleme Lisansının gerekli olduğu görevlerde çalışabilirler.

Belirli bir lisansın alınabilmesi için belirlenmiş okul düzeyinde mezuniyet şartının sağlanması ve ilgili lisans sınavında başarılı olunması gerekmektedir. Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı ve Konut Değerleme Lisansı için en az 2 yıllık yükseköğretim düzeyinde, diğer tüm lisanslar için ise en az 4 yıllık yükseköğretim düzeyinde eğitim alınmış olması gerekmektedir. Her bir lisanslama sınavından başarılı sayılmak için ilgili lisanslama sınavına ait sınav konularının her birinden 100 üzerinde en az 50 alınması ve tüm sınav konularından alınan notların aritmetik ortalamasının en az 60 olması gerekmektedir. Lisanslama sınavlarında toplamda 19 adet sınav konusu yer almakta olup lisans türlerine göre değişiklik sayılarda sınav konuları mevcuttur ve her sınav türüne göre farklılık göstermektedir. Adaylarımız, söz konusu sınav konuları ile ilgili detaylara internet sitemizden ulaşabilirler. Şunu da belirtmek isterim; bir lisansı almak amacıyla girilmesi gerekli sınav konularının tamamından bir defada başarılı olunma zorunluluğu bulunmamaktadır. Başarısız olunan sınav konularına daha sonra da girilerek lisans sınavlarını tamamlamak mümkündür.

SINAV TÜRÜ	SINAV KONUSU SAYISI
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı	4
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansı	9
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı	12
Türev Araçlar Lisansı	8
Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı	5
Kredi Derecelendirme Lisansı	5
Konut Değerleme Lisansı	2
Gayrimenkul Değerleme Lisansı	4

Tuba ERTUGAY YILDIZ

SPL Genel Müdür / Yönetim Kurulu Üyesi



2002 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’nda Uzman Yardımcısı olarak görevine başlayan YILDIZ, 2005 yılında Uzman, 2011 yılında Başuzman unvanını almıştır. Sermaye Piyasası Kurulu’nda sırasıyla Denetleme Dairesi ve Ortaklıklar Finansmanı Dairesi’nde 12 yılı aşkın süre çalıştıktan sonra 2015 yılında Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş.’de Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmaya başlamış olup halen Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görevlerine devam etmektedir. 1979 yılında Erzurum’da doğmuştur. 2001 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Mühendisliği bölümünü bitiren YILDIZ, yüksek lisansını 2009 yılında Koç Üniversitesi Executive MBA bölümünde tamamlamıştır. Evli ve 2 çocuk annesidir.

Lisanslama Tebliği ile gelen yeni düzenlemeler

14 Ağustos 2014 tarihinde yürürlüğe giren Lisanslama Tebliği'nden önce 11 tane olan lisans türü 8 adede indirilmiş olup Tebliğ öncesi alınmış olan lisanslar geçerliliğini korumaktadır. Bu lisanslar mevcut haliyle kullanılmaya devam edilebilir. Ancak, Tebliğ ile birlikte lisans türlerinin isimlerinde de değişiklikler yapılmış olup Tebliğ öncesi alınmış lisansların yeni düzenlemeler sonrasında hangi lisansa denk geldiği aşağıdaki tablodan görülebilir. Lisans türlerinin yanında ayrıca sınav konularında da düzenlemeler yapılmış olup daha önce 32 tane olan sınav konu sayısı 19'a düşürülmüştür. Daha önce başarılı olunan sınav konularının Lisanslama Tebliği sonrasında hangi yeni sınav konularına denk geldiği hususuna Tebliğ'de detaylı bir tablo ile yer verilmiştir.

Lisanslama Tebliği ile birlikte gelen diğer bir düzenleme de; sınav geçme notu ile ilgilidir. Bilindiği üzere; daha önce sınavlardan başarılı olabilmek için her bir sınav konusundan en az 60 ve tüm sınav konularından alınmış notların aritmetik ortalamasının ise en az 70 olması gerekiyordu. Ancak yeni düzenleme ile bu puanlar sırasıyla 50 ve 60 olarak değiştirildi. Bu kapsamda; söz konusu yeni düzenlemenin getirildiği Tebliğ'den önce sınavda başarılı sayılmayanların geçerlilik süresi nedeniyle silinmemiş notları yeni düzenleme kapsamında yeniden değerlendirilmiş ve birçok adayımız lisans sahibi olmuştur.

Tebliğ ile getirilen diğer bir önemli düzenleme de; bazı lisanslarda gerekli olan tecrübe şartına ilişkindir. Bilindiği üzere; Kredi Derecelendirme Uzmanlığı, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı, Gayrimenkul Derecelendirme Uzmanlığı ve Konut Değerleme Uzmanlığı sınavlarını kazanan adaylarımızın lisanslarını almaya hak kazanabilmesi için tecrübeye ilişkin şartları da sağlamaları gerekiyordu. Ancak getirilen yeni düzenleme ile birlikte söz konusu lisansların verilmesi aşamasında aranan tecrübe

Daha Önce Verilmiş Olan Lisanslar	Denk Olan Yeni Lisanslar
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Temel Düzey Lisansı	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansı
Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı
Türev Araçlar Lisansı	Türev Araçlar Lisansı
Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı	Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı
Kredi Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı	Kredi Derecelendirme Lisansı
Konut Değerleme Uzmanlığı Lisansı	Konut Değerleme Lisansı
Gayrimenkul Değerleme Uzmanlığı Lisansı	Gayrimenkul Değerleme Lisansı
Temel Düzey Müşteri Temsilciliği Lisansı	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı
Türev Araçlar Müşteri Temsilciliği Lisansı	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı
Takas ve Operasyon Sorumlusu Lisansı	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı
Türev Araçlar Muhasebe ve Operasyon Sorumlusu Lisansı	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 1 Lisansı

koşulu artık aranmamakta. Bu doğrultuda söz konusu lisanslama sınavlarını kazanan adayların belirlenmiş okul düzeyinde mezuniyet şartını sağlamaları yeterli olmaktadır. Tabi ki lisans belgesi başvurusunda bulunurken ilgili işlemlerin Lisanslama ve Sicil Tutma Sistemimiz üzerinden gerçekleştirilmesi, başvuru belgelerinin iletilmesi ve lisans başvuru ücretinin ödenmesi zorunluluğu devam etmektedir. Diğer yandan, yeni düzenlemeler çerçevesinde; üniversitelerin sermaye piyasaları konusundaki lisansüstü programlarının belirli lisansların sınav konularının tamamını kapsaması durumunda, SPL'nin söz konusu üniversitelerle yapacağı anlaşmalar çerçevesinde bu programlardan mezun olanlara, başarı durumlarına göre, ilgili lisansları sınavsız olarak alma hakkı verilmiştir. Ancak bu haktan yararlanabilmek için; mezun olunan ilgili yüksek lisans programının Tebliğ'in 10'uncu maddesinde sayılan şartları sağlaması ve buna ilişkin olarak ilgili üniversite ile Kuruluşumuz arasında yapılacak sözleşmenin Kurulca onaylanması gerekmektedir.

Lisanslama Sınav Süreci

Lisanslama sınavları ile ilgili süreci; sınava başvuru, sınava hazırlık, sınava giriş ve sınav sonuçlarının açıklanması

olmak üzere dört aşamada ele almak uygun olacaktır. Bu kapsamda; lisanslama sınavlarında yararlı olacağını düşündüğüm bazı bilgilere ve hususlara kısaca değinmek isterim.

Sınava İlişkin Genel Bilgiler

Bu yıl 11 – 12 Haziran tarihinde ilki düzenlenecek olan lisanslama sınavları için başvurular 25 Nisan tarihinde başlamış olup 9 Mayıs tarihinde tamamlanmıştır.

- Sınavlar 2 gün içerisinde toplam 4 oturumda düzenlenecektir. Cumartesi ve Pazar günleri sabah ve öğlen oturumları olmak üzere sınav saatleri sabah oturumları için 09:30 da öğleden sonra oturumları ise 14:30 da başlayacaktır.
- Her bir sınav konusunda; adayların cevaplandırması gereken soru sayısı 25 adettir. Yanlış cevaplar doğru cevapları silmediğinden adayların tüm soruları işaretlemeleri kendileri için faydalı olacaktır. Sınav kitapçıklarındaki her bir soru, beş seçeneqli çoktan seçmeli olacak şekilde hazırlanmaktadır.
- Bir oturumda en fazla beş (5) sınav konusundan sınava girilebildiğinden sınav oturum düzeni bu kurala göre oluşturulmuş durumdadır.

- Her bir sınav konusu için sınav süresi 45 dakikadır. Bir oturumdaki sınavın toplam süresi, adayın ilgili oturumda seçmiş olduğu sınav konusu sayısına göre farklılık göstermektedir. Örneğin bir oturumda seçtiği sınav konusu sayısı 2 olan bir adayın ilgili oturumdaki süresi 90 dakikadır.

Sınavlara Hazırlanırken Dikkat Edeceğiniz Hususlar

• Sınavlara Hazırlık Çalışma Rehberleri

Sınavlara hazırlık çalışma rehberleri SPL' nin www.spl.com.tr adresinde "Sınavlar" sekmesi altında yer almaktadır. Adaylarımız bu çalışma kitaplarından ücretsiz olarak faydalanabilirler. Sınava hazırlık rehberleri, adaylarımızın sınavlara hazırlanmasına yardımcı olmak amacıyla Kurul, Borsa, Takasbank uzmanlarınca ve değerli akademisyenlerimizce tüm sınav konularını kapsayacak şekilde 2014 yılından itibaren yayımlanmaya başlamıştır. Çalışma rehberleri her sınav döneminde incelenmekte ve gerek duyulması halinde güncellenmesi sağlanmaktadır. 11-12 Haziran 2016 tarihlerinde düzenlenecek sınavlar için adaylarımızın faydalanabilmesi açısından güncel rehberler internet sitemizden yayımlanmıştır. Burada şu önemli hususu belirtmekte fayda var; lisanslama sınav sorularının tamamının bu kaynaklardan oluşturulması zorunluluğu bulunmamaktadır. Adaylarımız sınavlara istedikleri kaynaklardan çalışabilirler.

• Mevzuat Kesim Tarihine dikkat edin

Sınava girecek adaylar, 29.02.2016 tarihine kadar (bu tarih dahil) yayımlanmış olan mevzuattan sorumludurlar. Bu tarih itibarıyla yayımlanmış olan fakat yürürlüğe giriş tarihi ileri bir tarih olan mevzuat da sınav konularına dahildir. Bu itibarla sınavlarda çıkacak sorular bu kapsamda hazırlanacağından adaylarımızın sınava hazırlanırken mevzuat kesim tarihini göz önünde bulundurmaları hazırlık süreçlerinde faydalı olacaktır.



• Fotoğraflı Sınav Giriş Belgenizi zamanında alın

"Fotoğraflı Sınav Giriş Belgesi" 27.05.2016 ile 12.06.2016 tarihleri arasında internet sitemizde yer alan Sınav Başvuru Sisteminde yayımlanacak olup adaylarımızın ilgili belgeyi zamanında almaları çok önemlidir. Zira Fotoğraflı Sınav Giriş Belgesinde; adayın sınava gireceği yerin adresi, binanın adı, salon ve sıra numarası ile adayın yüklemiş olduğu fotoğraf yer almaktadır. Fotoğraflı Sınav Giriş Belgesi olmadan sınava girilemeyeceğinin adaylarımız tarafından unutulmaması gerekiyor. Bununla birlikte sınav başvurusu tamamlandıktan sonra alınan Sınav Kayıt Belgesinin, Fotoğraflı Sınav Giriş Belgesi ile karıştırılmaması gerektiğini belirtmek isterim. Zira Sınav Kayıt Belgesi, sadece adayın başvuru ekranında yaptığı işlemlerin bir özeti olup Fotoğraflı Sınav Giriş Belgesi yerine geçmemektedir. Diğer yandan, Fotoğraflı Sınav Giriş Belgesi adaylarımızın adreslerine postalanmamakta olup e-posta adreslerine de iletilmemektedir. Bu nedenle; söz konusu belge, aday tarafından Sınav Başvuru Sistemi üzerinden süresi içerisinde mümkünse son dakikaya bırakılmadan alınmalıdır.

Sınav Öncesinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Sınava gireceğiniz yerin adres bilgisini teyit etmek amacıyla önceden gidip görünizi, sınava girebilmek için yanınızda bulundurmanız gereken belgelerinizi önceden hazırlamanızı

önemle tavsiye ediyoruz.

Adayların sınava girebilmek için;

- Fotoğraflı Sınav Giriş Belgesi ile
- Fotoğraflı ve soğuk damgalı T.C. Nüfus Cüzdanı veya sürücü belgesi veya süresi geçerli pasaport belgelerinden en az bir tanesini yanında bulundurmaları şarttır. Aksi halde sınava giremezler. Pasaportu ile sınava girecek adayların pasaport süresini önceden kontrol etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bir diğer önemli husus da; sınavda hesap makinesi kullanacaksanız makinenin özelliği büyük önem taşıyor. Çünkü hesap makinesinin üzerinde çeşitli matematik, istatistik veya finansal fonksiyonlar ve hesaplama tuşları bulunabilir ancak üzerinde alfabetik tuş takımı olan hesap makinelerinin ve diğer başka cihazların kullanılması kesinlikle izin verilmemektedir.

Sınav Başlamadan Önce Nelere Dikkat Etmeli?

• Soru kitapçığını kontrol etmeyi unutmayın.

Soru kitapçıkları dağıtıldığı zaman kitapçık üzerinde yer alan bilgilerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Sayfası eksik, basımı özürlü vb. kitapçık varsa, bunların düzgün olanlarla değiştirilmesi için sınav görevlilerine bilgi vererek değiştirilmesini sağlayın. Soru kitapçığının ilk sayfasında doldurulması gereken ad soyad, T.C. Kimlik Numarası ve alanları mutlaka doldurun imza kısmına imzanızı atın.

• Soruların cevaplarını cevap kâğıdına işlemeyi unutmayın, cevap kâğıdına işaretlenmemiş ama soru kitapçığı üzerine işaretlenmiş cevaplar dikkate alınmamaktadır.

• Cevap Kâğıtları Çok Önemli!

Verdiğiniz cevaplar, bu kâğıda yaptığınız veya yapmadığınız işaretlemelere göre belirlenmektedir. Cevap kâğıdını aldığınızda yapılması gerekenler şöyledir:

- Cevap kâğıdının size ait olup olmadığını mutlaka kontrol edin. Çünkü cevap kâğıdının üzerinde sizin bilgileriniz yer almaktadır. Eğer bir yanlışlık görürseniz sınav görevlilerine derhal haber verin.
- Soru kitapçığında büyük harflerle yazan "Kitapçık Türü"nü mutlaka cevap kâğıdına işaretleyin. Çünkü optik okuyucular, sizin belirttiğiniz kitapçık türüne göre cevaplarınızı değerlendirecektir. Kitapçık türünü işaretlememeniz durumunda, optik okuyucular sizin kitapçık türünüzün ne olduğunu bilemeyeceği için değerlendirme yapmayacak ve sınavdan sıfır almış olacaksınız.
- Sınav esnasında cevap kâğıdına işaretleme yaparken; başvuru sırasında seçmiş olduğunuz sınav konusu / konularına ait soruların cevaplarını işaretlemeniz gerekmektedir. Bu oldukça önemli bir husustur çünkü sınav kitapçığında birden fazla sınav konusuna ait soru yer almaktadır. Diğer bir deyişle; başvuru sırasında seçilmeyen sınav konusuna ait soruların cevapları işaretlenmemelidir.

Sınav Kurallarına Mutlaka Uyun

Sınav kılavuzunda belirtilen sınav kurallarının mutlaka gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çünkü; sınav kurallarına uyulmaması durumunda bir takım yaptırımlarla karşı karşıya kalınabilir.

- Sınavda kopya çekmeye teşebbüs edilmesi, kopya çekilmesi, kopya verilmesi veya kopya çekilmesine imkân sağlanmasının tespit edilmesi halinde ayrıca başkasının yerine sınavı giren veya kendisinin yerine başkasının sınavı girmesine imkân tanıyan adayların sınavları geçersiz sayılır. Sayılan nedenlerle sınavları geçersiz sayılanlar, ilgili sınav tarihinden itibaren 3 yılı geçmemek üzere Sınav Kurulunun kararıyla belirlenecek süre boyunca açılacak hiçbir sınavı alınmazlar.
- Sınav sorularını herhangi bir yere yazmayın veya bir şekilde dışarı çıkarmaya çalışmayın. Çünkü soruların yazılı, görsel veya işitsel olarak herhangi bir yolla tamamının veya bir kısmının paylaşılması veya paylaşılması sonucunu verecek fiillerin varlığı halinde, söz konusu fiilleri gerçekleştirdiği tespit edilen kişi ve kuruluşlar hakkında yasal işlemler başlatılacaktır. Bu hususa önemle dikkat edilmesi gerekmektedir.
- **Yanınızda Cep Telefonu ve Elektronik Cihaz Getirmeyiniz!**
- Sınavta gelirken cep telefonu, telsiz, çağrı cihazı vb. iletişim araçları, databank, diz üstü bilgisayar, el bilgisayarı, cep bilgisayarı, saat fonksiyonu dışında fonksiyonu bulunan saat vb. her türlü bilgisayar özelliği bulunan cihazlarla, silah vb. teçhizat, fotoğraf makinesi, kamera gibi elektronik cihazları yanınızda getirmeyiniz. Söz konusu cihazların sınav esnasında yanınızda bulunması durumunda sınavınız geçersiz sayılacaktır. Sınav binalarında eşyaların emanet alınmasına yönelik Kuruluşumuzun bir uygulaması bulunmadığından sınav binalarında adayların hiçbir eşyası emanete alınmıyor. Bu nedenle adaylarımızın sözü edilen eşyaları sınav binasına ge-

tirmemeleri önem taşıyor. Bununla birlikte; cep telefonunu sınav binasına veya sınav salonuna getirdiği sınav görevlileri tarafından tespit edilen adaylar hakkında tutanak tutuluyor ve bu adayların sınavları iptal ediliyor. Adaylarımızın bu hususa gereken özen ve hassasiyeti göstermeleri oldukça önemli.

Sınav Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Sınav sonuçlarına İtiraz

- Sınavlardan sonra soru kitapçıkları ve cevap anahtarları yayınlanmamaktadır.
- Sınav sonuçları açıklandıktan sonra, sınav puanınızda hata olduğunu düşünüyorsanız 15 işgünü içerisinde Sınav Başvuru Sistemi üzerinden sınav sonuç itirazında bulunabilirsiniz. Sonuç itirazları, 30 iş günü içinde karara bağlanmaktadır.
- Sınav sonucuna yapılan itiraz başvuruları, sınav sonucunda açıklanan puanın hesaplanmasında yanlışlık olup olmadığının tespitini talep amaçlı yapılmalıdır.
- Tebliğ kapsamında sadece sonuç itirazları alınmakta olup sınav sonucuna itiraz başvuruları içinde, soru itirazı içerikli başvuruların yer alması halinde soru itirazı başvuruları dikkate alınmayacaktır.

İletişim Bilgilerinizi Güncel Tutmanız Çok Önemli

Aday ile yazışmalar, adres bilgilerinin alındığı ekranda adayın belirtmiş olduğu yazışma adresi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Adaylara gönderilecek olan yazılar PTT aracılığı ile taahhütlü olarak gönderilecektir. Yanlış/eski adres bildirme, adreste olmama vb. sebeplerle teslim edilmeyen/iade edilen yazılar PTT kayıtlarına göre adrese gidildiği tarihte tebliğ edilmiş olarak kabul edilecektir. Teslim edilmeyen yazılar ikinci bir defa gönderilmeyecektir. Bu sebeple adayların iletişim bilgilerinin güncelliği hususunda gereken dikkat ve özeni göstermelerini tavsiye ediyoruz.

TÜM ADAYLARA BAŞARILAR DİLERİZ...



Yeşil paket, inşaatta kalitenin simgesi

0212 206 5 206



www.kilsan.com

KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ GELİŞMELERİ TKYD EĞİTİM PROGRAMLARI İLE TAKİP EDİN



TKYD eğitim programları, üyelerin uzmanlık ve deneyimlerini uygulayıcıların faydasına sunmak amacıyla 2005 yılından bugüne önemli bir fayda sağlamaktadır. Eğitim katılımcıları bir yandan iş ağlarını genişletirken bir yanda da bilgilerini yenilemekte ve birikimlerini arttırmaktadırlar. Kurumsal yönetim alanında farkındalık yaratmak ve referans olmak misyonuyla hareket eden TKYD bilgi ve deneyimi paylaşmayı en iyi uygulamaların oluşturulması amacıyla yüksek kalite ve uzmanlıkla sunmaya devam etmektedir.

2016 ilk çeyreğinde TKYD tarafından sermaye piyasaları uzmanlığı ve aile şirketlerine odaklı eğitimler takvimde yer aldı. Bu programlar ilgi gören ve geliştirilerek dönemsel olarak tekrarlanan çalışmalar oldu. **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Genel Kurul Süreçleri Eğitimi** 17 Aralık 2015 tarihinde TKYD toplantı salonunda gerçekleşti. Her zaman ki gibi büyük bir ilgi gören programda katılımcılar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Yayla'nın etkili sunumları ve engin deneyimleri ile elektronik genel kurul esasları ve vekâleten oy kullanma konularında bilgilerini tazelediler. Son bölümde ise Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık Yatırımcı İlişkileri Müdürü Dr. İnci

Tarı "Genel Kurulun Kurumsal Yönetimi için Önemi ve Yatırımcı İlişkileri Departmanı Sorumlulukları" başlıklı bir sunum gerçekleştirdi. 11 Şubat 2011 tarihinde ise gene yönetim kurulu düzeyinde eğitimlerimizden olan **Yönetim Kurulu Düzeyinde İç Kontrol ve İç Denetim Mekanizmalarının Etkin İşleyişi Eğitim Programı** TKYD toplantı salonunda katılımcılara sunuldu. Marmara Üniversitesi Dekanı ve TİDE Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Nurcan Cömert'in etkili sunumları ve engin deneyimleri ile doğru iç kontrol kültürü ve iç kontrol mekanizmalarının verimliliği konularında katılımcılarımızın bilgilerini güncelleştirdi. Programın devamında ise Deloitte Yönetim Kurulu Danışmanı ve TKYD Denetim

Umut Doğan
Eğitim ve Proje Müdürü





Yönetim Kurulunun Gelişimine Yönelik Eğitimler

Değişim günümüzün belirleyici süreçlerinden biri. Kuruluşların yaşanan bu süreçte var olabilmeye ve sürdürülebilirliklerini sağlama çabası düne göre pek çok sayıda faktörün izlenilmesini ve hızlı karar almalarını gerektiriyor. Küresel rekabetten gelen etkiler kadar, teknolojik gelişmelerin başta üretim, satış, finansman, insan kaynakları süreçlerine etkileri ve yeni regülasyonları karşılamak işletmeleri sürekli pozisyon alma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakıyor. Yönetim de çeviklik ve kaliteli karar alma önem kazanıyor.

Bu kritik önemdeki rolü yerine getirmek için yönetim kurulu üyeleri de sürekli değişimi yakalamanın ötesinde önünde olma durumundalar. 2006 yılından beri kurumlara ve Yönetim kurulun üyelerine destek sunan TKYD önümüzdeki dönemde de yönetim kurulu üyelerinin karar alma süreçlerine eğitimleri ile desteklerine devam edecektir. 2016 eğitim takvimi içerisinde birçok yenilikçi yöntem ve yaklaşım programlarımızda yer alacaktır.

Bunlardan çok önem taşıyan **Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu İhtisas Programı** 6 ve 7 Mayıs tarihlerinde İzmir Büyük Efes Swisshotel'de gerçekleşti. 6 ve 7 Mayıs tarihlerinde gerçekleşen programın ilk gününde katılımcılar İlter, Turan & Argun Hukuk Bürosu kurucu ortağı Aydın Buğra İlter, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık kurucu ortağı Mustafa Doğrusoy ve KPMG CFE ve CRMA müdürü Sinan Çamlık'tan yönetim kurulu üye sorumlulukları, aile anayasası ve iş etiği gibi konularda çok değerli bilgiler aldılar. Programın ikinci gününde ise Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı ve TÜSİAD Başkan Yardımcısı Sedat Şükrü Ünlütürk Ana Hissedar Perspektifiyle Yönetim Kurulu Oluşumu konusunda verdiği sunum ve engin tecrübesini katılımcılarımızla paylaştı. Daha sonra Inforce Genel Müdürü Gökhan Ugan strateji belirlenmesi ve yönetim hedefleri ile ilgili paylaşımlar-

Komitesi Üyesi Ali Kamil Uzun, kurumsal yönetim güvencesi ve dünyadaki trendlerinin Türkiye'ye yansımalarını detaylı bir sunumla paylaştı. Eğitimi değerli TKYD Yönetim Kurulu üyemiz ve Yapı Kredi Bankası Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Fatma Füsün Akkal Bozok, "Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu" başlıklı bir sunumla noktalandı.

13 Şubat 2016 tarihinde TKYD toplantı salonunda gerçekleştirdiğimiz **Yönetim Kurulu Ücret Politikaları Eğitim Programı** ise Türkiye'de özellikle son dönemde öne çıkıp önem kazanmaya başlayan yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ve ücretleri konularında bilgilendirici bir eğitim oldu. Bayazit Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazit, katılımcılara şirket stratejisinin yönlendirilmesi ve üst yönetim ücretlerinin belirlenmesi konularında katılımcılarımıza oldukça değerli bilgiler sundu. MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy ise bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönelik seçim kriterlerini ve ücret politikasını detaylı bir sunumla katılımcılara aktardı ve bu konulardaki

engin deneyimini paylaştı. Halka açık şirketler ve aile şirketleri için değerli gittikçe artan Kurumsal Yönetim Prensiplerinin, şirket toplulukları ve birden fazla taraf içiren şirket ilişkileri için nasıl en etkili şekilde uygulanacağı konusunda bilgilendirici olan **Şirketler Topluluğu ve İlişkili Taraf İşlemleri Eğitim Programı** 12 Nisan 2016 tarihinde Workinton Şişhane'de gerçekleşti. Katılımcılar, Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde Yrd. Doçent Dr. Muzaffer Eroğlu'ndan şirketler topluluklarında karşılıklı iştirak, bağlı-hakim şirket raporlamaları ve bunun gibi konular üstünde bilgi aldılar. Programın ikinci yarısında ise Koç Holding Finans Yöneticisi Sn. Ayça Sandıkoğlu sermaye piyasası çerçevesinde ilişkili taraf işlemleri hakkında değerleri deneyimlerini katılımcılarımızla paylaştı. 2016 yaz ve yaz sonrası dönemde ele alacağımız konular, TKYD eğitim politikasına uygun olarak aile şirketlerinde büyüme ve kurumsallaşma süreçlerine yardımcı olmaya, halka açık şirketlerinin ise görevlerini ve işlerini en iyi şekilde yerine getirerek Türkiye ekonomisi için katma değer sağlama-larına odaklı olarak programlanıp uygulanacaktır.

da bulundu.

Yönetim kurulunun işini etkin yapmasına olanak tanıyan ve dolayısıyla şirkete eşsiz bir değer katan yönetim kurulu sekreteri süreçleri, yönetim kurulu performans değerlendirmesi, yönetim kurulu ücret ve strateji politikaları, hissedarlara özel eğitimler ve yönetim kurulu oryantasyon süreci gibi çok önem taşıyan konular 2016 yılının devamında da takvimimizde yer almaya devam edecektir.

2016 yılında da eklemeler ve geliştirmeler yaparak sunmaya devam ettiğimiz Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları senelerdir süren geleneğimize bağlı kalarak alanında öncü eğitimler olarak bizi gururlandırmaya devam etmektedir. Değerli katılımcılarımızdan aldığımız beğeniyle doğru yolda ilerlediğimizi görüyoruz. Konularında uzman ve engin bilgi ve deneyime sahip değerli isimleri ağırlayacağımız program duyurularını www.tkyd.org sitemizden takip etmeye devam edebilirsiniz.

Aile Şirketlerine Özel Tasarlanmış Programlar

Aile şirketleri gerçeği yalnız ülkemizin değil tüm dünyanın gerçeği ve ekonomi içinde önemli bir paya sahipler. Tüm şirketler için kurumsal yönetim ilkelerinin faydaları ve geçerliliği yadsınamasa da aile şirketlerindeki aile – şirket dengesi iyi yönetim uygulamalarının farklı şekilde ele alınmasını gerektiriyor. Bu nedenle oluşturduğumuz eğitimler anlatımdan öte, sahneyi aile şirketlerine bırakarak, kendilerine özgü süreçleri nasıl yönetmeleri gerektiğini kendilerinin oluşturmasına yardımcı olacak şekilde yapılandırılıyor.

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

Uluslararası Çalışma Ortaklıkları ve İşbirlikleri

TKYD 2016 yılında da uluslararası birçok kuruluşla olan bağları ve işbirliği anlaşmaları sayesinde üyelerine özellikle uluslararası pazarlardan gelen bilgiler ile katma değer sağlayan çalışmalarına devam ediyor. Bu kapsamda uluslararası büyük öneme sahip çalışma ortaklarımız ve işbirlikçilerimiz uzmanlıklarının ve deneyimlerinin Türkiye'deki profesyoneller ile paylaşılması amacıyla eğitim programları ve seminerler düzenlemeye devam ediyorlar. International Finance Corporation (IFC), Nestor Advisors ve International Law Institute (ILI) gibi birçok önemli kuruluştan gelen uzman eğitimcilerimizi İstanbul'da misafir ederek düzenlediğimiz eğitimler kurumsal yönetim ilke ve politikalarının dünya çapındaki trendlerini paylaşmak ve en iyi uygulama örneklerini Türk şirketlerinin bilgilerine sunmak için gerekli ortamı oluşturuyorlar.

İhtiyaca Yönelik Planlanan Şirket-Özel Eğitimleri

TKYD; kurumsal yönetim düzenlemelerinin artması, yaptırımların etkinleşmesi için SPK ile işbirliğine devam ediyor. Kurumsal yönetim yapılarının farklı sektörler, şirket yapıları ve iş kültürlerine göre değişim gösterebileceğinin farkındayız. “Uygula, uygulayamıyorsan açıkla” prensibi bu sebeple SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin temelini oluşturuyor. TKYD olarak bu sürece, şirketlerde iyi uygulamaların desteklenmesi ve SPK gereklerinin yerine getirilmesi amacıyla ihtiyaca-özel planlanan eğitimler ile destek vermeye devam ediyoruz. şirket-özel eğitimleri hakkında daha detaylı bilgi ve teklifler için udogan@tkyd.org adresinden bizimle 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.



ŞİRKET STRATEJİSİ OLUŞTURMA VE İLETİŞİMİ EĞİTİM PROGRAMI

Tarih :9 Haziran 2016, Perşembe
Saat :10:00 – 16:00
Adres :Esentepe Mahallesi Ecza Sokak Pol Center
Çarşı Apartmanı No: 4/1 34394 Levent / İstanbul
Telefon:0212 347 62 73



PROGRAM

10:00 – 12:00 Selim Oktar, StratejiCO., Yönetim Kurulu Başkanı
Orhan Turan, ODE Yalıtım, Yönetim Kurulu Başkanı

- Strateji Yönetiminde Yönetim Kurulu ve Liderin Rolü
- Doğru Stratejilerin Belirlenmesi
- Stratejilerin Hayata Geçirilmesi ve Değişim Yönetimi



Selim Oktar

12:00 – 13:00 Öğle arası

13:00 – 16:00 Şahin Tulga, Mentoro Ltd Şti., Kurucu Ortak & Stratejik
Yönetim Danışmanı

- Sürdürülebilir Kârlı Büyüme
- Strateji, İş Stratejisi, İş Modeli ve Taktik Tanımları
- İş Stratejisi Yanılgıları
- İş Stratejisi İhtiyacı
- İş Stratejisi Karar ve Sonuç Bileşenleri
- Stratejik Veri
- Stratejik Yaklaşımın Belirlenmesi
- İş Stratejisi Karar Bileşenlerinin Belirlenmesi ve ASDECS Kriterleri



Orhan Turan



Şahin Tulga

KAYIT

Programa katılım bedeli **750 TL + %18 KDV** olup, TKYD üyelerine **%30 indirim** sağlanmaktadır. Katılım bedelini aşağıdaki banka hesaplarından herhangi birine yatırabilirsiniz. Dekontu ve katılımcı bilgilerini abalcilar@tkyd.org adresinden **Ahmet Balçılar'a** iletmişinizde kaydınız tamamlanacaktır.

Garanti Bankası Esentepe Şubesi (347) 6298872 numaralı TL,
(IBAN NO: TR47 0006 2000 3470 0006 2988 72)
Yapı Kredi Bankası Gayrettepe Şubesi (247) 81702385 numaralı TL,
(IBAN NO: TR29 0006 7010 0000 0081 7023 85)
Akbank T.A.Ş. Esentepe Şubesi (420) 99816 numaralı TL
(IBAN NO: TR75 0004 6004 2088 8000 0998 16)

*TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.
** Eğitim tarihine 5 iş günü kala ve sonrasında yapılan iptallerde ücret iadesi yapılmamaktadır.
***Eğitimlerde kıyafet zorunluluğu bulunmamaktadır.

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözetli Pazarı ve C listesi hariç) işlem gören, kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlık için 6.5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim derecelendirmesi; Pay sahipleri, Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat sahipleri ve Yönetim kurulu olmak üzere 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilir.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıta kalma ücreti BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesapla-

maların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

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

18 Mayıs 2016 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 50 şirket yer almaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan 10 şirket ve 3 sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır.

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

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

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.			
90,39	89,45 *	91,24	93,60
21.02.2014	01.03.2014	23.02.2015	22.02.2016
ISS	ISS	SAHA	SAHA
Yeşil Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
84,51 *	90,40	91,77	91,87
03.03.2014	17.04.2014	17.04.2015	18.04.2016
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.			
85,77 *	90,09	90,61	
03.03.2014	05.11.2014	05.11.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.			
87,26 *	90,46	90,85	
03.03.2014	15.08.2014	14.08.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.			
88,69 *	92,96	93,58	
01.03.2014	24.09.2014	18.08.2015	
ISS	SAHA	SAHA	
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.			
86,72 *	93,10	94,41	
03.03.2014	02.10.2014	02.10.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.			
86,44 *	91,99	92,81	
03.03.2014	19.03.2014	19.03.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.**			
89,73			
11.05.2013			
SAHA			
Anadolu Efes Biraçılık ve Malt Sanayi A.Ş.			
88,31 *	94,20	95,49	
03.03.2014	23.05.2014	22.05.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Asya Katılım Bankası A.Ş.**			
84,20	90,85	88,78	
03.03.2014	27.06.2014	26.06.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.			
88,16 *	92,51	93,35	
03.03.2014	29.12.2014	28.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Vakıf Yatırım Ortaklığı**			
94,00	93,10*		
17.01.2014	04.03.2014		
KOBİRATE	KOBİRATE		
Şekerbank T.A.Ş.			
90,91	90,74 *	91,10	91,70
07.02.2014	01.03.2014	06.02.2015	26.01.2016
ISS	ISS	KOBİRATE	KOBİRATE

Coca Cola İçecek A.Ş.			
87,86 *	92,47	94,02	
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Arçelik A.Ş.			
87,88 *	94,11	94,80	
03.03.2014	23.07.2014	22.07.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
TAV Havalimanları Holding A.Ş.			
91,76 *	94,15	95,19	
01.03.2014	21.08.2014	21.08.2015	
ISS	ISS	SAHA	
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)			
90,60 *	94,43	95,19	
03.03.2014	20.10.2014	20.10.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.			
86,46 *	93,53	93,56	
03.03.2014	05.11.2014	05.11.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Petkim Petrokimya Holding A.Ş.			
89,70 *	90,10	90,30	
04.03.2014	19.08.2014	19.08.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.			
80,65 *	90,29	90,76	
03.03.2014	15.12.2014	15.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
İş Finansal Kiralama A.Ş.			
85,93 *	90,68	92,03	
03.03.2014	26.12.2014	25.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Telekomünikasyon A.Ş.			
83,16 *	87,24	89,08	
03.03.2014	12.12.2014	11.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri			
82,56 *	90,62	90,90	
03.03.2014	05.12.2014	04.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Turcas Petrol A.Ş.			
90,90	90,90 *	92,70	93,50
03.03.2014	04.03.2014	03.03.2015	03.03.2016
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Park Elektrik A.Ş.			
84,47 *	89,45	90,29	
03.03.2014	06.06.2014	05.06.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Aygaz A.Ş.			
89,76 *	92,93	93,58	
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.			
83,39 *	84,44	86,86	
04.03.2014	10.07.2014	10.07.2015	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Yazıcılar Holding A.Ş.			
85,02 *	91,30	91,69	
03.03.2014	09.10.2014	08.10.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
İhlas Holding A.Ş.			
78,73 *	78,40	80,38	
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri)			
77,96 *	77,90	80,60	
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.			
90,40 *	92,50	94,20	
04.03.2014	15.12.2014	15.12.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.			
86,32 *	90,93	91,78	
03.03.2014	20.11.2014	20.11.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.			
85,77 *	92,44	92,98	
03.03.2014	28.11.2014	27.11.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türkiye Halk Bankası A.Ş.			
87,23 *	91,93	92,63	
03.03.2014	19.12.2014	18.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.			
88,06 *	89,09	90,48	
03.03.2014	05.09.2014	04.09.2015	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Global Yatırım Holding A.Ş.			
88,40 *	88,80	87,92	
04.03.2014	26.11.2014	26.11.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Ran Lojistik Hizmetleri A.Ş.**			
70,40			
01.03.2012			
KOBİRATE			
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.			
87,00 *	89,00	91,50	
04.03.2014	21.08.2014	20.08.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.			
87,25 *	90,22	91,64	
03.03.2014	20.11.2014	03.11.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.			
86,41 *	91,13	92,00	
03.03.2014	20.11.2014	20.11.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Boynner Büyük Mağazacısk A.Ş.**			
81,99*	89,51		
03.03.2014	10.12.2014		
SAHA	SAHA		
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.			
85,74 *	90,90	91,33	
03.03.2014	12.12.2014	11.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
85,64 *	90,92	92,74	
03.03.2014	04.12.2014	04.12.2015	
JCR EURASIA RATING	SAHA	SAHA	
Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
90,20 *	92,10	93,20	
04.03.2014	26.12.2014	25.12.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Creditwest Faktoring A.Ş.			
77,90 *	78,79	82,17	
03.03.2014	17.06.2014	12.06.2015	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Akbank T.A.Ş.**			
87,62			
03.03.2014			
SAHA			
Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.			
87,83 *	92,77	93,71	
03.03.2014	05.12.2014	04.12.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.			
80,70 *	87,70	90,30	
04.03.2014	24.10.2014	29.09.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Çemaş Döküm Sanayi A.Ş.			
76,20	80,00		
28.05.2014	27.05.2015		
KOBİRATE	KOBİRATE		
Işıklar Yatırım Holding A.Ş.**			
77,90			
28.05.2014			
KOBİRATE			
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.			
92,18	95,00		
05.08.2014	23.07.2015		
SAHA	SAHA		
Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
91,57	92,82		
21.11.2014	20.11.2015		
SAHA	SAHA		

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.			
91,41	92.01		
11.12.2014	10.12.2015		
JCR EURASIA RATING	JCR Eurasia Rating		
Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.			
92,78	93.53		
29.12.2014	18.12.2015		
SAHA	SAHA		
İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.			
87,60	91.60		
30.12.2014	29.12.2015		
KOBİRATE	KOBİRATE		
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
80,01			
07.07.2015			
KOBİRATE			
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.			
88,32			
29.07.2015			
KOBİRATE			
Garanti Finansal Kiralama A.Ş.			
80,20			
05.08.2015			
KOBİRATE			
Anadolu Sigorta			
91,55			
06.11.2015			
SAHA			
Migros			
94,55			
30.12.2015			
SAHA			
Halka Açık Olmayan Şirketler			
ABC Faktoring (Halka Açık Değil)			
78,57	70,01 *	75,82	80,37
03.01.2014	03.03.2014	05.01.2015	05.01.2016
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)			
82,81*	86,99	88,88	
03.03.2014	06.08.2014	06.08.2015	
SAHA	SAHA	SAHA	
Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)			
79,57	81,01		
29.08.2014	28.08.2015		
SAHA	SAHA		

İGDAŞ (Halka Açık Değil)**			
85,18			
31.12.2012			
SAHA			
Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)			
86,40	90,80	92,90	
28.03.2014	06.04.2015	05.04.2016	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)			
90,70	91,80		
03.11.2014	22.12.2015		
KOBİRATE	KOBİRATE		
Pasha Bank (Halka Açık Değil)			
88,59	89,43		
27.06.2014	26.06.2015		
SAHA	SAHA		
Kuevettürk Katılım Bankası A.Ş. (Halka Açık Değil)			
85,89			
25.07.2014			
SAHA			
Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)			
80,20			
05.08.2015			
KOBİRATE			
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)			
87,77			
19.11.2015			
KOBİRATE			
Halk Sigorta (Halka Açık Değil)			
86,85			
23.12.2015			
SAHA			
SÜTAŞ (Halka Açık Değil)			
93,40			
28.12.2015			
SAHA			
Çağdaş Faktoring A.Ş. (Halka Açık Değil)			
73,50			
30.12.2015			
KOBİRATE			
Türkiye Sigorta Birliği (Halka Açık Değil)			
80,30			
02.02.2016			
KOBİRATE			

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

** 31 Aralık 2015 tarihi itibarı ile BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 50 şirket bulunmaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan yedi şirket ve bir sivil toplum kuruluşu kurumsal

yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır. ** İşaretli şirketler BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne kayıtlı olmayıp, geçmişte kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmış olan şirketlerdir.

*** BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin tüm notlarına www.tkyd.org adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.

KÜLTÜRLER ARASI BAĞLAMDA ÖRGÜTLER VE YÖNETİM

Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve kültürler arası yönetimle ilgili temel unsurları bir araya getiriyor. Liderlik, takım çalışması, motivasyon, iletişim, çatışma yönetimi, çalışan tutumları, iş-hayat dengesi, insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, etik yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel yapı ve değişim alanlarındaki temel teorik yaklaşımları tartışıyor.

Zeynep Aycan, Rabindra N. Kanungo ve Manuel Mendonça bu konuların her birini kültür bağlamında ve kültürler arası bağlamda ele alarak alana ilişkin

temel terimleri ve tanımlarını veriyor, pek çok farklı ülke ve kültürden seçilen vaka çalışmaları ve örneklerle de teoriyi pratiğe döküyor. Lisans ve MBA düzeyindeki öğrenciler için temel bir başvuru kaynağı olan bu kitabın küresel yöneticiler, danışmanlar ve araştırmacılar için de faydalı olacağını umuyoruz. Kitap, 2015'te Chartered Management Institute Yılın Yönetim ve Liderlik Kitabı ödülünü aldı.

KÜLTÜRLER ARASI BAĞLAMDA ÖRGÜTLER VE YÖNETİM



ZEYNEP AYCAN, RABINDRA N. KANUNGO, MANUEL MENDONÇA



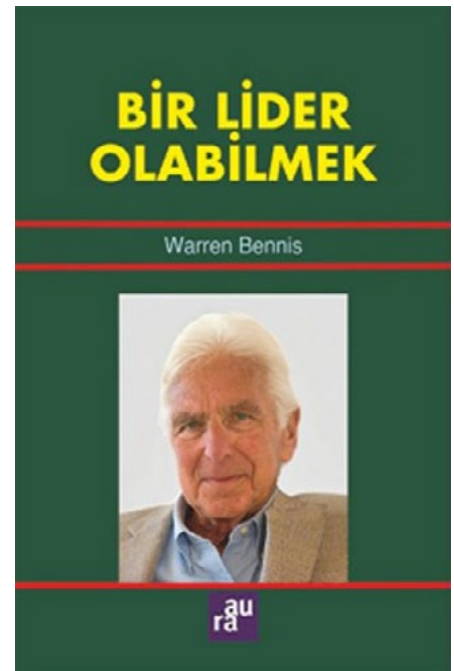
BİR LİDER OLABİLMEK

ABD'nin sayılı iş yönetimi ve liderlik gurularından Warren Bennis bu klasikleşmiş kitabında, değişik mesleklerden liderlik yeteneğine sahip 28 kişiyle yaptığı görüşmeler ışığında, lider olmanın ve kendini lider olarak yetiştirmenin, ayrıca şirketler ve kurumlarda liderliğini kabul ettirip sürdürmenin temel ilkelerini anlatıyor...

Kitapta, birbirlerinden çok farklı olan bu kişilerin, iki noktada fikir birliğine vardığı görülüyor: lider doğulmadığı, ancak lider olduğu ve bu oluşumun dışsal faktörlerden değil, bireyin kendisinden kaynaklandığı liderin lider olmak için değil, sadece kendisini özgürce ve

bütünüyle ifade edebilmek için yola çıktığı

Yazar, bu liderlerin diğer bir ortak yanının ise, her birinin yaşamları boyunca büyüyüp, gelişmeye devam etmeleri olduğunu vurguluyor.



İYİ GELMEYİ SÜRDÜRÜYÖRÜZ!



Doğaya ve insana saygımızı, Borsa İstanbul'un oluşturduğu Sürdürülebilirlik Endeksi'ne perakende sektöründen giren tek marka olarak bir kez daha gösterdik.

Hayatın her alanına iyi gelmek için çalışmaya devam edeceğiz.



#iyigelecek [migros.com.tr](https://www.migros.com.tr) [migrostv.migros.com.tr](https://www.migrostv.migros.com.tr) 444 10 44 [/MigrosTurkiye](https://www.facebook.com/MigrosTurkiye) [/Migros_Turkiye](https://www.instagram.com/Migros_Turkiye)

MiGROS

siz e iyi gelecek

AKBANK **AKÇANSA**



**ANADOLU
EFES**



Arçelik A.Ş.



AYGAZ **BATIÇİM**



BRI SA



Coca-Cola *Coca-Cola İçecek*



Deloitte.



Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Bürosu Agency Partnership



MİGROS

SABANCI



Şekerbank



TOYA



Tüpraş



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

Hepimiz, biriniz için.

Dört kıtada, 14 ülkede sizinle aynı dili konuşuyoruz.

Dünyada 65 havalimanında, size en iyi hizmeti vermek için çalışıyoruz.

Tepe Akfen

TAV
Havalimanları

tavhavalimanlari.com.tr

Doğallıktan Ödün Vermeyiz
Tazelikten Vazgeçmeyiz
41 Yıldır Böyle Geldik
Böyle Gideceğiz

