



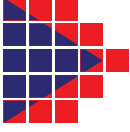
ALİ PANDIR:
"LİDERLİK,
DEĞİŞİM VE
KURUMSALLIK
GEREKTİRİR"



PELİN AKIN:
"HOLDİNGİ,
PROFESYONEL
BİR MODELLE
YÖNETİYORUZ"



NURTAÇ
ZİYAL AFRİDİ:
"KADIN YOKSA,
KURUMSALLIK DA
YOKTUR"



Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk...

**KURUMSAL
YÖNETİM**


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

www.tkyd.org Sayı: 30 Kış 2016





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

 **Garanti Portföy**

garantiportfoy.com.tr

Garanti Portföy Yönetimi A.Ş.



SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM

Erdemir Grubu olarak 50 yıldır özenle üretiyor,
üretirken tüm süreçlerimizde sürdürülebilirliği temel alıyoruz.
Daha yeşil bir dünya ve ortak geleceğimiz için çalışıyoruz.



HURŞİT ZORLU
Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri;

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen, sizlerin değerli katkıları ile ülkemizde ve bölge ülkelerde en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi için rehberlik yaptığımız kurumsal yönetim anlayışı açısından önemli bir yılı geride bıraktık. 14 Ocak 2016 tarihinde düzenleyeceğimiz 9. TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi, bu gelişmeleri değerlendirmek ve gelecek yıl planlamalarımızı yapmak için bizlere önemli bir ortam sunacak.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1999 yılında tanıtılması ile başlayan süreç, günümüzde uluslararası bir yönetim anlayışının temellerini hazırladı. Türkiye'nin dönem başkanlığında yürütülen G20 süreci, kuruluş işbirliğinde düzenlediğimiz 10 Nisan 2015 tarihli yuvarlak masa toplantısının ardından kasım ayında Antalya'da oluşan son düzenlemeler ile imzalandı. İlkeler, geride kalan dönemde oluşan tecrübeler ve yaşanan örnekler ile en iyi uygulamaları, farklı ekonomilerde ve kültürlerde hayata geçirmeyi mümkün kılan bir ortak anlayışı getiriyor. Bizler de TKYD olarak, halka açık şirketlerin yanı sıra halka kapalı aile şirketleri, sivil toplum kuruluşları, spor kulüpleri için bu anlayışı sürdürülebilir, rekabetçi yapılar kurabilmeleri amacıyla destekleyici çalışmalara öncelik veriyoruz.

Sivil toplum kuruluşlarına yönelik çalışmalarımız kapsamında dernek ve vakıf statüsündeki kuruluşlara, kurumsal yönetim derecelendirmesi yaparak yönetim yapılarını iyileştirmelerine yardımcı olmayı hedefledik. Kendilerine iş birlikleri için teşekkür ediyor, gelecek dönemde, oluşturdukları örnek yapıları diğer sivil toplum kuruluşları ile paylaşarak, iyi örneklerin hızla artması için katkılarını sürdürmelerini rica ediyoruz.

Şüphesiz kurumsal yönetim anlayışını bir kültür olarak benimsemek ve gözetmek, en başta yönetim kurullarının sorumluluğu ve yetkilerinde. Yönetim kurullarının doğru kompozisyonda oluşması, etkin bir şekilde çalışmalarını misyonumuzun en önemli unsurlarından biri. 2005 yılından bugüne sürdürdüğümüz yönetim kurulu uzmanlık eğitimlerini ana hissedarlar ve bağımsız üyelere özel içerikler ile bu amaca hizmet etmeye çalıştık. 9. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde sizlere sunacağımız "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması Raporu", yeni düzenlemeler ile farklı sorumluluklar taşımaya başlayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri ücretleri konusunda önemli bir veri setini oluşturarak, yardımcı olmayı hedefliyor.

Gelecek dönemde uluslararası alanda tanınırlığı daha yüksek, sunduğu araçlar ile günlük hayatımızı kolaylaştıran, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının oluşmasına rehberlik ve liderlik eden, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışı etrafında birleşen üyelerin sayısını artıran bir sivil toplum kuruluşu olarak faaliyetlerimizi sürdürme kararlılığı içindeyiz. Bu hedeflere sizlerin katkı ve katılımları olmadan erişemeyeceğimizi biliyor, kurumsal yönetim gönüllüleri olarak desteklerinizin artarak devamını temenni ediyorum.

En derin sevgi ve saygılarımızla,



Kurumsal yönetim ilkelerine tam uyumlu bankacılık

Adil, şeffaf, hesap verebilir yapımız ve tüm iş modelimize entegre ettiğimiz sürdürülebilir bankacılık felsefemiz ile, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde en yüksek derecelendirmeye sahip kurumlar arasında yer almaktan dolayı gururluyuz.

TSKB

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

www.tskb.com.tr



YENİ BİR YIL, YENİ BİR ZİRVE VE YENİ BİR DERGİ

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk. Kurumsal yönetimin dört temel ilkesi. Kurumsal yönetim anlayışına inanan ve benimseyen markaların bir araya gelmesiyle kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), bu ilkelere aldıkları güçle kurumsal yönetim alanında önemli projelere imza atmaya devam ediyor. TKYD'nin düzenlediği ve alanında en önemli zirvelerinden biri olan Kurumsal Yönetim Zirvesi, bu yıl dokuzuncu kez ulusal ve uluslararası uzman konuklar ve katılımcılarla gerçekleştiriliyor.

Zirve her yıl gündem belirleyen konuları ile önemli bir tartışma platformu haline gelirken, yayın organı Kurumsal Yönetim Dergisi de alanında önemli bir bilgi kaynağı olmaya devam ediyor. Sekiz yıldır TKYD iç bünyesinde editöryal hazırlığı ve tasarım çalışmaları ile bugüne gelen yayın, yeni logosu, tasarımı ve içeriği ile 2016 yılında da alanında tek yayın olma özelliğini koruyor. Değişmeyen tek şey değişimdir mottosu ile inovasyona ve yenilikçiliğe açık bir kurumdan beklenenleri fazlasıyla yerine getiriyor.

Yeni sayımızda da TKYD'nin farkındalık yaratan etkinliklerini, G20 Zirvesi'ne damga vuran Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin imzalanması sürecindeki çalışmalarını, IX. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni, iş dünyası röportajlarını, akademik bir entelektüel hafıza yaratan makale ve dosyalarını keyifle okuyacağımızdan eminiz. 2016'nın bu ilk yayını IX. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde TKYD üyeleri ve paydaşlarının değerlendirmelerine sunmak da ayrı bir mutluluk kaynağı.

Zirve sayısında; hem zirveyi hem de zirvenin ana oturumlarından biri olan G20'yi ele aldığımız gündem haberleri ile kapak haberimizi Kurumsal Yönetim Dergisi'nin yeni konseptiyle hazırladık. Gönenç Gürkaynak ve Bahadır Kaleağası'nın değerli görüşleri ile kapsamlı bir G20 dosyası oluşturduk. Aynı zamanda zirvenin ön haberine de yer verdik.

Yılmaz Argüden, Erkin Erimez, Melsa Ararat, Mustafa Doğrusoy, Ali Kamil Uzun, Serdar Paksoy, Begüm Nişli ve Hande Gürtepe makaleleriyle farklı konulara ışık tutuyor.

Yeni yayının yeni içeriğine eklediğimiz bölümlerimizden ilki olan "Değişimi Yaratan Liderler" sayfasının ilk konuğu Erdemir CEO'su Ali Pandır'dı. Çalıştığı kurumlara değişim vizyonu ile liderlik eden Pandır, kurumsal yönetimin farklı kurum ve ülkelerde nasıl algılandığını da anlatıyor.

İş Dünyasında Kadın köşemizde Yıldız Holding'in son 10 yılına damga vuran satın almaların ve birleşmelerin arkasındaki isim olan Nurtaç Ziyal Afridi'yi konuk ettik. "Kadın yoksa kurumsallaşma da yoktur" diyen Afridi ile iş dünyasında kadın yönetici olmayı konuştuk. Dergimize eklediğimiz bir başka söyleşi sayfası ise Yeni Kuşak Yöneticiler bölümümüz. Akfen Holding'in yeni kuşak yöneticilerinden olan Pelin Akın ile aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kuşak çatışmasının yönetim ilkelerine yansımaları ile iş hayatını ele aldık.

Dünden bugüne TKYD'nin ve yayın organı Kurumsal Yönetim Dergisi'nin ana ilkelerini koruyarak, içerikte ve tasarımda değişimi bir ucundan başlattık. TKYD'nin değerli üyeleri ve paydaşlarının katkı ve desteğiyle ortak aklı zirveye taşımaya devam edeceğiz. Keyifli okumalar...

HAYATİ BAKIŞ
Editör

**KURUMSAL
YÖNETİM**

Sahibi



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi

HURŞİT ZORLU

Genel Yayın Yönetmeni

GÜRAY KARACAR
gkaracar@tkyd.org

Haber Müdürü

HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım

AHMET BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Reklam Koordinasyon

O 212 252 87 76
reklam@origamimedy.com

Yayına Hazırlayan



Genel Yayın Yönetmeni

TUGAY SOYKAN

Yayın Koordinatörü

HAYATİ BAKIŞ

Görsel Yönetmen

MURAT CERİT

Editör

HÜSNE PAMUK

Grafik Tasarım

ESREF ŞENGENÇ

Yayın Adresi

Mecidiyeköy Mah. Atakan Sokak No: 6/7
Şişli - İstanbul
T: 0 212 252 87 76-77 F: 0 212 211 40 70
www.origamimedy.com

Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Dedeman İşhanı, Yıldızposta Caddesi No:48 Kat: 7
34349 Esentepe - İstanbul
T: 0 212 347 62 73 F: 0 212 347 62 76
www.tkyd.org

Baskı ve Cilt

Özgün Ofset Tic. Ltd. Şti.
Aytekin Sk. Yeşilce Mh. No: 21
Seyrantepe - İstanbul
Telefon: 0 212 280 00 09 pbx
www.ozgun-ofset.com

Yayın Türü

Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır.
2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.
Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.
Ocak 2016'da basılmıştır. ISSN 1308-1780

**GÜNDEM / ZİRVE****8****İŞ DÜNYASI “KURUMSAL YÖNETİM”DE BULUŞUYOR**

Kurumsal yönetime olan inancı paylaşmak ve sürdürülebilir kalkınma hedefiyle ilerlemek amacıyla yola çıkan “Kurumsal Yönetim Zirvesi”, dokuzuncu kez iş dünyası ile buluşuyor.

GÜNDEM / ÖDÜL**16****KURUMSAL YÖNETİMDE ÖDÜL ZAMANI**

Kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili bilinirlik yaratmayı ve iyi uygulamaları tanıtmayı amaçlayan “Kurumsal Yönetim Ödülleri” altıncı kez sahiplerini buluyor.

HABERLER**18**

- Ortak Akıl Yönetim Kurulu Dinamikleri Buluşması
- Halka Açık Şirketler İçin Sürdürülebilirlik
- Aile ofisleri şirketlerin odağında
- TKYD’ye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülü
- TKYD, bağımsız yönetim kurulu üyelerini buluşturdu
- Genel Kurul Süreçleri Eğitim Programı
- İçsel bilgilere erişim konusunda 2015’in son semineri
- Aile Şirketleri Çalıştayı

TÜRKİYE’DEN**22**

- Kurumsal İletişim ve İtibar Yönetimi Zirvesi
- Yolsuzlukla mücadelede istekli değiliz
- EY Türkiye ile GYİAD’ın ikinci buluşması
- BİST halka arz yolunda

DÜNYA’DAN**26**

- IIRC Konvansyonu kasım ayında Londra’da gerçekleşti
- Dünya KOBİ Forumu Mutabakat Anlaşması imzalandı
- 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi tanıtıldı

MAKALE / MUSTAFA DOĞRUSOY**28****BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ÜCRET ARAŞTIRMASI****KAPAK****32****G20 ZİRVESİ’NDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İMZALANDI**

Eylül 2015’te Ankara’da yapılan toplantıda kabul edilen G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Antalya’da düzenlenen G20 Zirvesi’nde imzalandı.





44



52



58

MAKALE / DR. YILMAZ ARGÜDEN-
DR. ERKİN ERİMEZ

38

YÖNETİM KURULU PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

SÖYLEŞİ /
DEĞİŞİMİ YARATAN LİDERLER

44

ERDEMİR GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI ALİ PANDIR:
“Liderlik, Değişim Ve Kurumsallık Gerekirir”

MAKALE / ALİ KAMİL UZUN

48

EKONOMİK KALKINMADA ŞEFFAFLIĞIN ARTIRILMASI
İÇİN BİR ÖNERİ: SİVİL TOPLUMUN GELİŞTİRİLMESİ

SÖYLEŞİ / YENİ KUŞAK YÖNETİCİLER

52

AKFEN HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ PELİN AKIN:
“Holdingi, Profesyonel Bir Modelle Yönetiyoruz”

MAKALE / MELSA ARARAT

56

YÖNETİM KURULLARININ 2016 İÇİN ÖNCELİKLERİ NELER?

SÖYLEŞİ / İŞ DÜNYASINDA KADIN

58

NURTAÇ ZİYAL AFRİDİ: “Kadın Yoksa, Kurumsallık da Yoktur”

MAKALE / HANDE GÜRTEPE

62

ŞİRKET-AİLE İLİŞKİSİ: AİLE ŞİRKETLERİNDE İLİŞKİ
YÖNETİMİ

TKYD EĞİTİM / BAŞAK MUŞTU

66

TKYD EĞİTİM PROGRAMLARI KURUMSAL YÖNETİM
ALANINDA GÜNDEMİ BELİRLİYORMAKALE / AV. SERDAR PAKSOY -
AV. BEGÜM NİŞLİ

68

KURUMSAL YÖNETİM ETKİN UYGULAMA VE SIFIR
TOLERANS

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

72

MEDYA RAPORU

76

KİTAP'LIK

78

IX. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

İŞ DÜNYASI 'KURUMSAL YÖNETİM'DE BULUŞUYOR

Kurumsal yönetime olan inancı paylaşmak ve sürdürülebilir kalkınma hedefiyle ilerlemek amacıyla yola çıkan "Kurumsal Yönetim Zirvesi" dokuzuncu kez iş dünyası ile buluşuyor. TKYD'nin 2008'den bugüne düzenlediği ve geleneksel bir kimliğe kavuşan zirve, kurumsal yönetim alanında iş dünyasının vazgeçilmez platformu olarak kabul ediliyor.



Kurumsal yönetimin dört ilkesi olan; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri etrafında hareket eden TKYD, bu ilkelerden aldığı güçle kurumsal yönetim alanında ulusal ve uluslararası uzmanlarla tartışma platformlarının mimarı olmaya devam ediyor. Bugüne kadar inşa ettiği platformların en güzel örneğini “Kurumsal Yönetim Zirvesi” ile ortaya koyan TKYD, söz konusu etkinlik çerçevesinde önemli işlerin de altına imza atıyor.

İş dünyasının global anlamda kabul görmüş uygulamaların gerisinde kalmamak, uluslararası kurumsal yönetim uygulama-

ları hakkında bilgilenmek, güncel gelişmelere hakim olmak ve kurumsal yönetimin uzman isimleriyle beraber interaktif çalıştaylara katılmak amacıyla her yıl heyecanla beklediği “Kurumsal Yönetim Zirvesi” 14 Ocak 2016 tarihinde 9’uncu kez düzenleniyor.

İŞ DÜNYASININ DUAYENLERİ BİR ARAYA GELİYOR

Şirketlerin başarılı uygulamalarını uluslararası çapta duyurmaları için ideal bir platform olan Kurumsal Yönetim Zirvesi, aynı zamanda dünyada kurumsal yönetim alanında belirlenen en iyi uygulama kodlarını anlayarak, şirketlerin iç yapılarında da rehber görevi üstleniyor.

Her yıl iş çevrelerinin değişik katmanlarından önemli isimleri bir araya getiren zirve, bu döneminde de iş dünyasını yakından ilgilendiren başlıklara ışık tutuyor. 2015 yılında kurumsal yönetim ve rekabete etkisinin tüm yönleri ile ele alındığı zirvenin bu yıl ana gündemini Türkiye’nin G20 başkanlığı ve G20 süreci oluşturuyor. Etkinlik, 14 Ocak 2016 tarihinde Sabancı Center’de önemli isimleri bir araya getiriyor. Her yıl, finans kuruluşlarından sivil toplum ve meslek örgütü temsilcilerine, Türkiye’nin önde gelen kurumsal firmalarından uluslararası firmaların üst düzey yöneticilerine kadar geniş bir yelpazede misafiri ağırlayan

zirve, “Yeni OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin Türk Sermaye Piyasasına Yansımaları” başlıklı oturumla start alıyor. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Yayla’nın Başkanlığı’nda gerçekleşen oturuma; SPK Kurul İkinci Başkanı, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkan Yardımcısı Bekir Sıtkı Şafak, MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan, Türkiye İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı, TSPB Başkanı & TKYD Yönetim Kurulu Üyesi İlhami Koç konuşmacı olarak katılıyor.

AİLE ŞİRKETLERİ DE ZİRVEDE BİR ARAYA GELİYOR

“Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik: Yarın Kimler Ayakta Kalacak?” başlığı ile TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Selim Oktar’ın Oturum Başkanlığı’nda düzenlenen ikinci oturum, iş dünyasının tanınmış isimlerinin konuşmacılığında gerçekleşiyor. International Finance Corporation (IFC) Türkiye Ülke Müdürü Aisha Williams, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sedat Şükrü Ünlütürk, TEİD Yönetim Kurulu Başkanı Selçuk Öncer ve Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güludağ, ikinci oturumda bilgi ve deneyimlerini konuklarla paylaşıyor.

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 zirvenin öğleden sonraki açılış konuşmacıları arasında yer alıyor.

LİDERLER İÇİN YÖNETİM BELİRSİZ BİR KONU

Zirvenin key notunda IEDC Yönetim Bölümü Okulu PMBA Direktörü Arnold Walravens, kurumsal yönetim anlayışının farklı boyutlarına değinerek, günümüzün karmaşık ekonomik ortamında şirketlerin nasıl bir yönetim modelini hayata geçirmeleri gerektiği konusunda ipuçları veriyor.

Liderlerin çoğu için yönetim konusunun belirsizlik taşıdığını düşünen Walravens, hangi hususların gündelik operasyonlara ilişkin olduğu konusunda bir karışıklık olduğunu belirtiyor. Yönetimin oldukça karmaşık bir konu olduğunu ifade eden



ZİRVEYE NEDEN KATILMALISINIZ?

- Dünyada kabul görmüş uygulamaların gerisinde kalmamak,
- Uluslararası kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgilenmek ve güncel gelişmelere hakim olmak,
- Kurumsal yönetimin uzmanı isimlerle beraber interaktif çalıştaylara katılmak,
- Kurumsal yönetim alanında ulusal ve uluslararası uzmanlarla tartışma platformlarına dahil olmak,
- Global kurumsal yönetim iletişim ağında yerinizi almak,
- Dünyada kurumsal yönetim alanında belirlenen en iyi uygulama kodlarını anlayarak şirketinize uygulamak,
- Kurumunuzdaki başarılı uygulamaları uluslararası bir platformda duyurmak için....



2015 yılında kurumsal yönetim ve rekabete etkisinin tüm yönleri ile ele alındığı zirvenin bu yıl ana gündemini Türkiye'nin G20 başkanlığı ve G20 süreci oluşturuyor.

İş dünyası 'Kurumsal Yönetim'de buluşuyor

Walravens, birçok modelin kullanımda olduğuna dikkat çekiyor.

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 arzettiğini belirtiyor.

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 kendisine en uygun modeli bulmak zorunda olduğunun altını çiziyor.

ZİRVE, ÖDÜL TÖRENİ İLE TAÇLANIYOR

Zirve, geçtiğimiz beş yılda olduğu gibi bu yıl da kurumsal yönetimin en başarılı firmalarına, çalışmalarının ve sürdürülebilir

kıldıkları ilkelerin devamlılığı için ödül töreni ile taçlanıyor.

Zirve, ödül töreninin hemen ardından TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy'un "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması" raporu sunumu ile devam ediyor.

"G20 Senesinde Türkiye-Tecrübeler ve G20 Sonrası İçin Hedefler" başlıklı ana oturumun Başkanlığını ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortak; B20 Yolsuzlukla Mücadele Görev Gücü Eşbaşkanı Gönenc Gürkaynak yapıyor. Bu oturumun konuşmacıları arasında ise; TEPAV İcra Direktörü, T20 Türkiye Başkanı Prof. Dr. Güven Sak, Kale Grubu Başkanı ve CEO, C20 Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı Zeynep Bodur Okyay, KAGİDER Kurucu Üyesi-W20 Türkiye Başkanı Dr. Gülden Türktan ve Santa Farma İlaç Sanayii Yönetim Kurulu Başkanı-TİSK Yönetim Kurulu Başkan Vekili, B20 İcra Kurulu Üyesi Erol Kiresepi yer alıyor.

GENİŞ BİR KATILIM YELPAZESİ

Kurumsal yönetim alanında Türkiye'de uluslararası tek zirve özelliği taşıyan Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne çok geniş bir yelpazede katılım gerçekleşiyor.

- İş dünyası profesyonelleri
- Kamu kurum ve kuruluş temsilcileri
- Şirketlerin yönetim kurulu üyeleri
- Düzenleyici kurum ve kuruluş temsilcileri
- Akademisyenler
- Aile şirketleri temsilcileri
- Sivil toplum kuruluşu yöneticileri ve temsilcileri
- Şirketlerin hisse ve pay sahipleri
- Basın ve medya mensupları

Yaşar Topluluğu



Gıda ve içecek, boya, dış ticaret, tarımsal üretim, temizlik kağıtları, turizm ve enerji sektörlerinde faaliyet gösteren ve her biri kendi sektörünün lider kuruluşları olan şirketleriyle ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sunarak, gelecek nesillere aktarılacak sürdürülebilir değerler üretiyor.



2020 yılına kadar karbon ayak izimizi %15 azaltma hedefimize, gerçekleştirdiğimiz %11'lik azaltma ile şimdi daha da yakınız.

Yaşar Topluluğu, şirketlerinin sürdürülebilirliği için çok önemli bir unsur olarak gördüğü kurumsal yönetim anlayışını, geçmişten günümüze vizyonu, öngörüsü, köklü ve sağlam kurumsal değerleri ile kültürü, etik anlayışı, yasalara ve mevzuata uyumuyla tüm faaliyet alanlarına yansıtıyor.



daha iyi bir yaşam için

IX. Kurumsal Yönetim Zirvesi

KONUŞMACILARI



PROF. DR. GÜVEN SAK

*TEPAV İcra Direktörü,
T20 Türkiye Başkanı*

Lisans eğitimini ve doktorasını Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü'nde tamamlayan Prof. Dr. Güven Sak yüksek lisans eğitimini ise University of East Anglia'da yaptı. 2003 yılında profesör olan Güven Sak, bugüne kadar Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) baş araştırmacılığı, Merkez Bankası Para Politikası Kurulu Üyeliği ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yaptı. 2006 yılı başında Ankara Üniversitesi'nden ayrılarak, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nde Rektör Yardımcılığı görevini üstlenen Güven Sak, halen bu görevi sürdürüyor. Radikal Gazetesi, Hürriyet Daily News ve Dünya Gazetesi'nde köşe yazıları yazan Prof. Dr. Güven Sak aynı zamanda TEPAV'ın da Kurucu Direktörü.



ZEYNEP BODUR OKYAY

*Kale Grubu Başkanı ve CEO,
C20 Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı*

İTÜ İşletme Mühendisliği'nden mezun olan Zeynep Bodur Okyay, 1990-1992 yılları arasında Harvard Üniversite'sinde lisansüstü yönetici yetiştirme programına katıldı. Çanakkale Seramik Fabrikaları'nın üretim birimlerinde çeşitli görevlerde bulunan Okyay, 1995'te Kale Grubu'nun Pazarlama Şirketleri İcra Kurulu Üyesi ve Başkanı oldu. Temmuz 2007'den bu yana Kale Grubu Başkanı ve CEO'su olarak görevini sürdüren Okyay, pek çok sivil toplum kuruluşu, dernek, vakıf ve odanın yönetim kurullarında da faal olarak çalışıyor. Türk - İtalyan ilişkilerine yaptığı katkılar ve hizmetler nedeniyle 2006 yılında İtalyan Devleti tarafından "Cavaliere di Lavora" nişanı ile ödüllendirilen Zeynep Bodur Okyay, 2014 yılında da "Ufficiale Ordine al Merito della Repubblica Italiana" üst düzey devlet nişanını aldı. 2010'da Türkiye ve Avrupa Birliği ülkeleri arasındaki ilişkilere bulunduğu katkılardan dolayı 'Franco Nobili Ödülü'ne layık görülen Okyay, TBMM Üstün Hizmet Ödülü'nün de sahiplerinden.



DR. GÜLDEN TÜRKİTAN

*KAGİDER Kurucu Üyesi,
W20 Türkiye Başkanı*

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde lisans ve master eğitimi alan Gülden Türktan, New York Üniversitesi'nde master ve doktora çalışması yaptı. Marmara Üniversitesi'nden de doktora derecesi alan Türktan, New York Üniversitesi'nde araştırma görevlisi ve eğitmen olarak çalıştı. Güç ve otomasyon teknolojisi firması ABB'de üst düzey yöneticilik yapan Türktan, 1989-2009 yılları arasında ABB'nin Yönetim Kurulları'nda yer aldı. Uluslararası Yatırım Derneği YASED'de iki dönem yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu başkan yardımcılığı görevlerini yürüten başarılı iş kadını, TÜSIAD'ın İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu Başkanlığı'na da yaptı. KAGİDER'in kurucuları arasında yer alan Türktan, dernekte 2011-2015 yılları arasında Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev üstlendi. Türktan Nisan 2015'de G20 platformu içinde kurulan W20 (Kadın 20) açılım grubunun ilk Başkanı olarak görevlendirilen ismi oldu.



EROL KİRESEPİ

Santa Farma İlaç Sanayii Ynt. Krl. Bşk., TİSK Ynt. Krl. Bşk'n Vekili, B20 İcra Kurulu Üyesi

1951 yılında İstanbul'da doğan Erol Kiresepi, 1973 yılında Boğaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Bölümü'nden mezun oldu. 1975 yılında, aynı üniversiteden işletme yüksek lisansı derecesi aldı. Santa Farma İlaç Sanayii A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı olan Kiresepi aynı zamanda İstanbul Sanayi Odası (İSO) Meslek Komitesi Başkanı ve Meclis Üyesi, Türkiye Avrupa Birliği Karma İstişare Kurulu (KİK) Üyesi, Kıphas İşveren Sendikası Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak da görev yapıyor. 2011 yılından itibaren TİSK'i, G20 ve B20 sürecinde temsil eden Kiresepi, 2015 yılında G20 Türkiye Dönem Başkanlığı çerçevesinde oluşturulan B20 Türkiye Yürütme Kurulu'nda da yer aldı.



BEKİR SİTKİ ŞAFAK

SPK Kurul İkinci Başkanı, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkan Yardımcısı

2012 yılından itibaren Sermaye Piyasası Kurulu'nun İkinci Başkanı olan Bekir Sitki Şafak, SPK'ya 1996'da Uzman Yardımcısı olarak giriş yaptı. 2000 yılında SPK'da Uzman olan Şafak, 2006-2008 yıllarında Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Başkanlığı, 2008-2012 yılları arasında da ortaklıklar finansmanı, kurumsal yatırımcılar, bağımsız denetim, derecelendirme, değerlendirme ve araştırmadan sorumlu Başkan Yardımcılığı görevini üstlendi. OECD'de Kurumsal Yönetim Komitesi Başkan Yardımcılığı görevini de yürüten Şafak, Komite'nin gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal yönetim çalışma grubuna başkanlık etti. Illinois Üniversitesi'nden İşletme yüksek lisans ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden İşletme lisans dereceleri bulunan Şafak, doktora çalışmalarına Gazi Üniversitesi Muhasebe-Finansman alanında devam ediyor.



DOÇ. DR. YAKUP ERGİNCAN

MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Marmara Üniversitesi İngilizce Muhasebe-Finansman dalından yüksek lisansla mezun olan Yakup Ergincan, University of Michigan Business School'dan MBA derecesi aldıktan sonra doktorasını Marmara Üniversitesi Bankacılık Anabilim Dalı'nda tamamladı. 1990-1991 yıllarında Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde asistanlık yapan Doç. Dr. Ergincan, SPK Denetleme Dairesi'nde değişik görevlerde bulundu. Dünya Bankası ve PricewaterhouseCoopers'da danışmanlık yapan Ergincan, 2002 yılında kurulan Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'nin kurucuları arasında yer aldı. Ergincan, Merkezi Kayıt Kuruluşu'nda, bilgi işlem ve operasyon birimlerinin ve "Merkezi Kaydi Sistem Yazılım Projesi"nin yönetiminden sorumlu Kaydi Sistem Müdürü ve Kaydi Sistem'den Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. Ergincan MKK'de 2008 yılından bu yana Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapıyor.



İLHAMİ KOÇ

Türkiye İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı, TSPB Başkanı ve TKYD YK Üyesi

1986 yılında A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun olan İlhami Koç, aynı yıl Türkiye İş Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda göreve başladı. 1994'te Merkez Bankası'na devredilen özel bir bankanın geçici yönetimiyle görevlendirildi. Aynı yıl İş Bankası Menkul Kıymetler Müdürlüğü'ne Müdür Yardımcısı olarak atanan Koç bu birimde hisse senetleri piyasası işlemleri, yatırım fonları yönetimi, uluslararası sermaye piyasası faaliyetlerinden sorumlu kişi olarak görev yaptı. 1997'de İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'ye Sermaye Piyasaları ve Portföy Yönetiminden Sorumlu Birim Müdürü olarak atanan Koç, geçen yıllar içinde aynı kurum içinde farklı görevlerde bulundu. 2013'te İş Bankası A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcılığına yükselen Koç, aynı zamanda İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkanı, İşbank AG, CSJC İşbank ve Şişe Cam Fabrikaları A.Ş.'de Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapıyor.



SEDAT ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

1956 yılında Isparta Eğirdir’de doğan Sedat Şükrü Ünlütürk, Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Maden Mühendisliği Bölümü’nden 1979 yılında mezun oldu. Çalışma Bakanlığı bünyesinde İş Müfettişi olarak iş hayatına başlayan ve bu görevini 1982’ye kadar sürdüren Ünlütürk, madencilik ve tekstil-konfeksiyon alanlarında çeşitli özel sektör kuruluşlarında da çalışarak, 1987’de eşi ve kardeşi ile SUN Tekstil A.Ş.’yi kurdu. 1995-1998 yılları arasında Ege İhracatçılar Birliği (EİB) Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanlığı ile EİB Başkanlar Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulunan Ünlütürk bir çok dernek ve sivil toplum örgütünde de aktif görev alıyor. Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) ve Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) gibi iş dünyası örgütlerinde de Başkan Yardımcısı olarak çalışıyor.



SELÇUK ÖNCER

TEİD Yönetim Kurulu Başkanı

Selçuk Öncer, yüksek öğrenimini Marmara Üniversitesi İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi’nde Siyasal Bilimler-İşletme lisansı ile tamamladı. Profesyonel iş hayatına 1970 yılında Yapı ve Kredi Bankası’nda bankacılıkla başlayan Selçuk Öncer, 1973’de Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.’ye transfer oldu. İlk görevi olan finansman, bütçe, istatistik ve cari hesap memurluğundan sonra sırasıyla Muhasebe Şefi, Muhasebe Müdürü, Genel Müdür Yardımcısı, Muhasebe Direktörü, Kurumsal İlişkiler ve İç Denetim Direktörlüğü görevlerinde bulunan Öncer, halen aynı firmada Kurumsal İlişkiler ve İç Denetim Direktörü – Danışman olarak görev yapıyor. Mart 2015’te Etik ve İtibar Derneği (TEİD) Yönetim Kurulu Başkanlığı’na seçilen Öncer, çok sayıda sivil toplum kuruluşunda da aktif olarak görev alıyor. Öncer ayrıca Kanseri Çocuklara Umud Vakfı’nın da kurucu üyeleri arasında.



HAKAN GÜLDAĞ

*Dünya Gazetesi
Genel Yayın Yönetmeni*

İş hayatına 1987 yılında Dünya Gazetesi’nde Dış Haberler Servisi’nde başlayan Hakan Güldağ, ilerleyen yıllarda aynı gazetede farklı görevlerde bulundu. 1992 yılında Cumhuriyet Gazetesi’nde çalışmaya başlayan Güldağ, Milliyet Yayın Grubu bünyesinde yer alan Ekonomi Politika Dergisi’nde görev aldı. Bugüne kadar çok sayıda dergi ve gazete-de görev yapan Güldağ, 1992’de Çağdaş Gazeteciler Derneği’nin “Yılın Gazetecisi Ödülü”ne layık görüldü. 1999 yılında yeniden Dünya Grubu’na dönen Güldağ 2005’de gazetenin Yazı İşleri Müdürlüğü’nü üstlendi. 2005 yılında Brüksel merkezli Avrupa Ekonomi Basını Federasyonu’nun İcra Kurulu Üyeliliğine seçilen usta gazeteci, 2008 yılından bu yana Dünya Gazetesi’nin Genel Yayın Yönetmeni olarak görev yapıyor. TGC Meslek İzleme Komitesi üyesi olan Güldağ, dört yıldır da Türkiye Medya ve İletişim Meclisi Başkanı olarak görev yapıyor.



DR. ARNOLD WALRAVENS

*IEDC Bled School of
Management PMBA Director*

Holland Delft University of Technology’de Ekonomik Sosyoloji Fahri Profesörü olan Dr. Arnold Walravens aynı üniversitede Felsefe ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı olarak da görev aldı. Amsterdam Free University’de öğretim üyesi olarak çalışan Dr. Walravens’in beş kitabı ve dokuzdan fazla makalesi bulunuyor. Eureka BV ve Sneep Industries’te Denetim Kurulu Başkanlığı, Rabobank ve Atag’da Denetim Kurulu Üyeliliği yapan Dr. Walravens, CSM ve Wolters-Kluwer gibi çok uluslu şirketlerin yönetim kurullarında görev aldı ve Hollanda’nın en büyük kişisel taşımacılık şirketi Connexion’da Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. 1993 yılından bu yana IEDC-Bled School of Management’da Yönetim Kurulu Başkanlarına Yönelik MBA Programı Akademik Direktörü olarak görev alan Dr. Walravens, 14 yıldır aynı kurumun Lisansüstü Çalışmalar Fakültesi Senato Üyesi olarak görev yapıyor.



AV. ÜMİT İHSAN YAYLA

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

1994- 2002 yılları arasında Sermaye Piyasası Kurulu'nda uzman hukukçu olarak görev yapan Av. Ümit İhsan Yayla, kurucuları arasında yer aldığı Merkezi Kayıt Kuruluşu'nda Baş Hukuk Müşavirliği ve Genel Müdür Yardımcılığı görevlerini yürüttü. Yayla, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu'nun hazırlık çalışmalarında ve kaydi sistem, anonim şirket genel kurul ve yönetim kurulları, kredi teminat düzenlemeleri, yatırımcıların korunması konularında ve bunlara ilişkin ikincil düzenleme ekiplerinde aktif olarak görev aldı. İstanbul Barosu ve TKYD üyesi olan Av. Ümit İhsan Yayla, şirketler hukuku alanında yüksek lisans derecesine sahip bir isim. Yayla, halen kurucusu ve yöneticisi olduğu avukatlık bürosunda yerli ve yabancı müvekkillere finansal hukuk ve şirketler hukuku konusunda avukatlık ve danışmanlık hizmeti veriyor.



AV. GÖNENC GÜRKAYNAK

ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortağı, B20 Yolsuzlukla Mücadele Görev Gücü Eşbaşkanı

Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde lisans öğrenimini tamamlayan Av. Gönenc Gürkaynak 1998 yılında İstanbul Barosu mensubu olarak avukatlığa adım attı. Bir yandan Harvard Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde hukuk yüksek lisans derecesini alan Av. Gürkaynak bir yandan da asistan olarak akademik çalışmalarını yürüttü. New York Barosu'na kabul edilmesinin ardından New York'ta avukatlık yapmaya başlayan Gürkaynak, böylece mesleki kariyerine yurt dışı deneyimini de ekledi. 2004'te avukat olarak İngiltere ve Galler Barosu'na kabul edilerek Solicitor unvanı alan Gürkaynak, Brüksel'de avukatlık yaptıktan sonra 2005 senesinden itibaren Türkiye'de avukatlığa ve akademisyenliğe devam etti. ELİG Lokmanhekim Gürkaynak Ortak Avukat Bürosu'nun kurucu ortağı olan Gürkaynak, avukatlığın yanı sıra bazı üniversitelerde öğretim görevlisi olarak da ders veriyor.



SELİM OKTAR

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

1984 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olan Selim Oktar, Koç Üniversitesi'nde çatışma yönetimi ve stratejik düşünme üzerine MBA dersleri verdi. StratejiCo.'nun Kurucusu ve Genel Müdürü olan Selim Oktar, stratejik planlama, pazar araştırması, siyasi danışmanlık, çatışma yönetimi ve uluslararası iş geliştirme gibi konularda danışmanlık ve proje yönetimi hizmetleri sunan şirketler kurmuş ve yöneticiliğini yapmış bir isim. Oktar iş dünyasındaki görevlerinin yanı sıra, üst düzey siyasetler için kampanyalar düzenledi. Eski Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın ilk seçim kampanyasını düzenleyen Oktar, ayrıca Arap Baharı'ndan hemen sonraki Tunus seçimlerinde siyasi danışman olarak görev aldı. Oktar, içlerinde Koç Şirketler Grubu, Savunma Müsteşarlığı, IFC, Anadolu Efes ve TeliaSonera gibi kurum ve kuruluşların bulunduğu çok sayıda müşteriye stratejik iletişim danışmanlık hizmeti sundu.





KURUMSAL YÖNETİMDE ÖDÜL ZAMANI

Kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili bilinirlik yaratmayı ve iyi uygulamaları tanıtmayı amaçlayan “Kurumsal Yönetim Ödülleri” 6’ncı kez sahiplerini buluyor. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslanan kuruluşlarca sağlanan “Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları” dikkate alınarak hazırlanan “6. Kurumsal Yönetim Ödülleri” töreni, bu yıl da Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında gerçekleştiriliyor.

Kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş, bu anlayışın gerekliliklerini yerine getirmiş kurum ve kuruluşların her yıl heyecanla beklediği Kurumsal Yönetim Ödülleri, bir kez daha Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD) organizatörlüğünde sahiplerini buluyor.

Türkiye’nin dünü, bugünü ve yarınını imzasını atan kurum ve kuruluşların takip ettiği “Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni” bu yıl da kurumsal yönetim alanında rakiplerinin bir adım önünde yer alan firmaların gövde gösterisine sahne oluyor.

KURUMSAL YÖNETİME DEĞER KATANLAR SAHNEDE

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerinde yönetim standartlarını inşa eden kuruluşlar, “VI. Kurumsal Yönetim Ödülleri”nde sahne almaya hazırlanıyor. Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan kuruluşların derecelendirme notları dikkate alınarak hazırlanan metodoloji ile yapılacak değerlendirme sonucunda ödül alacak firmalar, 14 Ocak 2016 tarihinde Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenen ödül töreninde TKYD’nin ev sahipliğinde bir ara-

ya geliyor. 31 Aralık tarihi itibarıyla BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan kuruluşların mevcut notları dikkate alınarak gerçekleşen değerlendirmede, TKYD’nin herhangi bir değerlendirmesi söz konusu olmadan, yorumuz bir noktada konumlandığı Kurumsal Yönetim Ödülleri 6’ncı kez sahiplerini buluyor.

BES AYRI KATEGORİDE DEĞERLENDİRME

5’incisi 14 Ocak 2015 tarihinde gerçekleşen Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni bu yıl da “Kurumsal Yönetim Zirvesi” kapsa-



KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRMESİ

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

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



mında gerçekleşiyor. Firmaların bir yıllık başarı grafiğinin dikkate alınarak ödülleri verildiği törende "En Yüksek Nota Sahip Kuruluş", "En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş", "En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş", "Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş" ve "En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş" olmak üzere beş ayrı kategoride değerlendirme yapıyor.

KARNE NOTU BELİRLEYİCİ FAKTÖR

Her yıl Ocak ayında gerçekleşen Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenen ödül töreninde değerlendirme, 31 Aralık tarihi itibarı ile Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlerin sahip oldukları derecelendirme notları dikkate alınarak yapılıyor. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlerin bir yıllık notları, ödülleri verilmesinde ana kriter olarak uygulanıyor.

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ'NE GÖRE 2016 YILININ ÖDÜLLÜ FİRMALARI

En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Anadolu Efes
En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş	TAV Havalimanları Holding A.Ş. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş	Aksa Akrikil Kimya Sanayii A.Ş.
Notunu En Çok Artıran Kuruluş	İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş	SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.



ORTAK AKIL YÖNETİM KURULU DİNAMİKLERİ BULUŞMASI

TKYD ve Odgers Berndtson işbirliği ile temelleri 2014 yılında atılan ortak akıl toplantılarının beşincisi 2015 yılının kasım ayında, Borsa İstanbul ev sahipliğinde gerçekleştirildi. Önceki dönem Almanya Cumhurbaşkanı olan Christian Wulff, düzenlenen panelin de ana konuşmacısıydı.

İş dünyasının fikir önderleri "Yeni Nesil Yönetim Kurulları"nı tartıştı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve dünyanın önde gelen üst düzey yönetici araştırma ve değerlendirme firması Odgers Berndtson'un işbirliği ile düzenlenen ortak akıl toplantılarının beşincisi, 19 Kasım 2015 tarihinde, Borsa İstanbul'un ev sahipliğinde gerçekleştirildi. Türkiye'de yönetim kurullarının stratejik performansını geliştirmek ve daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarını

yaygınlaştırmak üzere 2014'te başlatılan akıl toplantılarının beşincisinde Türkiye iş dünyasının fikir önderleri Yönetim Kurulu Dinamikleri Paneli'nde bir araya geldi. Yönetim Kurulu Dinamikleri Paneli'nin ana konuşmacısı, aynı tarihlerde G20 toplantılarına katılmak üzere ülkemizi ziyaret eden Almanya önceki dönem Cumhurbaşkanı Christian Wulff oldu. Wulff konuşmasında, yeni nesil yönetim kurullarının G20 ve B20 tartışmaları ışığında gelişen rol ve sorumluluk-



Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Hüseyin Zafer de toplantının açılışında bir konuşma yaptı.



larını değerlendirdi. Borusan Holding CEO'su / Yönetim Kurulu Üyesi Agah Uğur, Hürriyet Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Vuslat Doğan Sabancı, Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar ve Odgers Berndtson Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar'ın konuşmacı olduğu panelin moderatörlüğünü de Vatan Gazetesi Köşe Yazarı Ali Ağaoğlu yaptı. Yeni nesil yönetim kurulları, kurumsal rekabetin ve kurumsal yönetimin yarattığı yeni dinamikler doğrultusunda yönetim kurullarında ön plana çıkan ihtiyaçlar, uluslararası perspektif ve deneyimler panelin ana tartışma konularıydı. Bu özel buluşmaya Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarının, Almanya ile güçlü bağları olan kurumların liderlerinin katılımı ve ilgisi yüksek oldu.

“DENETİM HER ŞEYİN ÜZERİNDE OLMALI”

Volkswagen skandalının üzerinde henüz daha dumanlar tüterken, Cumhurbaşkanı Wulff üstüne basa basa şeffaflık ve



Christian WULFF
Almanya önceki dönem Cumhurbaşkanı

hesap verebilirlikten bahsederken, “Volkswagen Skandalı'nı kimse görmezden gelemiz. Denetim her şeyin üzerinde olmalıdır” dedi. Borusan Holding CEO'su Agah Uğurlu iyi yönetimin önemine değindi. Uğurlu, “İyi yönetim dünyanın en büyük sıkıntısı. Keşke devletler bizim yaptıklarımızı izleseler. Dünyanın çok ihtiyacı var iyi yönetilmeye” diye konuştu. Yüksek performanslı şirketlerin başarısının yüksek performanslı yeni nesil yönetim kurulundan geçtiğine değinen Hürriyet Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Vuslat Doğan Sabancı, yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği kadar, farklı coğrafyalardan değişik sektörlerden üyelerin olmasının günümüzde önem kazandığını hatırlattı. Hindistan ve Çin başta olmak üzere gelişmekte olan ülkelerden kültürel ve coğrafi renk getirecek yönetim kurulu üyeliklerine talebin arttığını işaret eden Sabancı, şunları söyledi: “12 yıl önce yönetim kurulunu oluştururken coğrafi ve sektörel çeşitliliğin üzerinde durduk. Nitekim Almanya'nın en etkili gazetesi Bild'in Genel Yayın Yönetmeni Kai Diekmann'ın Hürriyet Gazetesi yönetim kuruluna girmesi çeşitliliğe verdiğimiz önemin bir göstergesiydi.” Çeşitliliğe bir başka vurgu da Ayşe Öztuna Bozoklar'dan geldi. Çeşitliliğin inovasyonu desteklediğini ve yeteneğe erişim olanağını artırdığının altını çizen Bozoklar, aynı zamanda bağımsız tartışmayı teşvik ettiği için yüksek performanslı şirketlerin üzerinde durduğu bir konu olduğunu söyledi.

Christian Wulff:

“KADINLAR DAHA TEMKİNLİ”

“Bana sorarsanız 2008 krizinden önce bankaların yönetim kurullarında ve tepe noktalarında daha fazla kadın olsaydı, biz bu krizi yaşamazdık. Çünkü kadınların bu tarz konularda daha temkinli olduklarına inanıyorum. Türkiye'de de kadınların iyi eğitim olanaklarına kavuşmasıyla birlikte gittikçe daha fazla görev aldıklarını görüyorum. Bu konuda her ne kadar bizim Şansölyemiz kadın olsa da Türkiye'nin Almanya'dan daha iyi olduğunu söyleyebilirim.”

Ali Kibar:

“YÖNETİM KURULLARINDA 'MISTER NO' OLMALI”

“Yönetim kurulu ile yöneticiler aynı dili konuşmalı. Bizim yönetim kurulumuzda aileden temsilcilerin yanı sıra bağımsız üyeler de var. Bana göre her yönetim kurulunda bir 'Mister No-Bay Hayır' olmalı. Sizin iyimser düşüncelerinizde sizi eleştiren her dediğinize evet demeyen gerektiğinde hayır demesini bilen bir üyenizin olması önemli.”

Ayşe Öztuna Bozoklar:

PERFORMANSLAR ÖLÇÜLMELİ”

“Yönetim kurulları kendilerini denetleyen mekanizmalar kurarak, kendi performansını da ölçmeli. Bunun için kendilerine doğru sorular sormaları gerekli.”

Agah Uğur:

“ÇEŞİTLİLİK İÇSELLEŞTİRİLİRSE BAŞARI GELİR”

“Bağımsız yönetim kurulu üyeliği, çeşitlilik anlayışı anca o yönetim kurulunda içselleştirilmiş ise başarılı olur. Çünkü insanlar zorunlu oldukları değil, isteyerek yaptıkları işlerde başarılı oluyorlar.”

HALKA AÇIK ŞİRKETLER İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Her dönem ilgi çeken “Halka Açık Şirketler için Süreklilik Arz Eden Yükümlülükler Eğitim Programı” 5 Kasım 2015 tarihinde gerçekleşti. TKYD toplantı salonunda düzenlenen ve konunun uzmanlarını bir araya getiren eğitimin konuşmacıları Koç Holding Finans Koordinatörü Nevin İmamoğlu İpek ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Yayla oldu. Finansal raporlar ve bağımsız denetim, örtülü kazanç aktarımı yasağı, yaygın

ve sürekli ilişkili taraf işlemleri, teminat, rehin, ipotek ve kefalet, faaliyet raporu ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu, özel durum açıklama yükümlülüğü ve bilgilendirme politikası, kamuyu aydınlatma yükümlülükleri çerçevesinde yaptırım ve tedbirler, önemli nitelikteki işlemler ve ayrılma hakkı gibi başlıklarda gerçekleşen eğitim programında katılımcıların problem yaşadıkları konular hakkında detaylı bilgi verildi.



TKYD'YE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖDÜLÜ

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği tarafından organize edilen “İşletme 2023 Zirvesi”, 8 Aralık 2015 Salı günü The Edition Otel’de gerçekleştirildi. Türkiye’nin 2023 stratejilerini desteklemek için yüksek oranda istihdamı, verimliliği ve sosyal dayanışmayı sağlamak amacı ile ilgili tarafların ortak girişimler ile kendi paylarına düşen katkıyı sağlaması anlayışı üzerine oturtulan zirve, önemli isimleri ağırladı. Bu yıl bir ilkin yaşandığı zirvede Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluğun yaygınlaştırılmasında aktif olarak rol alan kuruluşlar da ödüllendirildi. Kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki önemli çalışmaların mimarı olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği tarafından ödüle layık görülen isimlerden biri oldu. TKYD’nin yanı sıra TÜRKONFED, TİSK, TÜSİAD, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği, Global Compact, KSS Türkiye Dergisi, GAP Bölge Kalkınma İdaresi, TÜSİAD, Borsa İstanbul, UNDP, Sürdürülebilir Yaşam TV ve İhtiyaç Haritası kurumsal sosyal sorumluluk alanında yaptıkları çalışmalarla ödüle layık görülen isimler arasındaydı.



AİLE OFİSLERİ ŞİRKETLERİN ODAĞINDA

Türkiye’deki aile şirketleri için giderek önem kazanmaya başlayan “Aile Ofisi” konusu üzerine yoğunlaşan Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi Eğitim Programı 10 Kasım 2015 tarihinde TKYD toplantı salonunda düzenlendi. Eğitim programı, veraset planlaması ve kurumsal yönetimin önemi üzerinde duran Ünsal Gündüz Avukatlık Ortaklığı Avukatı Burçak Ünsal’ın sunumuyla başladı. Ünsal’ın sunumunun ardından eğitim programı BNY

Mellon’dan isimlerin konuşmacılığında devam etti. BNY Mellon Yöneticisi Giambattista Atzeni ve Ülke Yöneticisi Cihat Takunyacı yaptıkları sunumlarda aile şirketlerine özgü özellikleri göz önünde bulundurarak servet yönetimi planlaması ve servet aktarımı konusunu tüm yönleriyle ele aldı. Servet yönetimi konusu için büyük önem taşıyan vergi etkinliğinin konuşulduğu son bölümde ise Eratarlar Danışmanlık Ortağı Berna Bayındır katılımcılara konu ile ilgili detaylı bilgi verdi.

TKYD, BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİ BULUŞTURDU

TKYD tarafından düzenlenen Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 11-12 Aralık tarihinde Divan İstanbul City Otel'inde gerçekleşti. Programın birinci gününde birbirinden önemli konuşmacıları ağırlayan eğitimde Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır deneyimlerini katılımcılarla paylaşırken, Management Center Türkiye Grup CEO'su Tanyer Sönmezer takım olma bilinci üzerine bir sunum gerçekleştirdi. Son bölümde ise Dalfin Finansal Kurumsal İletişim ve Danışmanlık Hizmetleri Yönetici Ortağı Bahadır Dalkılıç hissedarlara karşı görevler, liderlik özellikleri ve etik-sosyal sorumluluk konularını katılımcılara aktardı.

Programın ikinci günü ELİG Ortak Hukuk Bürosundan Gönenç Kaynak'ın rekabet hukuku hassasiyeti üstüne gerçekleştirdiği sunumuyla başladı.



Ardından Pendar Yönetim Danışmanlık Genel Müdürü Enis Pendar yönetim kurulunda şirket stratejisinin oluşturulması ve benimsenmesi konusunu katılımcılarla paylaştı. Eğitimin son bölümünde ise Odgers Berndtson Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar yönetim kurulu seçim kriterleri ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine sağlanan haklar konusunda katılımcıları bilgilendirdi.

İÇSEL BİLGİLERE ERİŞİM KONUSUNDA 2015'İN SON SEMİNERİ



Kurumsal üyelik statüsündeki kuruluşlara katkıda bulunabilmek amacıyla hazırlanan "İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesindeki Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar" başlıklı seminerlerin sonuncusu 23 Aralık 2015 tarihinde Arçelik ile gerçekleştirildi. Avukat Ümit Yayla'nın katkılarıyla gerçekleşen seminer, Arçelik çalışanları için düzenlendi. Seminerde, yöneticilerin "İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesinde" yer alarak üstlendikleri sorumluluklar en iyi uygulama örnekleri ile anlatılırken, mevzuatta ve dünyada son dönemde oluşan değişikliklerle ilgili kısa bir vizyon turu yapıldı.

AİLE ŞİRKETLERİ ÇALIŞTAYI

Türkiye aile şirketleri için son dönemde özellikle öne çıkmaya başlayan aile anayasası, haleflik planlaması, aile ofisi gibi konular üzerine yoğunlaşan Aile Şirketleri Çalıştayı Eğitim Programı 22 Aralık 2015'te gerçekleşti. Programın ilk bölümünde, Kilsan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür Fuat Ekmekçioğlu ve Family Business Advisors Kurucu ve Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Haluk Alacaklıoğlu aile şirketlerindeki başarıya yönelik önemli ipuçlarını ve tecrübelerini katılımcılarla paylaştı. Ardından İlter, Turan & Argun Hukuk Bürosu Ortak Avukatı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Aydın Buğra İlter aile şirketlerine özgü hukuکی çerçeveyi ve aile ofisi- aile anayasası gibi kavramları detaylı bir sunumla katılımcılarla paylaştı.



GENEL KURUL SÜREÇLERİ EĞİTİM PROGRAMI

Her sene büyük ilgi gören "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Genel Kurul Süreçleri Eğitim Programı" 17 Aralık 2015 tarihinde TKYD toplantı salonunda gerçekleştirildi. Katılımcıların TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Yayla'nın etkili sunumları ve engin deneyimleri ile elektronik genel kurul esasları ve

vekâleten oy kullanma konularında bilgilerini tazelediği eğitim programının son bölümündeki konuşmacı ise Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık Yatırımcı İlişkileri Müdürü Dr. İnci Tari oldu. Tari yaptığı sunumda, "Genel Kurulun Kurumsal Yönetimi için Önemi ve Yatırımcı İlişkileri Departmanı Sorumlulukları" konusuna dikkat çekti.

KURUMSAL İLETİŞİM VE İTİBAR YÖNETİMİ ZİRVESİ

Uzun zaman alan ve çabuk kaybedilen bir kavram itibar. Şirketler açısından hayati öneme sahip olan kurumsal iletişim ve itibar kavramı tüm yönleriyle Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlenen Kurumsal İletişim ve İtibar Yönetimi Zirvesi'nde ele alındı.

Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal İletişim ve İtibar Yönetimi Zirvesi, şirketlerin en önemli soyut varlıklarından olan "kurumsal itibar" kavramını her açıdan ele almak, itibar liderlerinin başarı hikayelerini dinlemek, itibar yönetimindeki son trendleri paylaşmak ve tartışmak amacıyla farklı sektörlerden profesyonelleri bir araya getirdi. Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi (CCG) ve Kurumsal İlişkiler Enstitüsü iş birliğiyle düzenlenen zirve, 3 Aralık 2015 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi Albert Long Hall'de düzenlendi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Genel Sekreteri Güray Karacar da zirve kapsamında gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik ve Değer Yaratmak

Paneli'nin moderatörlüğünü üstlendi. Açılış konuşmalarını Boğaziçi Üniversitesi İİBF Dekanı Prof. Dr. Ayşegül Toker, CCG Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray ve Kurumsal İlişkiler Enstitüsü Başkanı Atilla Demir Yerlikaya'nın yaptığı zirvenin davetli konuşmacısı, George Washington University Graduate School of Political Management Direktörü Mark Kennedy oldu.

Kennedy çağımızda şirketler, devletler ve sivil toplumun ilişki dinamiklerini konu alan bir konuşma yaptı. Kennedy, işletmelerin sadece kendi ülkelerinin değil yabancı toplumların iş ve siyaset dünyasının liderlerini de tanımaları ve o ülkelerin tarihlerini ve dinlerini, bunların toplumun işleyişine etkilerini dikkate almaları gerektiğini söyledi. Kurumların öngörü sahibi olarak her zaman beklenmeyi beklemey-

leri gerektiğini belirten Kennedy şunları aktardı: "Siyasi Çağ olarak adlandırdığım öyle bir zamandayız ki Adam Smith'in görünmez elinin yerini, devletin eli almış durumda ve pazara bir biçimlendirici olarak müdahale ediyor. Şirketler, devletlerle aynı hızda yer alabilmeli. Ama bunu yaparken de kurdukları ilişkilerin çok yakın olmamasına dikkat etmeli. Aynı zamanda toplumsal bir amaçları olmalı ve topluma bir iyilikleri dokunduklarını göstermeli." TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar'ın moderatörlüğünü yaptığı "Sürdürülebilirlik ve Değer Yaratmak" konulu panelin konuşmacıları ise; BP Türkiye Kurumsal İlişkiler Direktörü Murat LeCompte, PepsiCo. Kurumsal İlişkiler Direktörü Esra İren ve İş Yatırım Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sevdil Yıldırım'dı.





Belli ki tuğla değil!

Tuğla duvar, nefes alıp
veren yapısı sayesinde
nem tutmaz.

Sağlıklı yaşam için
seçimlerinizi doğaldan
yana yapın.



www.kilsan.com

Doğal yaşayın...

Yaşam alanlarınızı seçerken tuğlayı tercih edin.

YOLSUZLUKLA MÜCADELEDE İSTEKLİ DEĞİLİZ

Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin 9 Aralık Dünya Yolsuzlukla Mücadele Günü dolayısıyla düzenlediği 'Yolsuzlukla Mücadele, Ekonomiye Devlet Müdahalesinde Kalite ve Verimli Ekonomik Büyüme' konulu konferansta yolsuzluğun ekonomi ve ülke kalkınması üzerindeki etkileri ile mücadele yolları masaya yatırıldı.

Four Seasons Hotel Bosphorus İstanbul'da 9 Aralık 2015 tarihinde Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin girişimi ile gerçekleşen "Yolsuzlukla Mücadele, Ekonomiye Devlet Müdahalesinde Kalite ve Verimli Ekonomik Büyüme" başlıklı konferansta, yolsuzlukla mücadele, ekonomiye devlet müdahalesinde kalite ve verimli ekonomik büyüme konularına dikkat çekildi. Şeffaflığın her alanda büyük önem arz ettiğinin ve toplumların ekonomik olarak gelişmesinde büyük yer kapladığının vurgulandığı konferansta, Türkiye'nin yolsuzlukla mücadelede istekli olmadığı belirtildi.

ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortağı ve Bilkent Üniversitesi Hukuk

Fakültesi ve Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Görevlisi Av. Gönenç Gürkaynak ve Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi ve Ekonomi Tarihi Profesörü, Atatürk Enstitüsü Modern Türk Tarihi Müdürü Şevket Pamuk'un konuşmacılığında gerçekleşen konferansta "Şeffaflık Ödülleri" de sahiplerini buldu.

"YOLSUZLUK ASLINDA SİYASET ÜSTÜ BİR KONU"

Avukat Gönenç Gürkaynak konferansta yaptığı konuşmada, zaman zaman belli iktidarların zayıf karneleri olsa da yolsuzluğun aslında siyaset üstü bir konuyu belirterek, yolsuzlukla mücadelede başarı için toplumdaki bir talep gelmesi gerektiğine dikkat çekti.



Av. Gönenç GÜRKAYNAK
ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortağı



Türkiye'de yolsuzluk sorununu Osmanlı'dan gelen tarihi mirasa ve hukuki alt yapının yetersizliğine bağlayan doğru olmadığını kaydeden Gürkaynak, "Türkiye'de yolsuzlukla mücadele için hukuki altyapı yeterli. Asıl sorun uygulamada. Bizim elimizde yolsuzlukla mücadele için yeterli araçlar var ama iştahımız yok. Dolayısıyla toplumda yolsuzlukla mücadele için iştah açmamız lazım. Bu da toplumsal bilinci artırmakla mümkün" dedi. Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Şevket Pamuk ise; "Yolsuzluk yaygınlaşır, yazılı olmayan bir kural haline gelirse o zaman firmalar kolay zenginleşme yoluna saparak kaliteli üretim, yüksek katma ve teknoloji odaklı büyümeden uzaklaşıyor" şeklinde konuştu.

EY TÜRKİYE İLE GYİAD'IN İKİNCİ BULUŞMASI

Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği'nin (GYİAD) iş dünyasındaki rolü ve güçlü bağlantıları ile EY Türkiye'nin uzmanlığı "Aile Varlıkları Yönetimi Konferansı"nda ikinci kez buluştu.

Aile Varlıkları Yönetimi Konferansı 17 Aralık 2015 tarihinde Four Seasons Otel'de kendi alanında önemli isimleri bir araya getirdi. Aile mülklerinin sürekliliği, bununla ilgili karşılaşılabilecek riskler ve fırsatları değerlendiren uzman isimler gayrimenkul yatırım pazarını ve alternatif yatırımları da detaylıca ele aldı. Konferansın ana konuşmacıları arasında yer alan Al-Kifah Holding Yönetim Kurulu Başkanı Waleed bin Hassan Al Afaleo yaptığı konuşmada aile şirketlerinde sorumlulukların belirlenmesinin ve yatırımların çeşitlendirilmesinin önemine dikkat çekti. Waleed bin Hassan Al Afaleo, "Gayrimenkul varlıklarınız yüzde 20-25 oranında olursa şirketinizi etkilemez. Fakat önemli olan operasyondur. Operasyonla istihdam sağlıyorsunuz" dedi. GYİAD Başkanı Serkan Sevim, aile şirketlerinin, birikimlerini genellikle gayrimenkule yatırdığını söyleyerek, "Bu iyi yönetilemez-



se yıllar sonra veraset ve yönetsel olarak sıkıntılar yaşanabiliyor" diye konuştu. EY Türkiye Şirket Ortağı Metin Canoğulları aile ofisi kavramına değinerek, aile servetinin iyi yönetiminin, şirketin devamı ve aile bireylerinin mutluluğu açısından taşıdığı önemin altını çizdi.

Konferansın ana konuşmacılarından EY Aile Şirketleri Uzmanlık Merkezi Global Başkanı Peter English ise, şirketlerin yalnızca yüzde 3'ünün sonraki nesle aktarıldığını altını çizerek, bu anlamda mevcut iş modellerinin gözden geçirilmesi gerektiğinin altını çizdi.

BİST HALKA ARZ YOLUNDA



Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) tarafından, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Borsaya Kote Ortaklık Yöneticileri Derneği (KOTEDER) ve Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) iş birliği ile 22 Aralık 2015 tarihinde Sabancı Center'da düzenlenen "Halka Arz: Sorunlar ve Çözümler Konferansı"nda sermaye piya-

salarının başlangıç noktasını oluşturan halka arzlar tartışıldı.

Özel sektör, kamu kurumları, akademisyen ve basın mensuplarını bir araya getiren konferansın ana konuşmacısı, dünyaca ünlü uzman Prof. Dr. Jay R. Ritter oldu. TSPB Başkanı İlhami Koç'un açılış konuşmasıyla başlayan konferansta, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Dr.

Vahdettin Ertaş ve Borsa İstanbul Genel Müdürü Tuncay Dinç de birer konuşma yaptı. Borsa İstanbul olarak halka arz konusunda her türlü ortak çalışma ve projeye hazır olduklarını dile getiren Dinç: "Türkiye'deki şirketlerimize örnek olmak ve kurumsallaşma yolunda en önemli adımı atmak için 2016 yılı içinde Borsa İstanbul'u kendi platformunda halka arz etmek istiyoruz" dedi.

KOTEDER Başkanı Nalan Erkarakaş moderatörlüğünde gerçekleştirilen ilk oturumda, halka açılmanın avantajları ve şirketlerin bu süreçte yaşadığı sıkıntılar sektörün önemli isimleri tarafından mercek altına alındı.

"Halka Arzda Aracılık ve Talep" başlığı ile gerçekleşen ikinci oturumun moderatörlüğünü Doğuş Yayın Grubu Ekonomi Grup Başkanı Servet Yıldırım yaptı.

IIRC KONVANSYONU KASIM AYINDA LONDRA'DA GERÇEKLEŞTİ

Sercom Danışmanlık Kurucusu ve TKYD Entegre Raporlama Çalışma Grubu Üyesi Elif Özkul Gökmen, derneğimizi temsilen International Integrated Reporting Council (IIRC) Konvansyonu'na katıldı ve izlenimlerini sizler için paylaştı.

Strateji için gelişmiş yaklaşım ve değer yaratmak (Providing an advanced approach to strategy and value creation) sloganıyla Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC) 2015 Konvansyonu, 10 Kasım 2015 tarihinde, 25 ülkeden, konuşmacılarla birlikte 200'e yakın katılımcıyla İngiltere'nin başkenti Londra'da gerçekleşti. Konvansyonun amacı, entegre düşüncenin ve raporlamanın yaygınlaşması ile şirketlerin stratejilerini güçlü iş modelleriyle desteklemelerine ve sermayelerini etkin şekilde yönetebilmelerine (dağıtabilmelerine) yardımcı olmaktır. Konvansiyona her yıl birçok Business Network üyesi katılıp, danışman firmaların yol göstericiliğinde en iyi raporları çıkarmak için birbirlerinden destek alıyor. Kurumsal raporlama, yatırımcıların raporlama ihtiyaçları, entegre düşünce ile raporlama, altı farklı sermaye ile değer yaratmak gibi stratejik oturumlara ek olarak önemli konuları belirlemek (materiality), entegre raporlamaya nereden başlamalı ve raporlamada teknolojiyi kullanmak gibi pratiğe yönelik oturumlar da gerçekleşti.

IIRC temsilcilerinin yanı sıra konuşmacı olarak ICGN International Corporate Governance Network, IASB International Accounting Standards Board, ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants), IFAC International Federation of Accountants gibi kurumlar, Nestle, Marks & Spencer, The Crown Estate, EnBW yöneticileri ve PWC, EY, Hermes Investment Management, AIG gibi yatırım ve danışmanlık şirketleri yer aldı.

DÜNYADA 1000 FİRMA ENTEGRE RAPORLAMAYA GEÇTİ

Oturumlar, ER Raporlama Çerçevesi ve

IIRC'nin raporlama sürecini kolaylaştırmaya yönelik araçlarının da tanıtılması ile desteklendi.

IIRC'nin özellikle üzerinde durduğu The Dialogue Landscape Map, dünyadaki tüm raporlama girişimlerinin entegre raporlama bakış açısından incelendiği, hedef, kapsam, içerik unsurlarıyla karşılaştırıldığı online bir harita. Buna ek olarak IIRC ekibi tarafından hazırlanan raporlama rehberi ve yönetim kurulları için değer yaratma konulu dokümanları IIRC web sitesinde yer alıyor.

Bugün dünyada 1.000'e yakın firma entegre raporlamaya geçiş yapmış bulunuyor. Bunların yaklaşık 200'ü Japonya'da yer alıyor. IIRC'nin yaptığı bir araştırmaya göre CEO, CFO ve COO'ların yüzde



IIRC CEO'su Paul Druckman ve Elif Özkul Gökman

50'si entegre raporlamaya geçiş yaptı. Türkiye'den IIRC Business Network'e dahil olarak bu konuda çalışmalarına başlayan şirketler Garanti Bankası ve Çimsa.



IIRC HAKKINDA

2010 yılında kurulan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council- IIRC) entegre raporlamayı, "Bir kuruluşun içinde yer aldığı dış çevre bağlamında stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecekte beklenenlerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının hissedarlar ve yatırımcılar başta olmak üzere paydaşlarla kısa ve öz bir iletişimidir" olarak tanımlıyor. IIRC'nin 800'e yakın üyeden oluşan ağında BM Global Compact, Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI), Dünya Bankası (the World Bank), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC -International Federation of Accountants-), Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum- WEF) ve birçok uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin temsilcileri, akademisyenler ve yatırımcılar da yer alıyor. Türkiye'deki Entegre Raporlama Ağı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından koordine ediliyor.

DÜNYA KOBİ FORUMU MUTABAKAT ANLAŞMASI İMZALANDI



Antalya'da düzenlenen G20 toplantıları kapsamında, Dünya KOBİ Forumu (World SME Forum) ve OECD arasında mutabakat anlaşması imzalandı. Mutabakat anlaşmasını imzalayan isimler; TOBB ve B20 Türkiye Başkanı M. Rifat Hisarcıkloğlu, OECD Genel Sekreteri Angel Gurría ile Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) Genel Sekreteri John Danilovich oldu. TOBB ve B20 Türkiye Başkanı Hisarcıkloğlu yaptığı "B20 Çin'de

KOBİ Gündemi" başlıklı kapanış konuşmasında, Dünya KOBİ Forumu'nun (WSF) hem G20, hem de dünya ekonomi tarihinde bir ilk olduğunu belirterek, bu forumun tüm dünyadaki KOBİ'lerin sesi olacağını söyledi. Bu sayede KOBİ'lerin küresel çapta ilk defa görüş ve önerilerini tek bir elden ve daha güçlü şekilde iletmek imkânı bulacağını ifade eden Hisarcıkloğlu, forumun tüm küresel KOBİ'leri temsil edecek kapsayıcı bir mekanizma olduğunu dile getirdi.

17 SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ TANITILDI

Sürdürülebilir kalkınma gündemi, Antalya'da gerçekleşen G20 Toplantıları ve Paris'te düzenlenen COP21 İklim Zirvesi öncesinde Boğaziçi Üniversitesi'nde masaya yatırıldı. UN SDSN Türkiye Ağı tarafından Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlenen konferansta 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi kamuoyuna tanıtıldı. Zirvenin 11 Kasım'daki açılış oturumunda Boğaziçi Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Lale Akarun, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı Türkiye (UN SDSN I Türkiye) Liderlik Konseyi Başkanı ve Boğaziçi Üniversitesi Eski Rektörü Prof. Dr. Üstün Ergüder, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı (UN SDSN I Global) Başkanı ve Columbia

Üniversitesi, Earth Institute Direktörü Prof. Jeffrey Sachs katıldı. Prof. Jeffrey Sachs, "Sürdürülebilir Kalkınma" kavramının Birleşmiş Milletler için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla üç ana eksenle ilerlediğini belirterek Birleşmiş Milletler'in 25 Eylül 2015 tarihinde aldığı tarihi kararla 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ni benimsediğini ve böylelikle dünyanın bu tarihten itibaren "Sürdürülebilir Kalkınma Çağı"na girdiğini vurguladı. Akademi, sivil toplum ve özel sektör temsilcilerini bir araya getiren zirvede dünyanın farklı ülkelerinden Çözüm Ağı Başkanları'nın da katılımıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından yapılması gerekenler ve fırsatlar da değerlendirildi.



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması sonuçlarına göre; borsa şirketlerinde 856 bağımsız yönetim kurulu üyeliği var. 676 bağımsız yönetim kurulu üyesinin aldıkları ücretler, yıllık brüt olarak düşünüldüğünde toplam 68 milyon 554 bin 066 TL/yıl brüt olarak hesaplanmıştır. Bu ücretler kişi bazında hesaplandığında 1 milyon 36 bin 750 TL ile 6 bin TL arasında değiştiği gözlemlenmektedir.

Türkiye'de yönetim kurulu üyeliği sorumluluk, yükümlülük, hakları; 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili maddeleri ile pay senetleri borsada işlem gören şirketler için 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun tebliğleri ile belirlenmiştir. İlk kez 28 Aralık 2011 tarihli Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri:IV, No:56) ile mevzuat açısından pay senetleri borsada işlem gören şirketler için zorunluluk olan bağımsız yönetim kurulu üyeliği, yapılan güncellemelerle en son 3 Ocak 2014'de yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 uyarınca yapılmaktadır. Bu tebliğde bağımsız yönetim kurulu üyelik kriterleri ile sorumluluk, yükümlülük ve hakları detaylı olarak belirtilmiştir.

Ancak öncesinde de birçok şirkette bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin olduğunu, kurumsal yönetimi uygulayan orta ve büyük ölçekteki şirketlerinin, özellikle aile

şirketlerinin yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyeliğine yer verildiğini uzun yıllardır izlemekteyiz.

Gerek dünyada gerekse Türkiye'de kurumsal yönetim ve ülke kanun, mevzuat, tebliğleri açısından yeniden düzenlenen, güncellenen yönetim kurulu üyeliğinin; en iyi yönetim uygulamalarının ve global ekonomilerde rekabet koşulların getirdiği şirketlerin var olma, büyüme, geleceğe taşınma yarışında büyük önemi var. Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyeleri-

nin; finansal tabloları genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve uluslararası finansal raporlama standartları ışığında okuma, anlama, yorumlama, analiz etme bilgisine sahip olması, bütçe planlama, risk analizi ve yönetimi, strateji belirleme, insan kaynakları, iletişim, şirket birleşme, bölünme, satın alma gibi iş hayatı uygulamaları deneyimleri olması gerekir. Bunun yanında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ülke ve dünya ölçeğinde büyüme, istihdam, para politikaları, cari ve ödemeler denge-

si, enflasyon, borçlanma politikaları mali konularda bilgi ve görüşlerini sunmaları, görevleri süresince şirkete de değer katan unsurlardır.

424 ŞİRKET KAYDI ELE ALINDI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonu, kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvurulana referans gösterilme vizyonu gereğince uygun olarak mevzuatlar gereğince kurumsal yönetimin vazgeçilmez ögesi olan "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması"nı gerçekleştirdik.

Bu araştırmada kullanılan bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret verilerini, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu, internet siteleri, 2014 yılı faaliyetlerine ilişkin 2015 yılında yapılan genel kurul tutanakları ve faaliyet raporlarından sağladık. Raporumuzun verileri toplanırken, herhangi bir anket formu veya bilgi toplama yöntemiyle şirketlere yönelik talepte bulunulmadı. Sermaye piyasası mevzuatları gereğince kanun ve tebliğlerin gereği



MUSTAFA DOĞRUSOY
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

olarak kamuoyuna açıklanmak zorunluluğunda olan bilgilerden derlendi.

Veri toplama ve şirket bilgilerini irdeleme Ekim 2015 itibarıyla sonlandırılmıştır. Veri alındıktan sonra şirketlerde olan değişiklikler göz ardı edilmiştir. Benzer şekilde, Borsa İstanbul'da veri toplama sürecinden sonra gerçekleşen endekslerde olan değişimler ve şirketlerin borsa kodu dışında kalması veya ilavesi, şirketlerin pay piyasası, gelişen işletmeler piyasası, serbest işlem platformuna giriş veya çıkışları da dikkate alınmamıştır.

Borsa İstanbul'da, Ekim 2015 itibarıyla kayıtlı 390 pay piyasası şirketi (PP), 20 gelişen işletmeler piyasası şirketi (GİP), 14 serbest işlem platformu şirketi (SİP) olmak üzere, toplam 424 şirketin kayıtları göz önüne alınmıştır. 424 şirketin 368'inden veri sağlanmıştır. Veri sağlanamayan şirketlerden bazılarında genel kurul tutanaklarında bağımsız yönetim kurulu üyelerini de içerecek şekilde yönetim kurulu üyelerine ücret verilmediği ifadelerine rastlanmıştır. Belirtilen veri sağlama ortamlarının dışında birkaç şirketten direkt bilgi/nereden ulaşılacağı şeklinde talebin dışında araştırma yapılmamıştır.

Veriler; Grup I-II-III şirketleri ve BIST Genel olarak ve BIST 100, BIST 50, BIST 30, BIST Kurumsal Yönetim, BIST Mali, BIST Kobi Sanayi Endeksleri'ne göre analiz edilmiştir. Ücretlerin ödeme şekline göre, ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyelerinin üyelikleri ve kazançları açısından değerlendirme yapılmıştır. Değerlendiren şirket ve veri sağlanan şirketlerin araştırma başlıklarına göre dağılımı sunulmuştur (Tablo 2).

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ücretlerinin ödenmesinde; TL, Euro, dolar cinsi, net ve brüt hesaplama, aylık ve yıllık olarak yöntem kullanıldığı görülmüştür (Tablo 3).

856 BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ

Araştırma sonuçlarına göre; borsa şirketlerinde 856 bağımsız yönetim kurulu üyeliği var. Bu görevi 676 kişi gerçekleştiriyor. Türkiye'de üç bağımsız yönetim kurulu üyesinin beş şirkette, beş bağımsız yönetim kurulu üyesinin dört şirkette, 34 bağımsız yönetim kurulu üyesinin üç şirkette, 83 bağımsız yönetim kurulu üyesinin

iki şirkette, 517 bağımsız yönetim kurulu üyesinin bir şirkette görev yaptığı görülmüştür (Tablo 1).

676 bağımsız yönetim kurulu üyesinden, 642 bağımsız yönetim kurulu üyesinin ücret aldığı, 34 bağımsız yönetim kurulu üyesinin ücret almadığı saptanmıştır.

676 bağımsız yönetim kurulu üyesinin aldıkları toplam ücret brüt 68 milyon 554 bin 066 TL/yıl olarak hesaplanmıştır. Bu ücretler kişi bazında hesaplandığında en yüksek brüt 1 milyon 36 bin 750 TL/yıl ile, en düşük 6 bin TL/yıl aralığında 202 farklı ücret kazancı olduğu görülmüştür.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kazanç hesaplamasında, kimin nereden, ne kadar aldığı araştırmanın konusu olmadığı için isim bazında açıklama yapılmamıştır. Tüm bilgiler, kamuoyuna açık bilgilerden derlenmiştir. Kamuoyunu Aydınlatma Platformu, şirketlerin internet siteleri ve şirketlerin genel kurul tutanak-

ları ve faaliyet raporlarından ulaşılabilir.

Araştırma ile ilgili hazırlanan kitap, 14 Ocak 2015 tarihinde yapılan IX. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde dağıtılmıştır. Detaylı sonuçlar bu yayımda mevcuttur.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması; TKYD Yönetim Kurulu serisi başlığı altındaki ilk yayın olma özelliğini taşımaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret araştırma sonuçlarını paylaşırken, yönetim kurulu üyeliğinin sorumluluk, yükümlülük ve haklarını belirterek, aldıkları ücretlerle mevzuatlar karşısındaki yükümlülüklerin irdelemesini okuyucuya bırakılmıştır.

İlk yayının devamı olacak TKYD Yönetim Kurulu serisinin ikinci yayınında ise; yönetim kurulu üyeliğinin dünyada ve Türkiye'de gelişimi, üyelerin mevzuatlara göre sorumluluk ve yükümlülükleri, yönetim kurullarının oluşumu ve çalışmaları, komiteleri, toplantıları, çalışma esasları



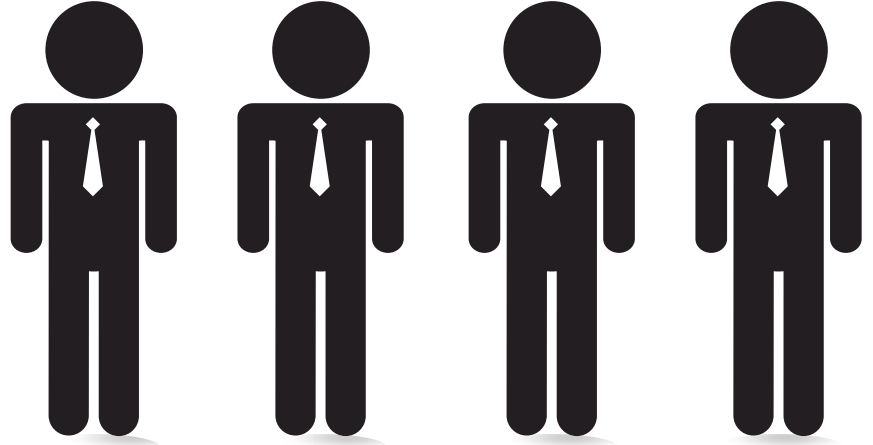
ve yönetim kuruluyla ilintili tüm konuların yer alacağı daha geniş içerikle Türk iş hayatına sunulacak.

Bu yayınlarımızda; Yönetim kurulu üyeliğine ilişkin mevzuatların getirdiği sorumlulukların, yükümlülüklerin farkındalığını vurgulamak, hissedarlar, yönetim kurulları ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve adayları için başvurulacak kaynaklardan biri olabilecek bir çalışma ortaya çıkartma gayretindeyiz.

ETKİN KARAR ALMA MEKANİZMALARINA KATKI

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin etkin karar alma mekanizmalarına katkıları belirgindir. Finansal ve finansal olmayan raporlamaları incelemek, ilişkili taraf işlemlerini gözden geçirmek, yönetim kurulu üye ve kilit yönetici adaylarını belirlemek ve uygunlukları konusunda görüş oluşturmak, yönetim kurulunun ücretlendirilmesi ve performans değerlendirmesine yönelik sorumlulukları düşünüldüğünde yakın gelecekte bağımsız yönetim kurulu üyelerine verilen önemin daha da artacağı görülebilir.

Şirketlerin, ana hissedarların, hissedarların, bağımsız yönetim kurulu ücretleri saptanırken kendilerine sorması gereken soruların başında; mevzuatlar ve kanunlar açısından büyük sorumluluklar alan, şirketin işleyiş, finansal bilgileri ve tüm verilerine ulaşma hakkının karşılığının ne olması gerektiğidir. Şirketin geleceğe



yönelik stratejisini belirleme, karar alma ve yönlendirme, performansını artırma konularında, sonuç odaklı görüş bildiren, objektif davranışları ile deneyimleri, edimimleri ve farklı bakış açılarıyla şirkete ciddi katkı sağlayan, stratejik düşünme ve vizyon sahibi olan kişiye verdikleri önem ve ücret doğru orantılı olmalıdır. Bu şekilde düşünen, sadece mevzuat, kurumsal yönetime uygunluk veya o kişiyi yönetimde gösterme, kendilerine doğrudan itaat etme değil, farklı bakış açılarını ve düşüncelerini serbestçe paylaşabilen ve gerçekten katkı sağlayacağına inandığı kişileri yönetim kuruluna alan şirketler bir anlamda prestij olarak gördükleri miktarda ücretleri bağımsız üyelere vermektedirler.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde gerçekleşen düzenlemeler ile sorumlulukları artan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bu görevleri ile doğru orantılı olarak ücret trendlerinde gelecek yıllarda da yeni dü-

zenlemelere gidileceği beklenmektedir. Şirketlerde, yönetim kurulu üyelerine ve kilit yöneticilere yönelik ücretlendirme politikasının ve iş akitlerinin tamamının veya çoğunluğunun bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluştuğu yönetim kurulu alt komiteleri tarafından ele alınması iyi bir kurumsal yönetim uygulaması olarak kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi, ödüllendirme planlamaları, şirket kontrolünün el değiştirilmesi, yönetimin ele geçirilmesine karşı savunma mekanizmaları, büyük devralmalar ve denetim fonksiyonu gibi şirketin, yönetimin ve pay sahiplerinin menfaatlerinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlarda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemli rol almaları mevzuatlar açısından öngörülmektedir.

Yönetim kurulunun karar verme süreçlerine belirgin bir şekilde katkıda bulunan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulunun idari performansını

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ	ŞİRKET	TOPLAM
3	5 şirkette görev yapıyor	15
5	4 şirkette görev yapıyor	20
34	3 şirkette görev yapıyor	102
83	2 şirkette görev yapıyor	166
517	1 şirkette görev yapıyor	517
2	2 şirkette görev yapıyor	4
32	1 şirkette görev yapıyor	32
676		856

Tablo -1

ENDEKS, GRUP İSMİ	ŞİRKET SAYISI	
	DEĞERLENDİRİLEN	VERİ SAĞLANAN
GRUP 1	28	28
GRUP 2	30	30
GRUP 3	366	310
BIST GENEL	424	368
BIST 100	100	98
BIST 50	50	50
BIST 30	30	30
BIST KURUMSAL YÖNETİM	50	50
BIST MALİ	86	84
BIST KOBİ	27	27

Tablo -2



saptama, çıkar çatışmalarını engelleme ve kuruma karşı rekabet halindeki talepleri dengeleme görevlerini yerine getirebilmesi için, objektif izleme, karar verme ve yürütme yeteneğine sahip olması zorunludur. Yönetim kurulunda bu yetilere hakim bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğunda, o yönetim kurulunun şirketin geleceğine ait kararlarda hissedarların ve/veya dış etkenlerin baskısıyla değil tam bağımsız ve tarafsız olarak davranacağı söylenebilir.

Türkiye’de pay senetleri borsada işlem gören şirketler için 28 Aralık 2011’den bu yana mevzuat gereği görevlendirilen bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile ilgili ücretler başlangıçta belirsizliğin ve şirketlerin bu görevlendirmelerden neler beklediğinin anlaşılıp yaşanmasına dek oldukça düşük kalmıştır. Ancak geçen yıl birçok şirkette bağımsız yönetim kurulu üyelerine verilen ücretler belirli seviyelere çekilmeye başlanmıştır.

Aynı şirket yönetim kurulunda görev alan bağımsız yönetim kurulu üyeleri farklı ücretler alabilmektedir.

Yönetim kurullarında sadece bağımsız üyelere değil, tüm Yönetim Kurulu üyelerine ücret ödeyen şirketler var.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin, başka şirketlerde yönetim kurulu üyesi ve başkam (bağlı) olarakta görev aldıkları görülmektedir.

Ücretlerin yüksek olması, şirketler tarafından bu ücretlerin prestij olarak görülebildiğini düşündürmektedir.

İlk yıllarda belirsizliğin etkisiyle ücretler düşük seviyede olmasına karşılık sonraki yıllarda, önemli artış yapan şirketler bulunmaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üye ücretlerini, üst düzey yöneticilerle benzer veya yakın olarak saptayan şirketler var.

ENDEKS, GRUP İSMİ	ÜCRET							
	TL	EURO	DOLAR	NET	BRÜT	AYLIK	YILLIK	TOPLANTI
GRUP 1	25	2	1	15	13	16	12	1
GRUP 2	28	0	2	16	14	24	6	14
GRUP 3	298	8	4	189	121	275	23	12
BIST GENEL	351	10	7	220	148	315	53	14
BIST 100	93	3	2	53	45	76	22	3
BIST 50	47	2	1	26	24	34	16	3
BIST 30	27	2	1	16	14	20	10	1
BIST KURUMSAL YÖNETİM	44	3	3	23	27	34	16	1
BIST MALİ	80	0	1	19	8	26	1	1
BIST KOBİ	26	0	1	19	8	26	1	1



İLKLERİN YAŞANDIĞI G20 LİDERLER ZİRVESİ'NDE

Kurumsal yönetim ilkeleri imzalandı

G20 Liderler Zirvesi, kurumsal yönetim ilkelerinin kabul edildiği bir zirve olarak da hafızalarımızda kalacak gibi görünüyor. 5 Eylül 2015 tarihinde Ankara'da yapılan toplantıda kabul edilen G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Antalya'da düzenlenen G20 Liderler Zirvesi'nde imzalandı.

Türkiye'nin G20 Dönem Başkanlığı bir çok ilke sahne oldu. Türkiye gündemini başarıyla Antalya Belek'te düzenlenen G20 Liderler Zirvesi'ne taşıdı. Zirve kapsamında yürütülen çalışmalar sonucunda hazırlanan güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları tarafından onaylandı. İlkelerin nihai taslağı Nisan 2015'te Sermaye Piyasası Kurulu, Boğaziçi Üniversitesi ve TKYD ev sahipliğinde İstanbul'da gerçekleşen G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nda tartışılmış ve onaylanmaları amacıyla G20'ye sunulmuştu.

4-5 Eylül 2015'te Ankara'da gerçekleşen toplantılarda G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kabul edilmiş hatta G20

toplantıları kapsamında, ilkelerin tanıtılması amacıyla Başbakan Yardımcısı Cevdet Yılmaz ve OECD Genel Sekreteri Angel Gurría tarafından bir basın toplantısı da gerçekleştirilmişti. Başbakan Yardımcısı Yılmaz, yatırımcıların şirketlerden daha şeffaf, hesap verebilir ve etkin bir kurumsal yönetim sistemine sahip olması doğrultusunda oldukça rasyonel beklentilerinin olduğunu ifade etmişti. 1999 yılında kurumsal yönetim alanında hükümetlere, düzenleyici otoritelere ve borsalara rehberlik sunması amacıyla geliştirilen ilkelerde güncellenme çalışması ile önemli değişiklikler OECD tarafından ilk kez 1999'da yapılmıştı. Zirve'nin tek farklılığı ilkelerin imzalanması ile sınırlı değildi elbette. Türkiye,



2014 yılının Aralık ayında Avustralya'dan devraldığı G20 Dönem Başkanlığı'nı, 15-16 Kasım 2015 tarihlerinde Belek'de düzenlediği organizasyonla Çin'e devretti. "Kapsayıcılık", "Yatırımlar" ve "Uygulama" ana hedefleri ile G20 Dönem Başkanlığı görevine başlayan Türkiye, G20 toplantıları tarihinde çok önemli konuları gündeme taşıdı. Ekonomi ağırlıklı konuların masaya yatırıldığı, iki gün süren G20 Liderler Zirvesi'nin, Antalya toplantılarına ise Fransa'nın başkenti Paris'te düzenlenen ve 130'u aşkın insanın hayatını kaybettiği terör saldırısı damga vurdu.

G-20 Liderler Zirvesi'ne, bu yıl 12 başkan ve cumhurbaşkanı, 11 başbakan, 2 AB lideri katıldı. Bu nedenle Antalya'da bir araya gelen ve dünya ekonomisinin yüzde 80'ini elinde bulunduran ülkelerin liderleri ekonomi-güvenlik ilişkisini de masaya yatırdı. Yaklaşık 60 bin misafirin ağırlandığı G20 Liderler Zirvesi'ne Cumhurbaşkanı Erdoğan evsahipliği yaptı. ABD Başkanı Barack Obama, Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin, Suudi Arabistan Kralı Salman bin Abdülaziz,

Almanya Başbakanı Angela Merkel, Japonya Başbakanı Shinzō Abe, İngiltere Başbakanı David Cameron gibi isimler zirveye katılırken, Fransa Cumhurbaşkanı François Hollande, Paris saldırısı nedeniyle zirveye katılmadı.

DÖNEM BAŞKANLIĞININ GÜNDEM GÜCÜ

Türkiye, 2015 yılı G20 Dönem Başkanlığı sürecinde kapsayıcılık, yatırımlar ve uygulama ana hedefleri doğrultusunda çok önemli konuları da dünya liderlerinin ajandasına kaydettirdi.

Zirvenin eskisi kadar etkili olmadığını ve dönem başkanlığının önemli bir pozisyon yaratmadığını düşünenler ile aynı fikirde olmadığını söyleyen ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortağı, B20 2015 Yolsuzlukla Mücadele Görev Gücü Eşbaşkanı ve TKYD Üyesi Avukat Gönenc Gürkaynak, G20 başkanı olan ülkelerin, G20'nin gündemini belirlediğini, var olan konuları kendi hassasiyetleri doğrultusunda şekillendirebildiğini ve yine bu hassasiyetler kapsamında çözüm öneri-

TKYD ZİRVESİ'NİN ANA GÜNDEMİ G20

TKYD tarafından 14 Ocak 2016 tarihinde gerçekleştirilen IX. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin ana gündemi de Türkiye'nin G20 dönem başkanlığı ve G20 sonrası için hedefleri oluşturuyor. Zirvenin ana oturumunun başkanlığını Gönenc Gürkaynak (ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortağı; B20 2015 Yolsuzlukla Mücadele Görev Gücü Eşbaşkanı), yaparken, Prof. Dr. Güven Sak (TEPAV İcra Direktörü, T20 Türkiye Başkanı), Zeynep Bodur Okyay (Kale Grubu Başkanı ve CEO, C20 Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı) ve Dr. Gülden Türktan (KAGİDER Kurucu Üyesi, W20 Türkiye Başkanı) ve Erol Kiresepi (Santa Farma İlaç Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı, TİSK Yönetim Kurulu Başkan Vekili, B20 İcra Kurulu Üyesi) de panelistler arasında yer alıyor.

leri getirebildiğini hatırlatıyor. Türkiye'nin başkanlığında çok önemli olan iki konunun zirve gündemine taşındığını hatırlatan Gürkaynak, "Türkiye, kendi ekonomisi için büyük önem arz eden ve esasen küresel istihdamın da yüzde 60'ını sağlayan KOBİ'ler konusu ile cinsiyet eşitliği konularını G20'nin gündemine taşımaya başardı. Böylece bu konularda G20 seviyesinde bir diyalogu başlatabildi" diyor.

Dünya ekonomisinin yaklaşık yüzde 90'ını, dünya ticaretinin yüzde 85'ini, dünya nüfusunun da yüzde 75'ini, G20 ülkeleri oluşturuyor. G20 girişiminin 2008 Küresel Krizi ile ivme kazandığına dikkat çeken TÜSİAD Uluslararası Koordinatörü Bahadır Kaleağası, "Birleşmiş Milletler'in 200 kadar ülkesi arasından, mümkün olduğunca az sayıda bir grup ülkenin, yeterince belirleyici önemde bir ekonomik ağırlık ve siyasal etki temsil edecek şekilde bir araya geldiğini" ifade ediyor. Diğer ülkelerin G20 yörüngesinde hareket edeceği varsayımına eleştirel bir bakış sunan Kaleağası, "Diğer bir deyişle, dünyadaki tüm ülkelerle bir G200 yerine, sadece G20" diyor.

G20 toplantılarının sadece liderlerin yılda bir kez bir araya geldiği bir platform olmadığının altını çizen Gönenç Gürkaynak, yıl boyunca devam eden süreçte, G20 ülkelerinin maliye bakanları ve merkez bankası başkanlarına da ek olarak çeşitli çalışma gruplarının da yıl içinde düzenli olarak buluştuğunu; doküman ve fikir ürettiğini söylüyor. Gürkaynak şunları aktarıyor: "G20 kapsamında, küresel ekonominin güçlendirilmesi, uluslararası finans kurumlarının düzenlenmesi ve finansal reformlar yapılması gibi konular ve bu konularda karar alınırken incelenmesi gereken örneğin yoksulluk, sürdürülebilirlik ve enerji tüketimi gibi konular değerlendiriliyor. Küresel ekonominin karşılaştığı sorunlara makro düzeyde çözümler getirmeyi hedefleyen G20, istihdamın artırılmasını da hedefleyen kararlar alıyor. G20 platformu her zirvesinden sonra bir deklarasyon veya bir yol haritası ortaya koyarak, o yılki G20 kapsamındaki hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini belirtiyor. Bu doğrultuda G20, Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası gibi birçok uluslararası organizasyonla da beraber çalışıyor.

TÜRKİYE'NİN G20 ÖNCELİKLERİ

Türkiye'nin, G20 başkanlığı döneminde "yaşanan ekonomik krizler sonrasında küresel toparlanmanın güçlendirilmesi, büyüme potansiyelinin yükseltilmesi, ekonomik dayanıklılığın artırılması ve sürdürülebilirliğin desteklenmesi" gibi öncelikleri oldu. Bu üç ana hedefine "Kapsayıcılık" adını veren Türkiye, bu hedefine aynı zamanda daha önce belirlenen G20 deklarasyonlarının uygulanması ve yatırımın artırılması vasıtasıyla ulaşacağını açıkladı. "Kapsayıcılık kavramının G20 Türkiye'nin gündeminde yer alması şaşırtıcı değildi" diyen Gönenç Gürkaynak, gelişmekte olan bir ekonomi olan Türkiye'nin kapsayıcılık kavramına hem ülkesel hem de küresel açıdan yaklaştığını belirtiyor.

Gürkaynak, "Ülkesel açıdan yaklaşıldığında kapsayıcılık, büyümenin artıracağı refah seviyesinin, toplumun her kesimine intikal edeceğinden emin olunması anlamına geliyor. Bu kapsamda kadınların, gençlerin ve diğer dezavantajlı grupların, ekonomik ve sosyal alanlarda topluma katkı sağlaması için yapılacak çalışmalar

da söz konusu. Küresel açıdan değerlendirildiğinde ise yine büyüme politikalarının yalnızca gelişmiş ülkeleri değil, gelişmekte olan ve düşük gelirliliği de içermesi anlamına geliyor" diyor.

Türkiye'nin G20 Liderler Zirvesi'ne taşıdığı üç ana alanın hepsinde uzlaşma sağlandığını, her ülkede uygulamaya yönelik bir ortak siyasal anlayış geliştiğini belirten Bahadır Kaleağası, "Böylece bir uluslararası kamuoyu oluştu. Şimdi iklim değişikliği konferanslarından (COP), Dünya Ticaret Örgütü'ndeki müzakerelere, her uluslararası platformda G20 sonuç zirvesi kararları temel referans olacak. Yatırımlar, yolsuzluk, üretim birimlerinde sosyal haklar gibi birçok alanda bir etki kaynağı bu kararlar" diyor.

"İŞ DÜNYASININ KATKISI ARTTI"

Türkiye'nin G20 dönem başkanlığında iş dünyasının katkısının arttığını hatırlatan Kaleağası, TOBB ve TÜSİAD başta olmak üzere önde gelen iş dünyası liderlerinin B20 için seferber olduğunu söylüyor. "Bu çerçevede Türkiye'nin 2015 G20 Dönem Başkanlığı Önerileri için İş Dünyasının



G20 2015'TE KURULAN ÇALIŞMA KOMİSYONLARI:

- Yatırım ve altyapı çalışma grubu (Investment and infrastructure working group)
- İstihdam çalışma grubu (Employment working group)
- Yolsuzlukla mücadele çalışma grubu (Anti-Corruption working group)
- Yapı çalışma grubu (Framework working group)
- Büyüme çalışma grubu (Growth working group)
- Enerjinin sürdürülebilirliği çalışma grubu (Energy sustainability working group)

G20 ALT KIRILIMLARI:

T20 (DÜŞÜNCE 20): Düşünce kuruluşlarını ve akademisyenleri temsil eden, G20 gündemindeki konuları daha derin analiz ederek geliştirdiği fikirlerle G20'nin daha somut ve sürdürülebilir politikalar üretmesine yardımcı olan bir alt kırılımdır. Ekonomik istikrar ve reformlar, kapsayıcı finansal büyüme, global ekonomik yapının geliştirilmesi, yiyecek güvenliği ve küresel ısınmayla mücadele ve G20'nin etkinliği ve üretkenliği konuları T20'nin gündemini oluşturan konulardır. Bu sene T20 liderliğini Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) üstlendi.

B20 (İŞ 20): G20 ülkelerinin özel sektörlerini temsil eden alt kırılımdır. Bu kapsamda G20 ülkelerinin önde gelen iş insanları bir araya gelerek G20 ülkelerinin hükümetlerine kendilerini ilgilendiren konulara ilişkin tavsiyeler verip, fikirler sunuyor. Bu yıl B20'de; ticaret görev gücü, altyapı ve yatırım görev gücü, büyümenin finansmanı görev gücü, istihdam görev gücü, yolsuzlukla mücadele görev gücü ile KOBİ'ler ve girişimcilik görev gücü olmak üzere toplam altı görev gücü kuruldu.

Y20 (Gençlik 20): G20 ülkelerinde bulunan gençleri, G20 seviyesinde temsil eden platformdur. Y20'nin bu yılki lideri Youth Commission for Diplomacy'di. Y20'nin amacı uluslararası meselelerin tartışılmasına zemin hazırlamak, kültürlerarası anlayışı geliştirmek ve gençler arasında küresel bir ağ oluşturmaktır.

C20 (Sivil 20): G20 ülkelerinin sivil toplum kuruluşlarını temsil eden C20'nin amacı uluslar içinde ve uluslararası seviyede eşitsizliğin önlenmesi, eşitsizliğin ekonomik gelişmeye olumsuz etkilerinin varlığının kabul edilmesi ve bunların düzeltilmesini sağlamak, özellikle toplumun dezavantajlı kesimlerine bu kapsamdaki hizmetlerin ulaşmasını sağlamak olarak belirlendi. Bu kapsamda C20, yönetim çalışma grubu (yolsuzlukla mücadele ve vergi adaletsizliği konularını işlemektedir), kapsayıcı büyüme çalışma grubu, cinsiyet eşitliği çalışma grubu ve sürdürülebilirlik çalışma grubu (iklim değişikliği ve enerji konusunu işlemektedir) konulu çalışma gruplarını kurdu.

L20 (EMEK 20): G20 üyesi ülkelerde bulunan işçi sendikaları bir araya gelerek G20 ülkeleri hükümetleri ile iletişim kurmak ve menfaatlerini gözetmek amacıyla bu platformu oluşturdu. Bu yıl International Trade Union Confederation (ITUC) ve Trade Union Advisory Council (TUAC) desteği ile toplanan L20'nin çalışma alanı; nitelikli işçilerin gelişebilmesi için yatırım yapılması, nitelikli çıraklığı artırmak, asgari ücret, işçi hakları, sosyal koruma, finans sektörünün yeniden düzenlenmesi, maaşların adil şekilde dağıtılması, sosyal koruma ile çalışmanın sistemleştirilmesi, sürdürülebilir yeşil ve kapsayıcı büyümenin sağlanması, geçmişte verilmiş ve gelecekte verilecek taahhütlerin uygulanmasının izlenmesiydi.

W20 (Kadın 20): G20 Türkiye başkanlığında, cinsiyet eşitsizliğinin sonlandırılması ve kadınların sosyal ve ekonomik alanlarda güçlendirilmesi çalışmaları yapmak amacıyla kuruldu. W20; G20'ye, kadınların ekonomik açıdan güçlendirilmesi, işyerlerinde ayrımcılığın son bulması ve cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadınların finansmana ve verimli varlıklara erişiminin sağlanması, kadınlara ait işletmelerin ve inovasyonun desteklenmesi, özel sektörde ve kamu sektöründe kadın liderlerin sayısının artırılması, kadınların ekonomik, sosyal ve siyasal bağlantılarının güçlendirilmesi, iş ve özel hayatın desteklenmesinin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sürdürülebilir tüketim eğilimlerinin geliştirilmesi ve yeşil büyümenin sağlanmasında kadın liderlerin desteklenmesi, kırsal kesimde yaşayan kadınları diikkate alarak tarım ve gıda güvencesi politikasının geliştirilmesi konularında tavsiyede bulundu.

Öncelikleri konulu bir araştırma açıklan-
dı. Aralarında Türkiye'nin de yer aldığı
altı G20 ülkesinde gerçekleştirilen araş-
tırmadan çıkan sonuçlara göre iş dünyası
liderlerinin gündeminde sürdürülebilir
yeşil büyüme, iş gücü sermayesinin gelişt-
tirilmesi ve istihdamın artırılması ile yol-
suzlukla mücadele yer alıyor" diye ekliyor.
Türkiye, G20 Antalya kapsamında kapsa-
yıcılık hedefine uygun olarak Dünya KOBİ
Forumu Vakfı ve G20 alt kırımı olarak
kadınları temsil etmesi amacıyla W20'yi
(Women20) kurdu. Ayrıca G20 ülkeleri
enerji bakanları, ilk defa Türkiye'nin baş-
kanlığındaki G20 seviyesinde bir araya
gelerek sürdürülebilirlik konularını tartıştı.
Zirvede, herkesin enerjiye ulaşımı, enerji
verimliliği, yenilenebilir enerji ve verimsiz
fosil yakıt ikameleri konuları da tartışıldı.
Dünya KOBİ Forumu, 23 Mayıs 2015'te
İstanbul'da, KOBİ'lerin küresel ekonomik
gelişmeleri daha yakından takip etmesi
ve sürece dâhil olabilmesi için kuruldu.
KOBİ'lerin en büyük problemi olan küresel
ticarete entegrasyon ve finansmana erişim
problemlerine çözüm bulmayı amaçlayan
Dünya KOBİ Forumu'nun kurulmasına
Milletlerarası Ticaret Odası, Dünya Odalar
Federasyonu ile Türkiye Odalar ve Borsalar
Birliği (TOBB) de katkıda bulundu.

"ZİRVELER BİR KURUMSALLAŞMA İLE GERÇEKLEŞİYOR"

2 Nisan 2009'da İngiltere'nin baş-
kenti Londra'da gerçekleştirilen G20
Zirvesi'nin çok önemli olduğunun altını
çizen TÜSİAD Uluslararası Koordinatörü
Bahadır Kaleağası, "Belki de Yeni Batı
olarak beliren bir uluslararası siyasal ve

ekonomik zeminin, ilk kurumsallaşması
olarak geçecek tarihe bu dönem. G20 zir-
veleri hafif bir kurumsallaşma ile geliyor
Diğer taraftan G8 de artık, G20'nin ileri
ekonomiler direği olarak varlığını sürdür-
üyor. Hatta Washington-Pekin hattında
fiili bir G2 de bazen söz konusu oluyor"
diyor.

2009 yılı sonunda Kopenhag'da toplana
Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği
Konferansı'nın (COP), yeni dünya düzeni
açısından ekonominin ötesinde, gezegenin
doğasını kurtarma çabalarını başlattığı
belirten Kaleağası, Paris'te düzenlenen
son konferansın önemli bir başarı elde
ettiğini vurguluyor. Kaleağası, şunları ekli-
yor: "Karbonsuz ekonomiye doğru evrim
hızlandı. Ayrıca ABD ve AB arasındaki
Transatlantik Ortaklık (TTIP) ve ABD ile
Çin dışında kalan Pasifik ülkeleri arasındaki
TPP dünya ekonomisinde geniş pazar, yeni
standartların odağı olmaya başladı. Orta
Doğu'dan Afrika'ya birçok siyasal kaosun
serpildiği bir dünya atlasında, G20'nin istikrar
ve uzlaşmanın en üst boyutu olmaya
devam edeceğini umut ediyoruz."

Türkiye'nin başarılı bir zirve düzenledi-
ğini, içeriğe de etkili bir önderlikle yön
verdiğini söyleyen Kaleağası, sözlerini
şöyle noktıyor: "Bu sayede önümüzdeki
dönemde Türkiye'nin ufku daha da ber-
rak olabilir: AB ile ilişkilerde, iç siyasette,
demokrasi ve hukuk devleti konularında,
dijital ekonomiden kadın haklarına, temiz
enerji kaynaklarından, işyeri güvenliğine
her çağdaş toplum alanında çok daha
iyi ve hızlı ilerleyebilirse, bundan sonraki
G20 zirvelerinde Türkiye'nin uluslararası
etkisi çok daha yüksek olur".



Gönenç Gürkaynak:

"TÜRKİYE KENDİ GÜNDEMİNİ ZİRVEYE TAŞIDI"

"G20 dönem başkanlığını üstlenmenin Türkiye'ye kattığı en önemli konu, kendi gündemini global seviyede tartışmalara açmak oldu. Türkiye başkanlığında tartışılan özellikle kapsayıcılık konusu, tüm gelişmekte olan ülkeleri ilgilendiren bir konu. Tıpkı önümüzdeki sene Çin'in 2016 yılı G20 başkanlığını yaparken muhtemelen birçok Asya ülkesini ilgilendiren bir konuyu gündeme taşıyacağı gibi. Türkiye liderliğindeki G20'nin de tüm G20 sürecine en önemli katkısı W20 ve Dünya KOBİ Forumu'nun kurulması oldu."



Bahadır Kaleağası:

"G20 TARİHİNDE BİR İLK YAŞANDI"

"G20 zirveleri tarihinde bir ilk yaşandı. Antalya'da buluşan liderler, sonuç bildirgesinin yanı sıra bir terör bildirisi yayımladı. 10 Ekim'de Ankara'da ve 13 Kasım'da Paris'te meydana gelen terör saldırılarının kınandığı bildiri, terörizmle kararlı mücadele edileceği vurgulandı. Somut olarak IŞİD'in mali kaynaklarının mümkün olduğu oranda imha edilmesi isteniyor. Teröristlerin finansmanına yönelik olduğu şüphesi uyandıran parasal hareketlerin özel gözetime alınması hedefleniyor."





YÖNETİM KURULUNUN GELİŞİM ARACI:

Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi

Yönetim Kurulları, şirketlerin kritik stratejik seçimleri konusunda kararlarının verildiği, gelecek planlamasının yapıldığı, yöneticilerin performansının değerlendirildiği, özette şirket için zor ve önemli sorumlulukları üstlenen sosyal yapılardır. Bu nedenle, yönetim kurulunun yapısı, üyelerin yetkinlikleri, bilgi düzeyleri ve deneyimleri başarılı bir yönetim kurulu için kritik düzeyde önem taşır.

Yönetim kurulu kurumun en önemli karar ve gözetim mercidir. Bu nedenle, yönetim kurullarından beklentiler oldukça yüksektir. Yönetim kurulunun yaklaşımı tüm organizasyondaki yönetim yaklaşımını belirler. Yönetim kurulunun karar süreçlerine ve sürekli gelişime verdiği önem, kurumun karar kalitesini doğrudan etkiler. Yönetim kurulunun temel sorumluluklarından birisi de kendi faaliyetlerini kapsamak üzere tüm organizasyonda yönetim kalitesinin yüksek olmasını sağlamaktır.

GÜVEN, EN ÖNEMLİ FAKTÖR

Yönetim kurulu organizasyonların tutarlı, sorumlu, hesap verebilir, adil, şeffaf, etkin bir davranış biçimi sergilemelerini sağlar. Yönetim kurulu bu prensiplerin tüm organizasyona yaygınlaştırılmasında öncü rol oynar. Söz konusu prensiplerin benimsenmesi, paydaşların kuruma güvenmelerini sağlar. Kurumlar işlerini yürütmek ve başarıya ulaşmak için başkanlarının kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Diğerlerinin kaynaklarına ulaşmak ve kullanmak için güven en önemli faktördür. Başka bir deyişle, güven gelişmenin ve iyi yönetişimin temel taşıdır.

Yönetim kurullarından beklenenleri incelediğimizde;

- Değer yaratacak stratejiler ortaya koymak için kurumu yönlendirmek,
- Ana risklerin tespit edilmesini ve bu risklerin yönetilmesini sağlayarak sistemlerin oluşmasını güvence altına almak,

- Kurum üst yönetimi için yedekleme, kariyer ve gelişim planlarının yapılmasını sağlamak, ayrıca performansı takip ederek ödül ve gelir politikalarını belirlemek, bu şekilde kuruma yetenekleri çekmek ve kurum içinde tutmayı sağlamak,
- Etkin bir gözetim sisteminin oluşmasını ve işlemlerini sağlamak,
- Kurum için İç Denetim Fonksiyonu'nun ve Yönetim Bilgi Sistemleri'nin doğru bir şekilde çalışmasını sağlamak,
- Dış denetçinin bağımsızlığını garanti altına almak,
- Kurum içinde yolsuzluklarla etkin ve adil bir mücadele alt yapısının kurulmasını sağlamak,
- Doğru karar için zamanında bilgi alabilmeye imkân verecek sistemlerin olmasını güvence altına almak,
- Şirketin kamuya yapılan açıklamaları konusunda izlenecek prensipleri onaylamak ve bilgilendirmelerin doğru ve güvenilir olmasını sağlamak,
- Kurumun kültürünün tutarlı, sorumlu, hesap verebilir, adil, şeffaf ve etkin olmasını sağlayacak yaklaşımı benimsemek,
- Başarıların devamlılığını sağlamak için yönetim kurulu yapısını, süreçlerini, bilgi akışını, çalışma kültürünü ve sü-

rekli gelişim için gerekli olan öğrenme süreçlerini kapsayan bir öz değerlendirme sürecini çalıştırmak olduğunu görmekteyiz.

ÖLÇÜLMİYEN PERFORMANS GELİŞTİRİLEMEZ

Yönetim kurullarının etkinliklerini artırmak için öncelikle bir durum tespiti yapmaları gerekir. Yönetim kurulu performans değerlendirme süreci durum tespiti yapılması imkânını verir ve sonuçlarına göre gelişim planı belirlenebilir. Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Gelişime yönelik yapılan aksiyonların ise performansı düzenli olarak izlenmelidir. Bu nedenle, bir öz değerlendirme süreci olan yönetim kurulu performans değerlendirmesi kurumsal gelişim açısından önem taşır. Öz değerlendirme sürecinde üyeler kendi bakış açılarından yönetim kurulunun yapısını ve süreçlerini değerlendirirler. Sürecin bir bölümünde yönetimin yönetim kurulundan beklentileri de alınır.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, öz değerlendirme sürecinin bağımsız bir taraf gözetiminde yapılması daha başarılı sonuçlar vermektedir. Yönetim kurulu üyeleri gündeme getirmek istedikleri konuları iç paydaş yerine



DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık
Yönetim Kurulu
Başkanı



DR. ERKİN ERİMEZ
ARGE Danışmanlık
Yönetici Ortağı

TABLO 1



Yönetim Kurulu performans değerlendirme süreçleri halka açık olsun veya olmasın dünyada birçok şirket tarafından uygulanıyor ve bir gelişim fırsatı olarak değerlendiriliyor. Son 15 yıllık dönemde değerlendirme çalışması talep eden şirketlerin sayısında önemli oranda artış gözleniyor. Gerek OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri, gerekse birçok ülkenin Kurumsal Yönetişim Kodları Yönetim Kurulu performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasını tavsiye ediyor.

bağımsız bir taraf ile paylaşmayı tercih etmektedirler. Bağımsız tarafın bu süreçteki rolü; ilgili yönetim kurulu üyelerinin görüşlerini toplamak, analiz etmek, gelişim alanlarını ortaya koymak ve olası gelişim önerilerini gündeme getirmektir. Bu süreçte bir takım olarak çalışması önemli olan yönetim kurulu üyeleri arasında kişisel kırgınlık yaratılmamasına da özen gösterilir.

Uzun yıllardır edindiğimiz deneyimler ışığında geliştirilen yönetim kurulu değerlendirme modelimiz temel olarak;

- Karar alırken yeterli sayıda seçeneğin değerlendirilmesinin
- Yönetim kuruluna karar vermesi için sunulan bilginin kalitesinin
- Karar alma kültürünün
- Yönetim kurulunun karar alma ve gözetim süreçlerinin
- Alınan kararların sonuçlarını izlenerek öğrenmeyi sağlayacak gözetim süreçlerinin etkinliğinin sorgulanması gibi konuları içeriyor.

Etkinlik değerlendirmesini ise üç temel konu üzerine odaklanarak gerçekleştiriyoruz. Bu konular;

- Doğru insan; yönetim kurulunda ihtiyaç duyulan yetkinlik, bilgilere sahip insanların üye olarak seçilmesi süreci,
- Doğru takım; Seçilen üyelerin hem kendi içlerinde hem de şirket yönetimi ile uyumlu çalışması,
- Doğru süreçler; Doğru karar alma, gözetim, denetim, risk yönetimi, kendini geliştirme, yönlendirme süreçlerinin etkin çalışması süreci olarak özetlenebilir.

Yönetim kurulunun etkin çalışmasını sağ-

layan beş önemli faktörü de değerlendirme sırasında dikkate alıyoruz. Bu faktörler; **Yönlendirme:** Yönetim kurulunun en temel görevi kurumun doğru yönde gitmesini sağlamaktır. Bu yönlendirmeyi kendine sunulan strateji alternatiflerini inceleyip, sorgulayarak, risklerini değerlendirerek ve iyileştirme önerileri ortaya koyarak yapabilir.

Gözetim: Etkin bir gözetim fonksiyonu, kurumun stratejik kararlar ve kurum politikalarına uygun olarak yönetilmesini güvence altına alır. Kurum kaynak ve mal varlığının stratejide belirtilen hedefler doğrultusunda kullanılmasının gözetimidir. Etkin gözetim paydaşların güvenini artırır.

Bilgi: Yönetim kuruluna sunulan bilginin kesin, güvenilir, doğru zamanlı, geçmiş performans ve rakiplerin performansı ile karşılaştırmaları içerecek şekilde olmalarıdır. Bilgi akışının sürekliliği, geçmişin analizini içermesi ve geleceğe yönelik bilgiler sunması yönetim kurulunun karar alması için önemlidir.

Öğrenme: Yönetim kurulunun başarısı için kendini geliştirmeye ve deneyimlerinden öğrenmeye ihtiyaç vardır. Ancak bu yolla doğru kararlar vermeyi başarabilir.

Kültür: Yönetim kurulunun kültürünü anlamak, işleyiş yapısının ve kendini geliştirme yaklaşımlarının anlaşılmasına imkân sağlar.

Son beş yıllık dönemde çeşitli şirketler için gerçekleştirdiğimiz yönetim kurulu değerlendirme çalışmalarımızda gözlemlediğimiz bazı sonuçları paylaşmanın faydalı olacağını düşünüyoruz:

- Çalışma yaptığımız şirketler genellikle sektörlerinde lider konumunda olan kurumlardır. Genelde, bu şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin belirlenmiş olan nitelikleri sağladıklarını gözlemledik. Bu durum seçim çalışmalarının başarılı olduğunu gösteriyor. Ancak kurumun uzun dönemli başarısı açısından yönetim kurulu üyeleri yeni üye belirleme sürecinde sadece çoğunluk hissedarların değil, kendilerinin de daha etkin rol almak istediklerini ifade ediyorlar. Bu şekilde aday belirleme sürecinin daha objektif olacağını düşünüyorlar. (TABLO 2)
- Yönetim Kurullarının iyi bir takım olmakla birlikte bu konuda gelişim alan-

ları bulunduğunu da yine bu çalışmalar ortaya koydu. (TABLO 3)

Sonuçlar üyeler arasında güven ilişkisinin güçlü olduğunu gösterirken, kurumun iş yaklaşımını ve stratejinin sahada uygulanmasını anlamak konusunda önemli olan saha ziyaretlerinin kapsamı ve sayısı konusunda gelişme ihtiyacı olduğunu ortaya koyuyor. Ayrıca yeni üyelerin daha tatmin edici bir oryantasyon programı beklentileri olduğunu da gözlemledik.

- Yine bu çalışmalar kapsamında yönetim kurulunun çalışma süreçleri konusunda aşağıdaki konular gözlemlendi: (TABLO 4) Yönetim kurulu üyeleri, toplantı sayısını, yeni yatırımlar için yürütülen müzakere ve değerlendirme süreçlerini yeterli bulurken, insan kaynaklarına yönelik konularda etkilerinin kısıtlı olduğunu düşündüklerini ifade ediyorlar.
- Yönetim kurulu üyelerinin kendilerinin bilgilendirilmesine yönelik görüşleri de-

ğerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar gözlemlendi: (TABLO 5)

Üyeler toplantılar öncesi gönderilen bilgi setlerinin yeterli olduğunu düşünürken, verilen bir kararın uzun dönemde yarattığı sonuçların etkilerini anlamak ve ilerleyen zamanlarda ortaya çıkan sonuçlarını görmek istediklerini, bu tip etki analizlerinin yönetim kurulu tarafından irdelenmesinin aslında bir öğrenme fırsatı olacağını düşündüklerini ifade ettiler.

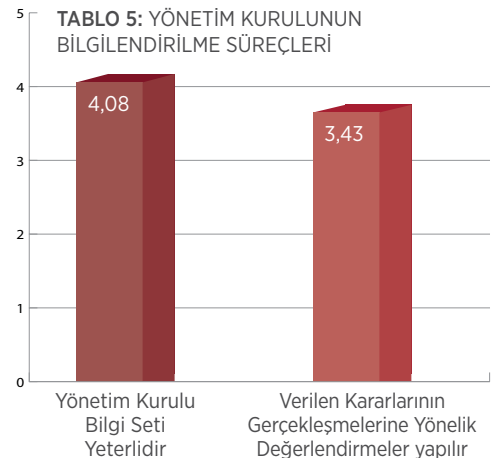
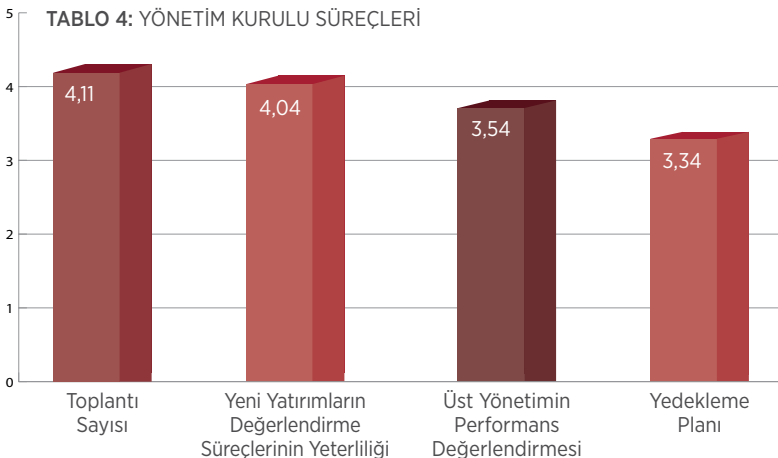
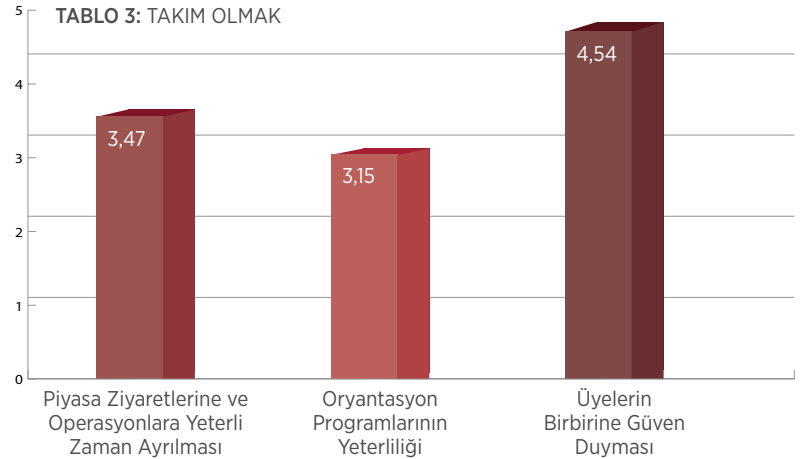
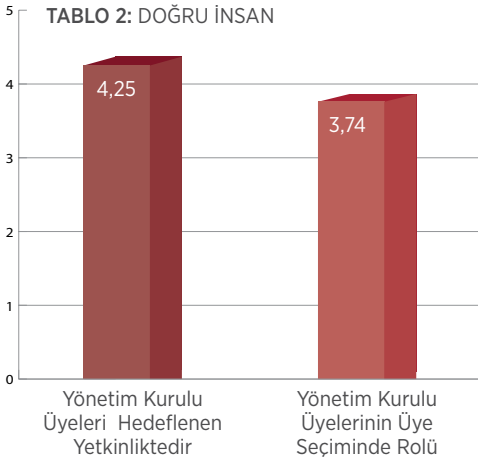
- Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi konuların yeterince gündemde yer bulamadığı üyeler tarafından ifade edildi. Risk yönetim tarafında finansal risklere odaklanıldığı, stratejik riskler konusuna yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu ifade edildi.

Yukarıdaki örneklerden de görüldüğü üzere yapılan değerlendirme çalışmaları sonucunda; yönetim kurulunun güçlü olduğu ve performansını, etkinliğini ve çalışma verimliliğini artırmaya yönelik konular tes-

pit edilmektedir. Gelişim alanlarına yönelik önlemler belirlenmekte ve aksiyon planları yapılmaktadır. Bu aksiyonların başarısının tespit edilmesi her yıl değerlendirme süreçlerinin tekrarlanması ile mümkün olmaktadır.

Yönetim kurulu performans değerlendirme süreçlerinin faydalarını özetlersek; Yönetim kurulu açısından; Kurum paydaşlarının görüşlerinin yönetim kurulu gündemine ulaşip ulaşmadığının ve/veya ulaşıyorsa değerlendirmeye alınıp alınmadığının öğrenilmesi,

- Yönetimin, yönetim kurulundan beklentilerinin daha net anlaşılması,
- Öz değerlendirmenin sürekli bir öğrenme ve gelişim fırsatı,
- Sürekli öğrenme ve gelişimin, kurum için stratejik avantaj yaratması ve rakiplerine göre önde olma imkânı vermesi,
- Yönetim kurulu gündeminin daha odaklı olmasını sağlayarak, önceliklerin belirlenmesine katkı sağlaması,
- Zamanında müdahale etme imkânı ya-





ratarak, önemli sorunların gerçekleşmeden veya başlangıç aşamasındayken bertaraf edilmesine yardımcı olması,

- Tüm yönetim kurulu üyelerine çalışma düzeni ile ilgili fikirlerini paylaşma fırsatı yaratması,
- Her üyenin fikrini özgürce ifade edebileceği bir ortam yaratılması,
- Yönetimin, yönetim kuruluna olan güvenini artırıcı ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşmasına katkı yapması olarak değerlendirilebilir.

Yönetim açısından;

- Yönetim ekibinin yönetim kurulundan, Komitelerden ve üyelerden beklentilerini ifade etmeleri için bir fırsatı,
- Yönetimin çalışmalarında destek talep ettikleri alanları ve desteğin ne nitelikte olmasını belediklerini ifade etme fırsatı,
- Değerlendirme çalışması sonucunda yönetim kuruluna sundukları bilgilerin beklentileri karşılayıp karşılamadığını, bilgilendirme için yönetim kurulunun ne gibi talepleri olduğunu öğrenme ve süreci iyileştirme fırsatı,
- Önemli konularda hızlı aksiyon alabilmek için geçici komitelerin kurulması veya hızlı iletişim kanallarını oluşturulması fırsatı,

- Yönetim ile yönetim kurulu arasında güvene dayalı bir ilişki ortamı yaratılması fırsatı olarak değerlendirilebilir.

Yatırımcılar açısından ise;

- Yönetim kurulunun kendini geliştirmeye ve yeniliklere açık olmasını sağlayarak, şirketin değişen şartlara hızla adapte olma olasılığını artırması,
- Yönetim kurulu performans değerlendirmesi çalışması sonuçlarına göre şirketin devamlılığı açısından kritik alanları tespit ederek, bu konulara odaklanılması ve fırsatların yakalanması olasılığı,
- Şirketin sürdürülebilirliği için doğru konulara odaklanılması, bu yolla hisse değerinin artmasına katkı sağlanması imkânı,
- Yönetim kurulu performansının şeffaf olarak ortaya konulması, yatırımcı ve hissedarların yönetim kurulunun ihtiyaçlarını bilerek oluşumuna katkı vermeleri fırsatı olarak değerlendirilebilir.

Yönetim kurulu performans değerlendirme süreçleri halka açık olsun veya olmasın dünyada birçok şirket tarafından uygulanıyor ve bir gelişim fırsatı olarak değerlendiriliyor. Son 15 yıllık dönemde değerlendirme çalışması talep eden şirketlerin sayısında önemli oranda artış gözleniyor.

Gerek OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri, gerekse birçok ülkenin kurumsal yönetim kodları yönetim kurulu performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasını tavsiye ediyor.

KAYNAKLAR

- **Council of Institutional Investors**, "Best Disclosure: Board Evaluation", 2014
- **EY**, "Board Effectiveness-Continuing the Journey", April 2015
- **IOD**, "Board Evaluation & Board Effectiveness", January 2010
- **IOD**, "The Challenge of Board Evaluation", 2011
- **Jonathan Bailey and Tim Koller**, "Are you getting all you can from your Board of Directors", November 2014, McKinsey & Company
- **OECD/G20** "Principles of Corporate Governance", September 2015
- **PWC**, "Board Effectiveness What Works Best", December 2011, The IIA Research Foundation
- **Simon Osborn**, "Board Performance Evaluation", Global Corporate Governance Forum, Private Sector Opinion 9
- **Spencer & Stuart** "Spencer & Stuart Board Index", 2014
- **The Australian Council of Superannuation Investors**, "The State of Play on Board Evaluation in Corporate Australia and Abroad", October 2010, Center for Corporate Governance, Technology University Sydney
- **Dr. Yılmaz Argüden** "A Corporate Governance Model: Building Responsible Boards and Sustainable Businesses", IFC - Global Corporate Governance Forum, Private Sector Opinion #17, October 2010

YÖNETİM KURULU ÜCRET POLİTİKALARI EĞİTİM PROGRAMI

Tarih : 13 Şubat, Cumartesi
Saat : 13:30 – 17:30
Adres : TKYD Ofisi Yıldızposta caddesi
Dedeman İşhanı no:48 kat:7 Esentepe - İstanbul
Telefon: 0212 347 62 73



PROGRAM

13:30 – 14:00 Tanışma ve beklentiler

14:00 – 15:30 Tayfun Bayazıt, Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı

- Bağımsız Üye ücretlendirmesinde göz önünde bulundurulması gerekenler
- Kurumsal Yönetim ve Ücretlendirme Komitesi çalışma esasları
- Şirket stratejisi ve üst yönetim ücretlerinin belirlenmesi
- Performans ile ücretlendirme ilişkisinin kurulması
- Yönetici Sorumluluk Sigortası ile ilgili bilinmesi gerekenler



Tayfun Bayazıt,
Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti.
Yönetim Kurulu Başkanı

15:30 – 15:50 Kahve arası

15:50 – 17:30 Mustafa Doğrusoy, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortak & TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

- Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluk ve yükümlülükleri
- Yönetim kurulu yapısı ve etkin çalışması
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Seçim Kriterleri
- Türkiye'de ve Dünyada Bağımsız Üyelere Sağlanan Ücretler
- Türkiye'de Bağımsız Yönetim Kurulu üyeliği gelişimi



Mustafa Doğrusoy,
MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortak
& TKYD YK Üyesi

Programa katılım bedeli 500 TL + %18 KDV olup, TKYD üyelerine %30 indirim sağlanmaktadır.
Detaylı bilgi ve kayıt için **0212 3476273** numaralı telefondan **Ahmet Balcılar (abalcilar@tkyd.org)** ile görüşebilirsiniz.

*TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

** Eğitimlerde kıyafet zorunluluğu bulunmamaktadır.



ERDEMİR GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI ALİ PANDIR:

“Liderlik, değişim ve kurumsallık gerektirir”

İstanbul-Almanya-Uzakdoğu üçgeninde 32 yıllık yönetim ve liderlik deneyimine sahip olan Ali Pandır, geçen bu zaman içerisinde çalıştığı şirketlerde sayısız yeniliklerin altına imza attı. Son iki yıldır Erdemir Grubu Yönetim Kurulu Başkanlığı yapan başarılı yönetici, Erdemir’i bir dünya markası haline getirmenin gayreti içinde. Liderliğin, değişim gerektirdiğini söyleyen Pandır, “Oluşturduğumuz 5 yıllık yol haritası ile 2020 yılına kadar Edemir’i uluslararası arenada vazgeçilemez bir oyuncu haline getireceğiz” diyor.

Yönetim bir bilim ve sanattır, liderlik ise değişimin öncüsü olmayı gerektirir... 32 yıllık liderlik tecrübesiyle yönetim sanatını bilen, bulunduğu şirketlerde değişimin öncüsü olan önemli isimlerden biridir Ali Pandır. Yönetim becerisi, liderlik gücü, yurt dışı deneyimi ile tecrübeli bir profesyonel olan Pandır, Koç Holding’de başlayan iş deneyimini Uzakdoğu’ya kadar taşımış bir sima. Sektördeki namı öylesine yayılmış ki, iş tekliflerinden birini gece yarısı ansızın gelen bir telefonla almış. 35 yıllık iş hayatının 32 yılını yöneticilikle geçiren başarılı yönetici, henüz 30 yaşındayken oturmuş yöneticilik koltuğuna. Bugüne kadar General Motors, Tofaş, Otocar ve Fiat gibi firmaların değişik kadrolarında görev alan Pandır, Hindistan, Japonya, Almanya, Tayland gibi ülkelerde edindiği iş kültürünü Türkiye’de çalıştığı firmalarda da uygulamış. Son iki yıldır Erdemir Grubu Yönetim Kurulu

Başkanlığı görevini yürüten Ali Pandır ile 35 yıllık kariyer yolcuğunun bilinmeyen detaylarını konuştuk.

32 yıllık yönetim ve liderlik deneyiminiz içinde ne gibi ilklere imza attınız?

Kariyerimin 10 yılı Koç Holding’li senelerdi. Jan Nahum’la beraber 1983’te Otocar firmasına geçtik. O güne kadar sadece ustalıkla yürüten, imalatta tek bir mühendis olan bir fabrikaydı Otocar. 30 yaşında fabrikanın başına geçtiğimimde, hiyerarşi olarak altımda çalışanların hepsi benden yaşça büyüktü. Ustaları mühendislerle değiştirerek işe başladık. Koç Holding’de geçirdiğim sekiz yıl içinde mesleki anlamda her şeyi artık öğrenmiştim. Kendimi daha fazla geliştirme imkanım olmadığını görünce ve benim için uluslararası bir deneyim olur düşüncesinden hareketle Opel’e geçiş yaptım. Daha sonra hem Koç’taki birikimim hem de Opel’de öğren-

diklerimle 1995’den itibaren, yaklaşık 12 yılı Çin, Tayland, Hindistan ve Japonya’da temsilcilik kurmak ve şirket yöneticilerini eğitmekle geçirdim.

General Motors farklı ülkelerde faaliyet gösteriyordu, ancak oluşturduğu kurum kültürü ülkeler değişse de aynıydı. Burada elde ettiğim tecrübeyle daha sonra üstlendiğim görevlerde de kişilerden bağımsız, başarılı bir kurumsal yönetim anlayışının kurulması ve sürdürülmesi yönünde ilkleri gerçekleştirdim. Türkiye’de görev yaptığım şirketlerde öncelikle organizasyonun zayıf yönlerini ortaya koyarak, şirketi ileriye taşıyacak kültür değişimini hedefledim. 2000-2005 yılları arasında bütün Asya Pasifik’in Lojistik Direktörü olduğumda bu defa; “çevik ve yalın tedarik zinciri” dediğimiz bilgisayar sistemleri ve bunların lojistik uygulamaları üzerine çok çalıştım. Hatta o dönemde Singapur Üniversitesi Lojistik Bölümü Mütevelli Heyeti’ne bile



"Olaylar karşısında soğukkanlıyım ve paniğe kapılmam. Bu sayede olayları çok yönlü ve doğru değerlendirmenin mümkün olduğuna inanıyorum. Panik hem birlikte çalıştığımız insanların verimli olmasına, hem de sizin olaylara bütünsel bakmanıza, fırsatları ortaya koymanıza, risklere karşı hazırlıklı olmanıza engel olur. Panik sizi risk almak konusunda gönülsüz de yapabilir ki, bazen yapmanız gereken şey risk almaktır."

girdim. 2007'de Tofaş'a geldim. Tofaş'taki ilk hamlem şirket kültürünü değiştirmek oldu. Erdemir'e geldiğimde de altı, yedi yıl önce özelleşmiş olmasına rağmen hala kamu kuruluşu gibi çalışan bir kültürle karşılaştım.

"İLK KEZ BİR TÜRK YÖNETİM MASASINDA"

Kariyer yolculuğunuzda sizin için dönüm noktası sayılabilecek ve değişimi yarattığınızı düşündüğünüz süreçlerden bahsedebilir misiniz?

Kariyer hayatımın ilk dönüm noktalarından biri Jan Nahum'la birlikte Koç Holding Ar-Ge Bölümü'ne geçerek başladı. İkinci dönüm noktası GM ile yollarımın kesişmesi ile gerçekleşti. 1990'da GM'a Satış Sonrası Hizmetler Müdürü olarak katıldım ve 1993'e kadar Türkiye Opel için dağıtım servisi ve şebekesinin oluşturulmasında görev aldım. Sonraki dönüm noktası yurt dışına açılmaktı. 1993'de Opel'in enternasyonel bir şirket olmasından dolayı, kariyerime Almanya'da Avrupa Dışı Ülkelerin Uluslararası Satış Sonrası Hizmetler Müdürü olarak devam

ettim. GM'de geçirdiğim 17 yılda sadece mühendislik yapmadım. Yedek parça, lojistik derken kariyerim bambaşka bir yönde ilerledi. Bu dönemde, Almanya'da üst düzey Türk yönetici olarak yönetim masasındaydım. Opel'de bu bir ilkti. Bu iş deneyimi, uluslararası operasyonlar kariyerim için farklı bir tecrübe oldu. Kariyerimdeki en güncel dönüm noktasını da 33 yıllık otomotiv deneyiminden sonra tamamen farklı bir alana, demir çelik sektörüne geçerek yaşadım.

Erdemir'e kurumsal yönetim yolculuğunda nasıl bir değişim ve yenilik getirdiniz? Kurumsal yönetimi nasıl algılayıp, süreci nasıl yönettiniz?

33 yıl gibi uzun bir zamandan sonra sektör değiştirmek zor bir karardı. Bana teklif edilen yeni görevle birlikte, aslında benden önemli bir atılım da bekleniyordu. Erdemir'i bir üst seviyeye çıkarmak, bir vizyon çizmek ve kurumsallaştırmak. Erdemir elbette çelik sektörünün lideri olarak oturmuş bir kültüre sahipti. Ama aynı zamanda oldukça hiyerarşik bir yapısı vardı ve bu formel yapıyı kırmak ge-

rekiyordu. Bu anlamda Erdemir’de göreve geldiğimde de üç tane öncelik koydum. Bu önceliklerden ilki; Erdemir Grubu’nu tek şirket mantığıyla yönetmek, tek bir takım gibi yapılandırmaktı. Bütüne odaklanmamızı, grubun tüm kaynaklarını en etkin şekilde kullanmayı sağlayacak bu adım, hızlı ve çevik hareket etmemize de katkı sağlayacaktı. İkinci önceliğimiz bürokrasiyi azaltıp yalın bir yapıya kavuşmaktı. Herkesin kademesine göre sorumluluğunu ve o sorumlulukla birlikte riski alacağı, gerektiğinde hesap vermekten korkmayacağı bir kültürü hedefledik. Üçüncü önceliğimiz de bir inovasyon kültürü oluşturmak oldu.

Erdemir Grubu’nu kendi sektörü içinde, küresel ve ulusal rekabette rakiplerine göre nasıl konumlandırıyorsunuz?

Türkiye’nin lider çelik üreticisi olan Erdemir, AB üreticileri arasında da üçüncü sırada. İç pazarda rakibimiz yok. Fakat rakipsiz olmak sizi zaman içinde rehavette sürükleyebilir. Bu bizim dezavantajımız. Ama Türkiye dünyaya açık bir ülke. Dolayısıyla bizim için iç rekabet olmasa da uluslararası bir rekabet söz konusu. Bu rekabet bizi zorluyor. Zorlaması da iyi. Eğer aksi söz konusu olsaydı, rekabetçi olmak için daha fazla çalışmazdık. Bu nedenle içerideki rakiplerine karşı avantajlı, dışarıdaki rakiplerine karşı da adil olmak kaydıyla onlarla rekabet edebilen bir yapıya sahip Erdemir.

Erdemir Grubu olarak beş yıllık bir plan hazırladığı içerisindeyiz. 2020 vizyonunuzu da oluşturacak olan bu planın detaylarından bahsedermisiniz? Kendimize 2020 vizyonumuz dediğimiz bir hedef koyduk: “Dünya klasında şirket olacağız” dedik. “Dünya klasında şirket” derken, dünyanın en büyüklerinden biri olmayı, dünyanın her yerinde satış yapmayı kast etmiyoruz. Bizim için dünya klasında şirket; değerli bir marka, mutlu ve bağlı çalışanları olan, küresel bakış açısına sahip, kendi üretim sistemini yaratmış, güçlü finansal alt yapıya sahip, inovasyonu kültürünün odağına yerleştirmiş, insana, topluma, çevreye saygılı bir şirket olmayı ifade ediyor. Önümüzdeki beş yılda da bu hedefe ulaşmak doğrultusunda çalışmalarımızı yürüteceğiz.

Yüksek teknolojiden çok yüksek katma değere vurgu yapıyorsunuz? Sektörünüzde bu nasıl bir farklılık ortaya koyuyor?

Bir kere “yüksek teknoloji” ile “yüksek katma değeri” birbirinden ayırt etmek gerekiyor. Türkiye’nin ihracatının kilogram fiyatı 1,20 dolar. 2023 vizyonunun gerçekleşmesi için bunu 3 dolar seviyesine çıkarmak gerekiyor. Evet yüksek teknoloji ürünün kilogram fiyatını 3 dolara ihracat etmek kolay. Ama onun için de çok ithalat yapmak gerekebilir. Yani ileri teknoloji ürün her zaman yüksek katma değer anlamına gelmiyor. Hatta tam tersi düşük katma değerli olabiliyor. Bu anlamda devlet tarafından verilen teşviklerin sadece yüksek teknolojiye değil, yüksek katma değere de gelmesi lazım. Erdemir olarak hedefimiz bunun her ikisini birden yapmak. Şu anda göreceli olarak yüksek katma değerli ürünler üretiyoruz. Bunu bir de yüksek katma değerli ürüne çevirmemiz lazım. Bunun yolu olan Ar-Ge merkezimizi açtık. 2020 vizyonumuzun temelini herkesin yapamadığı ileri teknoloji gerektiren yüksek mukavemetli çelikler üretmek üzerine kurduk. Bu sürecin meyvelerini de 5-10 yıl sonra alacağımız inancındayız.



“HERKES DİPTEYKEN, ZİRVEDEYDİK”

“Her zaman değişimi tetikleyen, değişimi yapacak kişilere ilham veren, onların önündeki engelleri kaldıran bir liderlik anlayışına inandım. Erdemir’de görevde bulunduğum ilk günden bu yana hedefim; lider olarak vereceğim ilhamla şirketin geleceği hakkında fikir sahibi olup, bunu açıkça ortaya koyup, daha sonra onu birtakım sonuçlara çevirecek bir kültür yaratmak oldu. Bu düşünceden hareketle her kademedeki çalışanlarımızın yer aldığı kurum kültürü ekipleri oluşturduk. Geçtiğimiz iki yılda çok önemli adımlar attık, atmaya devam ediyoruz.”

Erdemir Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Ali Paşaoğlu: “Liderlik, değişim ve kurumsallık gerektirir.”



EKONOMİK KALKINMADA ŞEFFAFLIĞIN ARTIRILMASI İÇİN BİR ÖNERİ:

Sivil toplumun geliştirilmesi

Şeffaflık konusunda olmazsa olmazlardan biri de, toplumda iyi işleyen etkin bir sivil toplum yapısının bulunmasıdır... Şeffaflığın sağlanmasında STK'ların politika oluşturma süreçlerine katılarak tartışmalara dahil olmaları, şeffaflığın yaygınlaştırılmasında önemli bir işlev görecektir... Çünkü güçlü toplum için etkili sivil toplum gerekiyor.

Yirminci yılını kutlayan Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün (TİDE) bir marka haline gelen ve bu sene uluslararası bir boyut kazanan kongresi, Uluslararası XIX. Türkiye İç Denetim Kongresi, Kurumsal Şeffaflık İçin Etkili İç Denetim temasıyla 19-20 Ekim 2015 tarihlerinde yapıldı. Yerli ve yabancı birçok uzmanın katıldığı kongrede, şeffaflık ve iç denetim ilişkisi çeşitli boyutlarıyla ele alınırken, şeffaflığın olumlu dışsallıkları da tartışıldı. Şeffaflığın kurumsal büyümeye katkısı kadar, toplumsal gelişmeye de etkisi olduğu gündeme geldi. Şeffaflığın toplumsal olarak sağladığı katkıların başında ise kalkınma geliyor.

KALKINMA NEDİR?

Kalkınma, sanayi devriminden sonra birçok farklı şekilde (gelişme, kalkınma, sürdürülebilir kalkınma, vb.) kullanıldı. Kelime olarak iyileşme, gelişme, daha iyiye gitme anlamına gelen kalkınma kavramı, 2014-2018 dönemini kapsayan 10. Kalkınma Planı'nda şu şekilde somutlaştırılıyor: "Kalkınmanın amacı insanların refahını artırmak, hayat standartlarını yükseltmek, temel hak ve özgürlüklerini güçlendirerek adil, güvenli ve huzurlu bir yaşam ortamı tesis etmek ve bunu kalıcı kılmaktır."

Bu amaçlara ulaşmak için sürdürülebilirlik merkezli bir yaklaşımla hazırlandığı belirtilen plan şu dört bölümden oluşuyor: Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme

Yaşanabilir Mekânlar, Sürdürülebilir Çevre Kalkınma için Uluslararası İşbirliği Derin analizlerle incelenebilecek nitelikteki bu bölümlerde iki önemli konu ön plana çıkıyor. Modern birey devletten ne istiyor? Nasıl bir yönetim anlayışı talep ediyor? Planda yer alan amaç ve diğer dört bölüm bu konuda geniş bir çerçeve çiziyor; yüksek hayat standartlarında, güvenli ve huzurlu bir ortamda, artan bir refah ve istikrarlı bir büyüme ile nitelikli insan gücünden bahsediyor. İkinci konu, kalkınmanın amaç cümlesinde ve diğer dört bölüm-



ALİ KAMİL UZUN
TİDE Kurucu Başkanı Deloitte
Türkiye Yönetim Kurulu
Danışmanı

10.KALKINMA PLANI HEDEFLERİ	2013	2014 (1)	2015 (2)	2016 (2)	2017 (2)
BÜYÜME					
Kişi Başına Milli Gelir (GSYH, Dolar)	10.81	10.537	10.936	11.541	12.229
Toplam Sabit Sermaye Yatırımı (3)	4,5	-1,8	4,2	8,9	9,3
Kamu	20,7	-0,9	-2,1	7,2	3,3
Özel	0,7	-2,1	6,1	9,3	10,9
İSTİHDAM					
İşgücüne Katılma Oranı (%)	48,3	50,1	50,2	50,3	50,5
İşsizlik Oranı (%)	9	9,6	9,5	9,2	9,1
DIŞ TİCARET					
İhracat (fob) (Milyar Dolar)	151,8	160,5	173	187,4	203,4
İthalat (cif) (Milyar Dolar)	251,7	244	258	276,8	297,5
ENFLASYON					
TÜFE Yıl Sonu % Değişme (5)	7,4	9,4	6,3	5	5

1-Gerçekleşme tahmini 2-Program 3-Sabit fiyatlarla yüzde değişimi göstermektedir 4-Toplam tasarruf-yatırım farkı ile cari açık arasındaki fark, milli gelir hesaplamalarında ihracat ve ithalat ağırlıklı döviz kuru kullanılması kaynaklanmaktadır 5-2014 Ve 2015 yılı rakamları kalkınma bakanlığı tahminidir.

KAYNAK: ORTA VADELİ PROGRAM (2015-2017)

de, kalkınma kavramının bireyin yaşamını etkileyen bireysel haklardan refaha, toplumsal özgürlüklerden güvenliğe kadar çok çeşitli olgulara bağlı olduğunun ifade edilmesidir. Kalkınma, yüzyıllardır sahip olduğu dinamik yapısıyla sürekli ilerleme-

yi, gelişmeyi, bu yolla da insan refahının artırılmasını ifade ediyor. Bunun yanında zamanın algısına uygun olarak, dönemin ruhundan da etkileniyor. Bu olguların en güncellerinden biri de internetteki gelişmelerdir.

İNTERNET DEVRİMİ VE KALKINMA

İnternet denilen ve kimilerine göre en son devrim olarak kabul edilen bir süreci yaşıyoruz. Bu süreç, küreselleşmenin getirdiği yeniliklerle birleşerek birçok konuya farklı perspektifler getirdi. Farklı fırsat-



lar ve tehditler ortaya çıkardı. Bu süreç, toplumsal aktörleri (devletleri, şirketleri, sivil toplum kurumlarını ve bireyleri) de etkiliyor. Arap Baharı'nda sosyal medyanın gücü bu örnekler arasında sayılabilir. İnternet devrimi ile bilgiye ulaşmak hiç olmadığı kadar kolaylaştı. Herkes birbirini hakkında daha fazla bilgiye sahip olurken, kendisini ilgilendiren konularda bütün detayları öğrenmek istiyor. Artık gizli, sır gibi kavramlar iki taraf arasında olumsuz bir nitelikte algılanmaya başlandı. Bunun sonucunda toplumsal aktörler ilişkilerinde sahip oldukları rollerinin artmasını talep eder hale geldi. Devletler, vatandaşları için "güvenli" alanlar inşa etmek için yaptığı kanunlarla sahip olduğu alanı genişletmek; şirketler, faaliyetlerini daha özgür bir şekilde ve çok fazla kısıtlamaya maruz kalmadan sürdürmek isterken, STK'lar, savunucusu oldukları alanlar için (çevre, hayvanlar, eğitim, dayanışma, vb.) daha güvenilir bir ortam yaratılmasını talep ederek bu alanlara daha fazla yatırım yapılmasını istiyor. Bireyler ise refah içinde yaşayacakları, yaşam kalitelerinin artacağı bir toplumsal yapıda yaşamak istiyor. Toplumsal aktörlerin bu yeni istekleri, yönetim biliminin gündemini de etkiledi. Kurumsal yönetim, şeffaflık, inovasyon gibi kavramlar en yaygın kullanılan kavramlar arasında yer aldı. Dönemin yönetim felsefesini belirleyen bu yeni kavramlardan biri de şeffaflıktır.

ŞEFFAFLIK ÖNEM KAZANIYOR

Hem küresel piyasalarda hem de devlet yönetiminde şeffaflık gittikçe önemli bir hale geldi. Bilgiye erişimin kolaylaşması ve küreselleşme gibi gelişmeler şeffaflığın önem kazanmasını sağladı. Şeffaflık, devlet yönetiminde, siyasi olarak kaynakların kullanımı ve bireyin yaşam tarzına doğrudan etki eden politikaların hazırlanması ve uygulanması aşamalarında halkın ve diğer aktörlerin bilgilendirilmesi olarak ifade ediliyor. Şeffaflık, ekonomi ve finans alanında ise bir kurumun ya da devletin ekonomik performansı hakkında paydaşları



doğru bilgilendirmesi anlamında kullanılıyor. Şeffaflık için bilgiye kolay bir şekilde erişilmesi, bu bilginin konuyla ilgili olması ve bu bilginin tutarlı ve güvenilir olması gerekiyor.

TÜRKİYE'NİN ŞEFFAFLIK GÖRÜNÜMÜ

Türkiye'nin şeffaflık görünümünü gösterebilecek çalışmalardan biri Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency

International) yolsuzluk konusunda hazırladığı endeks olarak kabul edilebilir. Yolsuzluk Algı Endeksi ismiyle ve her yıl yayınlanan bu endeks, 175 ülkeyi kamu sektörü alanındaki yolsuzlukları algılama düzeyine göre sıralıyor. Endekse göre son yıllarda, Türkiye'nin yolsuzluk algısı endeksindeki yerinin kötüleştiği görülüyor. Diğer yandan yeni bir kamu yönetimi anlayışı amacıyla yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu

YOLSUZLUK ALGI ENDEKSİ	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ülke Sayısı	146	159	163	180	180	180	178	183	176	177	175
Türkiye'nin Yolsuzluk Sıralaması	81	69	60	64	58	61	56	61	54	53	67



ler için de söz konusu. Bugün en önemli aktörleri arasında yer alan şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda idare edilmeleri, refahın yaratılmasında önemli etkilere sahiptir. Şirketlerin kamuoyunu doğru bir şekilde bilgilendirmeleri, piyasa ekonomisinin varlığı için de gereklidir. Şeffaflığın sağladığı en önemli avantaj, yolsuzlukları engelleme gücüdür. Şeffaf devlet ve kurumlarda, yolsuzluk olma ihtimalinin daha az olduğu bilinir. Yolsuzluklar nedeniyle ekonomide meydana gelen mali kayıplar şeffaflık sayesinde önleniyor. Bu sene gündemimizi meşgul eden Toshiba ve Volkswagen olayları şeffaflığın önemini gösteriyor.

ŞEFFAFLIK VE SİVİL TOPLUM

Şeffaflığın artırılması istenmesine rağmen bunun arzu edilen ölçüde uygulamaya geçilememesinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, bilgi paylaşımının bir kaynak ve zaman gerektirmesidir. Diğer bir neden de rekabet edebilirlik açısından dezavantaj yaşanması olarak gösterilebilir. Bir firma, ilgili bilgiyi paylaştığında, benzer sektördeki firmaların bu bilgiden faydalanarak rekabet gücünü artırdığını düşünebilir. Şeffaflığın artırılmasının çeşitli kanalları bulunmaktadır. Kamunun, şeffaflığın artmasını sağlayacak düzenlemeleri hayata geçirmesi (basın, düşünce ve ifade özgürlüğü, bilgi edinme hakkı, vb.), şeffaflık politikalarına uyulması için teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi, şeffaflığın ihlali neticesinde cezai yaptırımların devreye alınması bunlar arasında gösterilebilir.

Şeffaflık konusunda olmazsa olmazlardan biri de, toplumda iyi işleyen etkin bir sivil toplum yapısının bulunmasıdır. Her aktör kendisiyle ilgili konularda talepte bulunsa da kolektif taleplerin daha çok STK'lardan geldiğini, bu taleplerin daha güçlü ve sistematik olduğunu görüyoruz. Diğer yandan politika yapma süreçlerine birey ve firmaların katılabildiği ancak STK'ların bu süreçlere katılımının daha etkin olduğunu anlıyoruz. Bu açılarından şeffaflığın sağlanmasında STK'ların politika oluşturma süreçlerine katılarak tartışmalara dahil olmaları, şeffaflığın yaygınlaştırılmasında önemli bir işlev göreceklerdir. STK'lar şeffaflığı sağlamadaki bu rolleri nedeniyle teşvik edilmelidirler. Çünkü güçlü toplum için etkili sivil toplum gerekiyor.

Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda mali şeffaflık başta olmak üzere şeffaf bir yönetim anlayışının oluşturulmaya çalışıldığı anlaşıyor.

ŞEFFAFLIK VE KALKINMA

Şeffaflık, devletleri ve piyasaları etkileyerek kalkınma üzerinde olumlu bir etki yaratıyor. Şeffaflık bu nedenle bir fayda olmasının ötesinde, bir zorunluluk olarak da kabul edilirken, etik bir boyut da taşıyor. Şeffaflık, kurumlara faaliyetlerini açıkça sunma fırsatı tanıdığından, bu açık ortam piyasa üzerinde olumlu bir etkiye neden oluyor. Faaliyetler hakkında daha fazla bilgiye sahip aktörler,

bu kurumlara daha fazla ilgi göstermeye başlıyor. Yabancı yatırımlar ve sermaye girişleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Devletlerin reform sürecinde şeffaf olması, bu süreçlere katılımı da artıracığından, reformların kabul görmesi de daha kolaylaşacaktır. Bu da, reformların daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Demokratik karar süreçlerinin etkinliğini artıran bu yöntem, önemli düzenlemelerde etkili olmaktadır. Küreselleşen günümüz piyasalarında, temel ekonomik değerler ve politikalar, yatırımı etkilemeye tek başına yeterli olmuyor. Çağdaş yönetim anlayışının bir göstergesi olan kurumların nasıl yönetildiği, şirket-

AKFEN HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ PELİN AKIN:

“Holdingi, profesyonel bir modelle yönetiyoruz”

*Samimi duruşuyla dikkat çeken, kısa iş hayatına büyük işler
sığdıran genç bir iş kadını Pelin Akın. Gelenekselliği modernite ile harmanlayan ve
Akfen Holding içinde yeni kuşak yöneticilerden biri olduğunu gösteren Pelin Akın,
birinci kuşaktan da aldığı güçle iş hayatında emin adımlarla ilerliyor.*

Kız çocukların babalarının yolundan gittiği söylenir. İş dünyasının başarılı genç yöneticilerinden biri olan Pelin Akın da bunun en yakın örneği olarak çıkıyor karşımıza. Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın'ın kızı olan Pelin Akın; dinamik, pozitif, bir o kadar da kendine güvenen genç bir iş kadını portresi çiziyor. Duruşu ve iş yapma kültürü ile kendine özgü bir tarzı olan Pelin Akın, bugün Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu Üyesi olduğu Akfen Holding'de, birinci kuşaktan aldığı gelenekleri modern bir yapıyla harmanlıyor. Babası Hamdi Akın'a akıl danışmayı seven ve huzurlu bir ortamda iş yapmayı kendine felsefe edinen Akın, “Onay almak ve verilen bir kararı herkesin benimsemesini sağlamak kültürün daha kalıcı olmasını sağlar. Bir vizyon yaratıyorsunuz, vizyonun benimsenmesini sağlıyorsunuz eğer benimsenmezse zaten onu hayata geçiremiyorsunuz. Eğer vizyonunuzu gerçeğe dönüştürmek için bir şeyler yap-

mazsanız, bu sadece halüsinasyon olarak kalır” diyerek, halüsinasyonun kurumlara yarar değil, aksine zarar getirdiğine dikkat çekiyor.

Pelin Akın'la, Madrid'de başlayan ve İstanbul'a uzanan kariyer hikayesini, kurumsal yönetime bakış açısını, aile şirketlerinde kuşaklar arası ilişki yönetimini ve daha fazlasını konuştuk.

Öncelikle iş hayatına nasıl atıldığının hikayesini sizden dinleyebilir miyiz?

İş hayatına aslında üniversite yıllarımda başladım. Londra'nın güneyinde Surrey Üniversitesi'nde İspanyolca işletme okudum. Üniversitenin üçüncü yılında eğitim sürecimin bir parçası olarak “Placement Year” için Madrid'e gidip, orada Deutsche Bank'ta çalıştım. Ama onun da öncesine gidersek, bizim aile kültürümüzde iş zaten hep vardı. Üniversite yıllarımda yaz tatillerinde Akfen'e gelir, burada staj mahiyetinde zaman geçirirdim. Deutsche Bank'ta yaklaşık bir yıl kadar profesyonel

ortamda çalıştım. Bir Alman markasında geçirdiğim bu bir yıllık süreç, mesleki anlamda çok faydalı oldu. Türkiye'ye döndükten sonra iki yıl kadar TAV'da iş hayatıma devam ettim. Farklı bir iş kültürüyle birlikte İstanbul kültürünü de tanıdım. Ankara'da doğup, orada yaşadığım ve sonra İngiltere'ye gittiğim için İstanbul'la ilgili çok fazla fikrim yoktu. Bu nedenle sadece işe değil, aynı zamanda İstanbul'a da adapte olmam gerekiyordu. Kültürel anlamdaki bu çiraklık dönemimden ve TAV'daki iki yıllık çalışma hayatımın ardından, yönetim kurulu üyesi olarak Akfen Holding'deki görevime başladım. Babam Hamdi Akın'ın yanında çalışmak, onun toplantılarına girip çıkmak, “paydaş algı yönetimi” dediğim modeli hayata geçirmemi sağladı.

Nedir bu “paydaş algı yönetimi”?

Halka açık bir şirket olarak bizim için paydaşlarımız çok önemli. Birçok sektörde yer aldığımız için paydaşlarımız da çok fazla.





Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın: "Holdingi, profesyonel bir modelle yönetiyoruz"

“YENİ BİR İNSAN TANIMAKTAN KEYİF ALIYORUM”

“Maalesef tutkularımın peşinden gidemiyorum. Kitap okumayı çok seviyorum fakat iş yoğunluğundan artık fazla zaman ayıramıyorum. Önceliklerimin arasında artık raporlar yer alıyor. Küçükken haftada bir kitap bitirirdim. İstanbul’da kültürel aktiviteler çok fazla ve vakit ayırmaya çalışıyorum. Sergileri kaçırmıyorum; bu yıl sinemaya daha fazla gideceğime dair kendime söz verdim. Çünkü artık trend o tarafa doğru kayıyor. Yaratıcı düşüncüyü yakalayabiliyor, dokunduğunuz insanları kültür-sanat aktivitelerinde gözlemleyebilirsiniz. Yeni bir insan tanımaktan keyif alıyorum. Her yeni insan farklı hikayesi ile hayatımızda yer edebiliyor. O insandan yola çıkarak, o hikayeyi yaratıcılığımızla çiziyorsunuz. Bilmediğimiz dünyalara giriyorsunuz.”

Dolayısıyla yatırımcı ilişkilerinden, risk ve raporlama ile ilgili hissedarlarımıza gidecek olan mesaja, çalışanlarımızın aldığı mesajdan toplumun aldığı mesajın aynı olmasına kadar birçok şeye özen göstermeye çalışıyoruz. Paydaş algı yönetimini, bir şirketin sürdürülebilirliğini sağlayacak en önemli kriter olarak değerlendiriyorum. Bu konularla ilgilenen; yatırımcı ilişkileri, risk ve raporlama, insan kaynakları gibi departmanlarla çalışıyorum. Evet, her iş gibi bu da kolay değil. Bu nedenle hepimiz üzerimize düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışıyoruz. Bu özelliğimiz de sektörde bizi başarılı kılıyor.

Hamdi Akın’ın kızı olmak, bir endişe ve korku yarattı mı siz de?

Endişe değil tam aksine tamamen olumlu, güzel bir referansla iş hayatına adım atmış oldum. Benim için şans ve motive edici bir unsur oldu. Yurt dışında ve Ankara’da büyüdüğüm için İstanbul ve iş yapma kültürü ile ilgili herhangi bir fikrim yoktu. Dolayısıyla Hamdi Akın’ın kızı olarak işe başlamak benim için büyük şans.

“BİZİM KUŞAĞIN DEZAVANTAJLARI DAHA FAZLA”

Yeni kuşak yöneticilerin aldığı eğitim gereği, kurumsal yönetim anlayışına daha yatkın olduğunu gözlemliyoruz.

Holding içinde kuşak çatışması yaşadınız mı?

Bu durum sadece Türkiye’ye özgü değil. Bunun tüm dünyada geçerli olduğu büyük şirketler üzerinde test edilerek, istatistiklerle kanıtlandı. Ben sürdürülebilirliği sağlayan kuşağa girdiğim için şanslıyım. Sonuçta birinci kuşak yaratıyor ve bir takım sorumluluklar da üstleniyor. Dolayısıyla orada bambaşka bir motivasyon kaynağı ve yaşam mücadelesi söz konusu. İkinci kuşağa baktığımızda, ayrı bir tablo çıkıyor karşımıza. Şirket yönetmek artık yaşam mücadelesi ve bir ihtiyaç olmaktan çıkıyor, bir seçenek haline geliyor. İşin ciddiyeti ve ehemmiyeti değişiyor. Buradan baktığımızda bu bir ihtiyaç değil, itibar unsuru haline geliyor. İkinci kuşağın sürdürülebilirlik üzerine çalışması ve aktif bir rol üstlenmesi çok da garip değil. Üçüncü kuşakta kurum, artık kendini kanıtlamış, sürdürülebilir bir yapıda, yılların tecrübesine sahip, şirket kültürünü oturtmuş oluyor. Üçüncü kuşak, hem çok daha rahat hem de çok daha zor bir işle karşı karşıya aslında. Kötü yönetirse kaybedeceği çok şey var. Tabii ki marka haline gelmiş bir şirketin doğru yönetilememesi tehlikesi bütün kuşaklar için söz konusu. Ancak bizim kuşağın dezavantajları daha fazla...

Nedir bu dezavantajlar?

Birinci kuşak hiç kimseye karşı sorumlu olmazken, ikinci kuşak ilk kuşaktan devraldığı görevi en iyi şekilde, yerine getirmekle sorumlu. Değişen rekabet koşulları ile mücadele etmesi ve şirketin başarı çitasını yükseltmesi beklenir. Bir taraftan mücadele etme koşulları ile iş ortamı ve kişiler sürekli olarak değişirken ikinci kuşak; hem birinci kuşağı hem de kendi kuşağını idare etmek, diğer yandan gelecekteki kuşağa da hazırlanmak zorunda kalır.

Aile şirketlerinde kuşak çatışması yaşanmasının nedenlerini nasıl görüyorsunuz?

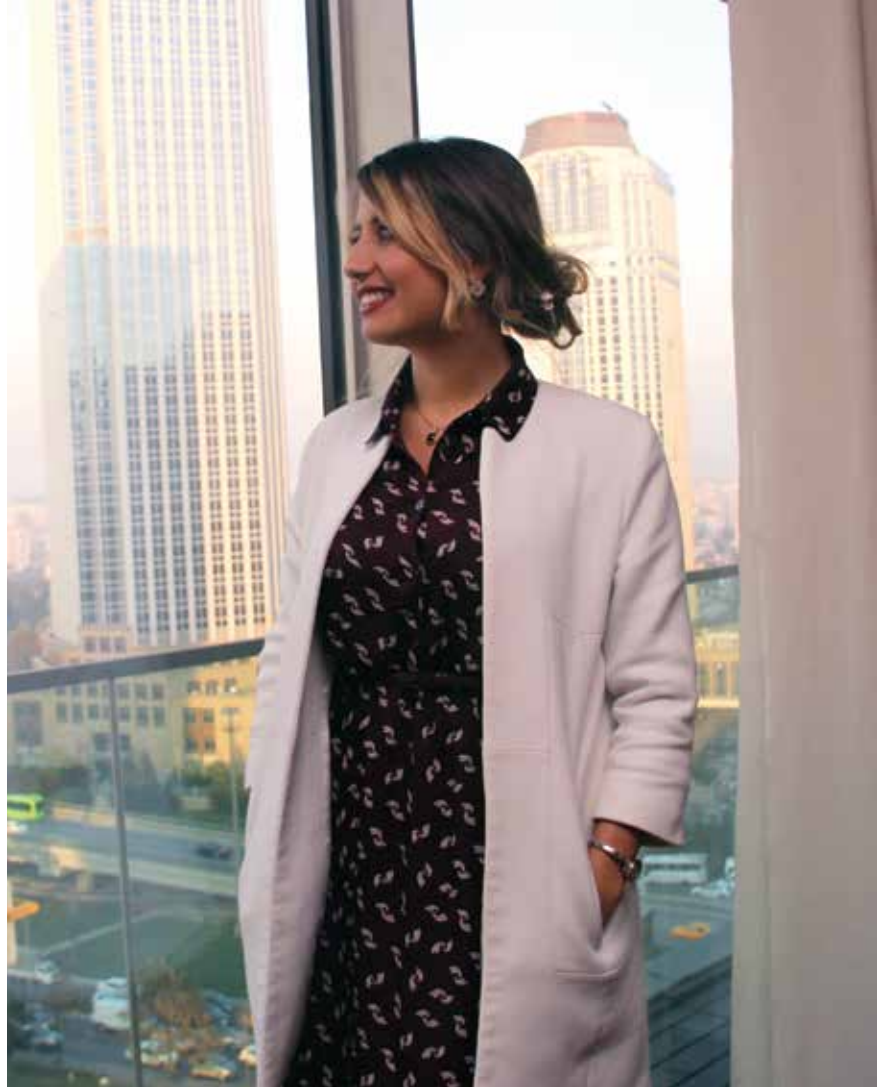
Bu noktada Akfen kültüründen örnek vermek istiyorum. Şirket içinde babam da, abim de, ben de profesyonel bir anlayışla çalışıyoruz. Şirket kültürümüzde sorumlulukların paylaşılması esas alınır. Dolayısıyla bizde, kuşaklar arasında ya da aynı kuşak içinde yaşanan yönetim rekabeti söz konusu olmaz. Kurumsallaşmaya

karşı bir direnç söz konusu değildir. Şirketlerimizin, kurumsallaşarak bir üst seviyeye taşınacağına inanıyoruz. Akfen Holding'i aile şirketi olarak değil, profesyonel bir şirket modeli ile yönetiyoruz. Durum böyle olunca aile şirketlerinde görülen çatışmaları yaşamıyoruz.

Yeni kuşak yöneticilerden biri olarak iş dünyasında ilişkilerinizi nasıl dengeliyorsunuz?

Her şeyden önce ilişki yönetimine çok zaman harcıyorum. İnsanlarla sağlıklı bir ilişki kurmak önceliklerim arasında. Babam ve abimin tecrübelerinden faydalanmak için onlarla çok fazla zaman geçiriyorum ve bu zamanı olabildiğince verimli kullanıyorum. Çok bağımsız davranmak ve insanların onayını almadan hareket etmek yerine akıl danışarak, huzurlu bir ortamda işimi yapmaya çalışıyorum. İnsanlar derken; bunlar ekip arkadaşlarım da olabilir, şirket içi ya da şirket dışı aile bireyleri de olabilir. Onay almak ve verilen bir kararı herkesin benimsemesini sağlamak şirket kültürünün kalıcı olmasını sağlar. Bir vizyon yaratıyorsunuz, vizyonun benimsenmesini sağlıyorsunuz. Benimsenmezse onu hayata geçiremiyorsunuz. Bir dönem Harvard'da eğitim için gittim ve orada duyduğum bir cümle beni çok etkiledi: "A vision without execution is an hallucination". Yani ben bunu hayal ederim, ama bunu gerçeğe dönüştürmek için bir şeyler yapmazsam bu sadece halüsinasyon olarak kalır.

Yeni kuşak yöneticiler, eski kuşak yöneticilerin geleneksel yönetim kültürünü terk etmeleri ve yeni kurumsal yönetim anlayışına yönelmelerinde önemli bir yerde duruyor. Siz bunu nasıl başardınız? İşin sırrı nedir? Bu benim başarım değil, babamın başarısı aslında. Çünkü insan kendini geliştirmeye açık olduğu zaman sizin söylediğiniz bir şey ifade ediyor. Babam da bu konulara açık ve ikinci jenerasyonun trendlerine ayak uydurabilen bir insan. Kendini geliştirmeye açık olduğundan, bizim kullandığımız taktiklerden kendine yakın bulduğunu alabiliyor. Bunu daha çabuk yapması için ben bir motivasyonum sadece. Burada yumuşak bir geçiş söz konusu. Çünkü 40 yıllık bir gelenekten söz ediyoruz. Dolayısıyla böyle bir geçişin aniden olmasını beklemek çok da mantıklı değil.



Alfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın: "Holding, profesyonel bir modelle yönetiliyor."

"Hakikaten çok farklı insanlarla çok farklı kimliklere bürünüyoruz. Ve çok şanslıyım ki çok güzel ve değişik platformlarda yer alabiliyorum. Örneğin, bir gün Elazığ'da üniversite öğrencileri ile beraberken, ertesi gün TÜSİAD toplantısında, bir sonraki gün ise kendi yönettiğim bir ortamda olabiliyorum. Bu sayede farklı kimlikler içinde farklı rollere girebiliyorum. Bu da iş hayatımı renkli bir hale getiriyor. Her tanıştığım insandan bir şeyler öğrenmeye çalışıyorum. Benim jenerasyonumdaki biri için bu çok kıymetli. Öğrenme sürecini, bu şekilde farklı kanallar üzerinden yürütebildiğimde hem daha efektif oluyor hem de daha eğlenceli."

Yönetim kurullarının 2016 için öncelikleri neler?

Genel kurulların bir formaliteden öteye pek gitmediği, stratejik kararların büyük ölçüde kontrolü ellerinde tutan pay sahipleri tarafından verildiği ülkelerde yönetim kurullarının kağıttan kaplan olduğunu söylemek artık eskisi kadar kolay değil. Bu sayı, Akademik Kurul sayfamızda Türkiye’de de önem kazanmaya başlayan yönetim kurullarının 2016 için önceliklerini ele alacağız.

Yönetim kurulları yönlendirdikleri şirketlerin kaderini belirledikleri gibi kolektif olarak içinde faaliyet gösterdikleri ülkelerde ekonominin gidişatı üzerinde de önemli bir etkide bulunurlar.

Adet olduğu üzere bu sene de ABD’deki kurumsal yönetim uzmanları yeni yılda yönetim kurullarının öncelikleri üzerine görüşlerini açıkladı. Açıklanan görüşlerde öne çıkan öncelikler büyük ölçüde çıkmakta;

Yönetim kurulunun etkinliği ve çeşitliliği: Yönetim kurulunun şirketin önünde duran küresel, teknolojik, çevresel ve demografik sorunların üstesinden gelebilecek deneyim ve yetkinlik çeşitliliğine sahip olduğundan emin olmak ve bu amaçla tek tek üyelerin ve yönetim kurulunun performansını değerlendirmek ve yönetim kurullarını yenilemek

Yatırımcılarla ve paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek; Yatırımcılarla ve paydaşlarla daha yakın bir diyalog içinde olmak, yönetim kurulunun hem şirket stratejisini hayata geçirmek için gerekli yetkinlik ve deneyim çeşitliliğine sahip olduğuna

göstermek, güven tesis etmek ve hem de şirketin icracı üyeler ve CEO’nun ücretlendirme ve ödüllendirme politikasının amaca uygun olduğu konusunda yatırımcıları ikna etmek



MELSA ARARAT PhD,
TKYD Akademik Kurulu
Sabancı Üniversitesi
Yönetim Bilimleri
Fakültesi

Risk Yönetimi: Uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmış bir risk yönetim stratejisi uygulamak, risk yönetiminde siber güvenlik ve şirketin örgütsel kültürü ile yeteneklerin korunması arasındaki ilişkiye ve insan sermayesinin korunmasına öncelik vermek

Bu öncelikler zaten 2015 yılı genel kurullarında büyük ölçüde kurumsal yatırımcılar tarafından gündeme getirilmişti. Yatırımcılar yönetim kurullarında yetkinlik ve deneyim çeşitliliği sağlamada etkin bir yöntem ve güvenilir bir strateji olarak kadın üye oranının artması talebini öne sürdüler. Kadınların yönetim kurullarında yer alması kadınlar için bir eşitlik sorunu iken yatırımcılar için yönetim kurullarının yenilenmesi, tazelenmesi ve denetimin etkinleşmesi meselesi olarak görüldü. Tamamı erkeklerden oluşan aday listeleri kabul görmedi. IMF ve

FED yönetimi kadınlara bırakılırken ve Avrupa’nın en güçlü ekonomisi bir kadın tarafından yönetilirken artık kimse ‘bizim için önemli olan yetenek ve yetkinlik ve biz bunları sadece erkeklerde bulduk maalesef,’ savunması yapamadı. ABD ve Birleşik Krallık’ta yönetim kurullarında kadın üye oranı yüzde 30’a yaklaştı. Japonya ekonomik kalkınmanın kadınların karar mekanizmalarına katılmasından geçtiğine karar vererek yönetim kurullarında düşük de olsa bir kadın üye hedefi koydu.

YÖNETİM KURULLARI YATIRIMCILARLA DİYALOG KURMALI

İcradan sorumlu tepe yöneticileri (CEO) için önerilen ve şirketin performansıyla uzun vadeli olarak ilişkilendirilmemiş ödüllendirme planları da 2015’de büyük ölçüde reddedildi. Ödüllendirme seviyelerinde olmasa da ödüllendirmenin uzun vadeli performansla ilişkilendirilmesinde önemli adımlar atıldı. Yönetim kurulları bu sene yatırımcılarla diyalog kurmaya ve reddedilmeyecek planlar önermeye gayret etmek durumundalar.

Genel kurulların bir formaliteden öteye pek gitmediği, stratejik kararların büyük ölçüde kontrolü ellerinde tutan pay sahipleri tarafından verildiği ülkelerde Yönetim

Kurullarını kağıttan kaplan olduğunu söylemek veya bunu zararsız bir gerçeklik olarak kabul etmek artık eskisi kadar kolay değil. Yönetim kurulları Türkiye’de de önem kazanmaya başladı. Zira;

- Bir yandan politik ilişkilere dayanan iş modellerinin kalıcı bir değer yaratma potansiyeli taşımadığı kanıtlandı, diğer yandan ülke risklerinin boyutları coğrafi çeşitlendirmeyi gerekli hale getirdi.
- Dış finansmana ulaşmanın çok daha zor olduğu bu dönemde uzun vadeli stratejiler geliştirmek ve uluslararası operasyonların gelir tablolarındaki ağırlığını arttırmak uluslararası deneyim sahibi, risk alma ve risk yönetme deneyimi olan profesyonel liderleri gerekli kıldı.

YÖNETİM KURULLARI KAĞITAN KAPLAN MI?

Kabul edelim ki Türkiye’de ne ‘hakim ortak’ adı verilen ve şirketleri kontrol edecek oranda paya veya imtiyaza sahip aileler, ne de onların bugüne kadar seçip iş başına getirdiği ama stratejik karar yetkisini kolay kolay vermediği profesyoneller böyle bir deneyime sahip değil. Olanları mevcut ödüllendirmeme ve yetkilendirmeme sistemi ile körelleştirmeden bünyede tutmak ise giderek daha zor.

Dolayısıyla Türkiye’deki halka açık şirketlerin yönetim kurulları için de gelecek yılın önceliklerini saptamanın bir gelenek haline gelmesi zamanı geldi. Bu geleneği TKYD’nin Akademik Kurul başkanı olarak ben başlatmış olayım.

Bir anekdotla başlayayım. Üniversitede yönetim kurullarının rolü ve sorumlulukları konusunda verdiğim bir eğitimden sonra bir yönetim kurulu üyesinin yanındaki arkadaşına ‘bizim yatacak yerimiz yok vallahi,’ dediğini işittim istemeyerek. Bu yorum yönetim kurulu üyelerinin kim tarafından atanırsa atansınlar, o şirketin çıkarlarını korumak ve gelecekteki varlığını garanti etmek amacıyla tarafsız ve bağımsız karar verme yetkisine ve sorumluluğuna sahip olduğu ve bu sorumluluğu pay sahiplerine bırakamayacakları tartışmasının ardından gelmişti.

Bu öz eleştiri belki biraz acımasız, ancak sonuç şu ki yönetim kurulunun kağıttan kaplan mı yoksa şirketin geleceğini biçimlendiren bir organ mı olduğunu büyük ölçüde yönetim kurulu üyeleri belirleyecek-



tir. Yasalar bu yetkiyi yönetim kuruluna ve sadece yönetim kuruluna verdiğine göre bu yetkiyi kullanıp kullanmama bir tercih meselesi olacaktır.

Bu saptamayı yaptıktan sonra 2016’da Türkiye’deki halka açık şirketlerin yönetim kurullarının önceliklerine gelelim. Kanımca ABD’li uzmanların yazdıkları Türkiye için de geçerli. Bu öncelikler Türkiye bağlamına aşağıdaki gibi tercüme edilebilir:

Yönetim kurulunun etkinliği:

- Şirket stratejisini dikkate alarak yönetim kurulu üyelerinin yetkinlik ve deneyimlerini ve geçmiş dönemdeki katkılarını değerlendirmek, gerek duyulan yetkinlik ve deneyimle karşılaştırarak yönetim kurullarını tazelemek, bunu yaparken sıklıkla göz ardı edilen kadın adayları değerlendirmeye özen göstermek
- Uluslararası piyasalarda deneyim kazanmış, risk alabilen ve bu riskleri yönetebilecek CEO’ları cezbetmek ve onları yönetim kurullarına dahil etmek
- Aday Gösterme Komitelerini çalıştırmak, bağımsız üyeleri ‘zararsız’ emeklilerden değil, diğer şirketlerde icra görevi olan, deneyimli ve dinamik adaylar arasından profesyonel arama hizmeti olarak seçmek
- Grup şirketlerinde tam zamanlı çalışan profesyonelleri diğer şirketlerde icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olarak en fazla bir şirkete atamak

Yatırımcı ve paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek:

- Yatırımcı ilişkilerinden sorumlu yönetim

kurulu üyesinin yatırımcılarla diyalogunu güçlendirmek

- Yönetim kurullarının gündemine periyodik olarak kurumsal yatırımcıların görüşleri, değişen yatırımcı tercihleri ve yatırım stratejileri konusunda bilgilendirmek
- Küresel sosyal ve çevresel standartlardaki evrimi takip etmek, bu evrimin düşünce lideri ve savunucusu örgütlerle ilişki içinde olmak
- Yatırımcılarla ve tüm paydaşlarla (özellikle çalışanlarla ve müşterilerle) paylaşım ve danışma mekanizmaları oluşturmak, uzmanlardan karar verme sürecinde daha fazla yararlanmak

Risk Yönetimi:

- Yetenekleri koruyacak ve geliştirecek ödüllendirme planları geliştirmek,
- Siber risklerin iyi yönetildiğinden emin olmak, bu konuda yönetim kurulunun farkındalığını arttırmak
- Büyümeye odaklı bir risk kültürünün önkoşullarını belirlemek ve bu koşulları olgunlaştırmak
- Etik ilkelerin ve kurulların taviz vermez sahibi, koruyucusu ve uygulayıcısı olmak

Bütün bunları yaparken mikroyönetim tuzağına düşmemek ve icraya karışmamak belki de en zoru. Siyasi ve ekonomik koşullar bu kadar değişken iken yönetim kurullarının üç ayda bir toplanmasını önermek gerçekçi olmayabilir, ancak her hafta toplanan yönetim kurulları belkide icraata biraz fazla karışıp karışmadıklarını sorgulamalıdır.



NURTAÇ ZİYAL AFRİDİ:

“Kadın yoksa, kurumsallık da yoktur”

“Eğer bir şirkette kadın çalışan oranı yeterli değilse, söz konusu şirketin nasıl bir kurumsal yönetim uyguladığını sorgulamak gerekiyor. Çünkü kurumsal yönetimin prensiplerinde biri olan adillik, çalışanlara eşit imkanlar sağlanmasından geçer. Eğer kadın çalışanlar için bu imkanlar yoksa, adil olmaktan söz etmek, kısacası kurumsallıktan söz etmek mümkün olmaz.”

Dünyanın en prestijli markalarının Yıldız Holding bünyesine alınmasında öncü rol oynamış, şirketin başarılı hamlelerinin mimarlarından biri Nurtaç Ziyal. İş hayatına 1993 yılında Arthur Andersen’de başlayan Ziyal, bugüne kadar strateji, yeniden yapılanma, verimlilik, müşteri ilişkileri yönetimi-CRM ve pazarlama konularında 100’ün üzerinde dönüşüm programı yönetti. Yıldız Holding Şirket Birleşmeleri, Satınalmaları ve İş Geliştirmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Nurtaç Ziyal, bugün erkek yöneticilerin ağırlıklı olduğu bir alanda başarılı bir kadın yönetici. Ziyal’ın, bir diğer dikkat çeken özelliği ise Yıldız Holding’in ilk kadın yöneticilerinden biri olması. Godiva ve United Biscuits gibi çikolata ve bisküvi markalarının Yıldız Holding bünyesine dahil edilmesinde kritik rol oynayan Ziyal, bugün dünyanın üçüncü büyük bisküvi şirketi olarak kabul edilen holdingin, tek çeşit bisküviden, global markalara uzanan yolculuğunun son 10 yılında önemli işlerin altına imza attı. Nurtaç Ziyal ile deneyimlerini, yarattığı farklılığı ve kurumsal yönetimin koridorlarını konuştu.

Başarılı kariyer hikayenizi bir de sizden dinleyebilir miyiz?

Avusturya Lisesi’nden sonra Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü’nü bitirdim. Üniversitede pazarlama ve finans alanlarında çifte uzmanlığımı tamamladım. Üniversitenin son yılında, kendi girişimimle Almanya’daki şirketlere Almanca biliyor olmamın da yardımı ile mektup yazarak staj yapmak istediğimi ilettim. Önerimin kabul edilmesinden sonra bir yıl Siemens’te staj yaptım. Başarılı bir staj döneminin ardından yüksek lisans için burs aldım. O bursu da alıp, bir yandan çalışırken bir yandan da öğrenimimi tamamladım ve Arthur Andersen şirketi ile iş hayatına adım attım.

Arthur Andersen kendi alanında dünyada önemli bir danışmanlık şirketi. Bu firmada çalışmak ne gibi deneyimler sağladı?

Bu şirket kuşkusuz iş hayatımda önemli katkılar sağladı. Çünkü Arthur Andersen; müşteri, müşteriye verilen hizmet, müşterinin işini kendi işiymiş gibi algılayıp öncelendirmek prensibi ile gece-gündüz çalışan ve çok yüksek kalite standartları-

nı benimsemiş bir şirketi. İş hayatına yeni adım atan bir insanın mesleki gelişiminde tecrübe kazanmasında çok önemli etki yaratıyor. Bunun yanı sıra farklı endüstrileri tanıma imkanı sağlaması da çalışanlar için değer biçilmez bir tecrübedir.

YAP-BOZUN PARÇALARI TAMAMLANDI Gelelim Yıldız Holding ile yollarınızın keşiştiği 2006 yılına...

Evet, sizin de söylediğiniz gibi Yıldız Holding ile yollarımızın keşişmesi 2006 yılında oldu. Söz konusu dönemde ilk kadın yönetici olarak göreve başladığım holdingte bugüne kadar çeşitli alanlarda görev yaptım. 2006’da Yıldız Holding, yurt dışında yatırımları olan ve 100’ün üzerinde ülkeye ihracat yapan bir şirketti. Fakat henüz Godiva ve United Biscuits alımı gerçekleşmemişti. 2006’da şirketin strateji grubunu kurup, ekibimizin uzun vadeli stratejilerini oluşturmak üzere Yönetim Kurulu Başkanımız Murat Ülker ile birlikte çalıştık. Holding olarak değişik iş birimlerinde faaliyetlerimiz var. Bisküvi ve çikolatanın yanı sıra içecek, yağ, süt, çorba gibi mutfak ürünlerinin de içinde yer aldığı geniş bir yelpazede faaliyet gösteren bir

“2008 yılında Godiva'nın alınması önemli bir mihenk taşı. O aşamada global bir markayı nasıl yöneteceğimizi, nasıl büyüteceğimizi öğrenmiş olduk. Şirketi bünyemize kattıktan sonraki beş yıllık süreçte, aldığımız yapının iki katı büyüklüğüne taşındık.”

Nurtaç Ziyal: “Kadın yoksa, kurumsallıkta yoktur”

grubuz. Bütün iş birimlerinin de beş yıllık planlarını oluşturduk, hedefler koyduk ve bu hedefleri nasıl ölçeceğimizi belirledik. Uzun vadeli stratejik düşünme yaklaşımını grupta oturtmaya çalıştık. Nihayetinde dört yıl strateji grubunu yönettikten sonra şirketler kendi stratejilerini yönetir hale geldi. Bunun arkasından grubun portföy stratejisini oluşturduk. ‘Hangi işlerde bulunacağız?’ ya da ‘Hangi işlerde faaliyetimizi azaltacağız?’ bunları tespit ettik. Şu anda da İş Geliştirme Birleşme ve Satınalmalar grubu olarak stratejilerin uygulamasını gerçekleştiriyoruz. Ağırlığımızı artırdığımız ana işlerimizdeki satın almalarla, bir yandan yeni yatırım alanımızı geliştirirken, diğer yandan da bizim için öncelikli olmayan alanlardan çıkış stratejimizi belirledik. Bu anlamda ortaklıklar, halka arz ve satış yoluyla hisse oranımızı azaltıyoruz.

Uluslararası bir firma olan Yıldız Holding yine uluslararası bir firma olan United Biscuits’i satın alarak büyük bir başarı hikayesine imza attı. Satın almanın mimarlarından biri olarak, bu başarı hikayesinden söz eder misiniz?

United Biscuits, Yıldız Holding’in ana işi olan bisküvi ve çikolata ürünleri için tamamlayıcı özelliğe sahip bir şirket. İki şirketin beraber yaratabileceği sinerji ve oluşturduğu büyüklük, hem coğrafi olarak hem de ürün portföyü olarak birbirini tamamlıyor. Atılan



bu imza bize değer katan bir yatırım oldu. Bunun böyle olacağını zaten önceki yıllarda tespit etmiştik. Fakat o yıllarda United Biscuits’in ürün portföyünde bizim açımızdan bakıldığında muğlak olan bazı kısımlar vardı. Ortaklık yapısı ve şirketin satın alma veya birleşmesi ile ilgili stratejisi henüz belli değildi. Bu gibi nedenlerle şirketi satın alma projemizi rafa kaldırdık. 2014 yılına geldiğimizde şirketin daha sonraki sahiplerinin çıkış kararı almasıyla birlikte bir satış süreci başlatıldı. Bu sürece bizle birlikte global anlamda söz sahibi olan önemli firmalar da dahil oldu. Bu noktadan sonra rekabetçi bir süreç izlendi. Sektörü çok iyi biliyor olmamız, şirket birleşmeleri ve satın alma konusundaki tecrübemiz işi kazanmamızda kritik faktörler oldu. Bir diğer avantajımız da iki şirketin coğrafi anlamda birbirini tamamlayıcı özelliğinin olmasıydı. Onların olduğu bölgelerde biz yoktuk, bizim olduğumuz bölgelerde de onlar. İki firmanın bulunduğu ülkeleri haritada yan yana koyduğunuz zaman bir yap-bozun parçaları gibi birbirini tamamladı.

Yeni birleşme ve satın alma stratejileri söz konusu mu?

United Biscuits’i aldıktan sonra dünyanın

üçüncü büyük bisküvi şirketi olan Yıldız Holding, çikolatada da bugün dünyanın 10’uncu büyük firması. Hedefimiz hem bisküvide hem de çikolatada dünyanın ilk firması haline gelebilmek. Dolayısıyla United Biscuits’i ana işimiz olarak uzun vadeli görüyoruz. Bu anlamda uzun vadeli bu yapının içinde hem mevcut işlerimizle entegrasyon hem de büyüme planları yapılıyor.

Aile şirketi olarak kurulup, daha sonra kurumsal bir yapıya bürünerek global bir şirketi satın almak çok kolay değil. Bunun ne Türkiye’de ne de dünyada çok fazla örnekleri yok gibi...

Hikayemiz gerçekten çok ilginç. Yıldız Holding, 1944’te Sabri Ülker’in, kardeşi ve üç kişi ile birlikte Eminönü’nde ufak bir atölye olarak çok sınırlı imkanlarla kurduğu bir firma. Mütevazı bir atölye olarak yola çıkan yapı, bugün dünyanın üçüncü büyük bisküvi şirketi haline aldı. Kurumsallığa ilk günden bugüne kadar önem veren Yıldız Holding’in çeşitli evrelerinde, ölçeğini büyütmeye aşamasından kurumsallaşmaya doğru bir geçiş, planlı olarak gerçekleşmiş. 1944’ten 1990’lı yıllara kadar, o zamanki şartların da etkisiyle dikey entegrasyonda ilişkili olan alanlarda yatırımlar yapılmış. Bu şekilde

hem dağıtım teşkilatı daha efektif olarak kullanılmış hem de şirketin önemli olan gelirleri kendi şirketleri vasıtası ile sağlanmış. Aynı zamanda bu şirketler, kendi ayakları üzerinde durabilir yapılar haline alabilmesi için de teşvik edilmiş. Bu yatırımların arkasından ikinci evre; 1990'lardan 2008'e kadar süren "uluslararası olma aşaması..." Bu aşamada yurt dışındaki yatırımlara önem verilmiş ve şirketin yurt dışında büyümesi sağlanmış. Global firmalarla birleşmeler şirkete uluslararası iş yapma tecrübesi sağlarken, kurumsallaşma tarafında da önemli artılar yaratmış.

"GÜVENİ SÜREKLİ KILMAK ŞEFFAFLIKTAN GEÇER"

Uluslararası bir şirket olmak kurumsallığı mecbur kılıyor mu?

Belki bu kitaplarda yazdığı şekliyle isimlendirilmemiş ama bizim şirket kültürümüzde de kurumsallaşma var. Mesela kurumsallaşmanın dört ayağından biri olan "adillik" konusunda Sabri Ülker'in oğlu Murat Bey'e verdiği bir tavsiyesi anlatılır. Sabri Bey, "Ortağınla paylaşacağın pastayı bıçakla ikiye böldükten sonra tekrar birleştirdiğinde tam yuvarlak olmadığını görürsün. Çünkü pastanın bir kısmı bıçakta kalır. O bıçakta kalan parçayı da ortağına vereceksin" der. Bu adillikle ilgili şirket

kültürümüzün bir özelliği. Tüketicilerimize karşı bir sorumluluk hissediyoruz. Gıda işindeyiz. Bu nedenle ürettiğimiz ürünün tüm aşamalarını tüketicilerle paylaşıyoruz. Şeffaf bir şekilde ortaklarımızla paylaşıyoruz. Güveni sürekli kılmak için şeffaflığa önem veririz. Güven bizim için çok önemlidir. Bunu sağlayabilmek için dış çevrelerle iletişimimizi sürekli kılarız. Halka açık şirketlerimizin halka açılma motivasyonu, bir finansal motivasyondan ziyade bu paylaşımı sağlamaktır. Yatırımcılarımızın geri bildirimde bulunmasını ve iletişimlerinin sürekli olmasını bekleriz ve bu performansımız açısından oldukça önemlidir.

Kadınların iş dünyasındaki durumunu nasıl görüyorsunuz?

Toplumun her alanında kadınların olmasını düşünmüyorum. Çünkü kadınlar nüfusun yarısını oluşturuyor ve bu nüfusu göz ardı etmek çok önemli bir kaynağı kullanmamak anlamına geliyor. Bu nedenle her şirkette bunun doğal bir dağılımını beklemek gerekir. Bir şirketin iyi performans göstermesi için bu önemli kaynağı doğru kullanması lazım.

Gıda sektöründe, kadınlar karar vericiler ve onlar satın almaçıların önemli bir kısmını oluşturuyor. Ürünlerimiz hakkında bu kadar söz sahibi olan bir grubu göz ardı

etmem performansım, kariyerim ve tüketiciye sorumluluğum için doğru değil. Eğer bir şirkette kadın çalışan oranı yeterli değilse, söz konusu şirketin nasıl bir kurumsal yönetim uyguladığını sorgulamak gerekiyor. Çünkü adillik, çalışanlara eşit imkanlar sağlanmasından geçer. Eğer kadın çalışanlar için bu imkanlar yoksa, adil olmaktan söz etmek, kısacası kurumsallıktan söz etmek mümkün olmaz."

Kurumsal firmalarda bir kariyer planlayan gençlere tavsiyeleriniz var mı?

Tabii ki her şeyden önce iyi bir eğitime sahip olmaları çok önemli. Artık global bir dünyada yaşıyoruz. İnsanların "dünya vatandaşı" terimini daha fazla kullandığını görüyoruz. Bu nedenle yabancı dil bilmek önemli bir husus. Gençlerin zamanlarını kendilerine bir şeyler katarak değerlendirmesini tavsiye ediyorum. Uzun yaz tatili dönemlerini iş tecrübeleri ile değerlendirmelerinin çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Gençler ne kadar erken tecrübe edinirse, iş hayatına o kadar iyi hazırlanır. Sürekli öğrenmek ve bilgiye açık olmak gerekiyor. Günümüz dünyasında bilgi artık çok hızlı eskir bir hal aldı. Bu nedenle gençlerin bugüne kadar öğrendiğinin, yarın geçersiz olacağını bilerek kendilerini yenilemesi gerekiyor.

"KURUMSAL YÖNETİM SÜREKLİLİK SAĞLAR"

"Kurumsal yönetim, bir şirkete hem iyi yönetim uygulamalarını kazandırıyor hem de iyi gözlemleme ve denetim imkanları sağlıyor. Kurumsal yönetimin dört ilkesi var; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik. Bunlar bir şirketin bütün paydaşlarına doğru bilgiyi eşit olarak sağlaması, dolayısıyla hesap verebilirliğini artırması, paydaşlarından aldığı geri bildirimle sürekli olarak kendini geliştirebilmesini sağladığı için aslında şirketin dinamosu gibi kendisini tetikleyen bir araç. Bu nedenle kurumsal yönetimin bir şirketin performansının sürekliliğini sağlayabilmek için önemli olduğunu düşünüyorum."



ŞİRKET-AİLE İLİŞKİSİ

Aile Şirketlerinde İlişki Yönetimi

Ekonomilerde kilit rolleri daha iyi anlaşılmaya başlanan aile şirketleri, son yıllarda üzerinde en çok düşünce üretilen kavramlardan biri olarak dikkat çekiyor. Aile şirketleri hissedarları ve yöneticilerinin düşüncelerini, öneri ve beklentilerini ölçümleyebilmek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) StratejiCo. işbirliğinde yürüttüğü "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" bu anlamda bize önemli ipuçları veriyor.

Aile şirketleri, ekonominin temelini oluşturmaktadır. Dünya genelinde işletmelerin yüzde 70'inden fazlası aile şirkettir; ekonomik büyüme ve iş gücü istihdamında önemli bir rol üstlenmektedirler. Örneğin; İspanya'da şirketlerin yaklaşık yüzde 75'i aile şirketi olup; ülkenin gayrisafi milli hasılasının ortalama yüzde 65'ine katkıda bulunur. Benzer şekilde, aile şirketlerinin Latin Amerika'daki toplam gayrisafi milli hasılaya katkısı yaklaşık yüzde 60'tır.¹

Aile şirketleri, küçük ve orta ölçekli şirketler ile büyük holdingler (şirket toplulukları) arasında dağılım gösterir. İtalya'da Salvatore Ferragamo, Benetton ve Fiat Grubu; Fransa'da L'Oreal, Carrefour Grubu, LVMH ve Michelin; Güney Kore'de Samsung, Hyundai Motor ve LG Grubu; Almanya'da BMW ve Siemens; Japonya'da Kikkoman ve Ito-Yokado ve son olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde Ford MotorsCo ve Walmart Stores tanınmış bazı aile şirketleri arasındadır.² Türkiye'den örnekler bakacak olursak; Hacı Bekir Lokumları (1777), Vefa Bozacısı (1870), Kuru Kahveci Mehmet Efendi (1871) bilinen en eski Türk aile şirketleridir. Bu iyi örnekler ne yazık ki yüzde 5'i temsil etmektedir. Aile şirketlerinin yüzde 95'i kuruluşundan sonra çok kısa süre ayakta kalıp, kurucusunun vefatından sonra ikinci nesil ile varlığını bir süre devam ettiren ancak üçüncü nesile ulaşamayan bir yapı gösterir.

Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki,

dünya genelinde şirketlerin yaşam süresi giderek kısalmaktadır. Araştırmalara göre bu süre Almanya'da 18, Fransa'da ise 9 yıla inmiştir. Ankara Ticaret Odası'nın araştırmasına göre; Türkiye'deki aile şirketlerinin yüzde 80'i beşinci yılına, yüzde 96'sı ise 10'uncu yılına ulaşmadan yok olmaktadır.



HANDE GÜRTEPE
TKYD Proje Yöneticisi

UZUN ÖMÜRLÜ ŞİRKETİN SIRRİ NEDİR?

Peki aile şirketlerinin nesilden nesile ulaşması ve şirketlerin uzun ömürlü olması nasıl sağlanabilir? Yanıtı oldukça geniş kapsamlı olan bu soruya yazımızda, "Aile-

Şirket İlişkisi" perspektifinden ve TKYD olarak Anadolu'nun çeşitli illerinde farklı kuşaklardan ana hissedarlar ile yaptığımız birebir görüşmelerden elde ettiğimiz, il özelinde hazırlanan "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu" verileri üzerinden yanıt arayacağız. Şirketi kuran ve bir noktaya getiren kurucu(lar) ve aynı kuşakta yer alan aile üyeleri ile bu süreci devam ettiren kuşaklar arasında, yönetim süreçlerinde, "ilişki yönetimi" olması gerektiği kadar dikkate alınmamaktadır. Aile şirketlerinin doğası gereği hiyerarşik yapı, yönetimde kendini güçlü şekilde hissettirir. Şirket henüz kuruluş aşamasındayken, çoğunlukla kurucu veya kurucular devrede olmaktadır. İlerleyen yıllarda aile üyelerinin sayısı artınca ve ikinci kuşak, daha sonra üçüncü kuşak devreye girince çok seslilik oluşmakta, şirket yönetiminde farklı görüşler ortaya çıkmaktadır.





BİRİNCİ KUŞAK GELENEKSELLİKTEN VAZGEÇMİYOR

Aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların en önemli nedenlerinden biri nesiller arasında oluşan iş yapış anlayışı arasındaki farklardır. Yeni neslin, aile tarafından en iyi eğitim alması sağlanır, tüm imkanlar sunulur. Eğitim sürecini tamamlayıp şirket içinde görevlendirilen yeni kuşak, yönetimde profesyonel yaklaşım sergilenmesini isterken, şirketin başındaki kurucular geleneksel iş yapma kültürlerinden vazgeçmekte gönüllü değildir. Bu durum ister istemez bir süre sonra karar alma süreçlerinde tıkanmaları ve aile-şirket içi çatışmaları beraberinde getirmektedir. Kuşaklar arasında ya da aynı kuşak içinde yaşanan yönetim rekabeti de yaşanan çatışmaların bir diğer nedenidir.

Çatışmaların bir başka önemli nedeni de aile şirketlerinin kurumsallaşmaya karşı gösterdiği dirençtir. Aile şirketlerinde karar alma süreçleri ve yönetim mekanizması tamamen kurucuların tecrübe, hatta yaptırımları çerçevesinde yürümektedir. Yukarıda saydığımız bu üç temel yönetim sorunu, bir aile şirketinin sonunu hazırlayan en önemli sorunların başında gelmektedir. TKYD'nin yürüttüğü ve 41 ile ulaşan "Anadolu Seminerleri" projesi kapsamında, ziyaret ettiğimiz illerde aile şirketi temsilcileri ile birebir görüşme imkanı bulup, bu görüşmelerden elde ettiğimiz verilerle, o ile özel "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu"nu oluşturmaktayız. Bahsettiğimiz bu üç temel yönetim sorununu destekleyen ve yaptığımız görüşmelerde bize aktarılan, yukarıda saydığımız üç temel yönetim sorununu, gerçek hayatta yaşanan tecrübeler ile destekleyen birkaç örneği paylaşmak isteriz.

- "Aile şirketinin varlığı bizim değildir, gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir emanettir." TKYD Bursa Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Kasım 2013
- "Genel müdürden beklenen aslında genel müdür yardımcısı gibi davranması, unutmamalı ki işin başında hala işin sahibi var. İşe olan müdahaleleri abartılı tepkiler ile karşılamamalı." TKYD Bursa Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Kasım 2013
- "İkinci veya üçüncü neslin yapmak iste-



diği değişimin, birinci nesil tarafından onaylanması gerekiyor. Ne değer katacağını görmeleri lazım, katmadığını görürlerse hemen bozmaya çalışırlar. Güven konusunda en ufak bir zedelenme tüm çalışmayı yok eder. Cesaret, kararlılık ve inanç lazım..." TKYD Ankara Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Eylül 2014

- "Hiçbirimiz kalıcı değiliz ki, ne büyük şirketler vardı; bugün kapanmak zorunda kaldı. Ben pazarda bağırdım, benim oğlum bunu yaşamadı. Bu şirketin yaşaması için aklın yolu bir. Kaç yüzyıldan beri var olan aile şirketleri var. Koç nasıl yürütüyor? Sabancı nasıl yapıyor? Bu yöntemler belli zaten. Biz de kendimize uydurup yapacağız, başka yolu yok! Aile işi dolduramıyorsa, dolduran kişi ile yapacağız." TKYD Mersin Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Mayıs 2015
- "Ataerkil bir Anadolu şirketi olduğumuz için kız-erkek ayrımı ile karşılaştım. Potansiyelimin harcandığını düşündüm, erkekler ile kızlara eşit maaş vermiyor-

lardı. İtiraz ettim, tek kız çocuğum. Erkeklerden de mobbinge uğradım. Ayrıldım, beş yıl kendi işimi yaptım. Bu girişim iyi gitse de daha sonra istifa ettim, bir anlamda damdan düşmüş de oldum ve bu tecrübeyi çok değerli buluyorum. Ailem tekrar gelmemi teklif etti. Kadın-erkek ayrımı olmayan, bir iş skalası öneren teklif ile geldim. Bu süreçlerde çok kavga ettik ama şimdi herkesin tatmin olduğu bir sistem kurduk." TKYD Mersin Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Mayıs 2015

- "Aile genişlemişse sıkıntı daha da artıyor. Özellikle bizim sektörde kurumsallaşma daha zor, yönetim kurulunun icranın içinde olması zorunluluğu var, profesyoneller atayamıyoruz."



Yapılan araştırmalar dünya genelinde şirketlerin yaşam süresinin giderek kısaldığını gösteriyor. Araştırmalara göre bu süre Almanya’da 18, Fransa’da ise 9 yıla kadar iniyor. Ankara Ticaret Odası’nın araştırmasına göre; Türkiye’deki aile şirketlerinin yüzde 80’i beşinci yılına, yüzde 96’sı ise 10. yılına ulaşmadan yok oluyor.

TKYD Mersin Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Mayıs 2015

- “Bir arkadaşımın şirketinde sohbet ediyorduk. Oğlunun, müşterinin fiyat teklifine cevap vermesine çok sinirlendi. Oysa kendisi az önce aynı ürüne aynı fiyatı vermişti. Belli ki oğlu yanlış yapmasa bile kendisiyle aynı yetkiye sahip olsun istemiyordu. O şirket şu anda yok.” TKYD Konya Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Mayıs 2015
- “Aile anayasası şirketteki sorunların kimler tarafından ve hangi süreçlerle çözülebileceğini anlatan, sorun çözen bir mekanizmadır.” TKYD Konya Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Mayıs 2015
- “Kuralları bugünden koymamız gerekiyor. Aile zaten büyüdü, birkaç yıl önce beş kişinin ortak anlayışıyla yazılı kurallar oluşturma şansı varken, bugün bu sayı 10’u geçti. Kuralları ve kültürümüzü gelecek kuşaklara aktarmak için çalışmalara başladık, yakın bir zamanda oluşturmak istiyoruz.” TKYD Antalya Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Ekim 2015
- “Büyük aileler, gençlerin şirkette çalışmaları konusunda kuralları koyuyor ve işletiyor. Biz de aile anayasasına maddeler koyduk. Farklı kuşaklar nasıl çalışacak, bu bizi düşündürüyordu. Bir de Y kuşağı, Z kuşağı tartışmaları var. Bu kadar farklı değerlere ve anlayışa sahip kuşaklar, aynı masa etrafında nasıl karar alacaklar bilmiyoruz!” TKYD Antalya Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Ekim 2015

ŞİRKET YÖNETİMİ VE SÜREKLİLİĞİNDE ANAHTAR KELİME: İLİŞKİ YÖNETİMİ

“İlişki Yönetimi” bu aşamada devreye girip, şirket yönetimi ve sürekliliğinde önemli bir rol üstlenmektedir. Sağlıklı bir ilişki yönetimi, şirketin devamlılığının sağlanması, şirket-aile arasında disiplinin oluşturulması için yazılı kuralların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Burada “Aile Anayasası” ve “Aile Yönetim Kurumları” gündeme gelmektedir.

Aile anayasası, aile üyeleri arasında iletişimi destekleyecek ve aile hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak yapının oluşturulmasını sağlar. Aile bireyleri arasında güveni geliştirir ancak bunu sağlayacak prosedürlerin oluşturulması zaman ve ya-

tırım gerektirir. Aile kararlarının yapısının oluşturulması ve uygulanmasının önemli araçlarından birisidir. Aile anayasası, işle ilgili olarak aile fertlerinin, çalışan ya da patron olarak dahil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasa yaşayan bir belgedir; içeriğinin esnek olması ve işin, ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gereklidir.³

Çeşitli unsurları kapsayan tipik bir aile anayasasında “yönetim kurulu ve üst düzey yönetim ile ailenin görevleri, sorumlulukları ve ilişkileri” unsuru ilişki yönetiminin çatısını oluşturacaktır.

Ancak iyi bir aile anayasasının aile yönetiminde önemli bir yeri olsa da, bu atılması gereken ne ilk ne de tek adımdır. Aile anayasası oluşturularak aile yönetimi programına başlamak, çatıdan başlayarak bir ev inşa etmeye benzetilebilir. İyi bir temel ve duvarlar olmazsa, çatı çökecektir. Benzer şekilde, aile dinamikleri göz önünde bulundurulmazsa, aile anayasasının kuşaklar boyunca sürececek başarılı bir aile yönetimiyle sonuçlanması beklenemez.⁴

AİLE ŞİRKETLERİNDE İÇSEL DEĞİŞİM ŞART

Aile yönetim kurumları, aile uyumunu ve iş ilişkilerini güçlendirmeye yardımcı olur. Aile Meclisi, Aile Konseyi, Aile Ofisi gibi olumlar “aile-şirket” ilişkisinin yönetimini kolaylaştıracak, bir standarda oturtacak önemli yapılarıdır. Bu yapılar, aile bireyleri arasında sağlıklı haberleşme kanallarını açar, şirket veya aile ile ilgili konuların bir arada tartışılmasını sağlar. Aile şirketlerinin büyümeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için öncelikle içsel bir değişim yaşamaları önemlidir. “Aile-Şirket” ilişkisinin temeli olduğunu düşündüğümüz kurumsallaşmanın getirdiği uygulamalar, devretme planları, doğru ve hızlı karar alabilmek için gerekli stratejilerin uygulanması aile şirketlerinin önemle üzerinde durmaları gereken konulardır ve büyük bir içsel değişimi gerektirmektedir.

Kaynaklar:

¹ IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 5/2013 Sf. 9

² IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 5/2013 Sf. 9

³ TKYD Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 5/2013 Sf. 20

⁴ BNY Mellon Wealth Management’ın Kıdemli Müdürü Joan Crain, Kurumsal Yönetim Dergisi Sayı 24

TKYD EĞİTİM PROGRAMLARI

Kurumsal Yönetim Alanında Gündemi Belirliyor

TKYD eğitimleri, dernek bünyesinde yer alan uzmanlık ve deneyimimizi üyemiz olmayan tüm sektör profesyonelleriyle, araştırmacıların da faydasına sunmak adına büyük önem taşıyor. Eğitimlerimizde katılımcılar, hem iş ağlarını genişletirken hem de her buluşmada bilgilerini tazeleyip, artırıyor. Kurumsal yönetim için farkındalık yaratmak ve referansına başvurulacak kurum olmak misyonuyla TKYD, bu bilgi ve deneyimi herkesle paylaşmanın önemini farkında olarak, eğitimlerini aynı kalite ve uzmanlıkla sunmaya devam ediyor.

Geçtiğimiz dönemde, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak, hem sermaye piyasaları uzmanlığı odaklı hem de aile şirketlerine özgü birçok eğitim gerçekleştirdik. Bu eğitimlerin çoğu her yıl büyük ilgi gören, bu sebeple de dönemsel olarak tekrarladığımız programlar oldu.

GEÇTİĞİMİZ DÖNEM NELER YAPTIK?

5 Kasım tarihinde gerçekleştirilen **Halka Açık Ortaklıklar İçin Süreklilik Arz Eden Yükümlülükler**

Eğitim Programı şirket profesyonellerine, mevzuat gerekliliklerini kısaca hatırlatarak, sermaye piyasalarının etkin işleyişine destek olan tekrarladığımız programlardan biri. Eğitim, şirket mevzuatı konusunda kapsamlı bilgiye ve şirketlerin uygulamada karşılaştıkları zorluklar ile ilgili engin deneyime sahip Koç Holding Finans Koordinatörü Nevin İmamoğlu İpek ve Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Yönetici Ortağı Avukat Ümit Yayla'nın değerli destekleriyle gerçekleştirildi.



BAŞAK MUŞTU
TKYD Eğitim ve Proje Müdürü

ti. 10 Kasım tarihinde ise aile şirketlerine büyük rahatlık sağlayacak bir uygulama olan fakat Türkiye'de yeni yeni tanınmaya başlayan **Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi Eğitim Programı'nı**

gerçekleştirdik. Aile şirketleri için kurumsal yönetimin öneminden bahseden Ünsal Gündüz Avukatlık Ortaklığı Avukatı Burçak Ünsal'dan sonra, bu konuda dünyaca ünlü BNY Mellon'dan Giambattista Atzeni ve Cihat Takunyacı deneyimlerini katılımcılar ile paylaştı. Bu konuda atlanmaması gereken vergi hususunu da Eratarlar Danışmanlık Ortağı Berna Bayındır katılımcılara aktardı.

11-12 Aralık tarihlerinde 15'incisini gerçekleştirdiğimiz **Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı**, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ihtiyaçlarına özel olarak gerçekleştirildi. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) zorunlu kılan tebliğinin ardından, şirkete katkıları ve kurumsal yönetim için önemi yeni yeni anlaşılan bağımsız üyeler perspektifinden birbirinden değerli eğitimler haklar, sorumluluklar ve zorlukları

katılımcılara aktardı. İlk bölümde Erdemir Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza Ali Pandir, kariyeri boyunca edindiği engin deneyimleri paylaşıyor; MCT Türkiye CEO'su Tanyer Sönmez ile Dalfin Finansal ve Kurumsal İletişim ve Danışmanlık Yönetici Ortağı Bahadır Dalkılıç mevzuatta bahsedilen sorumluluklar ve takım olma bilinci gibi teknik konulara değindi. Programın ikinci gününde ise ELİG Ortak Avukat Bürosu'ndan Ortak Avukat Gönenç Gürkaynak şirket yönetim kurullarının her daim gündeminde bulunması gereken bir konu olan rekabet hukuku hassasiyetinden bahsetti. Pendar Yönetim Danışmanlığı Genel Müdürü Enis Pendar ise yönetim kurulu düzeyinde strateji mevzusunu ele aldı. Son bölümde uzun süredir TKYD ile yönetim kurullarının gelişimi için proje yürüten Odgers Berndtson Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar ise "executive search" şirketlerinin yönetim kurulları oluşumuna olan katkıları ve bu süreçte göz önünde bulundurulacak noktalar ile ilgili bilgiler verdi.

Türkiye aile şirketleri için son dönemde özellikle öne çıkmaya başlayan aile anayasası, haleflik planlaması, aile ofisi gibi çeşitli konular üzerine yoğunlaşan



Aile Şirketleri Çalıştayı da 22 Aralık 2015 tarihinde gerçekleşti. Programın ilk bölümünde iki değerli konuşmacı Kilsan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür Fuat Ekmekçioğlu ile Family Business Advisors Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Haluk Alacaklıoğlu aile şirketlerindeki başarıya yönelik önemli ipuçlarını ve tecrübelerini anlattı. Ardından İlter, Turan&Argun Hukuk Bürosu Ortak Avukatı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Aydın Buğra İlter aile şirketlerine özgü hukuki çerçeveyi ve aile ofisi- aile anayasası gibi kavramları detaylı bir sunumla aktardı. Eğitimin son bölümünde ise MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu&Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, çalıştayda konuşulan konuları genel bir perspektif içinde paylaştıktan sonra, örnek vaka analizi ile sunumunu noktaladı. Gelecek dönemde ele alacağımız konular her zamanki gibi yine aile şirketlerine büyüme ve kurumsallaşma süreçlerinde yardımcı olmaya, halka açık şirketlerinin ise işlerini en iyi şekilde yerine getirerek Türk ekonomisi için değer yaratmalarına destek olmaya yoğunlaşacak.

YÖNETİM KURULUNUN SÜREKLİ GELİŞİMİNE YÖNELİK EĞİTİMLER

Üstlendikleri kritik önemdeki rolü yerine getirmek için sürekli bir gelişim sürecine ihtiyaç duyan yönetim kurulu üyeleri için 2006 yılından bugüne ulusal ve uluslararası trendler, yasal çerçevede oluşan değişiklikler ve sorumlulukları ile ilgili destek sunan TKYD önümüzdeki dönemde

de yönetim kurulu üyelerinin kaliteli karar almalarını desteklemeye devam edecek. 2016 eğitim takvimi içerisinde birçok yenilikçi kavram ve konu üzerine program yer alırken, halihazırda görevini ifa eden yönetim kurulu üyelerini destekleyici programlarımız da olacak. Yönetim kurulunun işini etkin yapmasına olanak tanıyan ve dolayısıyla şirkete eşsiz bir değer katan yönetim kurulu sekreteri, yönetim kurulu performans değerlendirmesi, yönetim kurulu oryantasyon süreci gibi birçok kavram yine takvimimizde yer alıyor. Bunların yanı sıra, 2016 yılında geliştirerek tekrarlayacağımız Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı da yıllardır alanında öncü olarak bizi gururlandırmasının yanı sıra birbirinden değerli katılımcılardan aldığımız beğeniyle doğru yolda olduğumuzu görüyoruz. Yine çok değerli isimleri ağırlayacağımız program duyurularını www.tkyd.org sitemizden takip edebilirsiniz.

AİLE ŞİRKETLERİNE YÖNELİK PROGRAMLAR

Tüm şirketler için kurumsal yönetimin faydaları ve geçerliliği yadsınmasa da aile şirketlerindeki aile-şirket dengesi, iyi yönetim uygulamalarının farklı şekilde ele alınmasını gerektiriyor. Bu sebeple oluşturduğumuz eğitimler, anlatımdan daha ziyade sahneyi aile şirketlerine bırakıyor, kendilerine özgü süreçleri nasıl yönetmeleri gerektiğini kendilerinin oluşturmasına yardımcı oluyor.

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) işbirliği ile güçlenerek devam eden desteği-

miz 2016 yılında da devam edecek. Ailenin ve şirketin kurumsallaşması, güçlenmesi ve Türkiye ekonomisi için gerçek bir değer yaratması için kurumsal yönetim ilkelerini aile şirketleri için uyarlamaya ve onlara bu süreçte destek olmaya devam edeceğiz.

ULUSLARARASI İŞ BİRLİKLERİ

Uluslararası birçok kuruluşla olan sağlam bağları ve işbirliği anlaşmaları çerçevesinde TKYD, her sene uluslararası uzmanlığın Türkiye'deki profesyoneller ile paylaşılması amacıyla eğitimler düzenlemeye devam ediyor. Bugüne kadar International Finance Corporation (IFC), Nestor Advisors ve International Law Institute (ILI) gibi dünyaca ünlü birçok kuruluşun uzmanını İstanbul'da ağırlayarak gerçekleştirdiğimiz eğitimler, hem kurumsal yönetimin dünyadaki gidışatını görmeye olanak tanıyor hem de en iyi uygulama örneklerini Türk şirketlerinde de teşvik etmek için gerekli altyapıyı oluşturuyor.

İHTİYACA YÖNELİK PLANLANAN ŞİRKET-ÖZEL EĞİTİMLERİ

TKYD; kurumsal yönetim düzenlemelerinin artması, yaptırımların etkinleşmesi için SPK ile işbirliği içerisinde çalışmaya devam ediyor. Fakat kurumsal yönetim yapılarının her şirketin sektörü, yapısı ve iş kültürüne göre değişim gösterebileceğinin de farkındayız. "Uygula, uygulayamıyorsan açıkla" prensibi bu sebeple SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin temelini oluşturuyor. Biz de TKYD olarak bu süreçte, şirketlerde iyi uygulamaların desteklenmesi ve SPK gereklerinin yerine getirilmesi amacıyla ihtiyaca-özel planlanan eğitimler ile destek veriyoruz.

Bugüne kadar Mercedes Geleceğin Liderleri Projesi kapsamında Anadolu'daki Mercedes bayilerine, halka açılma sürecinde AvivaSA'ya, şirket içerisinde kurumsal yönetim farkındalığını artırma konusunda Akçansa ve daha birçok şirkete destek verdiğimiz şirket-özel eğitimleri hakkında daha detaylı bilgi ve teklifler için bmustu@tkyd.org adresinden benimle 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.

YOLSUZLUKLA MÜCADELEDE

Kurumsal yönetim etkin uygulama ve sıfır tolerans

Mali boyutu sebebiyle dünyanın en büyük 10. ekonomisi olarak gösterilen yolsuzluğun bedeli, küresel gayri safi hasılanın yüzde 5'ini oluşturuyor. Dünya Bankası verilerine göre, her yıl 1 trilyon dolardan fazla rüşvet ödeniyor. Yolsuzluğun büyük ölçekte toplumlar, küçük ölçekte ise işletmeler ve bireyler üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olduğu ortada.

Bu yıl Türkiye'nin politik ve ekonomik gündemini oldukça meşgul eden konular arasında yer alan G20 zirvesinin iş dünyasını temsil eden B20 oturumlarının bir ayağını yolsuzlukla mücadele oluşturuyor. Dünya Bankası (World Bank), Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum), Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund-IMF), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Cooperation and Development-OECD) gibi dünya ekonomisine yön veren uluslararası kuruluşlar ile bu alanda faaliyette bulunan dernekler başta olmak üzere yerel sivil toplum kuruluşları, yolsuzluğa karşı durmak bilmeyen bir mücadele sürdürüyor. Bu kuruluşların ulusal ve küresel ölçekte amaçladıkları, yolsuzluğun "mutfağında" bulunan bireysel ekonomik aktörlerin bu mücadelede kendilerine destek olmaları ve yolsuzluk adlı ortak düşmanla mücadelede, kendileri ile aynı cephede savaşmalarıdır. Bu bireysel ekonomik aktörler arasında yer alan şirketlerin ise, bu savaşta en önemli silahlarından biri, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanmasıdır.

Mali boyutu sebebiyle dünyanın en büyük 10. ekonomisi ve ekonominin üçüncü en büyük sektörü olarak gösterilen yolsuzluğun bedeli, küresel gayri safi hasılanın yüzde 5'ine tekabül ediyor. Dünya Bankası verilerine göre, her yıl 1 trilyon dolardan fazla rüşvet ödeniyor. Yolsuzluğun büyük

ölçekte toplumlar, küçük ölçekte ise işletmeler ve bireyler üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olduğu ortada. Yolsuzluk, gelir eşitsizliklerini artırmakta, zengin daha da zenginleşirken, yoksulun yoksullaşmasına neden olmaktadır. Gelir eşitsizliği, toplumun farklı kesimleri arasındaki uçurumu derinleştirmekte, suç oranında artışı dahi tetiklemektedir. Yolsuzluk nedeniyle oluşan açığa bağlı olarak sosyal hizmetlere uygulanan tarifelerdeki ve vergi oranlarındaki artış, yoksulun üzerinde daha büyük bir yük teşkil etmektedir. Kamu kurumları ile karşı karşıya geldiği noktada, zenginin hukuka aykırı biçimde karşı tarafa bir menfaat sağlayarak, işlerini yaptırabildiği veya adaletsiz şekilde her alanda öne geçebildiği bir ortamda, hukukun üstünlüğüne ve demokrasiye olan saygı azalmaya mahkûm olacaktır.

YOLSUZLUK, GÖRÜNMEZ BİR VERGİ GİBİDİR

Yolsuzluğun olumsuz etkileri, toplumsal yaşam kalitesi üzerinde somut olarak hissedilmektedir. Yolsuzluk, kamu kaynaklarının verimsiz şekilde kullanılmasına, hatta israfına yol açmaktadır. Örneğin,

aslında toplumun ihtiyacı olmayan ancak yolsuz faaliyetler sonucu gerçekleştirilen verimsiz projeler için harcanan meblağlar, sağlık ve eğitim gibi temel hizmetlere ayrılan bütçeleri azaltmaktadır. Bu

durum, söz konusu ülkenin insani gelişim endekslerinde gerilemesi sonucunu doğuracaktır. Bir araştırmaya göre, yolsuzluk seviyesinin düşük olduğu ülkelere nazaran, yolsuzluk seviyesinin yüksek olduğu ülkelerde çocuk ölümleri üçte bir oranında, bebek ölümleri ise iki katı oranında daha fazladır. Ticari aktörler açısından ise yolsuzluk, adeta görünmez bir vergi gibi, hem ödenen rüşvetler hem de işlenen rüşvet suçu nedeniyle başlatılacak olası kovuşturmalardan doğacak cezalarla, iş yapma maliyetlerini büyük ölçüde artırmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu, yolsuzluğun iş yapma maliyetlerini ortalama yüzde 10'a kadar artırdığını saptamıştır. ABD ve İngiltere'nin sınır ötesi uygulama alanına sahip ve yabancı ülkelerde rüşvet verilmesini yasaklayan kanunları, yetkili mercilerce sert bir şekilde uygulanmaktadır. Bu kanunlar kapsamına giren şirketlerin başka dış ülkelerde kamu görevlilerine sağladıkları hukuka aykırı menfaatler, ciddi para ve



AV. SERDAR PAKSOY
Paksoy Ortak Avukat
Bürosu Kurucu Ortağı



AV. BEGÜM NİŞLİ





hapis cezalarına sebebiyet vermektedir. Öte yandan, rüşvet veren ile rüşvet vermeyen arasında oluşacak eşitsiz zemin nedeniyle, iki tarafın birbirleri ile rekabet edebilmesi güçleşecek ve çoğu durumda, rüşvet vermeyen rüşvet veren ile yarışamaz hale geldiğinden iş yapamaz duruma gelecektir. Yolsuzluğun sıklıkla karşılaşıldığı ülkelerin yabancı yatırım alması da güçleşmektedir. Yabancı yatırımın gelmemesi, ülkeye sıcak para akışını engellemekte; bilim ve teknoloji ithalinin ve istihdamın önünü kesmektedir.

YOLSUZLUKLA MÜCADELEDE

64. SIRADAYIZ

Ülkemiz, yolsuzlukla mücadele edebilmek için gerekli hukuki altyapıya sahiptir; ancak bunun icra aşamasında sorunlarla karşılaşıldığı veya noksan kalındığı bir gerçektir. Türkiye, yolsuzlukla mücadele konusunda uluslararası konvansiyonlara taraf olmuş, bu konvansiyonlardan doğan yükümlülüklerini ise yasal mevzuatını bu belgelerle paralel hale getirerek büyük ölçüde yerine getirmiştir. Ancak, Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency International) tüm dünya ülkelerinde yolsuzluk algısını değerlendirdiği Yolsuzluk Algısı Endeksi'ne (Corruption Perception Index) göre

Türkiye 2014 yılında 177 ülke arasında 64. sırada yer almaktadır. OECD'nin Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi'nin (OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions) imzacı ülkelerdeki uygulamasının değerlendirildiği en yakın tarihli rapora göre, Türkiye, yabancı kamu görevlilerine rüşvet verilmesi suçunun soruşturulmasında ve kovuşturulmasında maalesef yeteri kadar etkin değildir. Sözleşmenin imzasından rapor tarihine kadar geçen sürede yargıya intikal eden vaka sayısı gözle görülür biçimde azdır. Yasal altyapı ile icra arasındaki fark, her biri ayrı tartışma konusu edilebilecek birçok ögenin bir araya gelmesinden kaynaklanmaktadır. İş dünyası merceğinden baktığımızda ise, diğer sebepler yanında, şeffaflık ve hesap verebilirlik uygulamalarındaki zayıflığın bu duruma katkı sağladığı söylenebilecektir.

YOLSUZLUKLA MÜCADELEDE ETKİN EYLEMLER

Günümüzde, özellikle büyük ölçekli şirketler yolsuzlukla mücadele için farklı çatılar altında bir araya gelebilmektedir. Dünya genelinde başarılı olmuş uygu-

lamalarına tanık olduğumuz ortaklaşa eylem, bunlardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilen ortaklaşa eylem, şirketlerin yolsuzluğa karşı omuz omuza sağlam bir duruş sergilemelerini ifade etmekte olup, şirketler bunu zaman zaman bir centilmenlik anlaşması yoluyla, zaman zaman bireysel taahhütlerle, bazen diğer iş ortaklarından taahhüt olarak yapabilmektedir. Şirketler bireysel olarak ise, daha geniş bir yelpazede önlem ve eylemler ortaya koyabilirler.

YOLSUZLUK, ŞEFFAF İŞLEYEN SÜREÇLERLE ENGELLENEBİLİR

Her şeyden önce, yolsuzlukla mücadelenin öneminin yönetici seviyesinden alt kademelere doğru sağlam bir şekilde iletilmesi, yönetici pozisyonunda bulunan kişilerce yolsuzluk teşkil edecek davranışlara karşı hiçbir şekilde hoşgörü göstermeyeceklerinin çalışanlara benimsenmesi şarttır. Literatürde "tone at the top" olarak anılan bu prensip, yöneticilerin tavrının çalışanlar üzerindeki etkisinin önemi nedeniyle, gerek yolsuzlukla mücadele alanında olsun, gerek çevre dostu uygulamalar merceğinden bakılsın, her konuda anahtar bir prensiptir. Öte yandan, yöneticilerin yolsuzluk karşıtı

söylemleri ile kendi uygulamaları birbiriyle çelişmemelidir: örneğin, şirket çalışanlarının rüşvet vermesinin kesinlikle kabul edilmeyeceğini dile getirirken, yöneticinin “bir sefere mahsus” bu kuralın delinmesine göz yumması veya bizzat bu kurala riayet etmediğine dair söylentilere karışması dahi, oluşturulmaya çalışılan temiz iş ortamını ortadan kaldırmaya veya heba etmeye yetecektir.

Bu prensip, yalnızca en üst düzey yöneticiler açısından değil, organizasyon şeması içerisindeki tüm yönetici pozisyonları açısından geçerlidir. Her çalışan, kendisinin altında çalışan kişiye iyi örnek olacak şekilde hareket etmelidir. Buna ilave olarak, her şirketin, faaliyet gösterdiği sektöre, coğrafyaya ve birlikte ticaret yaptığı üçüncü kişilere göre hazırlanmış bir davranış kuralları olmalıdır. Yasal mevzuatın çizdiği çerçeve her ne kadar yol gösterici olsa da, somut durumlarda şirket uygulamasının nasıl olması gerektiğine yönelik rehber kuralları şirketin kendisi belirlemeli ve çalışanlarına aktarmalıdır. Bu kurallar, çalışanların ihtiyaç duyduklarında kolayca erişebilecekleri şekilde çalışanlara temin edilmelidir.

Ancak, yönetici seviyesinden alt kademelere doğru bu prensibin benimsetilmesi ve şirket kurallarının bir kitapçık

haline getirilerek çalışanlara dağıtılması tek başına yeterli değildir. Çalışanların şirketin tabi olduğu yolsuzlukla mücadele mevzuatını ve buna bağlı olarak yasak davranış biçimlerini iyi derecede bilmeleri ve uygulamaları her zaman beklenemeyebilir. Bu nedenle, çalışanların bu konuda düzenli olarak eğitilmesi, şüphe duydukları işlemleri iletebilecekleri bir birimin oluşturulması, işten çıkarılmaktan veya başka türlü bezdirici uygulamalara maruz kalmaktan endişe duymadan şüphelerini dile getirebilecekleri bir iş ortamı yaratılması gerekmektedir.

Tüm bunların yanı sıra, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik bu mücadelede şirketlerin sahip olduğu en önemli silahlardandır. Şirketin tüm işlemlerinin şeffaf olması ve gerçeğe uygun olarak kayıtlara yansıtılması, her durumda Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu gibi ana mevzuatlar tarafından altı çizilen ve eksikliği halinde ilgili kişiler üzerinde hukuki ve cezai sonuçlar doğurabilen düsturlardır. Yolsuzluk merceğinden bakıldığında, kapalı kapılar ardında veya türlü şekilde gizlilik içerisinde gerçekleşen, şirketin ticari defterlerine farklı biçimde kaydedilen veya üzeri örtülen hukuka aykırı ödemeler yapılması, ancak şeffaf işleyen süreçlerle engellenebilir.

Şeffaflığa hanel getirmek ve hukuki ve/veya etik açıdan doğru olmayan uygulamalara yönelmek, yalnızca şirket hissedarları değil, son tahlilde menfaat sahibi olan toplum için de zedeleyicidir.

Hesap verebilirlik açısından ise, somut olarak, şirketin her bir işlemi nasıl bir ticari mantıkla, hangi amaçla, ne şekilde gerçekleştirdiği, bunu yaparken şirket içerisindeki iç denetim ve onay mekanizmalarının ne derece harekete geçirildiği gibi hususlar, yolsuzlukla mücadele ayağında dikkat çekmektedir. Yolsuzlukla mücadele tarafında bu iki ilkenin hayata geçirilmesi, yukarıda bahsettiğimiz yabancı rüşvetle mücadele yasalarının ihlalinin de önüne geçebilecek, böylece ağır para cezalarının ve itibar kayıplarının engellenmesi mümkün olabilecektir. Bu noktadan yola çıkılarak, ekonomik hayatın en önemli aktörlerinden olan şirketlerin, diğer önlemlerin yanında, özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından kurumsal yönetim prensiplerini benimsemeleri ve hayata geçirmeleri önem arz etmektedir. Bunun nedeni, yolsuzluğun yeşerip serpilmesi için karanlık ve hesap sorulmayan bir ortama ihtiyaç duyması, bunların ise ancak şeffaflıkla ve hesap verebilirlikle bertaraf edilebilecek olmasıdır.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözümlü 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 ilkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal yönetim derecelendirmesi; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, 31 Ağustos 2007 tarihinde başlanmıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında

yer alan şirketlere kotta/kayıta kalma ücreti BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl yüzde 50, sonraki iki yıl yüzde 25 ve izleyen yıllarda yüzde 10 indirimli uygulanmaktadır. SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme dört ana başlık altında yapılmaktadır; "Pay

Sahipleri (yüzde 25 ağırlık ile), Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (yüzde 25 ağırlık ile), Menfaat Sahipleri (yüzde 15 ağırlık ile) ve Yönetim Kurulu (yüzde 35 ağırlık ile)." 31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 49 şirket yer almaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan 11 şirket ve bir sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır. İki halka kapalı şirket kurumsal yönetim derecelendirme notunu yenilememiştir. Yukarıda bahsedilen şirket skandalları neticesinde yatırımcılar, yatırım yapacakları şirketin finansal durumu kadar yönetimin kalitesi, yönetim süreçleri, iç kontrol mekanizmaları, finansal olmayan verileri de içeren kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Şirketlerdeki kurumsal yönetim kalitesi anlayışının ön plana çıkması, kurumsal yönetim ilkelerine ne derece uyulduğu konusunu gündeme getirmiştir. Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, Seri VIII-51 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" çerçevesinde, SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından yıllık bazda gerçekleştirilmektedir. Endeksin hesaplanmaya başladığı tarihten bugüne alınan derecelendirme notları tabloda yer almaktadır.

VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.			
90,94	90,39	89,45 *	91,24
22/02/13	21/02/14	01/03/14	23/02/15
ISS	ISS	ISS	SAHA

YEŞİL GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.			
90,24	84,51 *	90,40	91,77
17/04/13	03/03/14	17/04/14	17/04/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.			
91,39	85,77 *	90,09	90,61
11/11/13	03/03/14	05/11/14	05/11/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.			
91,04	87,26 *	90,46	90,85
16/08/13	03/03/14	15/08/14	14/08/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.			
90,90	88,69 *	92,96	93,58
24/09/13	01/03/14	24/09/14	18/08/15
ISS	ISS	SAHA	SAHA

TÜPRAŞ TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.			
93,43	86,72 *	93,10	94,41
04/10/13	03/03/14	02/10/14	02/10/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

OTOKAR OTOBÜS KAROSERİ SANAYİ A.Ş.			
91,03	86,44 *	91,99	92,81
19/03/13	03/03/14	19/03/14	19/03/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş.**			
89,73			
11/05/13			
SAHA			

ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİ A.Ş.			
93,30	88,31 *	94,20	95,49
24/05/13	03/03/14	23/05/14	22/05/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

ASYA KATILIM BANKASI A.Ş.**			
89,24	84,20	90,85	88,78
28/06/13	03/03/14	27/06/14	26/06/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.			
93,22	88,16 *	92,51	93,35
27/12/13	03/03/14	29/12/14	28/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

VAKIF YATIRIM ORTAKLIĞI**			
92,10	94,00	93,10*	
18/01/13	17/01/14	04/03/14	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	

ŞEKERBANK T.A.Ş.			
90,95	90,91	90,74 *	91,10
06/02/13	07/02/14	01/03/14	06/02/15
ISS	ISS	ISS	KOBİRATE

COCA COLA İÇECEK A.Ş.			
92,01	87,86 *	92,47	94,02
01/07/13	03/03/14	01/07/14	01/07/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

ARÇELİK A.Ş.			
92,80	87,88 *	94,11	94,80
29/07/13	03/03/14	23/07/14	22/07/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.			
93,97	91,76 *	94,15	95,19
23/08/13	01/03/14	21/08/14	21/08/15
ISS	ISS	ISS	SAHA

TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş. (TSKB)			
94,03	90,60 *	94,43	95,19
21/10/13	03/03/14	20/10/14	20/10/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.			
91,81	86,46 *	93,53	93,56
05/11/13	03/03/14	05/11/14	05/11/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.			
89,10	89,70 *	90,10	90,30
20/08/13	04/03/14	19/08/14	19/08/15
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.			
89,12	80,65 *	90,29	90,76
13/12/13	03/03/14	15/12/14	15/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.			
91,14	85,93 *	90,68	92,03
27/12/13	03/03/14	26/12/14	25/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.			
88,02	83,16 *	87,24	89,08
12/12/13	03/03/14	12/12/14	11/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ			
86,55	82,56 *	90,62	90,90
13/12/13	03/03/14	05/12/14	04/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TURCAS PETROL A.Ş.			
87,51	90,90	90,90 *	92,70
08/03/13	03/03/14	04/03/14	03/03/15
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

**PARK ELEKTRİK A.Ş.**

89,80	84,47 *	89,45	90,29
06/06/13	03/03/14	06/06/14	05/06/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

AYGAZ A.Ş.

92,71	89,76 *	92,93	93,58
01/07/13	03/03/14	01/07/14	01/07/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.

86,16	83,39 *	84,44	85,86
19/07/13	04/03/14	10/07/14	10/07/15
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

YAZICILAR HOLDİNG A.Ş.

90,73	85,02 *	91,30	91,69
11/10/13	03/03/14	09/10/14	08/10/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

İHLAS HOLDİNG A.Ş.

81,48	78,73 *	78,40	80,38
02/08/13	03/03/14	25/07/14	27/07/15
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

İHLAS PAZARLAMA A.Ş. (İHLAS EV ALETLERİ)

80,49	77,96 *	77,90	80,60
01/08/13	03/03/14	25/07/14	27/07/15
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.

90,05	90,40 *	92,50	94,20
27/12/13	04/03/14	15/12/14	15/12/15
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİ A.Ş.

91,49	86,32 *	90,93	91,78
20/11/13	03/03/14	20/11/14	20/11/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

EGELİ & CO. YATIRIM HOLDİNG A.Ş.**

90,80	85,77 *	92,44	92,98
29/11/13	03/03/14	28/11/14	27/11/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.

92,05	87,23 *	91,93	92,63
19/12/13	03/03/14	19/12/14	18/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

90,59	88,06 *	89,09	90,48
10/09/13	03/03/14	05/09/14	04/09/15
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.

88,60	88,40 *	88,80	87,92
26/11/13	04/03/14	26/11/14	26/11/15
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

RAN LOJİSTİK HİZMETLERİ A.Ş.**

70,40			
01/03/12			
KOBİRATE			

GARANTİ FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş.

87,64	87,00 *	89,00	91,50
21/08/13	04/03/14	21/08/14	20/08/15
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.

91,97	87,25 *	90,22	91,64
21/11/13	03/03/14	20/11/14	03/11/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİ A.Ş.

91,59	86,41 *	91,13	92,00
20/11/13	03/03/14	20/11/14	20/11/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

BOYNER BÜYÜK MAĞAZACIŞIK A.Ş.**

86,13	81,99*	89,51	
10/12/13	03/03/14	10/12/14	
SAHA	SAHA	SAHA	

ASELSAN ELEKTRONİK TİCARET A.Ş.

90,71	85,74 *	90,94	91,33
13/12/13	03/03/14	12/12/14	11/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

88,09	85,64 *	90,92	92,74
26/12/13	03/03/14	04/12/14	04/12/15
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	SAHA	SAHA

GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

90,10	90,20 *	92,10	93,20
31/12/13	04/03/14	26/12/14	25/12/15
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

CREDITWEST FAKTORİNG A.Ş.

80,28	77,90 *	78,79	82,17
24/06/13	03/03/14	17/06/14	12/06/15
JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.	JCR EURASIA R.

AKBANK T.A.Ş.**

92,37	87,62		
01/11/13	03/03/14		
SAHA	SAHA		

PINAR SU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

93,41	87,83 *	92,77	93,71
04/12/13	03/03/14	05/12/14	04/12/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.

81,30	80,70 *	87,70	90,30
31/12/13	04/03/14	24/10/14	29/09/15
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE

ÇEMAŞ DÖKÜM SANAYİ A.Ş.**

76,20	80,00		
28/05/14	27/05/15		
KOBİRATE	KOBİRATE		

IŞIKLAR YATIRIM HOLDİNG A.Ş.**

77,90			
28/05/14			
KOBİRATE			

AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİ A.Ş.

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

AKİŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

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

TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.

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

TÜRKİYE İŞİECAM FABRİKASI A.Ş.

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

İZOCAM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.

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

DOĞUŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

80,01			
07/07/15			
KOBİRATE			

EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.

88,32			
29/07/15			
KOBİRATE			

ANADOLU SİGORTA

91,55			
06/11/15			
SAHA			

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER**ABC FAKTORİNG (HALKA AÇIK DEĞİL)**

77,35	78,57	70,01 *	75,82
04/01/13	03/01/14	03/03/14	05/01/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

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

88,49	82,81*	86,99	88,88
06/08/13	03/03/14	06/08/14	06/08/15
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

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

79,50	79,57	81,01	
27/05/13	29/08/14	28/08/15	
KOBİRATE	SAHA	SAHA	

İGDAŞ (HALKA AÇIK DEĞİL)**

85,18			
31/12/12			
SAHA			

DARÜŞŞAFKA CEMİYETİ (HALKA AÇIK DEĞİL)

84,01	86,40	90,80	
25/03/13	28/03/14	06/04/15	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	

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

80,01	90,70	91,80	
31/12/13	03/11/14	22/12/15	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	

PASHA BANK (HALKA AÇIK DEĞİL)

88,59	89,43		
27/06/14	26/06/15		
SAHA	SAHA		

KUVEYTTÜRK KATILIM BANKASI A.Ş. (HALKA AÇIK DEĞİL)**

85,89			
25/07/14			
SAHA			

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

80,20			
05/08/15			
KOBİRATE			

HALK SİGORTA (HALKA AÇIK DEĞİL)

86,85			
23/12/15			
SAHA			

SÜTAŞ (HALKA AÇIK DEĞİL)

93,40			
28/12/15			
SAHA			

ÇAĞDAŞ FAKTORİNG A.Ş. (HALKA AÇIK DEĞİL)

73,50			
30/12/15			
KOBİRATE			

* 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 BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 49 şirket bulunmaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan 11 şirket ve bir sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır. İki halka kapalı şirket kurumsal yönetim derecelendirme notunu yenilememiştir. ** İşaretili şirketler BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne kayıtlı olmayıp, geçmişte kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmış olan şirketlerdir.

*** Tablo, şirketlerin son 3 yıla ait notlarını vermektedir. Şirketlerin bugüne kadar aldığı notların tümüne www.tkyd.org adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.

'Yarın Kim Ayakta Kalacak' konulu panel yapıldı



TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Borsa İstanbul, İş Yatırım, Dünya Gazetesi, TÜRKONFED, IFC ve AN Sİ AD iş birliğinde düzenlediği Anadolu Seminerleri'nin 41'incisi Anta-

ya'da yapıldı. Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) evsahipliğindeki seminer kapsamında düzenlenen "Yarın Kim Ayakta Kalacak" konulu panelde Türkiye ve Antalya'daki şirketlerin kurumsal yapısı ele alındı. * Haberi sf. 5'te

Aile şirketlerinin devamlılığı önemli



TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri Güray Karacar, Salı Grubu'nun haftalık toplantısına konuk oldu ve aile şirketlerinin devamlılığının önemine anlatarak, "Antalya'da ciddi bir çaba gerekiyor. Farkındalık var ama maalesef aksiyona geçilmemiş durumda" dedi. Toplantı, Salı Grubu Başkanı Muharem Koç yönetiminde Antalya Tenis İhtisas Kulübü'nde (ATİK) yapıldı. Güray Karacar, 2003 yılından beri Genel Sekreterliği'ni yaptığı dernek hakkında bilgi verdi. Aile şirketlerinin yaşatılması için belli uygulamaların hayata geçirilmesi ve yaşatılması gerektiğine söyleyen Karacar, özette şunları söyledi: "Antalya'da bu konuda farkındalık var, ancak aksiyona geçmiyor. Biz de Antalyalı aile şirketlerine bu noktada destek verip en azından bunların bir an önce hayata geçirilmesi ve devamlılığı açısından onlara yardımcı olmayı hedefliyoruz. Antalya'da ciddi bir çaba lazım. Aile şirketlerinde direk yok olmalar var. Aile şirketlerinin ömrü kısılıyor." ■ **ANTALYA DHA**



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ GENEL SEKRETERİ GÜRAY KARACAR 'FOKUS'TA

Şirketler kurumsallaşamadı Isparta'da halıcılık yok oldu

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunların ele alındığı "Anadolu Seminerleri"nde, Aile şirketlerinin kurumsal yönetimin anlayışını geçmeleri gerektiği, bu sürecin tamamlanamaması nedeniyle Isparta'da halıcılık sektörünün yok olduğu vurgulandı.

riktel ciyocuu / ANTALYA

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Borsa İstanbul, İş Yatırım, DÜNYA Gazetesi, TÜRKONFED ve IFC işbirliğinde gerçekleştirilen "Anadolu Seminerleri"nin 41'incisi Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın evsahipliğinde düzenlendi. Etkinliğe düzenlenen "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim" uygulamaları, "Yarın Kim Ayakta Kalacak" isimli panelde aile şirketlerinde verimlilik, kalite ve yeniliklerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumsal yönetimin anlayışına geçmeleri gerektiği belirtildi.

"Türkiye'de hukuk yarı adı sosyal güven azaldı"

Etkinliğin açılış konuşmasını yapan Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi Hüseyin Barut, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2015-2016 raporuna göre 144 ülke arasında rekabet gücü en yüksek ülkelerin sırasına İsviçre, Singapur, ABD, Almanya ve Hollanda çıktığını, Türkiye'nin ise listede 45'inci sıradan 54'üncü sıraya gerilediğini kapattı. Barut, "Kurumsal yapı bilincinde bağ sağlıyorduk, 56'ncı sıradan 64'ü, son olarak 75'inci sıraya düştük. Etnik yapılarımızın etkinliğinde geçen yıl 120'nci sıraya inen, bu yıl 131'inci sırada, teknolojik altyapıda 85'inci sırada, inovasyonda, bir önceki yıllara göre 6 basamak daha gerilersek 20'nci sıraya yer aldık. Kurumsallaşma kilit noktası ise rekabet gücü en yüksek 84'üncü sıradayız. İletişimde 99'uncü, sipariş ve güvendede 79'uncü, hukukun bağlılığında 100'üncü sıradayız" dedi.

Türkiye'de hukukun ve alabkan para sağlığı, sosyal güvenin de azaldığını söyleyen Barut, "İnsanların birbirine güvenmediği, sosyal sermayenin azaldığı ortamsa, kurumsallaşmanın önünde kültür sorunu ortaya çıkıyor. Devlet kurumlarının kurumsallaşmadığı bir yerde, aile veya şahıs şirketlerinin hayata geçirilmesi" zodelenir konuladı.

International Finance Corporation (IFC) Avrupa ve Orta Asya



"KURUMSAL YÖNETİM AİLE ŞİRKETLERİNİ HAREKETLENDİRECEK"

DÜNYA Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güllü'da Türkiye'de aile şirketlerinin çok az olduğunu belirtti. Kurumsal şirketlerde "güven" kavramının çok önemli olduğunu aktarıyor. Güllü, özellikle bütün sorunların ağırlıklı olarak aile şirketlerinin elinde olduğunu, iyi yönetilirse

şirketleri büyük ölçüde yönetimde de kalite alıyor, üretim ve verimlilik alıyor. Ekes sorun insan olan güven değil, önemli olan sisteme güven. Sürdürülebilir için kurumsal yönetim bir araç. Kurumsal yönetimi önemsemek gerekir. Şirketlerde bütün sorunların ağırlıklı olarak aile şirketlerinin elinde olduğunu, iyi yönetilirse

kurumsal yönetim elbette çok önemli. Kurumsal yönetim, aile şirketlerinde hareketlendirecek, sürdürülebilirliği sağlayacak bir yönetim anlayışı. Güllü'da, kurumsal yönetim yapıları bir aile şirketinin en az 10 yıl önce gelecek vizyonunu da ortaya koyması gerektiğini sözlerine ekledi.

Finansal Kurumlar Grubu'nda idemeli yatırım uzmanı Kültür Akın IFC'nin Dünya Bankası Grubu ile işbirliği olduğunu söyledi. IFC'nin 2014'de Türkiye'de 1,8 milyar dolarlık rekor yatırımını tamamladığını vurgulayan Akın, "Bu yıl özel sektör şirketlerini, kamu-özel sektör ortaklık projelerini ve belediyeleri destekleyen IFC'nin temin ettiği finansman ve yatırımlar, Türkiye'nin kalkınma hedeflerine katkıda bulunacak. IFC, Türkiye'de 28 projeye 1,3 milyar dolar tutarında uzun vadeli finansman ve sermaye gerektirecektir. Adana, Ankara ve Kayseri'de kurulan entegre sağlık tesisleri için toplam 145 milyon euro'luk yatırım yapılacak ve 215 milyon euro sermaye yatırım diğer finansman kuruluşlarıyla sağlanmasını hedefliyor" diye konuştu.

"Aile yönetimini önem, şirket yönetimini de ben devraldım" Konuşmaların ardından Strateji ve İnsan Kaynakları Uzmanı Selim Ökten yönettiği "Yarın Kim Ayakta Kalacak" isimli panel yapıldı. Panelde konuşan Levent Kimya Yönetim Kurulu Başkanı Atıl Pekgen, kendi şirketinde hayata geçirdikleri kurumsallaşma sürecini anlattı. Şirketlerin, bir aile gibi yönetilmeyeceğini aktarıyor. "Kendi şirketimde kurumsallaşmayı habar-

max vefatından sonra hastanelerdeki Elzer bakan şirketin hepsini eleştirdi kurumsallaşmayı başarabilir miydi bilmiyorum. Şirket sahipleri, şirketlerini aileleri gibi yönetmek istiyor. Şirketleri bir aile gibi yönetemez. Aile yönetimini önem, şirket yönetimini de ben devraldım" dedi.

Kurumsallaşma süreci de birlikte şirket yönetimi de profesyonel yaptığını vurgulayan Pekgen, "Genel müdür seçimi konusunda kardeşim de aday olduğum açıkladı. Bu durum çevremdeki bazı insanları etkilediğinden tarafsızlaştırdım. Ama bir diğer bir iş yaptık. Kurumsallaşmayı sağladık ama sonra hem verimliliği hem de finansman konusunda oldukça önemli bir başarı yakaladık" diye konuştu. Pekgen, aile şirketlerinde, önce kurumsallaşma, sonra da profesyonelleşme sürecini ideal olanı gördüğünü aktardı.

"Kurumsallaşmanın en büyük yitimi Isparta'da oldu" Isparta Girişimci Sanayisi İş Adamları Derneği Başkanı Alper Bayhan ise Isparta'da sermayeleri çok güçlü olan aile şirketlerinin kurumsallaşmaması nedeniyle çok güçlü olan halıcılık sektörünün yok olduğunu söyledi. Bayhan, "Kurumsallaşmanın en büyük yitimi Isparta'da oldu. Sermaye açısından Türkiye'nin çok güçlü olan aile şirketleri-

ni, ticaretlerimiz vardı. Ama hiçbir kurumsallaşmadı. Böyle olmaz halıcılık sektörünün kaybettik. Şirketlerimizi kurumsallaştırmaya başlıyoruz. İsparta'da çok farklı oldu. Gaziantep baştan halıcılıkta 3 milyar lira, Isparta ise 3 milyon lira ticaret hacmine ulaştı" açıklamasını yaptı.

"Kurumsal yönetim anlayışına sahip şirketlere önem veriyoruz" Borsa İstanbul Özel Pazar Müdürü Doç. Dr. Recep Bülük ise kurumsal yönetimin şirket liderlerini seçmeye bir görev ortamı olduğunu belirtti. Bülük, "Önem ortamsız parandığı şirketler, piyasamızdaki değerli ve marka bilinirliğinin daha da artırılması açısından, Borsa İstanbul olarak kurumsal yönetim anlayışına sahip şirketlere önem verdiklerini belirtti.

İ Yatırım Menkul Değerler AŞ Genel Müdür Yardımcısı Funda Çelikel Muranoğlu da Türkiye'deki şirketlerin yüzde 80'ünün işletiminde ortağı 24 yıl olduğunu vurguluyor. "Kurumsal yönetime sahip şirketler peşif olmalı, şirket defterleri herhale açık kadur çıkar olmalı. Sürdürülebilirlik, hesap ve verimlilik kilitleri önemli. Türkiye'de şirket sahipleri çok açılıyor. Şirketlerin de aileleri gibi yönetmek istiyorlar. Şeffaflık ve dürüstlük kurumsal yönetim için önemli" dedi.



KAHVESİ Sabah Kahvesi'nin bugünkü konukları Metin Şişir.

KURUMSAL YÖNETİM VE SİGORTACILIK SEKTÖRÜ

Doç. Dr. İ. Özlem Koç tarafından kaleme alınan “Kurumsal Yönetim ve Sigortacılık Sektörü” çalışmasında, kurumsal yönetim tüm yönleri ile ele alınırken, halka açık sigorta şirketlerine de değiniliyor.

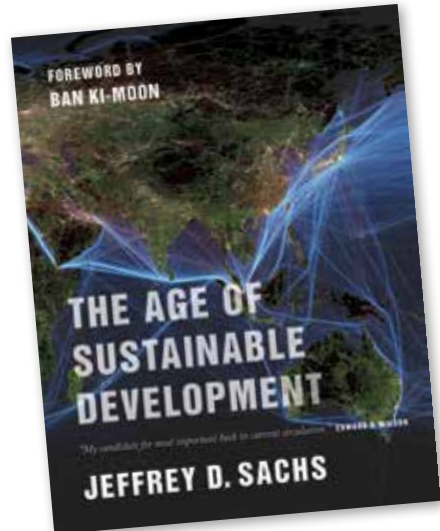
Sigortacılık sektöründe güçlü bir kurumsal yönetim için, hem içsel hem de dışsal tedbirlere (bileşenlere) gereksinim vardır. İçsel olanlar; şirketin kendi içinden kaynaklanan yönetim kurulu, risk yönetimi, iç denetim ve iç kontrol sistemleri ile tüm bunları denetim altında tutan komiteleri kapsıyor. Dışsal tedbirler ise, hem sigorta şirketlerini denetleyen hem de piyasaları izleyen dış denetim otoritesi olarak karşımıza çıkıyor. Sektörde yüksek düzeyde şeffaflık ve hesap verebilirlik olabilmesi için her iki tedbire de gereksinim duyuluyor. Doç. Dr. İ. Özlem Koç, “Kurumsal Yönetim ve Sigortacılık Sektörü” çalışmasında, kurumsal yönetime tüm yönleri ile değinirken, ayrıca sigortacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarından bahsediyor. Kitapta halka açık sigorta şirketleri de “zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkeleri” açısından analiz ediliyor.



THE AGE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ABD’li araştırmacı Jeffrey D. Sachs’ın imzasını taşıyan “The Age of Sustainable Development” kitabı, zorlu güncel sorunları çözmek için sürdürülebilir kalkınmanın nasıl bütünsel bir şekilde kullanılabileceği sade bir dille okuyuculara anlatılıyor.

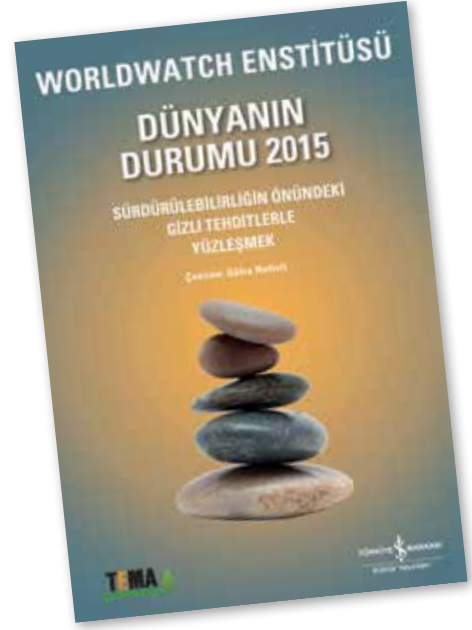
BM Genel Sekreteri Ban Ki-Moon’a sekiz maddeli Milenyum Kalkınma Hedefleri konusunda özel danışmanlık yapan, the New York Times tarafından “muhtemelen dünyadaki en önemli ekonomist” olarak tanımlanan ABD’li araştırmacı Jeffrey D. Sachs, son kitabı “Sürdürülebilir Kalkınma Çağı”nı (the Age of Sustainable Development) yayımladı. Bu önemli yeni çalışmasında aşırı yoksulluk, çevresel bozulma ve politik-ekonomik adaletsizlik gibi zorlu güncel sorunları çözmek için sürdürülebilir kalkınmanın nasıl bütünsel bir şekilde kullanılabileceğini pratik bir çerçevede sunuyor. Sachs kitabında sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için gereken araçları, ölçümleri ve pratik yolları okuyuculara, öğrencilere, aktivistlere, çevrecilere ve politika yapıcılarına sade bir dille anlatıyor. Retorik bir egzersizden ziyade bu kitap; bilgilendirmek, ilham vermek ve teşvik etmek için tasarlanmıştır.



DÜNYANIN DURUMU 2015

Gülru Hotinli'nin çevirisiyle Türkiye İş Bankası Yayınları tarafından basılan Dünyanın Durumu 2015: Sürdürülebilirliğin Önündeki Gizli Tehditlerle Yüzleşmek isimli kitap, sekiz bölümde dünyada sürdürülebilirliğin önündeki engelleri ve çözüm yollarını tartışıyor.

Worldwatch Enstitüsü'nün en meşhur yayın serisi Dünyanın Durumu'nun 2015 yılı kitabında uzmanlar, sürdürülebilirliğin önündeki gizli tehditleri araştırıyor ve bunlara nasıl yaklaşılması gerektiğini irdeliyorlar. Uluslar; taşkın, kuraklık ve diğer aşırı iklim olaylarından kaçan iklim değişikliği mültecilerinin yol açtığı göç ile nasıl başa çıkacaklar? Kirlilik, su kıtlığı, ısınan bir dünya... Çevre tahribatını anladığımızı düşünüyoruz. Oysa bunlar yalnızca gözlenebilen sorunlar. Gıda güvenizliği, enerji-ekonomi ilişkisi, iktisadi varlıkların çevre tahribatı yoluyla değer kaybetmesi, hayvan kökenli hastalıklarda hızlı yükselme ve iklim kaynaklı göçün yarattığı zorluklar, sürdürülebilir olmayan küresel sistemin sonuçlarından sadece birkaçı. İnsanlığı daha iyi bir rotaya oturtmak için milyonlarca küçük 'çözümler' gerekiyor. Biyolojik çeşitlilik kaybına, sera gazı emisyonlarının biyosferi ve okyanusları etkilemesine sebep olan ekonomik büyüme vazgeçilmez mi? Bir ekonomi, büyümeden de dinamik olabilir mi? Yeryüzünün muhafaza edilmesi için ne tür bakış açılarına ihtiyacımız var? 'Dünyanın Durumu 2015: Sürdürülebilirliğin Önündeki Gizli Tehditlerle Yüzleşmek', sekiz bölüm altında bu soruları ve daha birçok kilit konuyu, temel sorunlar ve bunlara yönelik esnek çözümlerle derinlemesine inceliyor.



GİRİŞİMCİLİĞİN ALTIN KURALLARI

Ertuğrul Belen ve Taylan Demirkaya imzasıyla Optimist Yayınları'ndan çıkan Girişimciliğin Altın Kuralları Türkiye'de de son yıllarda sayıları her geçen gün artan girişimcilere ve girişimci olmak için uygun zamanı bekleyenlere konunun uzmanları ve tecrübelilerinden tavsiyeler içeriyor.

Girişimciliğin Altın Kuralları'nda, konularına yıllarını adanmış uzman 24 girişimci, profesyonel ve akademisyenin çok değerli deneyimlerini kendi kalemlerinden anlatımlarıyla bulacaksınız. Her yazar, uzmanlık konusunu 10 adımda paylaşıyor: Girişimcilik ekosisteminden kuruluş stratejilerine, hukuktan satışa, networking'den yatırımcı ilişkilerine uzanan böylesi bir kolektif eser, Türkiye'de ilk kez yayınlanıyor. Girişimciliğin Altın Kuralları, girişimci ve girişiminin yolculuğunda vazgeçilmez bir pusula olma niteliği taşıyor.







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.

Dünya havacılığına yön veriyoruz...



TAV Havalimanları olarak, 14 ülkede 65 havalimanında, dünya havacılığına yön veriyor, Türkiye'nin gururu olmaya devam ediyoruz...

Çiftlikten Sofralara Doğal Lezzet

