

# Kurumsal Yönetim

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 3 ayda bir ücretsiz yayımlanır.

Sayı: 10 Sonbahar 2010

**Dergisi**

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)

AYIN KONUSU

**Kurumsal yönetim  
ve sürdürülebilirlik**

MAKALE

**İçeriden öğrenenlerin  
hisse alım satım  
açıklamalarının hisse  
fiyatına etkisi**

Dr. Selma Kurtay

RÖPORTAJ

**'Sürdürülebilirlik  
raporuyla hedefimiz  
rol model olmak'**

Aclan Acar

MAKALE

**Türk futboluna  
kurumsal yönetim  
tabanlı model önerisi**

Tuğrul Akşar

Yakup Ergincan

**"e-Yönet projemiz  
yeni bir dönem başlatacak"**

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ

TURKCELL AKBANK P-Solve CHARTIS Deloitte Coca-Cola Şekerbank arçelik

2010

14 Ocak

'Rekabet için  
kurumsal yönetim'

2008

15 Ocak

'Kurumsal yönetimin stratejisi ve  
sürdürülebilir  
büyümeye katkısı'

2009

15 Ocak

'Şirket değeri oluşturmada  
kurumsal yönetimi'



# IV. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

Ekonomik krizlerle şekillenen kurumsal yönetim ilkeleri, şirketler, kredi kuruluşları düzenleyiciler arasında kurulacak yeni dengelerin odağını oluşturuyor. Bu dengelerin ne şekilde oluşacağı ve yeni düzenin getirecekleri "IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi"nin ana temasını oluşturuyor.

[www.kurumsalyonetimzirvesi.com](http://www.kurumsalyonetimzirvesi.com)

# 2011

13 Ocak  
IV. Uluslararası  
Kurumsal  
Yönetim Zirvesi

a  
in rolü'

# M ZİRVESİ



## ZİRVE programı

11 Ocak 2011, Salı

09:30 - 10:30 BASIN TOPLANTISI

10:30 - 12:30 ÇALIŞTAYLAR

- Futbol kulüpleri
- Aile şirketleri
- GRC Governance, risk & compliance
- Sürdürülebilirlik raporlaması
- Ekonomi gazeteciliği
- Sivil toplum kuruluşları

13 Ocak 2011, Perşembe

09:00 - 17:00 ZİRVE

17:00 - 18:30 KOKTEYL

## Sponsorluk

Bu seçkin organizasyonda sponsor olarak yer almak için 0212 347 62 73 numaralı telefondan Güray Karacar ile görüşebilirsiniz. Sponsorluk paketleriyle ilgili bilgiler

[www.kurumsalyonetimzirvesi.com](http://www.kurumsalyonetimzirvesi.com) adresinde yer almaktadır.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi**  
Tayfun Bayazıt

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

**Yazı İşleri Sorumlusu**  
Emre Erdoğan *erdoğan@tkyd.org*

**Editör**  
Anıl Erbayrak *aerbayrak@tkyd.org*

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

**Tasarım**  
Murat Barut *marbay@tkyd.org*

**Baskı&Cilt**  
Portakal Basım Matbaacılık  
San.&Tic. Ltd. Sti.

**Dağıtım:** Aras Dağıtım

**Reklam rezervasyon**  
Emre Erdoğan *erdoğan@tkyd.org*  
Tel: 0212 347 62 73

**Yönetim Adresi**  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Dedeman İşhanı, Yıldızposta Caddesi  
No:48 Kat:7 34349 Esentepe-İstanbul  
Tel: (0212) 347 62 73  
Faks: (0212) 347 62 76



### Yayın Türü

Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan, üyelerine özel yayın organıdır. 1500 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.

ISSN 1308-1780

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüd eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.



**Tayfun Bayazıt**  
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

## Değerli Üyelerimiz,

**K**urumsal yönetim ilkelerinin sürekli gelişen bir kavram olarak üstlendiği anahtar rolün önemi her geçen gün artıyor ve bu çerçevede kapsamı genişliyor. Bir birey olarak hayatımızın her alanında karşılaştığımız örnekler artık İlkeler'den özel sektör şirketlerinin adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk anlayışlarını uygulamaya taşınmalarının ötesinde, her alanda iyi yönetimin temellerini oluşturan bir anlayışın araçlarını sunma beklentisini gündeme getiriyor.

Halka açık şirketlerle başlayan süreç aile şirketlerine, kamu iktisadi teşebbüslerine, sivil toplum kuruluşlarına ve spor kulüplerine kadar uzanan iyi yönetim anlayışının temel prensip ve araçları haline geliyor. TKYD artan beklentileri karşılamaya çalışarak, bu süreçte kamuoyunu bilgilendirme ve ülkemize özgü çözümleri üretme görevini yerine getirmeye çalışıyor.

2010 yılının ilk yarısında aile şirketleri ve futbol endüstrisi için geçerli olabilecek kurumsal yönetim rehberlerini sizlerin değerli katkıları ile literatürümüze kazandırdık. Her iki çalışmanın da uygulayıcılar tarafından büyük ilgi ile karşılanması ve yeni uygulama alanları bulması bizleri mutlu etti. Bu konularda düzenlenecek organizasyonlar ve örnek vaka çalışmaları ile konunun daha geniş kitlelere yayılması için yoğun bir çaba içine girdik. Medya ve sizlerden aldığımız olumlu geri dönüşler bizlere yeni çalışmalara başlamak için gereken gücü veriyor.

Yaz dönemi boyunca süren planlama çalışmaları sonucunda

ekonomi gazeteciliği ve sivil toplum kuruluşlarında kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesine rehberlik edebilecek iki yayının ve etrafında düzenlenecek çalışmaların projeleri hazırlandı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak amacımız, yakın iletişim içinde olduğumuz ekonomi basınına gerekli insan kaynağının yetiştirilmesi için destek vermek ve bu konuda faaliyet gösteren profesyonel medya mensuplarına kurumsal yönetim ilkeleri konusunda daha fazla bilgi aktarabilmek. Futbol projesi ile başlayan spor medyası ile iletişimimizdeki olumlu süreç, ekonomi medyası için de katma değerli bir işbirliği yapabileceğimizi bizlere gösteriyor.

Sivil toplum kuruluşlarının yapıları itibarı ile kurumsal yönetim uygulamalarını bir kurum kültürü olarak benimsemelerinin etkinliklerini arttırmaları açısından da temel bir girdi olduğunu düşünmekteyiz. 2010 yılının son döneminde uluslararası işbirlikleri ile hazırlamakta olduğumuz sivil toplum kuruluşları yönetim rehberinin bu anlamda katkı sağlamasını diliyoruz.

Siz değerli üyelerimizi de bu çalışmalarda aktif rol almaya davet ediyoruz. Uluslararası bir boyut kazanan ve her yıl daha fazla ilgi gören Kurumsal Yönetim Zirve'lerinin dördüncüsünü 13 Ocak 2011 tarihinde gerçekleştireceğiz. Bu toplantımıza katılacak tüm değerli konuşmacılara teşekkür ediyor, sizlerle birlikte olabilmeyi diliyoruz.

Saygılarımızla,

**TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ**



## 10 RÖPORTAJ

**Yakup Ergincan:** e-yönet projemiz kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkilerinde yeni bir dönem başlatacak



## 06 TKYD'DEN HABERLER

Sermaye Piyasası Akademisi eğitim hayatına merhaba dedi, TKYD Üyeleri Avantgarde Hotel'de bir araya geldi

## 16 TÜRKİYE'DEN HABERLER

'Sürdürülebilirlik Endeksi hayata geçiriliyor, TÜSIAD "Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri" Rehberi tanıtıldı

## 32 MAKALE

İçeriden öğrenenlerin hisse alım satım açıklamalarının hisse fiyatına etkisi

## 22 DÜNYA'DAN HABERLER

Standartlar Entegre Raporlama'da birleşiyor, GRI Konferansı, şeffaflık ve sürdürülebilirlik temasıyla gerçekleşti, GRI ve Global Compact güçlerini birleştirdi

## 36 ARAŞTIRMA

İMKB 100 şirketlerinin kurumsal yönetim araştırması sonuçları

## 43 TEKNOLOJİ

Akıllı telefonunuzu iş hayatınızda nasıl etkin kullanabilirsiniz?

## 46 KÜTÜPHANE

Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri ve Aile Şirketleri Yönetim Rehberi İngilizceye çevirildi



## 26 RÖPORTAJ

"Sürdürülebilirlik raporuyla hedefimiz rol model olmak"



## 28 RÖPORTAJ

"Kurumsal yönetim, toplumsal gelişimin güvencesidir."



## 40 MAKALE

Türk futboluna kurumsal yönetim tabanlı model önerisi



## 44 KÜLTÜR SANAT

Bizantion'dan İstanbul'a Bir Başkent'in 8000 Yılı

# Sermaye Piyasası Akademisi eğitim hayatına merhaba dedi

## Sermaye Piyasası AKADEMİSİ



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kadir Has Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi (KHAS – YAŞAM) işbirliği ile kurulan Sermaye Piyasası Akademisi 12 Ağustos 2010 tarihinde gerçekleştirilen törenle eğitim hayatına merhaba dedi. Akademi, sermaye piyasalarındaki profesyonellerin bilgi ve tecrübelerini artırmak ve uluslararası işbirlikleri ile bilginin ülkemize taşınmasında öncü bir rol üstlenmeyi hedefliyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kadir Has Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi (KHAS – YAŞAM) işbirliği ile kurulan Sermaye Piyasası Akademisi 12 Ağustos 2010 tarihinde gerçekleştirilen törenle hizmete girdi. Kadir Has Üniversitesi Cibali Kampüsü Mütevelli Heyeti Toplantı Odası'nda gerçekleştirilen "Sermaye Piyasası Akademisi" açılış töreni medya mensupları, özel sektör ve düzenleyici kuruluş temsilcileri katılımı ile gerçekleşti. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu ve Kadir Has Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mustafa Aydın'ın konuşmalarının ardından törene konuk olarak katılan Institute of Directors (IoD)

Genel Direktörü Miles Templeman bir konuşma yaptı.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu Başkanı Dr. Murat Doğu, açılış gerçekleştirilen akademinin eğitim hayatında önemli bir boşluğu dolduracağına inandığını belirterek, akademinin hedefinin sermaye piyasalarındaki profesyonellerin bilgi ve tecrübelerini artırmak, uluslararası işbirlikleri ile bilginin ülkemize taşınmasında öncü bir rol üstlenmek olduğunu belirtti.

Kadir Has Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mustafa Aydın ise Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kadir Has Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi (KHAS-

YAŞAM) işbirliğinde kurulan akademinin sermaye piyasası alanında çalışanların mesleki yeterliliklerini, bilgi ve becerilerini arttıracığına inandığını belirterek, bu alanda kariyer planlayan çalışanların da eğitim gereksinimlerini karşılayacağını söyledi. Törende konuşan Institute of Directors Genel Direktörü Miles Templeman geline nokta iki kurumun da inisiyatif olarak böylesine anlamlı bir akademiye hayata geçirmesinin son derece önemli olduğunu dikkat çekerek, IoD işbirliğinde hazırlanacak programlarla destek sunmaya hazır olduklarını belirtti. Akademiye başvuru ve detaylı bilgi için [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) ve [www.khas.edu.tr](http://www.khas.edu.tr) sitelerini ziyaret edebilirsiniz.

**Sermaye Piyasası Akademisi açılış töreni 12 Ağustos 2010 tarihinde Kadir Has Üniversitesi Cibali Kampüsü'nde gerçekleştirildi.**





## TKYD Üyeleri Avantgarde Hotel'de bir araya geldi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üyeleri için düzenlenen Happy Hour toplantısı, 13 Temmuz 2010 tarihinde, TKYD Üyesi İsmet Öztanık davetiyle

Avantgarde Hotel'de gerçekleşti. Yetmiş yakın TKYD üyesinin katıldığı toplantı, kokteyl ve Latin müziği eşliğinde katılımcılara güzel bir gün yaşattı.



## Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi Londra'da tanıtıldı

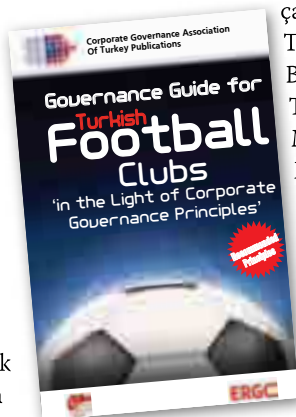
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), hazırladığı "Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi"ni, Birkbeck Sport Business Center daveti ile 7 Haziran tarihinde Londra'da düzenlenen toplantıda tanıttı. 10 kişilik Türk spor medyası temsilcilerinin yanısıra İngiliz medyası ve spor kulübü yöneticilerinin yoğun ilgisi ile düzenlenen toplantıda, Türkiye'nin, İngiltere'nin ardından futbol endüstrisinde yönetim standartlarını hazırlayan ikinci ülke olduğuna dikkat çekildi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin, Ergo Türkiye ve Pegasus Hava Taşımacılık'ın katkıları ve Birkbeck – University of London işbirliğinde hazırladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi", 29 Ocak 2010 tarihinde İstanbul'da

düzenlenen bir toplantı ile ulusal kamuoyu ile paylaşılmıştı. Uluslararası çevrelerde oluşan ilginin sonucu olarak rehberin İngilizce çevirisi 7 Haziran 2010 tarihinde Londra'da düzenlenen bir toplantı ile tanıtıldı.

Futbol endüstrisinin önemli isimlerinin katıldığı toplantıya Birkbeck Üniversitesi Yönetim Departmanı Başkanı Sean Hamil ve İngiltere Futbol Federasyonu Finansal Regülasyon Departmanı Direktörü David Newton konuşmacı olarak katılırken,

çalışma grubu üyelerinden UEFA Tahkim Kurulu Üyesi Dr. Levent Bıçakçı, NBGI Private Equity Türkiye Fonu Yatırım Direktörü Mete İkiz ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dorukhan Acar rehber ile getirilen önerileri tanıttılar. Chelsea Futbol Kulübü eski CEO'su Peter Kenyon, The FA yetkilileri ve Birkbeck Sport Business Centre Öğretim Görevlileri de toplantıyı takip eden isimler arasında yer aldılar.



## SPK Kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili TKYD görüşü hazırlandı

2003 yılında yayınlanarak, 2005 yılında güncellenen "Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri" ülkemizde konunun bilinirliği ve uluslararası genel kabul görmüş yönetim standartlarının benimsenmesi açısından önemli rol oynadı. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2005 yılında güncellenen ilkelerin ikinci kez revize edilmesiyle ilgili çalışma başlatacağını kamuoyu ile paylaşarak konuyla ilgili sivil toplum kuruluşlarından görüş talep etti. Bu önemli gündemle bir araya gelen TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu liderliğinde yapılan toplantılar sonucu SPK'ya iletmek üzere bir görüş hazırlamıştır. Hazırlanan görüş "Mevcut metinden kaldırılması önerilen maddeler", "Değişiklik yapılması önerilen maddeler", "Yer verilmesi önerilen yeni hususlar" olarak üç ana başlık altında SPK'ya sunulmuştur.

## Lisanslama sınavları 6-7 Kasım 2010 tarihlerinde yapılacak

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), internet sitesinden yaptığı duyuruda sermaye piyasası faaliyetleri lisanslama sınavlarının 6-7 Kasım 2010 tarihlerinde gerçekleştirileceğini duyurdu. 2010 yılında başka sınavın yapılmayacağını belirttiği yazıda sınav başvuru tarihleri ve diğer ayrıntıların [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr) sitesinden ayrıca duyurulacağı bildirildi.





# Medyada Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt Analiz Sentez programına katıldı.



Dr. Levent Bıçakçı CNBC-e'de Karar Verenler Programı'na Konuk oldu.



Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu 7 Haziran'da Londra'da lansman toplantısı gerçekleştirdi.



Ocak-Eylül 2010 tarihleri arasında 46 farklı basın organında 92 adet yazılı TKYD haberi yer aldı. Bunun yanı sıra aynı zaman diliminde 4 farklı kanalda 11 TKYD röportajı da yer buldu.

**T**ürkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Ocak- Eylül 2010 tarihleri arasında 46 farklı mecrada 92 yazılı haberle yer buldu. Bu dönemde 4 farklı kanalda 11 TKYD röportajı da gerçekleştirildi. Son olarak 26 Ağustos 2010, Perşembe günü TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt Habertürk Televizyonu'nda yayınlanan "Analiz Sentez" programına konuk oldu. Programda gündeme dair konular ve kurumsal yönetim anlayışı konu edildi. 17 Ağustos 2010, Salı günü CNBC-e "Karar Verenler" programına konuk olan TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Üyesi ve UEFA Tahkim Kurulu Üyesi Dr. Levent Bıçakçı ise 29 Ocak 2010 tarihinde tanıtımı yapılan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında" Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi temelinde kulüplerimizin yapısı, yönetim anlayışları ve Avrupa'da yer alan kulüplerin yönetim modelleri hakkında bilgi verdi. İki programın kaydına da [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) sitesinden ulaşabilirsiniz.



# TKYD Çalışma Gruplarına davet

Çalışma Grupları Yönetim Kuruluna yönelik proje ve önerileriyle dernek faaliyetlerinde etkinliği artırmaktadır. Sizleri çalışma gruplarımıza katılmaya davet ediyoruz. Katılım taleplerinizi info@tkyd.org adresine aktarmanız yeterli olacaktır.

Yönetim Kurulu



## Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu

Düzenleyici kurum ve kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak amacıyla faaliyet göstermektedir.

## İçerik Geliştirme ve İşbirlikleri Çalışma Grubu

Etkinlikler, eğitim programları ve proje geliştirme çalışmaları, bu amaçla oluşturulacak ulusal ve uluslararası işbirlikleri çalışma grubunun faaliyet alanı oluşturmaktadır.

## Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu

Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu, futbol kulüplerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilmesine bu yolla gerek paydaşlarına gerekse futbol endüstrisinin gelişimine önemli katkılar sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

## Ekonomi gazeteciliği çalışma grubu

Ekonomi Gazeteciliği alanında kurumsal yönetim ilkelerinin tanınması, benimsenmesi amacıyla içerik, eğitim programları ve seminerler hazırlamak amacıyla faaliyet göstermektedir.

## Advocacy Çalışma Grubu

Kaynakların kullanımı, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik politikaların oluşturulması gibi toplum hayatını direkt etkileyen alanlarda, kanun yapıcı kurumların çalışmalarını kamu yararına müspet yönde etkilemek amacıyla çalışmalar yürütmektedir.

## Aile Şirketleri Çalışma Grubu

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bünyesinde oluşturulan Aile Şirketleri Çalışma Grubu, kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine benimsenmesi amacıyla çalışmalar yürütmektedir.



**Yakup Ergincan:**

# e-Yönet projemiz kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkilerinde yeni bir dönem başlatacak

Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan ile yatırımcıyla şirketi bir araya getirecek "e-Yönet" projesi hakkında görüştük. Ergincan, bu projenin birçok yeniliği gündeme taşıyacağını ve Türkiye'deki kurumsal yönetimin gelişimine önemli katkılarda bulunacağını belirtti.

**M**KK'yı ve e-Yönet projesine kadar yaşanan süreci bizlere açıklayabilir misiniz?

Aslında 2005 yılı, sermaye piyasası araçlarının kaydedilmesi ve saklanmalarına ilişkin sistemlerin önemli ölçüde değiştirildiği bir yıl olmuştur. Bu değişiklik sadece MKK'nın kurulması ve faaliyete geçmesinden öte bunlara ilişkin Ticaret Hukukunun belirlediği bir çok ilkenin terkedilerek yerini Sermaye Piyasası Kanununun 10/A maddesinin almasını ifade etmektedir.

MKK olarak kaydi sistem çalışmalarında 2005 yılında öncelikle yatırım fonu katılma belgelerinin kaydedilmesine başladık. Aynı yılın Kasım ayında İMKB'de işlem gören şirketlerin tüm hisse senetlerinin kaydedilmesi sürecini başlattık. Bizden önce Takasbank'ın Müşteri İsmine Saklama Sistemi halka açık payların teslim alınması ve karşılıklarının kayden haksahibi bazında izlenmesini içeriyordu. Kaydi sistem ise anılan şirketlerin halka açık olmayan paylarını da kapsayacak şekilde tüm hisse senetlerinin haksahibi

bazında sadece elektronik yöntemle izlenmesi sürecini kapsamaktadır. Tamamen haksahibi bazında işleyen bu sistemde alım satım işlemlerinin sonuçlandırılması, payların devri, rehni, haczi, genel kurula katılma, bedelli bedelsiz hak kullanımı, temettü tahsilatı ve benzeri pek çok işlem tamamen bilgisayar ortamında kaydi olarak gerçekleştiriliyor.

Biraz önce bahsettiğim üzere bizdeki sistem bir şirketin sermayesinin tamamının hak sahibi bazında izlenmesini öngörüyor. Bu yüzden işlem gören



**MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan'la e-Yönet projesi hakkında görüştük.**

blokajı yapabiliyorlar. Böylece, şirketler ve yatırımcılar arasında yer alan bu yapı sayesinde şirketlerin ortaklarına ve ortaklarının paylarına ilişkin ayrıntılı ve güncel bilgi sistemde tutulmuş oluyor.

Öte yandan, şirketler ile ortakları arasında doğrudan iletişim imkanları tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kısıtlı. Bilgi kaynağı birden fazla ve şirketler aynı bilgiyi birden fazla tarafa farklı formatlarda gönderiyor ve hedefledikleri yatırımcılara ulaşamıyorlar. Dünyada hemen her ülkede Birincil Bilgi Kaynağı (yabancı literatürdeki tanımlamasıyla "Primary Source of Information") oluşturma ve bu sayede tek kaynaktan bilgi dağılımı sağlama çabaları genellikle sonuçsuz kalıyor. Şirketler ve yatırımcılar ihtiyaç duydukları tüm bilgilere ulaşamıyor, şirketler tüm yatırımcılarına; yatırımcılar tüm ihraççılara erişemiyor. Şirket - yatırımcı ilişkisinde standart bir yöntem kullanılmıyor. Şirketler herhangi bir bilgiyi, yatırımcılarına eşzamanlı dağıtamıyorlar. Paylaşılan bilgiler ve bilgi paylaşım formatları standart değil. Uluslararası standartlara uygun formatlar kullanılmıyor. Şirketler ve yatırımcılar birbirlerine erişebilmek için yüksek maliyetlere katlanıyorlar.

Aslında bu konudaki çözüm önerilerimiz çok da yeni değil. 2004 yılında basılan "Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler" isimli kitabımda kaydi sistemin bu sorunların çözümüne yardımcı olacağını ve kurumsal yönetim ile yatırımcı

ilişkilerinin geliştirilmesine hizmet edebileceğini iddia etmiştim. Kitapta yer alan MKK sisteminin üzerine inşa edilecek proje önerilerini bugün hayata geçirebilmek için uygun bir ortam yakaladık. Konu hakkında incelemelerimizi derinleştirince söz konusu projelerin tamamının MKK tarafından hayata geçirilmesi halinde dünyada bir ilk olabileceğimizi tespit ettik.

Sistem kurulduğunda bu yapının buralara gelebileceğini tahmin edebiliyorduk. Fakat bunu öngörmek yetmiyor, bu yapıyı ayağa kaldırmak gerekiyordu. Bazı parçaların eksikti ve bu parçaların tamamlanmasını bekledik. Türk Ticaret Kanunu'nda Elektronik Genel Kurulun yapılabilmesine imkan veren bir değişikliğin olmasını bekledik, fakat bunun hayata geçirilmesinde gecikme olunca bu aşamaya gelene kadar yapılabilecekleri kendi çabalarımızla hayata geçirmeye karar verdik. Elektronik Genel Kurul bu işin en azından şimdilik zirvesi olsun, biz teknik olarak hazırlığımızı yapalım ama ondan önce yapılabilecek projeleri yapalım diye düşündük. MKK sistemi üzerinden şirket ile yatırımcıları bir araya getiren ve kurumsal yönetim ile yatırımcı ilişkilerini farklı boyutlara taşımayı amaçladığımız bu projeye de "e-Yönet" adını verdik.

**e-Yönet projesini açıklayabilir misiz?**

Kaydi sistem yapımız ile onunla birlikte vermeye başladığımız yatırımcı hizmetlerinin MKK'nın çağdaş bir kurumsal

şirketlerin sadece halka açık kısımlarının değil halka kapalı kısımlarının da izlenmesi söz konusu. Şu anda hisse senetlerinde %99,99'a ulaşan bir kaydileştirme oranımız var. Sistem hak sahibi bazında olduğu için bir tarafta yatırımcılar var, diğer tarafta sermaye piyasası aracı ihraç etmiş şirketler var. Sistemde 16 milyon yatırımcıya ait 29 milyon hesap tutuluyor. Bu yatırımcıların 1.03 milyonu hisse senedi ve 2.8 milyonu yatırım fonu katılma belgesi sahibi. Diğer taraftan sermaye piyasası aracı ihraç etmiş olup, sisteme entegre 550'ye yakın şirket var. Dolayısıyla, borsada işlem gören şirketler de MKK'nın üyesi durumunda ve kaydi sisteme ilişkin ihraç, halka arz, genel kurul vb. işlemlerini MKK sistemine bağlanarak yapıyorlar. Yatırımcılar ise kendilerine gönderdiğimiz sicil ve şifreleri ile sisteme bağlanıp ister internette ister sesli yanıt sisteminden o andaki hesap bakiyesine ilişkin bilgi alabiliyorlar, cep telefonlarıyla genel kurul

**Doç. Dr. Yakup Ergincan**

MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden lisans (1990), Marmara Üniversitesi İngilizce Muhasebe-Finansman dalından yüksek lisans (1995) ve University of Michigan Business School'dan MBA derecesi (1998) aldıktan sonra Doktorasını Marmara Üniversitesi Bankacılık Anabilim Dalında tamamladı (2001). Dünya Bankası (Washington, 1997) ve Pricewaterhouse Coopers'da (Detroit, 1997) staj yaptı. Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde Asistanlık yaptıktan sonra (1990), Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesinde Uzman ve Başuzman olarak çalıştı (1991-2002). 2002-2008 yılları arasında Kaydi Sistem Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştığı Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'nde 2008 yılından itibaren Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır.

**'Şirket ile ortağını internet, e-posta, SMS ve mobil uygulamalarla bu platformda biraraya getireceğiz.'**

yönetim ve yatırımcı ilişkileri platformu oluşturması için oldukça geniş olanaklar sunduğunu düşünüyoruz. Türk sermaye piyasasının önemli sorunlarının başında kurumsal yönetimin yetersizliği yer alıyor. MKK'nın bir kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri platformu olarak yapılandırılarak uluslararası standartlar seviyesinde etkin bir kurumsal yönetim ortamı yaratmaya aracı olmasının, mevcut yetersizlikleri ortadan kaldırmak açısından önemli faydalar sağlayabileceğini düşünüyoruz.

**Doç. Dr. Yakup Ergincan**  
**bu projenin Türkiye'deki kurumsal yönetimin gelişimine önemli katkılarda bulunacağını vurguladı.**

e-Yönet Projemizin ana bileşeni MKK'nın kurmakta olduğu Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı olacak.

Bu portal ortaklarla şirketleri bir araya getirecek bir platformun en önemli ve kapsamlı parçası olacak ve platformun merkezinde yer alacak. Haziran 2009'da devreye giren Kamuyu

Aydınlatma Platformu (KAP) ve birkaç ay öncesinde devreye giren Merkezi Tüzel Kişilik Projesi e-Yönet Projesinin diğer bileşenleri olacak. Fakat biz KAP ve Merkezi Tüzel Kişilik Projesi ile kurulacak entegrasyonları beklemeden bu projeye başladık.

MKK Portalı sayesinde, tüm üyelerin ve yatırımcıların birbirleriyle hızlı iletişim kurmalarının sağlanabileceğini düşünüyoruz. MKK Portalı ile şirket-yatırımcı ilişkilerinin tek bir noktadan etkin biçimde sağlanması söz konusu olacak. Yatırımcılar, ortak oldukları veya fon kullandıkları şirketler ile ilgili olarak doğru, hızlı ve güvenilir bilgi edinebilecekleri gibi, şirket ortakları portal üzerinden yapacakları elektronik kurullarla kurumsal yönetimin gelişmesine katkıda bulunabilecekler. MKK Portalı'nda ortakların elektronik kurul yapabilecekleri elektronik salonlar kurulacak. Her şirket için ayrı ayrı oluşturulacak elektronik salonlarda, ilgili şirketin ortakları birbirleriyle haberleşip bağlantı kurabilecekler, şirketler bu salonlara girip bilgilendirici açıklamalarda bulunabilecekler.

Şirket ile ortağı buluşturma amacımızı gerçekleştirmenin ilk yolu olarak, şirketlerin kamuya açıklamak zorunda olduğu tüm belge ve bilgilerin aynı zamanda burada, kendilerine tahsis edilmiş bölümler olarak portalda yer almasını sağlayacağız. Böylece yatırımcının tek bir yerden bilgi alabileceği, anlık

olarak bakiyesini kontrol edebildiği, şirketle ilgili kamuya açıklanmış her türlü bilgiye (mali tablo, faaliyet raporu, esas sözleşme, genel kurul bilgileri, özel durum açıklamaları, duyurular vb.) rahatlıkla ulaşabildiği bir portal oluşturuyoruz. Şirketler kendilerine özgü olarak hazırlayacakları bloglar sayesinde bilgi paylaşımını hızlandıracaklar ve farkındalık yaratacaklar. Tek bir yerde tüm şirketlerin ortaklarıyla bulunduğu ve bilgi sunduğu bir portal olacak. Bir yatırım kararı ile ilgili olarak herhangi bir yatırımcının kamuya açıklanmış bilgiler de dahil olmak üzere bir şirket hakkında elde edebileceği her türlü bilginin sunulabileceği portal yapısı sayesinde şirketler ile yatırımcılar arasındaki bilgi alışverişi en üst düzeyde olacağından, ülkemiz sermaye piyasasının etkinlik ve gelişmişlik düzeyinin yükseleceğini düşünüyoruz.

Bu proje yatırımcısına ulaşmak isteyen ve kurumsal yönetime önem veren şirketlerin önünü açacak. Projenin öncelikli amaçlarından ilki budur. Bunun ötesindeki amacımız bilgi güvenliğini zedelemeyen sanal olarak yatırımcıyla şirketi bir araya getirmek. Böylece istenilen yatırımcıyla, istenilen türde, istenilen konuda, zamanda elektronik kurullar yoluyla toplanılabilecek. Yatırımcıların bilgilerini onlar istemedikçe paylaşmayacağız ama onlara şirketlerin mesajlarını ulaştıracağız. Böylece ulaşmak istediğimiz nokta ortakla şirketi bizim platformumuz üzerinden buluşturmaktır. Bunu yaparken de tabii ki bilgi güvenliğini sağlamak durumundayız. Şirketlerin özel durum açıklamaları veya ortaklara özgü duyurularını e-posta ve SMS'le ortaklara ulaştırırken, tüm duyurular bu portaldan takip edilebilecek ve insanlar bu şekilde kendilerini daha çok hissedebilirler.

Bir diğer kritik nokta ise istatistikler. Şirketlerin

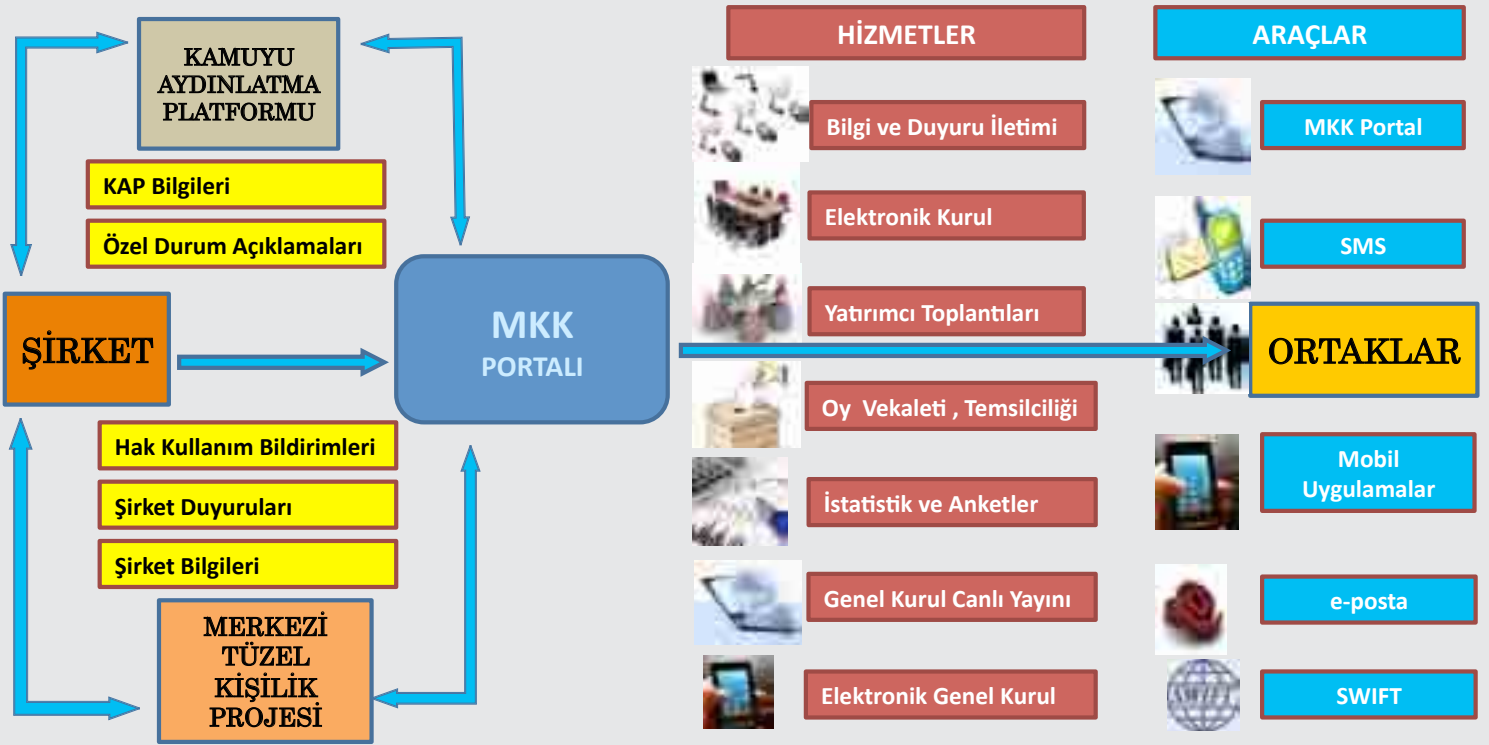
## Projenin takvimi

**Projenin takvimiyle ilgili bir bilgi verebilir misiniz?**  
Biz kendi içimizde 1 Temmuz 2010 itibarıyla projeye başlangıç yaptık. Altı aylık fazlar halinde ilerlemeyi düşünüyoruz. Her fazda hayata geçirilecek

uygulamalar belirlenmiş durumda. Fakat bunun kullanıcısı olan şirketler ve konunun uzmanlarıyla çalışarak fazlar arasında geçişler yapabiliriz. Böylece yeni hizmetlerin sunulması da söz konusu olabilecek.

*Bu projeye, daha önce gerçekleştirilme imkanı bulamamış fikirler ortaya çıkacaktır. O yüzden proje sizin gibi bu konularda deneyim sahibi olmuş kurumların destekleri ve yönlendirmeleri sayesinde anlamını bulacak.*

# E-YÖNET PROJESİ



önemli ihtiyaçlarından biri ortakları hakkında güncel, doğru, güvenilir ve kapsamlı istatistikler elde edebilmek. Biz şu an aylık istatistikler yayınlıyoruz. Fakat bunlar şirket bazında değil. Ortaklara ilişkin en doğru ve güncel bilginin tutulduğu MKK sayesinde şirketlerin ihtiyaç duyabileceği her türlü istatistik rapor hazırlanabilecek. Genel olarak yaş grubunun ne olduğunu, portföy büyüklüğünün ne kadar olduğunu, ne kadarının yerli ne kadarının yabancı olduğunu inceliyoruz. Biz artık bu değerlendirmeyi şirketler bazında yapmayı planlıyoruz. Örneğin, ortakların hisse senetlerini elde tutma sürelerine, ortakların demografik ve finansal özelliklerine, ortakların sektörel tercihlerine ilişkin istatistik raporların MKK'nın sahip olduğu veriler üzerinden hazırlanarak şirketlere sunulması mümkün.

Diğer taraftan belirli bir konu hakkında mevcut ve potansiyel ortakların görüşünü almak isteyen

şirketler, anketler veya kısa sorularla portal üzerinden bu kişilere ulaşabilecek, bu kişiler de görüşlerini yine portal üzerinden şirketlere iletebilecek. Ayrıca, mevcut ve potansiyel ortaklarına ulaşma imkanı sayesinde şirketler, belirli hedef kitlelere gönderecekleri sorularla yatırımcı ilişkilerini daha da geliştirebilecek. MKK anketleri ve soruları yatırımcıya e-posta ve SMS ile ulaştıracak ve raporlayacak. Yatırımcı ilişkileri bölümlerinin yürüttüğü, anketler, soru-cevap, yatırımcı toplantıları vb. pek çok faaliyet elektronik ortamda bu portal üzerinden yürütülebilir hale gelecek.

Tabii ki kurulacak altyapı ile Elektronik Genel Kurulların yapılmasını sağlamaya çalışıyoruz. İnternet ortamından canlı olarak yayınlanacak genel kurullarda ortaklar elektronik oy

kullanabilecek.

e-Yönet projesiyle, kurumsal yönetim ilkelerinden kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kavramları doğrultusunda şirketlerle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, hem mevcut hem de potansiyel ortaklara zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuoyuna duyurulması hedefine daha çabuk ulaşılabilecek. Bu durumda, ortakların bilgi alma ve inceleme haklarını kullanmalarına en iyi şekilde hizmet verilmiş olacak. Ortakların eşit işlem görmesi ve oy haklarının kullanımının kolaylaştırılması gibi unsurlar daha da belirgin hale gelecek. Şirketlerin bilgi dağıtım kanalı fonksiyonunu görecektir olan MKK Portal'ının kamuyu aydınlatma sırasında sunacağı bilgilere erişim kolay,

***e-Yönet projesine katılım hem şirketler hem de yatırımcılar için gönüllülük esasıyla olacak. Ayrıca bu portaldan yabancı yatırımcılar da faydalanabilecekler.***

*e-Yönet projesinin TKYD veTÜYİD üyelerinin katkılarıyla 6'şar aylık 3 fazda tamamlanması planlanıyor.*

zamanında ve düşük maliyetli olacak.

**Elektronik Genel Kurul, yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı'nın hazırlanması ile gündeme gelen ve ilgi çeken bir konu oldu. Elektronik Genel Kurul bu projenin neresinde?**

Biz hazırlıklarımızı elektronik genel kurulları MKK portalı üzerinden yapabilecek şekilde planlıyoruz. En uç noktada şirket genel kurullarını internetten canlı olarak yayınlamayı planlıyoruz. Ortakların oylarını elektronik imzaları ile MKK portalından ve mobil uygulamalarla mobil cihazlardan kullanabilmelerini amaçlıyoruz. Bir ortağın MKK Portalında ve mobil uygulamalarla mobil iletişim araçları üzerinden canlı olarak genel kurulu izleyip, dünyanın neresinde olursa olsun bulunduğu yerden oyunu elektronik imzasıyla kullanabilmesi bizim en önemli hedeflerimizden biri. Böylece, ortakların oy haklarını kullanmalarının önündeki engelleri kaldırarak kurumsal yönetimin geliştirilmesini amaçlıyoruz.

**Peki bu projenin önünde engeller var mı sizce? Projenin hızlı gidişatını engelleyebilecek yasal değişiklikler, yatırımcıların, hissedarların davranış şekilleri gibi engeller olabilir örneğin.**

Elektronik genel kurulun oluşabilmesi için TTK'nın değişmesi gerekiyordu. Bu da gecikince biz başka kanunların içine bu uygulamanın önünü açabilecek maddeler koymak için görüşmeler yapmaya başladık. SPK bizi bu konuda özellikle destekliyor. Ama elbette böyle bir değişiklik yetmiyor. Sonrasında alt düzenlemeler ve teknik hazırlıkların da yapılması gerekiyor. Çıktığı zaman kullanılabilir bir uygulama yaratmaya çalışıyoruz. Bu maddenin çıkarılması belki de bu uğurdaki en kolay işlem

olacaktır.

e-Yönet projesine katılım hem şirketler hem de yatırımcılar için gönüllülük esasıyla olacak. Yatırımcının bu projeye katılması yavaş yavaş olacaktır. Ayrıca bu portaldan yabancı yatırımcı da faydalanacak. Çünkü bilgiler tek bir portalda toplanacak ve bu portalda geçmiş bilgi ve belgeler de olacak. Kurumsal yönetim kültürünün gelişmesi ülkemizde yavaş yavaş oluyor. Ancak, bu proje "her arz kendi talebini yaratır." mantığından hareket edecek. Katılım arttıkça etkinleşecek ve kurumsal yönetime inanıp bu projede yer alan şirketler ve yatırımcılar bunun faydalarını uzun vadede çok net hissedecekler. e-Yönet projesi kurumsal yönetime gerçekten inanan ve yatırımcı ilişkilerini etkin kullanmak isteyen şirketler ile yatırımcıları diğerlerinden belirgin bir şekilde ayıracak.

**KAP ile Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Platformu arasındaki farklar neler olacak?**

Öncelikle KAP, şirketlerin kamuoyuna yaptığı duyuruların, fiziksel olarak yayınlanmasında meydana gelen gecikmeleri sonlandırmak üzere bunları elektronik ortama taşımayı hedefleyen bir projeydi. Ama KAP projesinde yatırımcının bilgilere ulaşması için yine de çaba harcaması gerekiyordu. Bu proje KAP'ı geliştirerek bilgilerin sadece KAP portalında kalmasını engelliyor ve bilgileri yayınlandığı anda kullanıcıların bilgisayarlarına, cep telefonlarına ulaştırmayı amaçlıyor. Ayrıca, ortakların hak kullanım işlemlerinde şirketlerin tek bir noktaya bilgilerini iletmesini amaçladığımızdan bu yerin KAP olması gerektiğini düşünüyoruz. Bu tür bilgilerin KAP'tan alınarak yatırımcılara SMS, e-posta ve SWIFT formatında MKK üzerinden ulaştırılmasını amaçlıyoruz. Böylece, e-Yönet'le birlikte KAP da büyüyecek. İMKB de

KAP duyurularının SMS'le yatırımcılara ulaştırılmasına yönelik bir proje başlattı. e-Yönet projesiyle KAP duyurularının SMS'le yatırımcılara ulaştırılması sürecini İMKB ile birlikte yeniden ele alacağız. Ancak, KAP duyurularının yatırımcıya doğrudan ulaştırılması bu projenin sadece küçük bir kısmı. Ana amaç, yatırımcıyla şirketi MKK Portalında buluşturmak ve sürekli iletişim halinde olmalarını sağlamak. Dolayısıyla, şirketlerin ortaklarına ilişkin her türlü duyurusunun MKK aracılığıyla anında yatırımcıya ulaştırmayı hedefliyoruz.

**Kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi anlamında önemli bir vizyonu ortaya koyan bu projede başarılar diliyoruz. Son olarak ne söylemek istersiniz?**

Ben ve ekibim bu projeye çok fazla inanıyoruz. Dünya'da bizim gibi haksahibi bazında kaydileştirme yapmış ülkeler için model olacağını düşünüyoruz. Kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri açısından bir model olacağını öngörüyoruz. Bu nedenle bizim bu konuda öncü olacağımızı söylüyoruz. Biz bu projeleri gerçekleştirdiğimizde Türkiye'de kurumsal yönetim ilkeleri yeniden ele alınacak, yapılamaz denilenlerin yapıldığı, uygulanamaz denilen ilkelerin uygulanabilir olduğu bir dönem olacak. Biz bu projeyi iyi bir şekilde uygulayabilirsek Türkiye adına büyük bir atılım yapmış olacağız. Kurumsal yönetime inanan şirketlerin performanslarının diğerlerinden daha yüksek olduğunu biliyoruz. O nedenle buna önem veren şirketler için bulunmaz bir platform sağlamış olacağız. Hem şirketler hem de yatırımcılar kazanacak. Tabiki bu uzun bir süreç. Umarım Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve diğer kuruluşların da katkılarıyla teorisiyle pratiği birbirine uyumlu bir projeye imza atarız.

**İhtiyaç anında  
cebinizdeki  
Kırmızı'ya  
tıklayın!**

**Size en yakın  
banka şubesi,  
Akbank CepŞubesi.**

**wap.akbank.com.tr**

Ücretsiz işlem, ücretsiz bağlantı!



# 'Sürdürülebilirlik Endeksi hayata geçiriliyor'

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) işbirliği ile hazırlanan "İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi" projesi hayata geçiriliyor. 10 Ağustos tarihinde İMKB'de düzenlenen bir toplantı ile tanıtılan projenin detaylarını Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Genel Sekreteri Engin Güvenç ve proje danışmanları Cheryl Hicks ve Graham Sinclair ile görüştük.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Başkanı Hüseyin Erkan ile İş Dünyası Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) Başkanı Mehmet Göçmen, sermaye piyasası, şirketler ve yatırımcılar için önemli fırsatlar barındıracak yeni bir endeksin oluşturulması amacıyla 10 Ağustos 2010 Salı günü, "İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi Projesi (ISESI)"ni hayata geçirmek üzere projeye ilişkin mutabakat belgesini imzaladı. Endeks ile yatırımcıların sürdürülebilirlik konularına önem veren şirketler hakkında bilgilendirilmesi ve bu yolda yeni yatırım fırsatlarının yaratılması amaçlanıyor. Endeks aynı zamanda şirketlerin itibarlarını ve ekonomik performanslarını arttıracığı için, şirketleri kendi iş planlarında sürdürülebilirliğe daha çok önem vermeleri yönünde cesaretlendiriyor. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, yönetim konularının yanı sıra çevresel ve sosyal konuları da kapsıyor. Endeksin yaratılmasında rol alacak üç uluslararası

danışmanla birlikte proje yöneticisi ve İş Dünyası Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Genel Sekreteri Engin Güvenç ile görüşme fırsatı bulduk. Sürdürülebilirlik konusunda danışmanlık yapan Cheryl Hicks esas olarak endeksle çalışan kurumların ihtiyaçları üzerine yoğunlaşırken, SinCo Danışmanlık direktörü Graham Sinclair ise yatırımcıların bakış açıları üzerine yoğunlaşarak onların beklentilerini değerlendirdi.

## PROJE TAKVİMİ

Projenin ilk aşaması, uluslararası danışmanların Türkiye'deki pazarın özelliklerini öğrenmeyi hedefledikleri keşif sürecini oluşturacak. Danışmanlar aynı zamanda şirketler, yatırımcılar ve diğer hisse sahipleriyle sürdürülebilirliğin Türkiye boyutunda ne anlama geldiğini anlamak ve sürdürülebilirlik ile ilgili Türk iş dünyasındaki beklenti ve ihtiyaçları öğrenebilmek için bir araya gelecekler. Bu amaçla, Eylül ve Kasım 2010'da üç toplantı gerçekleştirilecek.

Toplantılarda katılımcılar kurumsal sorumluluk ve sağduyulu yatırım hakkında detaylı paylaşımlarda bulunacaklar. Ardından altı ay süresince endeks için somut kriterler geliştirilecek. 2011 yılının Mart ayında ilgilenen şirketler, endekste yer alabilmesi için yerine getirmeleri gereken kriterler ve endeksin raporlanması hakkında teknik detayların ele alındığı toplantılara katılabilecekler. Son aşamaya gelindiğinde şirketler raporlama ve değerlendirme etabına davet edilecek. Bu etapta kriterlere uygun bulunan şirketler 2011'in son çeyreğinde yayınlanması beklenen endekste listelenmiş olacaklar.

## KRİTERLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Kriterlerin geliştirilmesi ile ilgili olarak, Cheryl Hicks ve Graham Sinclair amacın uluslararası deneyimlerden faydalanmanın yanı sıra, Türk iş hayatının ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir endeks yaratmak olduğunu vurguladılar. Cheryl Hicks endeksin sadece şirketlerin, yatırımcıların ve hisse sahiplerinin kriterlerin geliştirilmesinde aktif





olarak rol aldığı durumlarda çalışacağına altını çiziyor. Geliştirilen kriterlerin Türk şirketlerinin raporlamalarını yapabilecekleri şekilde düzenlenmesine olanak sağlaması bekleniyor. Diğer bir deyişle kriterlerin, gereksiz kâğıt işlerini dikkate almak yerine şirketler için gerçekten yararlı olması ve aynı zamanda onların sürdürülebilirlikteki aktivitelerini gerçekten kapsamlı bir şekilde ölçebilmesi hedefleniyor. Yatırımcılara göre, firmalar tarafından sağlanan bilgilerin şeffaf, kolayca karşılaştırılabilir ve yatırımcıların kararlarıyla ilgili olması oldukça önemli. Bu nedenle, kriter belirleme çalıştaylarını takiben daimi revizyona açık bir sürdürülebilirlik

endeksi oluşturulacak ve ileriki yıllarda fikir üretme toplantıları ile gerekli gelişim sağlanacaktır.

Gelişen pazarlardaki diğer sürdürülebilirlik endeksleri gibi ISESI de uluslararası zirve noktasına ulaşmak yerine yatırımcılara ülke bazında sürdürülebilir yatırımları hakkında yeterli bilgiyi sağlamaya çalışıyor. Konuyla ilgili olarak, Graham Sinclair böylesi bir yaklaşımın Türk şirketlerinin uluslararası düzeyde yarışmaları için kesinlikle bir engel oluşturmadığını vurguluyor. Öte yandan Sinclair, Türkiye’de iş gören çok uluslu şirketler göz önüne alındığında, onların

da kendi stratejilerini adapte etmeleri ve Türkiye’nin politik, ekonomik ve sosyal alt yapısıyla örtüşen ürünler sunmaları gerektiğini belirtiyor.

Uluslararası danışmanların oluşturduğu ekip ile Türk iş camiasının birlikte hazırlayacağı kriterler, İsviçre’de bulunan ve Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi için değerlendirmeler yapan SAM Grup işbirliğinde geliştirilecektir. SAM Grup tarafından eğitilen üçüncü bir kurum tarafından uygunluğu denetlenecek. Listelenen şirketler ise kendi sürdürülebilirlik bilgilerini her yıl güncelleyerek endekste kalacaklar.

**Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Genel Sekreteri Engin Güvenç ve proje danışmanları Graham Sinclair ve Cheryl Hicks ile İMKB Sürdürülebilirlik endeksi hakkında görüştük.**

***‘ISESI, yeni yatırım fırsatları yaratmanın yanında çevresel, sosyal ve yönetim sürdürülebilirliğinin hem tartışılmasını hem de uygulanmasını teşvik ediyor olacak.’***



*İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) Genel Sekreteri Engin Güvenç projenin yöneticiliğini üstleniyor.*

## **PROJENİN GELECEKTEKİ GÖRÜNÜMÜ**

Graham Sinclair proje için diğer gelişen pazarlar tarafından örnek alınabilecek kadar güçlü ve uzun ömürlü bir endeks yaratılmasını umuyor. Eğer doğru şekilde inşa edilirse, ISESI, yeni yatırım fırsatları yaratmanın yanında çevresel, sosyal ve yönetim sürdürülebilirliğinin hem tartışılmasını hem de uygulanmasını teşvik ediyor olacak. Sinclair, "Proje ülke için oldukça olumlu, sadece üretmiş olmak için üretilmiş herhangi bir sürdürülebilir yatırım seçeneği değil. Burada yapmaktan en çok keyif aldığım şey, bilinmemekten, yanlış anlaşılmaktan veya yeterli bilgi sahibi olmamaktan

dolayı az yatırım yapılmış ve gelişmekte olan pazarlara ülke bazında kapılar açıyor olmamız." diyor.

## **ŞİRKETİNİZ ENDEKSE NEDEN KATILMALI?**

Yeni bir raporlama türünün kullanılmaya başlanması elbette şirketin büyüklüğüne ve operasyonlarına bağlı olarak bazı başlangıç maliyetlerine sebep olacak. Ancak Cheryl Hicks, "Sürdürülebilirlik üzerine şimdiye kadar uluslararası piyasalarda gerçekleşen olaylar sürdürülebilirliği sonunda risk olmaktan çıkarıp fırsat haline getirdi. Bu nedenle şirketler, raporlamaları maliyet olarak değil fırsat ve gelir yaratılması olarak görüyor. Çünkü şirketlerin bu alanda yaptıkları çalışmalar onlara 'Evet, biz

bu alanda gerçekten çok verimsiziz, bu durumu bir an önce gözden geçirip düzeltmeliyiz' dedirttiği için aslında onların verimliliklerini arttırıyor. Bu nedenle, şirketler kendileri hakkında bu tarzda bir raporlama ve değerlendirme yaptıklarında önce verimliliklerini arttırıyorlar, ardından ise yeni pazar fırsatları bulduklarının farkına varıyorlar. Şirketler, yaptıkları işi endekslerde birer lidermiş gibi yaptıklarında ise sermayeye ulaşmış oluyorlar. Bu yüzden uluslararası arenada raporlamayı maliyet olarak değil işin yapılması için gerekli yollardan biri olarak görüyorlar. Zaten şirketler verimliliklerinin arttığını ilk yıllarından itibaren fark ediyorlar" diyerek yeni bir bakış açısı getiriyor.

Sonuç olarak, İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi çerçevesinde yapılan değerlendirmeler her türlü şirketin hem prestijini hem de ekonomik başarısını arttırabiliyor. Hatta çevresel, sosyal ve yönetim sürdürülebilirliğine verilen önem, yetenekli personelin işe alımı ve şirketin piyasadaki duruşu gibi konularda avantaj sağlanması listeye girememiş şirketler için bile yararlı olabiliyor. Ayrıca endeks, endüstrilerin gelecek yüzyıllar için hazırlanmasındaki inovasyon potansiyellerini gösterdiğinden küçük şirketler de endeksten büyük ölçüde yararlanabiliyorlar. İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi'nde listeleniyor olmak yatırımcılara aradıkları yegâne fırsatları bulmalarını sağlayarak şirketleri, geleceğe odaklanmış, sorumluluk sahibi ve uzun soluklu varlıklar olarak takdim ediyor.

# TÜSİAD “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” Rehberi tanıtıldı

TÜSİAD, 2 Temmuz 2010 tarihinde, “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” başlıklı bir seminer düzenledi. Seminerin açılış konuşmaları, TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Şirket İşleri Komisyonu Başkanı Cansen Başaran Symes ve Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Komisyon Başkanı Prof. Dr. Ünal Tekinalp ve Borusan Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO Agah Uğur tarafından gerçekleştirildi. Toplantıda şirketlerin yönetim kurullarında kurumsal yönetim anlayışının kuvvetlenmesine katkıda bulunulması amacıyla TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” rehberi tanıtıldı. Rehberi hazırlayan TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu 2002 yılında TÜSİAD tarafından yayımlanan “Kurumsal

Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı çalışmadan günümüze kadar geçen sürede yaşanan gelişmeler göz önüne alınarak güncellenen rehberde, yönetim kurullarına kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmelerinde yardımcı olacak bilgilerin güncel veriler ile aktarıldığını belirtti. Seminerde, özel sektör temsilcileri, halka açık ve kapalı şirketler açısından yönetim kurullarında kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin tecrübe, yaklaşım ve önerilerinin paylaşıldığı bir oturum düzenlendi. Başkanlığını ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden’in gerçekleştirdiği oturumda, Akfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın, Denizbank A.Ş. Genel Müdürü Hakan Ateş ve İnci Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci rehber ile getirilen önerileri tartıştılar.



## Finans dünyasının geleceği İstanbul’da tartışılacak

İstanbul, 28-30 Eylül 2010 tarihleri arasında Türkiye’yi ve dünyayı yakından ilgilendiren uluslararası finansal ve ekonomik gelişmelerin tartışılacağı “İstanbul Finans Zirvesi”ne (Istanbul Finance Summit-IFS) evsahipliği yapacak. Bahçeşehir Üniversitesi Beşiktaş Kampüsü’nde düzenlenecek zirvede, hem Türkiye’yi hem de dünyanın diğer ülkelerini yakından ilgilendiren konular enine boyuna masaya yatırılacak. Düzenlenecek zirvedeki bazı konu başlıkları şöyle: “Kriz Sonrasında Küresel Finans



Sektöründe Düzenleme ve Reform İhtiyaçları”, “Merkez Bankacılığı: Kriz Sonrası Ekonomik ve Finansal İstikrar”, “Finans Merkezleri: Deneyim ve Düellolar”, “Enerji, Yerel Yönetimler, Altyapı ve Proje Finansmanı”, “İslami Finans: Eksiklikleri Giderebilir mi?”, “Kriz Sonrası Sermaye Piyasaları ve

Türev Araçları”, “Kurumsal - Bireysel Yatırımcılar ve Varlık Yönetimi”, “Ticaret Finansmanı ve İhracat Kredi Sigortası”, “Doğrudan Yatırımlar, Özel Sermaye Yatırımları, Birleşme - Devralma Finansmanı”. Zirvenin güncel programına [www.ifs2010.com](http://www.ifs2010.com) adresinden ulaşabilirsiniz.



# "Sermaye Piy

## "Yönetim Kurulu Üyeliği İhtis

**15 Ekim 2010, Cuma Kadir Has Üniversitesi C**

**10:00 – 11:30**

Aile Şirketleri İçin Alternatif Büyüme Stratejileri  
**Dr. Murat Doğu, Doğan Şirketler Grubu Holding  
A.Ş. Sermaye Piyasası Grup Başkanı**

**Kahve arası 11:30 – 11:45**

**11:45 – 13:15**

Ana Hissedarın Kurumsal Yönetime Bakışı  
**Muharrem Yılmaz, Yılmaz Holding Yönetim Kurulu Başkanı**

**Öğle yemeği 13:15 – 14:00**

**14:00 – 15:30**

Yönetim Kurulu'nun Sorumlukları  
**Tolga Danışman, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı, Ortak**

**Kahve arası 15:30 – 15:45**

**15:45 – 17:15**

Kurumsal İtibar Yönetimi  
**Salim Kadıbeşegil, Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı CEO**

**16 Ekim 2010, Cumartesi Kadir Has Üniversitesi C**

**10:00 – 11:30**

Risk Yönetimi  
**Dr. Tamer Saka, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi**

**Kahve arası 11:30 – 11:45**

**11:45 – 13:15**

Yönetim Kurulu'nun Performans Değerlendirmesi  
**Tanyer Sönmezer, Management Centre Türkiye Yönetici, Ortak**

**Öğle yemeği 13:15 – 14:00**

**14:00 – 15:30**

İç Kontrol Sistemleri ve Denetim  
**Fikret Sebilcioğlu, Cerebra Muhasebe, Denetim,  
Vergi ve Danışmanlık Hizmetleri, Ortak**

\* TKYD Program içeriği ve konuşmacılarda değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Kadir Has Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi arasında 12 Ağustos 2010 tarihinde imzalanan protokol ile kurulan Sermaye Piyasası Akademisi konu ile ilgili eğitim ihtiyacını karşılamak üzere programlarına başladı. Sermaye Piyasası Sertifika Programı bu uzmanlık alanında kendini geliştirmek isteyen ve bu konuda kariyer planlayan profesyonellere hizmet edecek. Sertifika programı seri: 8 no: 34 ile gelen lisanslama sınavları katılımcılarına da yardımcı olacak. TKYD tarafından 2006 yılından bugüne düzenlenen Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı bugüne kadar 200 profesyonel ve aile şirketi yöneticisine katkıda bulundu. Sermaye Piyasası Akademisi'nin ülkemiz profesyonellerinin gelişimlerine katkıda bulunacak yeni başlıklar ve uluslararası işbirlikleri ile önemli bir eksiği gidermesi hedefleniyor.

# Hasası Akademisi"

## Hasası Programı"

İbali Kampüsü : 10:00 - 17:15



İbali Kampüsü : 10:00 - 15:30



## Sermaye Piyasası Sertifika Programı

**19 Ekim-2 Aralık 2010**

**19 Ekim 2010 Salı, 18:00 - 20:00**

"Türk sermaye piyasaları ve mali sistem"

**Dr. Mahmut Demirbaş**, Kadir Has Üniversitesi

**21 Ekim 2010 Perşembe, 18:00 - 20:00**

"Sermaye Piyasası Mevzuatı ve ilgili mevzuat"

**Dr. Yusuf Sönmez**, SPK Hukuk Dairesi Başkan Yrd.

**26 Ekim 2010 Salı, 18:00 - 20:00**

"Menkul kıymetler ve sermaye piyasası araçları"

**Dr. Murad Kayacan**, İMKB Eğitim ve Yayın Müdürü

**28 Ekim 2010 Perşembe, 18:00 - 20:00**

"Halka açık şirketlerin yükümlülükleri"

**Dr. Murat Doğu**, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Sermaye Piyasası Grup Bşk.

**2 Kasım 2010 Salı, 18:00 - 20:00**

"Sermaye piyasası kurumları ve kurumsal yatırımcılar"

**Yener Yıldırım**, TSPAKB Genel Sekreter Yrd.

**4 Kasım 2010 Perşembe, 18:00 - 20:00**

"Kurumsal yönetim anlayışı: SPK ve OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri"

**Dr. Murat Doğu**, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Sermaye Piyasası Grup Bşk.

**9 Kasım 2010 Perşembe, 18:00 - 20:00**

"UFRS genel giriş"

**Murat Alsan** KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı, Ortak

**11 Kasım 2010 Perşembe, 18:00 - 20:00**

"İç denetim, iç kontrol ve bağımsız denetim"

**Ali Kamil Uzun**, Deloitte Yönetim Kurulu Dnşm.

**23 Kasım 2010 Salı, 18:00 - 20:00**

"Pay sahipleri ve yatırımcı ilişkileri sorumlulukları"

**Ferda Atabek**, Turkcell Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Uyum Uzm.

**Dr. Adil Salepçioğlu**, TOFAŞ Kurumsal Yönetim ve Hissedar İlişkileri Yöneticisi

**25 Kasım 2010 Perşembe, 18:00 - 20:00**

"Merkezi Kayıt Kuruluşu görevleri"

**Dr. Yakup Ergincan**, MKK Genel Müdürü

**30 Kasım 2010 Salı, 18:00 - 20:00**

"Piyasa gözetim faaliyetleri"

**Dr. Saim Kılıç**, İMKB Teftiş Gözetim Kurulu Başkanı

**2 Aralık 2010 Perşembe, 18:00 - 20:00**

**Sertifika Sınavı**

[www.khas.edu.tr](http://www.khas.edu.tr)



# Standartlar Entegre Raporlama'da birleşiyor

Derleme: Birgit Gall, TKYD

Finansal kriz sonrası global ekonomi yeniden yapılanırken, üretim metodlarının daha çevre dostu olması için çalışmalar yapılıyor. Kopenhag Zirvesi gibi önemli toplantılarda ortak bir strateji üzerinde anlaşılamiyor. Buna rağmen uluslararası alanda yaşanan gelişmeler umut verici. Finansal ve finansal olmayan bilgilerin tek bir raporda sunulmasına öncülük etmesi planlanan "Entegre Raporlama" standartları ile şirketlerin önümüzdeki dönemde sürdürülebilirlik stratejilerine daha fazla önem vermeleri gerekiyor.

**G**ünümüzde özel sektör, çevresel ve finansal sürdürülebilirliğin desteklenmesinde pay sahibi oldukları gerçeğinin gün geçtikçe daha çok farkına varmaktadır çünkü iklim değişikliği konusundaki problemlerin çözümü, politikacıların ortak çözüm bulmalarını bekleyemeyecek kadar önem teşkil etmektedir. Bu gerçekler ışığında uluslararası alanda sürdürülebilirlik konusunda geçtiğimiz bir kaç ay içinde yaşanan önemli gelişmeleri sizler için kaleme aldık.

## "SÜRDÜRÜLEBİLİR TOPLUM İÇİN ENTEGRE RAPORLAMA"

Sürdürülebilirliği aktif olarak destekleme ve devam ettirmenin bir yolu da birleşik raporlama standartını kullanmaktır. Birleşik raporlama, finansal raporlama ile çevresel, sosyal, ve yönetim performansı analizlerinin kapsamlı bir dökümanda kombine edilmesi şeklinde tanımlanır. Bu konuda Robert G. Eccles ve Michael G. Krzus'un kaleme aldığı ve Mart 2010'da basılan "Bir Rapor – Sürdürülebilir Toplum İçin Entegre Raporlama" isimli kitap Entegre raporlama

konusunda önemli bilgiler vermektedir.

Kitapta entegre raporlama konsepti derinlemesine açıklanırken, bu uygulamayı başarılı bir şekilde kullanmış şirketler hakkında birkaç vaka çalışması sunuluyor. Ayrıca firmalara entegre raporlamanın nasıl adapte edileceği üzerine pratik bilgiler veriliyor. Kitabın yazarları belki de karşılaşılabilecek en önemli soru olan birleşik raporlamanın başlangıç maliyetleri ve eski raporlama sistemini değiştirirken harcanacak çabaya rağmen bu yeni standartın neden daha yararlı olacağı konusunda önemli bilgiler veriyor.

Eccles ve Krzus Entegre raporlamanın gezegenimiz ve gelecek kuşaklar için yararlı olmasının yanısıra şirketlerin direncini güvence altına alarak ekonomik başarılarını da geliştirdiğini savunuyor. Bunların yanında, entegre raporlamanın şirket imajını geliştirdiğinden ve şirketlerin girişimci stratejilerinin entegre raporlama sayesinde daha kapsamlı iletilebildiğinden bahsediyor.

Unutulmamalıdır ki günümüzde "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" üzerine raporlar yazan

ancak onları bir türlü iş stratejilerine bağlayamayan bir çok şirket var. İşte bu noktada, entegre raporlama gösteriyor ki bir şirket sadece finansal başarıya değil ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluğa da önem vermelidir. Entegre raporlamadaki diğer bir gelişme ise Amerika'daki Menkul Değerler ve Borsa Komisyonu (SEC)'nun bu raporlama standartını desteklemeye başlamasıdır.

Komisyon bunu, iklime bağlı risklerin anlatıldığı bir kılavuz yayımlayarak yaparken, sürdürülebilirlik göstergelerinin yıllık raporlanmasını tavsiye eden ve GRI (Global Reporting Initiative) raporlama kılavuzunu bu konudaki çalışmalar için taslak olarak öneren Sosyal Yatırım Fonu ile de birlikte çalışıyor. Avrupa Finansal Analistler Toplumu Federasyonu (EFFAS) ise şirketlerden ısrarla ESG (Environmental, Social and Governance) raporlarının Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi ile aynı çizgide yapmalarını talep ediyor. Böylece sürdürülebilirlik raporları orta vadede zorunlu olacağından, gelecekte entegre raporlama uygulamalarının adaptasyonu şirketler için çok daha çekici hale gelmiş olacak.

## ULUSLARARASI ENTEĞRE RAPORLAMA KOMİTESİ'NİN KURULMASI

2 Ağustos 2010 tarihinde Accounting for Sustainability Project (A4S) ile GRI bir araya gelerek Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi'ni kurduklarını duyurdular. Sivil toplum örgütleri, muhasebe ve menkul kıymetler sektörleri gibi çok farklı alanlara ait temsilcilerden oluşan komite, hem BM hem de Microsoft ve Nestle gibi çok uluslu şirketler tarafından da destekleniyor.

İngiltere Prensi Charles ve eşi Camilla'nın özel sekreteri Sir Michael Peat'in başkan olarak görev aldığı komitede, komite başkan yardımcılığı görevini GRI Başkanı Prof Mervyn King üstleniyor. Komitede ayrıca Sürdürülebilir Toplum için Birleşik Raporlama kitabının yazarı Robert Eccles de bulunuyor.

Bu önemli isimler, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) kadar önem taşıyan çevresel, sosyal ve yönetim raporlamasının global standartlarını saptamak için bir araya geldi. Komite global olarak karşılaştırılabilir, açık, kısa ve tutarlı olan Entegre raporlama uygulamalarını hayata geçirmeyi amaçlıyor. Böylece finansal ve finansal olmayan bilgilerin harmanlanarak bir organizasyonun stratejik hedeflerini, yönetimini ve yönetim modellerini yansıtması amaçlanıyor.

Ekonomik sistemimizin de kökten değişmesi



gerektiğine inanan komite, aksi takdirde sınırlı doğal kaynakların aşırı tüketimi, artan dünya nüfusu ve ilkim değişikliği gibi meselelere cevap verilemeyeceğini düşünüyor. Özel sektörün ise daha sürdürülebilir iş stratejilerini adapte ederek, iklim ve gıda felaketlerinin önlenmesinde başrolü alması gerekiyor. Bu bağlamda komite, şirketleri benzer stratejileri



adapte etmeleri konusunda cesaretlendirerek sürdürülebilirlik verilerinin sunumlarından genel bir global uygulama yapmayı amaçlıyor. Bu yılın sonunda Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi çalışma grubu, genel olarak kabul edilmiş olan ve finansal raporlama ile sürdürülebilir raporlamayı birleştiren birleşik raporlama taslağının ilk planlarını, 2011'deki yönetim kurulunun incelemesi için sunacak. Birleşik raporlama ve Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi hakkında daha detaylı bilgi [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org) adresinden edebilirsiniz.

## “Sürdürülebilir toplumda hepimiz hisse sahibiyiz

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu CEO'su Ian Ball ise “Komitenin amacı, şirketlerin ve diğer kuruluşların üzerlerindeki raporlama yükünü arttırmak değil aksine onlara yardım etmek ve hissedarların kaynak dağıtımında daha iyi kararlar almalarını sağlamaktır” diyerek komitenin vizyonunu ortaya koyuyor. Entegre Raporlama hakkında bilgi veren Ball: “Sürdürülebilir toplumda hepimiz hisse sahibiyiz. Entegre raporlama, sürdürülebilirliği tek başına garanti edemez, ancak kendisi, bize tükettiğimiz kaynaklar ve önderlik ettiğimiz yaşamlar hakkında daha iyi kararlar almamızda yardımcı olacak kadar kuvvetli bir mekanizmadır.”



**Uluslararası  
Muhasebeciler  
Federasyonu  
CEO'su Ian Ball**

**Entegre raporlama taslağının ilk planları 2011'deki toplantıda yönetim kuruluna sunulacak. Detaylı bilgiye [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org) adresinden ulaşabilirsiniz.**

# GRI Konferansı, şeffaflık ve sürdürülebilirlik temasıyla gerçekleşti

*GRI'nin bu yıl üçüncüsünü Amsterdam'da düzenlediği global konferansta katılımcılar 2015 ve 2020 yılları için iki önemli hedef üzerinde anlaştılar.*

**G**RI'nin bu yıl üçüncüsünü Amsterdam'da düzenlediği global konferansı 26-28 Mayıs tarihleri arasında gerçekleşti. Konferansta, ekonomik, çevresel ve sosyal performanstaki raporlamanın örgütsel başarıda finansal raporlama kadar önemli olduğunun altı çizildi. Konferansa katılan konuşmacılar geçtiğimiz yıllarda sürdürülebilirliğin geliştirilmesi yönünde birçok fırsatın kaçırıldığını da belirttiler. Ancak şimdiki ekonomik sistemin istikrarsızlığının, yaşanan çevre kirliliğinin sonuçlarının ve küresel ısınmanın yüzünden sürdürülebilirlik politikalarının öneminin daha geniş kitlelerce farkına varıldığı konferansta vurgulanan önemli konular arasında yer aldı.

Bu yılki konferansa 77 farklı ülkeden gelen 1200 katılımcının büyük bir kısmı da kararlaştırılmış eylemler için kaybedilecek zaman kalmadığı konusunda fikir

birliğine vardı. Katılımcılar özellikle iki hedef üzerinde anlaştılar:

- “2015'te OECD ülkeleri içerisindeki tüm orta ve büyük ölçekli şirketler ile gelişmekte olan büyük çaplı ekonomilerin Çevresel, Sosyal ve Yönetim performanslarını raporlamaları gerekmektedir. Raporlamadıkları takdirde ise nedenlerini açıklamak zorundadırlar.

- 2020'de ise tüm örgütlerin Çevresel, Sosyal ve Yönetim raporları ile finansal raporlarını birleştiren, uygulamalı ve genel kabul görmüş uluslararası standartların oluşturulması gerekmektedir.”

Konferans süresince iş dünyasının, içinde bulunduğumuz mevcut durum için büyük sorumluluk taşıdığı, ancak daha iyisinin elde edilebileceği noktaya ulaşmada güçlü bir motor görevi gördüğü de açıklığa kavuşturuldu. Yalnızca ekonomik büyümenin dikkate alınmasının 21. yüzyıldaki

sağlam iş stratejileri için fazlaca dar görüşlü bir yaklaşım olduğunun altı çizildi. Ayrıca böylesi bir yaklaşımın zengin ve fakir arasındaki küresel dengesizliğin daha da artmasına, çevre sömürsünün hızlanmasına ve son olarak kendi toplumlarımızın yaşamlarını tehdit etmesine sebep olacağı belirtildi.

Eğer özel girişimciler kendi yaratıcı enerjilerini yeni teknolojilerin ve daha uzun soluklu yapıların icadı için kullanırlarsa gelecekteki kuşakların ve küresel istikrarın yanısıra kendi şirketlerinin de direnç ve ekonomik performanslarına yarar sağlamış olacaklardır. Böylesi bir sürdürülebilir büyüme için ilk adım ise, iş stratejilerindeki ve raporlarındaki sürdürülebilirliğin, şirketin bu alanlarındaki performansına dahil edilmesidir.

GRI hakkında daha fazla bilgiyi [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) adresinden alabilirsiniz.







# GRI ve Global Compact güçlerini birleştirdi

*Global Compact Liderler Zirvesi'nin tarihsel sonuçlarından biri GRI ile BM Global Compact gibi kurumsal sorumluluk alanındaki iki büyük teşebbüsün oluşturdukları ittifaktı.*

**B**irleşmiş Milletler bu yılın Global Compact Liderler Zirvesi'ni "Yeni bir sürdürülebilirlik çağı inşa etmek" sloganı altında düzenledi. 24 ve 25 Haziran'da New York'ta gerçekleşen konferansa kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektörler için 1000'den fazla üst düzey yönetici katıldı.

Konferansta çevresel, sosyal ve yönetim meselelerindeki sürdürülebilirlik, daha uzun soluklu küresel bir gelişmenin yanında küresel barış, istikrar ve gezegenimizin hayatta kalabilmesi için can alıcı derecede önemli bulundu. Ayrıca, ortaya atılan büyük miktarlar göz önüne alındığında, şirketlerin kapsamlı risk yönetimlerinin yanında daha etik ve uzun vadeli düşünme yapısını adapte etmeleri de aynı derecede önemli bulundu.

Toplantıdaki çok sayıda üst düzey devlet görevlisi, sürdürülebilirliğin desteklenmesindeki ve bunun için yasal ortamın

oluşturulmasındaki sorumluluklarını kabul ettiklerini; ancak yine de gerçek sürdürülebilir gelişmenin ve bu gelişmedeki hedeflerin başarılmasının özel sektörün yardımı olmadan mümkün olamayacağını vurguladı. Özel sektörden beklenen bu talep ayrıca ekonomik liderler tarafından da desteklendi.

Bunların yanısıra, etik ve sürdürülebilirlik meselelerinin eğitim yönetimine dahil edilmesinin de önemi vurgulanarak,

tüm İşletme Yüksek Okullarını bu prensipleri üstlenmeleri için çağıran beyanname imzalandı.

Global Compact Liderler Zirvesi'nin tarihsel sonuçlarından bir diğeri ise GRI ile BM Global Compact'ı gibi kurumsal sorumluluktaki en büyük iki teşebbüsün oluşturdukları ittifaktı. Her iki teşebbüs de birbirlerinin prensiplerini kendi raporlama kılavuzlarına, tavsiyelerini ise işlerine dahil edip eğitim materyallerini birlikte geliştirecekler.

## Sürdürülebilir Büyüme Üzerine İki Önemli Konferans

*Dünya Kurumsal Yönetim Konseyi tarafından planlanan iki uluslararası konferanstan ilki "Sürdürülebilirlik-Çalkantılı Dünyada Güçlü İşin Anahtarı" temasıyla 20-30 Temmuz tarihleri arasında Londra'da gerçekleştirildi. "Kurumsal Sosyal Yönetim Üzerine 5. Küresel Konferans" ise 23-25 Eylül tarihleri arasında Lisbon'da gerçekleştirilecek.*

*Sürdürülebilir gelişmeyi destekleyen önemli kuruluşlar da bir yandan sayıca artıyor. Örneğin, Avrupa Yatırım Bankası son zamanlarda yeni bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejisi ile Sürdürülebilirlik Merkezi tarafından geliştirilmiş Kurumsal Sosyal Sorumluluk Skorbordu adapte etti. Ayrıca, IMF sürdürülebilirliğin*

*güçlü bir destekçisi konumuna gelmiş olup, sürdürülebilirliğin adapte edilmesi konusunda gelişen ülkeleri destekleyen "Yeşil Fon"u geliştirmektedir. Yeşil Fon, başarı için yönlendirici prensipler bütünü olduğundan hem küresel ısınmayla savaşa hem de uzun vadede büyümenin desteklenmesine yardımcı olmaktadır.*

# “Sürdürülebilirlik raporuyla hedefimiz ülkemizde rol model olmak”

Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar, GRI Sürdürülebilirlik Raporu çalışmaları hakkında bizlere bilgi verdi. Kurumsal sorumlulukla ilgili performansların öneminin her geçen gün arttığını söyleyen Acar, sosyal, çevresel, etik ve ekonomik alanlardaki sorumluluk bilinciyle paydaşların güvenini kazanmaya odaklandıklarını söyledi.

**S**ürdürülebilirlik raporlaması çalışmalarına Doğuş Otomotiv olarak nasıl başlama kararı aldınız? Raporlama sürecinde yaşananları bizlerle paylaşır mısınız?

Özel sektörün ekonomiye önemli katkılar sağladığı günümüzde, firmalar sürdürülebilir kalkınma yolunda önemli çalışmalara imza atıyorlar. Bu çalışmalar, dünya genelinde yaygınlaşmakta ve her geçen gün önemi artmaktadır. Bu doğrultuda Doğuş Otomotiv olarak biz de sürdürülebilirlik konusunda stratejimizi oluşturduk. Hedefimiz, paydaş odaklı, yanıt verebilir, şeffaf ve sorumlu süreç yönetimiyle kendini doğru ifade edebilen bir kurum olarak hem sektörümüzde hem de ülkemizde rol model olmaktır. Bu anlayış ile Doğuş Otomotiv olarak kurumsal sorumluluğun hayırseverliğin ötesinde bir kurumun çevresel, sosyal, etik ve ekonomik

etki alanlarını kabul ederek, paydaş beklentilerine tam ve zamanında yanıt veren bir kurum stratejisi olduğunu; günümüzde finansal kârlılığın ötesinde de performanslar olduğunu sadece anlamak değil, anlatmak da istiyoruz.

Türkiye'nin öncü otomotiv distribütörü olarak bu yaklaşımla sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarımıza 2009 yılında başladık. Doğuş Otomotiv olarak hedefimiz bu yönde çalışmalar gerçekleştirmek ve gerçekleştirilenlere iştirak etmektir. Bu doğrultuda ilk olarak Global Reporting Initiative (GRI) standartlarına uyumlu; Türk otomotiv sektöründe ilk olacak olan sürdürülebilirlik raporumuzun hazırlıklarına başladık. Raporun içeriğinin oluşturulması ve hazırlanması için Doğuş Otomotiv İcra Kurulu ve direktörlerinin katılımı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi; Doğuş Otomotiv müdürlerinin iştiraki ile ise Kurumsal Sosyal

Sorumluluk Takımı'nı kurduk. Böylece Doğuş Otomotiv'in her departmanında, biriminde yapılan ve sürdürülebilirlik kapsamında yer alan çalışmaları inceledik, derledik; kendimize yeni hedefler koyduk. Raporlama çalışmalarımız devam ederken Mart 2010'da Global Compact Küresel İlkeleri Sözleşmesi'ni imzaladık.

Hedefimiz tüm bu çalışmalar ile kendimizi bir adım daha öteye taşımak; bu yıl 16'ncı yılında olan şirketimizi dünya genelinde lider ve öncü bir distribütör kuruluş olarak konumlamaktır. Bu çalışma sadece bizim için

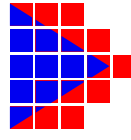
## Aclan Acar

TKYD Danışman Kurulu Üyesi-Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı

Çalışma yaşamına 1974 yılında Halk Bankası'nda başlayan Aclan Acar bankacılık kariyerini 1978 yılından itibaren Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda sürdürmüştü ve 1990 yılına kadar bu kurumun çeşitli bölümlerinde görev yapmıştır. Acar Eylül 1990'dan beri Doğuş Grubu'nda görev almaktadır. 1994-1996 yılları arasında, Doğuş Grubu tarafından satın alınan Bank Ekspres'in

Genel Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. Haziran 1996'da Osmanlı Bankası'nın Doğuş Grubu tarafından satın alınmasını takiben Bankanın Genel Müdürü olarak atanmıştır. Nisan 2000 tarihinden itibaren Doğuş Holding A.Ş. Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyesi olarak görevini sürdürmektedir. Ocak 2006'dan bu yana Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.





değil sektörümüz için de ilk ve yol gösterici olacaktır.

### **Raporda hangi başlıklar yer alıyor ve öncelikli konu başlıkları hangileridir?**

Hazırlıklarına devam ettiğimiz raporlama çalışmamız kapsamında GRI tarafından istenilen tüm göstergelere ilişkin bilgilere raporumuzda yer veriyoruz. Ekonomik performans, ürün sorumluluğu, çevresel performans, insan hakları, toplumsal performans başlıkları altında Doğu Otomotiv olarak neler yapmakta olduğumuzu ve gelecek yıllar için hedeflerimizin neler olduğunu açıklamaktayız.

### **Sizce GRI standartlarında raporlama yapan kuruluşlar ne gibi avantajlar elde ediyor?**

Kurumsal sorumlulukla ilgili performansların önemi her geçen gün artıyor. Bu alanlarda yapılan olumlu ve amaca hizmet eden her türlü çalışma ve çaba bir değer ifade ediyor; diğer şirketler için de örnek teşkil ediyor. United Nations Global Compact (UNGC) ya da GRI gibi önemli standart, girişim ya da çerçevelerin temel amacı da kurumları bu konularda şeffaf olmaya, etki alanlarını kabul etmeye ve paydaşlarıyla diyalog geliştirerek toplumsal kalkınmaya destek olmaya teşvik etmektir. Uzun ve sürekli kendini geliştirmeyi, yenilemeyi hedefleyen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında, her gün daha doğru, iyi ve etkili işler yapmak zorundayız. Bu anlayış ile Doğu Otomotiv olarak, gerçekleştirdiğimiz bu çalışmalarla şirketimizi geleceğe hazırlıyor; kendimizi sürekli yenileyerek, sosyal, çevresel, etik ve ekonomik alanlardaki sorumluluk bilinciyle paydaşlarımızın güvenini kazanmaya odaklanıyoruz.

### **Bu konuda gelecekte ele almayı düşündüğünüz projelerden bahsedebilir misiniz?**

Doğu Otomotiv olarak geçmişten bugüne sorumlu iş yapış biçimi anlayışı ile ülke genelinde önemli başarılar yakaladık. Bu yıldan itibaren de uluslararası standartlarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ön planda tutulduğu çalışmalarımızla bu anlayışı sürdürüyor ve bir üst seviyeye çıkartıyoruz. İlk hedefimiz, kurumsal sosyal sorumluluk alanında gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızın köklü ve geleceğe yönelik olmasıdır.

Bu yaklaşım ile GRI ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne her alanda uyum gösterecek, gerekli tüm çalışmaları hayata geçireceğiz. Kendimize sürekli yeni hedefler koyarak çalışanlarımızdan yetkili satıcılarımıza, tedarikçilerimize kadar tüm sosyal paydaşlarımızı bu çalışmalara entegre edecek, sürdürülebilirlik çalışmalarını yaygınlaştıracacağız.

## **Adillik Şeffaflık Hesap verebilirlik Sorumluluk**

# **İş dünyasının takip ettiği kaynaklar vardır...**



Türkiye'nin önde gelen firmalarının yönetim kurulu üyeleri, CEO ve üst düzey yöneticileri, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) çatısı altında toplanıyor. Türkiye'de ve Dünya'da kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeleri Kurumsal Yönetim Dergisi ile takip ediyor.

Siz de iş dünyasının takip ettiği dergiye ilan vermek istiyorsanız **info@tkyd.org** adresine mesaj gönderebilir, 0 212 347 62 73 numaralı telefonda Emre Erdoğan ile görüşebilirsiniz.

Yıldızposta Caddesi Dedeman  
İşhanı No:48 Kat:7 Esentepe  
Beşiktaş- İSTANBUL - Türkiye  
Telefon: +90 212 347 62 73  
Faks: +90 212 347 62 76

# “Kurumsal yönetim toplumsal gelişimin güvenc

Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Dr. Erhan Baş, yayınladıkları “Kurumsal Sorumluluk Raporu 2009” hakkında sorularımızı yanıtladı.

Paydaşlardan alacakları geri dönüşlerle 2010 yılı kurumsal sorumluluk raporunun daha fazla geliştirileceğini ve tamamen GRI standartlarında hazırlanacağını belirten Dr. Erhan Baş, sürdürülebilir kurumsallığın ve toplumsal gelişimin güvencesinin kurumsal yönetim olduğunu vurguladı

**B**ilim İlaç Kurumsal Sorumluluk Raporu 2009’dan bahsedebilir misiniz? Bu raporun hangi süreçlerden geçerek hazırlandınız? Bu raporun kurumsal yönetim anlamında şirketinize nasıl bir katkı sağlamasını bekliyorsunuz?

Sosyal, çevresel, ekonomik ve etik sorumluluklarımız hakkındaki performansımızı ve gelecek hedeflerimizi tüm paydaşlarımızla şeffaf bir biçimde paylaşmak amacıyla kurumsal sorumluluk raporumuzu yayınlamış bulunuyoruz. Bu rapor, hem Bilim İlaç’ın hem de Türk ilaç sektörünün yayınladığı ilk kurumsal sorumluluk raporudur. Kurumsal Sorumluluk Raporumuz, kurumumuzda 1998 yılından itibaren uygulanmakta olan kurumsal yönetim çalışmalarımızın bir göstergesi ve geleceğe dair önemli bir taahhüt niteliğindedir.

Çalışanlarımızla birlikte, ülkemizin ve toplumun evrensel ölçülerde yaşam

kalitesine ulaşmasını hedefleyen bir kurum olarak bu yüksek ideal uğruna emeğimizi, zamanımızı ve entelektüel birikimimizi seferber ederek topluma katma değer yaratmayı hedefliyoruz.

Kurumsal Sorumluluk Raporumuz, Aralık 2009 sonuna kadar olan performansımızın ve gelecek taahhütlerimizin kapsamlı bir özeti olarak hazırlanmıştır. Raporumuzda da yansıtıldığı üzere, öncelikli konularımız iş sağlığı ve güvenliği, ürün sorumluluğu, toplumsal yatırım ve çevresel uygulamalarımızdır.

Bilim İlaç olarak sürdürülebilirlik çalışmalarımızın temelini 1998 yılında attık. 1998 yılından itibaren uygulanan yeniden yapılanma projeleri sonrasında EFQM (European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli’ni uygulamaya başladık. Söz konusu çalışmalar ışığında uzun yıllardır

ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerimizi ölçüyor ve daha da mükemmeline erişmek üzere iyileştirme planları hazırlıyoruz. 2006 yılı sonundan itibaren itibar yönetimi alanında danışmanlık hizmeti almaya başladık. Böylece kurumumuzun stratejileri içine “sürdürülebilirlik” konusu girdi. Bu kapsamda pek çok uygulamayı hayata geçirdik. İtibar yönetimi kapsamında en önemli hedeflerimizden biri kurumsal sorumluluk raporunu düzenli olarak hazırlamak ve paydaşlarımızla paylaşmaktır. Bu kapsamda 2009 yılında oluşturulan “Sürdürülebilirlik Yönetimi” üst süreci içinde Sürdürülebilirlik Kurulu’nu oluşturduk. Kurul üyelerimiz sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sorumluluk raporu konusunda eğitimler aldılar, çalışanlarımızın farkındalıklarını artırıcı çalışmalar yapmaya başladılar. 2009 yılından itibaren de kurumsal sorumluluk raporumuzu



esidir”

**Bilim İlaç Sanayi  
ve Ticaret A.Ş.  
Genel Müdürü  
Dr. Erhan Baş  
“Kurumsal  
Sorumluluk  
2009” raporu  
ile ilgili  
sorularımızı  
yanıtladı.**

## Dr. Erhan Baş

Bilim İlaç Genel Müdürü  
16 Eylül 1960 yılında  
İstanbul'da doğan Dr.  
Erhan Baş, çalışma  
yaşamına 1984 yılında  
pratisyen hekim olarak  
başlamış, hekimlik  
kariyerine 1989 yılında  
Boğaziçi Üniversitesi  
Hastanesi'nde devam  
etmiştir. Kasım 1990'da  
ürün müdürü olarak  
Bilim İlaç San. ve Tic.  
A.Ş.'ye geçti. Bir yıl  
sonra aynı şirkette  
“grup ürün müdürü”  
pozisyonuna geçti. 1993  
yılında pazarlama ve  
satış müdürü oldu. 1995  
yılında ise, genel müdür  
yardımcılığına yükseldi.  
2000 yılından bu yana  
Bilim İlaç San. ve Tic. A.Ş.  
de Genel Müdür olarak  
çalışan Dr. Erhan Baş,  
1983 yılında İstanbul Tıp  
Fakültesi'nden mezun oldu  
ve 1993 yılında Boğaziçi  
Üniversitesi'nde master  
programını tamamladı.

hazırlamak üzere bir danışmanlık şirketinden hizmet almaya başladık. 1998 yılından itibaren EFQM Mükemmellik Modeli'ni başarıyla uyguladığımız için ilk kurumsal sorumluluk raporumuz diğer raporlardan farklı oldu. Beş yıllık performanslarımızı ve 2010 yılı hedeflerimizi ilk raporumuz aracılığıyla paydaşlarımızla paylaştık. Paydaşlarımızdan alacağımız geri bildirimlerle 2010 yılı raporumuzu daha da fazla geliştireceğiz.

Sürdürülebilir kurumsallığın ve toplumsal gelişimin güvencesi olarak ifade ettiğimiz kurumsal yönetim; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile dünyada olduğu gibi ülkemizde de öncelik teşkil etmektedir; Bilim İlaç olarak bizler de kurumsal yönetimin hayata geçirilmesi yönünde çaba sarf etmekteyiz. Sürdürülebilirlik yönetimi sürecimiz doğrultusunda yayınladığımız kurumsal sorumluluk raporumuz;

çalışan bağlılığını artırmada ve çalışılmak istenen bir firma olmak yolunda çok önemli katkılar getirdi. Müşterilerimiz, tedarikçilerimiz-iş ortaklarımız ve toplum nezdinde Bilim İlaç'a duyulan güven ve memnuniyeti artıran bu çalışmalarla hedefimiz sadece sektörümüzde değil sektörler üstü olarak “iyi ve örnek bir kurum” olarak algılanmaktadır. Sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımız, özellikle kurumsal sorumluluk raporumuz, kurum içi ve dışında itibarımızın daha da pozitif algılanmasını sağlıyor.

**Raporda Bilim İlaç'ın yönetiminde görev alan kurullar da yer alıyor. Bu kurullardan birisi olan Sürdürülebilirlik Kurulu'nun işleyişinden bahsedebilir misiniz?**

Kurumumuzun önemli stratejilerinden biri “sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak”tır. Sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerimizin ve paydaşlarımıza karşı sorumluluklarımızın bilincinde; etik, şeffaf ve hesap verebilir bir kurumsal yönetim anlayışıyla sürdürülebilirliğe hizmet etmeyi iş anlayışımızın ve kurum kültürümüzün parçası haline getirmek temel hedefimizdir. Tüm paydaşlarımızın değişen beklentilerini karşılamak için çevresel, sosyal ve etik konularda sürdürülebilir çözümlere yatırım yapmanın gerekliliğinin bilincindeyiz. Vizyonumuz, değerlerimiz ve politikalarımız bu amaca her aşamada hizmet etmek ve işimizin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Kurumumuzun kritik

**‘Kurumsal Sorumluluk Raporumuz’da yansıtıldığı üzere, öncelikli konularımız iş sağlığı ve güvenliği, ürün sorumluluğu, toplumsal yatırım ve çevresel uygulamalarımızdır’**

**“Sürdürülebilir kurumsallığın ve toplumsal gelişimin güvencesi olarak ifade ettiğimiz kurumsal yönetim; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri dünyada olduğu gibi ülkemizde de öncelik teşkil etmektedir”**

başarı faktörleri arasında yer alan “Sürdürülebilir Gelecek” hedefi için Sürdürülebilirlik Yönetimi üst süreci oluşturulmuştur ve bu üst süreç kapsamına giren tüm stratejik hedefler ve ilgili performans göstergeleri bölümler tarafından Stratejik Planımızda izlenmektedir.

Sürdürülebilirlik Kurulu da bu amaçla bağlantılı olarak sürdürülebilirlik yönetimi ile ilgili tüm performans göstergelerini değerlendirmekte ve kuruluşumuzun söz konusu kritik başarı faktörüne uygun hareket etmesini garantilemektedir. Sürdürülebilirlik Kurulu’nun koordine ettiği faaliyetlerle amacımız; yaşanabilir bir dünya için sağlık, insan mutluluğu, toplumsal gelişim ve çevre korumayı mümkün kılacak çalışmalara imza atmaktır.

Sürdürülebilirlik Kurulu’nun gerçekleştirdiği önemli çalışmalardan biri karbon ayak izinin hesaplanması ve iyileştirme planının hazırlanmasıdır. 2010 yılı başından itibaren uluslararası bir danışman firma ile kuruluşumuz birlikte

çalışarak, karbon ayak izimizi hesapladık, “ürün yaşam döngüsü değerlendirmesi” yaklaşımı ile karbon ayak izi azaltılması çalışmalarını başlattık. Bu çalışmalar neticesinde Türk ilaç sektöründe karbon ayak izini ölçen ve iyileştirme planı hazırlayan ilk şirket Bilim İlaç oldu. Karbon ayak izimizi üç yıl içinde %7 düşürmek için çalışmalara başladık.

Kurulumuzun takip ettiği bir diğer önemli konu ise yeşil şirket uygulamamız. Hem kurumsal sorumluluğun hem de sürdürülebilir kalkınmanın en önemli boyutlarından biri çevre. Bilim İlaç olarak, yalnızca kurumsal sorumluluk çalışmalarımızda değil, iş alanımızda da çevresel standartları sürekli olarak uyguluyor, geliştiriyoruz. Bu yıl büyük işletmeler dalında Kocaeli Sanayi Odası Çevre Ödülü’ne layık bulunan Bilim Gebze, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve yeşil bina kavramı göz önünde bulundurularak inşa edildi. Bina yönetim sistemi, enerji yönetim sistemi, aydınlatma otomasyonu,

cephe-cam-çatılarda yüksek ısı izolasyonu, güneş kırıcılar, verimlilik değeri yüksek santrifüj soğutma grupları, soğutma sisteminde “free-cooling” uygulaması, ekonomizörlü buhar ve ısıtma kazanları, klima santrallerinde kullanılan ısı geri kazanım üniteleri, direkt sürücülü fan ve pompa motorları, tüm motorlarda frekans invertörü kullanımı gibi yüksek enerji verimliliği sağlayan uygulamalarla doğal kaynak tüketimi sürekli azaltılmaktadır.

Sürdürülebilirlik Kurulumuz sosyal performansımıza yönelik çalışmalarımızı da şekillendiriyor. İçinde yaşadığımız toplumun yaşam kalitesini yükseltmek, çalışanlarımıza, ailelerine ve diğer paydaşlarımıza karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek amacıyla toplumsal yatırımlar yapıyoruz. Gelecek nesillere bırakılacak daha güzel bir Türkiye için destek verdiğimiz projelerin uzun soluklu olmalarına, toplumsal anlamda fayda üretmelerine ve kalıcı yarar sağlamalarına dikkat ediyoruz. Topluma miras bırakılabilecek eğitim, kültür-sanat ve sağlık alanlarındaki anlamlı girişimlere yatırım yapıyoruz. 2009 sene sonu itibarıyla 653 kişiye ulaşan gönüllü ordumuz Bilim İlaç Toplum Gönüllüleri platformumuzla yerel kalkınmaya destek oluyoruz; yerel halkın sorunlarının çözümü olmak üzere çalışanlarımız gönüllü olarak projelerde yer alıyor. Çalışanlarımız ve kurumumuzda oluşan gönüllülük ruhunun şirketimize değer kattığının düşünüyoruz.

## Sürdürülebilirlik politikamızda raporlamanın yeri

**Sürdürülebilirlik politikanızda raporlamanın yeri nedir? Gelecek dönemde GRI standartlarında raporlama yapmayı planlamakta mısınız?** Sürdürülebilirlik politikamızı özetlemek isterim öncelikle; faaliyetlerini toplum ve diğer paydaşları nezdinde; din, dil, renk, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yönetmek Bilim İlaç’ın temel ilkesidir. Kanunlara, yönetmeliklere

ve resmi yönlendirmelere tam uyum sağlamakla birlikte biz, bunların ötesinde tüm şirketlere örnek olabilecek politikaları kurum kültürümüzün bir parçası olarak görüyoruz. Etik, şeffaflık ve hesap verebilir tutum ve davranışlar Bilim İlaç’ın örnek bir şirket olmasını sağlayacak temel günlük yaşam pratiğidir. Kurumsal Sorumluluk Raporumuzla hedefimiz; ekonomik, çevresel ve sosyal

performansımızı tüm şeffaflığı ile paydaşlarımızla paylaşmak ve sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak üzere diğer kurumlara ilham vermektir. Bu ilk raporumuzda kurumsal sorumluluk çalışmalarımızı dünyada kabul gören GRI (Global Report Initiative) standartlarına uyumlu hazırladık. 2010 Kurumsal Sorumluluk Raporumuzu ise tamamen GRI standardında hazırlamayı hedefliyoruz.

**Global Compact’i imzaladınız. İnsan Hakları, Çalışma koşulları, rüşvet ve çevre konusunda Birleşmiş Milletlerin 10 evrensel maddesine uyacağınızı şirket olarak belirttiniz. Kurumsal yönetim konusunda gelecekte Bilim İlaç olarak hedefleriniz neler?**

Kofi Annan tarafından 1999 yılında açıklanan ve özel sektörü “daha iyi bir dünya için” çalışmak amacıyla bir araya getirmeyi hedefleyen Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni (Global Compact) imzalayan ilk Türk ilaç şirketi olduk. “İnsan mutluluğu”, “gelecek nesillere saygı”, “etik ilkeli yönetim anlayışı”, “değişim” ve “başarma tutkusunu” değerlerini özümseyen kurumumuz, bu çerçevede kendi değerlerimizi uluslararası ilkelerle bütünleştirmeyi gerçekleştirmiş oldu.

Kurumsal yönetim konusunda öncelikle hedefimiz; kurumsal sorumluluk faaliyetlerimiz ile yaşam kalitesini her alanda yükseltmektir. Buna paralel olarak, bölgesel kalkınmayı, toplumsal yaşamı kolaylaştırmayı, çalışanlarımızın sağlığını ve güvenliğini koruyarak insancıl çalışma koşulları oluşturmayı, yatırımlarımızın ve üretim sürecimizin her aşamasında doğal çevreyi korumayı ve ona yatırım yapmayı, insan yaşamının değerinden yola çıkarak sağlık alanına destek vermeyi, kültürel varlıkların korunmasına ve gelecek kuşaklara aktarılmasına katkıda bulunmayı amaçlıyoruz. Şu ana kadar yaptığımız tüm çalışmalarda, tüm faaliyetlerimizde bu ana ilkeleri gözeterek hareket ediyoruz ve etmeye de devam edeceğiz.

**Günümüzde raporlama yapmak kadar bu raporun iletişiminin etkin bir şekilde sağlanması konusu tartışılıyor. Siz nasıl bir iletişim süreci ile raporlarınızı paydaşlarınız ile paylaşmayı ve değer yaratmayı planlamaktasınız?**

Kurumsal sorumluluk raporu aslında tam anlamıyla bir kurumun hem güçlü hem de iyileştirmeye açık alanlarını tüm paydaşlarıyla şeffaf ve hesap verebilir bir biçimde paylaştığı bir iletişim aracı.

Kurumsal Sorumluluk Raporumuzla birlikte, bilfiil yürütmekte olduğumuz kurumsal sorumluluk çalışmalarımızı ve iyileştirmeye açık alanlarımızı ortaya koymaktayız. Bu anlamda raporu kendimizi geliştirmek için bir fırsat olarak da görmekteyiz.

Yaşanabilir bir dünya için sorumluluklarının farkında olan kurumların hazırladığı kurumsal sorumluluk raporlarının iletişiminin etkin yapılması neticesinde kurumsal sorumluluk raporları daha çok kurum ve kişi tarafından özümseyecek ve bu konudaki farkındalık artacaktır. Böylece hem kurumsal hem de bireysel olarak daha fazla ilham alınacak uygulamalar ortaya çıkacaktır. Dünya henüz sürdürülebilir kalkınma kavramını yeni yeni öğreniyor, kurumsal sorumluluk raporlarının bu öğrenme döneminde çok büyük öneminin olduğunu düşünüyorum.

Paydaş duyuru planımız

***‘Kurumsal yönetim konusunda öncelikle hedefimiz; kurumsal sorumluluk faaliyetlerimiz ile yaşam kalitesini her alanda yükseltmektir. Ayrıca yatırımlarımızın her aşamasında doğal çevreyi korumayı amaçlıyoruz’***



***Dr. Erhan Baş: ‘Şeffaf ve hesap verebilir bir kurumsal yönetim anlayışıyla sürdürülebilirliğe hizmet etmeyi iş anlayışımızın ve kurum kültürümüzün parçası haline getirmek temel hedefimizdir.’***

kapsamında raporumuzu tüm paydaşlarımızla paylaşıyoruz. Biliyoruz ki ekonomik, çevresel ve sosyal performansımızda paydaşlarımızın rolü çok büyük. Bu kapsamda çalışanlarımız, hissedarlarımız, tedarikçilerimiz/iş ortaklarımız, müşterilerimiz, kamu kurum ve kuruluşları, sektörel dernekler, sivil toplum kuruluşları, medya ve toplumla Kurumsal Sorumluluk Raporumuzu paylaşıyoruz. Sürdürülebilir bir gelecek için paydaşlarımızla birlikte sorumluluk almak üzere çalışmalarımızı şekillendiriyoruz.

# İçeriden öğrenenlerin hisse alım satım açıklamalarının hisse fiyatına etkisi

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanını Dr. Selma KURTAY<sup>1</sup>

Bu çalışmada, büyük ortak ve yöneticiler olmak üzere dar kapsamda ifade edilebilen içeriden öğrenenlerin işlemlerinin hisse fiyatına etkisinin incelenmesi yoluyla, İMKB Hisse Senedi Piyasası'nın bilgiye dayalı etkinliğinin yarı güçlü formu sınanmış ve içeriden öğrenenlerin hisse alım satım zamanlamaları ile içeriden öğrenenlerin ticaretinin varlığı hakkında elde edilen bulgular yoluyla piyasanın güçlü formda etkinliği konusunda bir görüş oluşturulmaya çalışılmıştır.

**Y**atırımcı güveninin oluşturulması ve korunmasının hayati önem taşıdığı sermaye piyasalarında 2001 yılında Enron firmasının iflası bir dönüm noktasını oluşturmuş ve sermaye piyasalarını düzenleyen otoritelerin çeşitli düzenlemeler yapmasına neden olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 2002 yılında yayımlanan Sarbanes-Oxley Kanunu'nun etkileri ülkemize de yansımış, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) bağımsız denetim konusunda 2002 yılında yapılan düzenlemelerini, 2003 yılının Temmuz ayında Kurumsal Yönetim İlkelerinin (Kurumsal yönetim ilkeleri) yayımlanması ve Seri:VIII, No:20 sayılı "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği"nin kapsamının genişletilerek Seri:VIII, No:39 sayılı Tebliğ adı altında yayımlanması takip etmiştir. Kurul'un Seri:VIII, No:39 sayılı Tebliği<sup>2</sup> ile bildirim tabi özel durumların genişletilmesi yanında, halka açık şirketlerin büyük ortak ve yöneticilerinin hisse alım satımlarına ilişkin bildirim süreleri kısaltılmış ve büyük ortaklar için bildirim konu pay sahipliği oranı %10 dan %5'e çekilmiştir.

Anılan Tebliğ hükümleri

çerçevesinde hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören şirketlerin büyük ortak ve yöneticileri tarafından 2004-2006 döneminde yapılan hisse alım satım açıklamalarının hisse fiyatına etkisi incelenerek "Hisseleri İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Büyük Ortak ve Yöneticilerinin Hisse Alım Satım Açıklamalarının Hisse Fiyatına Etkisi" adı altında 2007 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne Doktora tezi olarak sunulmuştur. Bu çalışmada, büyük ortak ve yöneticiler olmak üzere dar kapsamda ifade edilebilen içeriden öğrenenlerin işlemlerinin hisse fiyatına etkisinin incelenmesi yoluyla İMKB Hisse Senedi Piyasası'nın bilgiye dayalı etkinliğinin yarı güçlü formu sınanmış ve içeriden öğrenenlerin hisse alım satım zamanlamaları ile içeriden öğrenenlerin ticaretinin varlığı hakkında elde edilen bulgular yoluyla piyasanın güçlü formda etkinliği konusunda bir görüş oluşturulmaya çalışılmıştır. Anılan çalışma, İMKB tarafından aynı adla 2009 yılında kitap olarak basılmıştır.

Bu yazının konusunu, söz konusu çalışmada incelemeye konu unsurlardan işlem büyüklüğüne göre içeriden

öğrenenlerin hisse alım satım açıklamalarının hisse fiyatına etkisinin incelenmesi ve söz konusu hisse alım satım işlemlerinin kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

## HİSSE ALIM SATIM AÇIKLAMALARINA İLİŞKİN DÜZENLEMELER

İncelenen dönemde yürürlükte bulunan Kurul'un Seri:VIII, No:39 sayılı Tebliği'nin 5/a-2 maddesi uyarınca, bir gerçek veya tüzel kişinin veya bu gerçek veya tüzel kişi ile birlikte hareket eden diğer gerçek veya tüzel kişilerin, doğrudan veya dolaylı olarak ortaklıktaki toplam oy hakkının veya sermayenin en az %5, %10, %15, %20, %25, 1/3, %50, 2/3 ve %75'ine veya daha fazlasına sahip olması veya ortaklıktaki toplam oy hakkının veya sermaye payının söz konusu oranların altına düşmesi durumunda aynı Tebliğin 12 nci maddesi çerçevesinde ilgili gerçek veya tüzel kişi tarafından hisselerin işlem gördüğü borsaya en seri haberleşme vasıtasıyla bir özel durum açıklamasının ulaştırılması zorunludur. Söz konusu açıklamanın, en geç izleyen işgünü saat 9:00'a kadar belirtilen oranlara ulaşıldığı, geçildiği veya altına düşüldüğü veya bu durumun



1965 Ankara doğumlu olan Selma Kurtay, ilk ve orta öğrenimini Eskişehir’de, yüksek öğrenimini Ankara’da tamamlamıştır.

1987 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmasını takiben aynı yıl Sermaye Piyasası Kurulu İnceleme, Değerlendirme ve İzleme Dairesinde Uzman Yardımcısı olarak çalışma hayatına başlamıştır. 1991 yılından itibaren Uzman, 1999 yılından itibaren ise Başuzman olarak görev yapan Selma Kurtay, 2005-2006 yıllarında Ortaklıklar Finansmanı Dairesinde Daire Başkan Yardımcılığı görevinde bulunmuştur. 1992 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman Yüksek Lisans Programını, 1996 yılında İngiltere’de finans alanında iş idaresi yüksek lisans programını

(The University of Nottingham, School of Management and Finance, on the Master of Business Administration in Financial Studies) ve 2008 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı’nı tamamlayan Selma Kurtay’ın sermaye piyasalarında bağımsız denetim, kurumsal yönetim derecelendirme, kredi derecelendirme, değerlendirme uzmanlığı, türev araçlar ve sermaye piyasası uygulamaları ileri düzey lisansları bulunmaktadır.



öğrenildiği tarih itibarıyla ve Tebliğin 2 numaralı ekinde yer verilen standart forma uygun olarak yapılması gerekmektedir.

Bunun yanında, aynı Tebliğin 5/h-1 maddesi çerçevesinde, ortaklıkların yönetim kurulu başkan ve üyeleri, genel müdür ve yardımcılarını, ortaklıkta önemli karar ve yetki sorumluluğu taşıyan diğer kişiler ve sermayenin veya toplam oy haklarının doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazlasına sahip ortaklarının veya söz konusu kişilerle birlikte hareket edenlerin ortaklık hisse senetlerini almaları ya da satmaları durumunda, işlemi yapan kişilerce Tebliğin 1 ve 2 numaralı eklerinde yer alan formlar aracılığı ile aynı gün ilgili borsaya açıklama gönderilmelidir.

### HİSSE ALIM SATIMLARINA İLİŞKİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurul tarafından, ilk olarak 2003 yılının Temmuz ayında, daha sonra çeşitli düzeltmelerle 2005 yılının Şubat ayında yayımlanan Kurumsal yönetim ilkeleri’nde “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi esas alınmıştır. Kurul’un 10 Aralık 2004 tarih ve 48/1588 sayılı toplantısında ise, hisseleri İMKB’de işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayınlanacak 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde Kurumsal yönetim ilkeleri’ne uyum konusundaki beyanları ile Kurumsal yönetim ilkeleri karşısındaki durumlarının görülebilmesi için asgari unsurları belirlenen “Kurumsal Yönetim Uyum

Raporu”na (KYUR) yer vermeleri gerektiği karara bağlanmıştır. KYUR’nda Kurumsal yönetim ilkeleri’nde belirtilen hususlara yer verilmesi, yer verilmemesi halinde ise bunun nedeni hakkında açıklamada bulunulması beklenmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri’nin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” başlıklı II nci Bölümünün “Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması” başlıklı 2 nci alt bölümünün 3 üncü maddesinde; yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak %5’ine sahip olan pay sahiplerinin şirketin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri kamuya açıklamaları ve son bir yıl içerisinde yapılan alım satım işlemlerine ilişkin bilgilerin şirketin İnternet sitesinde ayrıca yer alması gerektiği belirtilmiştir. Aynı alt bölümün 4 üncü maddesinde ise, şirketin yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5’ine sahip olan pay sahiplerinin; pay sahibi olduğu grup şirketleri ile grup şirketi olmamakla beraber, şirketin önemli miktarda ticari ilişki içerisinde bulunduğu şirketlerin sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri alım ve satım işlemlerini derhal kamuya açıklamaları gerektiği ifade edilmiştir.

Adı geçen bölümün “Kamunun

Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar” başlıklı 3 üncü alt bölümünün 2.2.j maddesinde; diğer hususlar yanında, yıllık faaliyet raporlarında bulunması gereken asgari bilgiler arasında yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket sermayesinde sahip oldukları pay oran ve tutarları da yer almaktadır. Bu Bölümün “Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti” başlıklı beşinci alt bölümünün ikinci maddesinde ise; şirketlerin içeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbiri alması, şirketin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerin ve hizmet aldığı diğer kişi/kurumların listesinin hazırlanması ve bilgilendirme politikalarında yer alan esaslar çerçevesinde kamuya duyurulması gerektiği ifade edilmektedir. Bu çerçevede, KYUR’nun “2. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması” başlıklı bölümünde, içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesinin kamuya duyurulup duyurulmadığı, duyurulmuş ise bu bölümde tekrar yer verilmesi, duyurulmamış ise nedeni hakkında açıklamada bulunulması gerekmektedir.

Bunun yanında, Kurumsal yönetim ilkeleri’nin “Yönetim Kurulu” başlıklı IV. Bölümünün 2.10 ve 6.7 maddelerinde yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin,

**‘Sermaye piyasalarında 2001 yılında Enron firmasının iflası bir dönüm noktasını oluşturmuş ve sermaye piyasalarını düzenleyen otoritelerin çeşitli düzenlemeler yapmasına neden olmuştur.’**

şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamayacağı belirtilmektedir.

### ÇALIŞMADA KULLANILAN VERİ SETİ

Yatırım ortaklıkları dışındaki 190 ortaklığın 2004-2006 dönemindeki 5.882 özel durum açıklamasından 169 ortaklığa ait 4.142 adedi incelemeye konu edilebilmiştir<sup>3</sup>. İncelemeye alınan açıklamalara konu alım satım işlemlerinin nominal tutarı ortaklığın sermayesine bölünerek elde edilen oranlardan ortaklığın sermayesinin %0,1'inden küçük olanlar kapsam dışında bırakılmıştır. Böylece, incelemeye alınan açıklama sayısı 3.102 ye düşmüş olup, diğer açıklamalar %0,1, %0,5 ve %1 oranları esas alınarak üç alt gruba bölünmüştür (Aşağıdaki Tablo).

### İNCELEMEDE KULLANILAN YÖNTEM

İçeriden öğrenenlerin hisse alımı, piyasalar tarafından söz konusu hissenin fiyatını artırabilecek bilgiler bulunduğu şeklinde algılanmaktadır. Bu nedenle, söz konusu hisseye ilişkin talebin artması suretiyle fiyatının yükselmesi, böylece dışarıdaki yatırımcıların aşırı getiri elde etmesi beklenmektedir. Hisselerin satışında ise tersi durum geçerlidir.

Piyasaya yeni bir bilgi geldiğinde yatırımcıların bu bilgiyi değerlendirerek fiyatlara hemen yansıtacağı,

dolayısıyla piyasadaki çeşitli bilgilerin kullanılarak işlem maliyetleri çıkarıldıktan sonra sistematik olarak aşırı getiri elde edilemeyeceğini öngören Etkin Piyasalar Hipotezi'ne (EPH) göre, hisse senetleri piyasasında bilgisel etkinliğin üç derecesi vardır. Zayıf form etkinliğin hisse senetleri ve piyasaya ilişkin bütün bilgileri, yarı güçlü form etkinliğin henüz kamuya açıklanmamış bütün bilgileri, güçlü form etkinliğin ise henüz kamuya açıklanmamış özel bilgileri veya içeriden öğrenenlerin sahip olduğu bilgileri yansıttığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, piyasa güçlü formda etkinse, içeriden öğrenenlerin gerçekleştirdikleri işlemler ile yarı güçlü formda etkinse, açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla bilginin fiyata hızla ve doğru yönde yansımaya gerektiğinden, olay günü olarak tanımlanan açıklama tarihinden sonra içeriden öğrenenlerin işlemlerinin takip edilmesi suretiyle aşırı getiri elde edilmesi beklenmemektedir.

Çalışmada, beklenen getirinin ölçülmesinde "Piyasa Modeli" yöntemi kullanılmış, piyasa portföyü olarak İMKB Ulusal-100 Endeksi kabul edilmiş ve günlük aşırı getirilerin biriktirilmesinde "Birikimli Aşırı Getiri" yöntemi kullanılmıştır. Hisse senedi alım veya satım açıklamasının tarihi olay günü olarak alınmış ve olay gününün etrafındaki 20 gün olmak üzere toplam 41 günlük (-20, 20) aşırı getiriler tespit edilerek bu getirilerin

sıfırdan farklı olup olmadığı %90 güvenilirlik düzeyinde t test istatistiği ile test edilmiştir. Dolayısıyla, işlem tutarının büyüklüğünden bağımsız olarak aşırı getiri oranının sıfır olduğu hipotez olarak kabul edilmiş ve elde edilen sonuçlar çift taraflı t test istatistiği ile sınanmıştır.

### İŞLEM TUTARININ HİSSE FİYATINA ETKİSİ

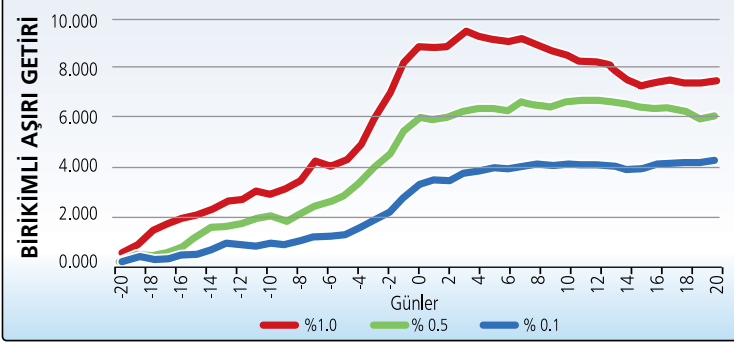
İşlem tutarının alım açıklamalarındaki etkisi oldukça çarpıcı olup birikimli aşırı getiri değerleri Şekil 1'de sunulmaktadır. Açıklama öncesi dönemdeki aşırı getiri her üç grupta da mevcuttur, ancak işlem tutarı arttıkça aşırı getiriler katlanarak artmaktadır. Açıklama tarihi itibarıyla birikimli aşırı getiri %0,1 grubu için %3,285 iken bu oran %0,5 grubunda %5,951 ve %1 grubunda %8,725'e çıkmakta olup, bu getirinin büyük bir bölümü açıklama öncesindeki 3 günde oluşmaktadır. Bunun yanında, açıklama öncesi günlerde oldukça hızlanan birikimli aşırı getiri artışı, açıklama sonrasında bir miktar artmakla birlikte yatay seyretmektedir. Alım açıklaması sonrası beklenen getiri oldukça düşük düzeyde olup, bu durum açıklamanın etkisinin piyasaya önceden yansımaya olabileceğini düşündürmektedir.

Bu bulgular, işlem tutarının büyüklüğünün aşırı tepkilere yol açtığı hususundaki yurt dışındaki yazında elde edilen tespitleri kısmen doğrularken, ülkemiz açısından "gizli işlem" hipotezinin<sup>4</sup> geçerli olmadığını göstermektedir. Ülkemiz örneğinde aşırı getiri işlem tutarının yüksekliğine bağlı doğrusal olarak artmaktadır. Ayrıca, açıklama tarihi öncesinde aşırı getirilerde hızlı bir yükseliş görülmesi bilgili yatırımcıların işlem yapmasından kaynaklanabileceği gibi, fiilen yapılan işlemin açıklama öncesi 2 günde gerçekleştirilmiş olması

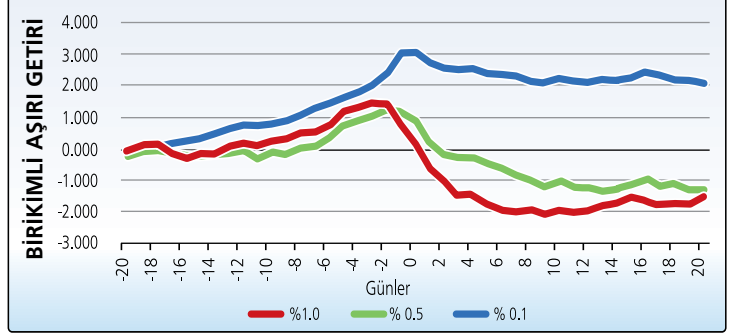
## AÇIKLAMALARIN İŞLEM TUTARININ ORTAKLIĞIN SERMAYESİNE GÖRE DAĞILIMI

İşlem Tutarının Oranı	Açıklamalar		
	Alım	Satım	Toplam
%0,1<Oran<%0,5	884	1.149	2.033
%0,5<Oran<%1	273	433	706
%1 den büyük	124	239	363
<b>Toplam</b>	<b>1.281</b>	<b>1.821</b>	<b>3.102</b>

ŞEKİL 1: İşlem tutarına göre şirket hisse alımlarındaki birikimli aşırı getiriler



ŞEKİL 2: İşlem tutarına göre şirket hisse satımlarındaki birikimli aşırı getiriler



halinde bilginin piyasaya sızmasından da kaynaklanmış olabilir. Bu da yatırımcılar arasındaki eşitliğin bozulduğu ve bazılarının içeriden öğrenilen bu bilgiyle aşırı kazanç elde edebileceğini göstermektedir.

Diğer taraftan, hisse satımlarında da işlem tutarının büyüklüğü aşırı getirilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamakta, satış açıklamasından sonra her üç grupta da negatif aşırı getiriler elde edilirken, bu getiriler %0,5 ve %1 grubu için daha yüksek gerçekleşmektedir. Ancak, negatif getirilerin %0,5 grubunda açıklama öncesi, %1 grubunda ise açıklamadan önceki ikinci günde başlıyor olması, satış işleminin geç açıklanma olasılığı yanında içeriden öğrenenlerin ticaretinin varlığını işaret etmesi açısından da ilgi çekicidir.

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Hisseleri İMKB'de işlem gören ortaklıkların büyük ortak ve yöneticilerin işlem tutarı bazında alım satım açıklamalarının hisse fiyatına etkisi incelendiğinde, açıklamanın yapıldığı olay günü öncesinde aşırı getirilerde hızlı bir yükseliş görülmesinin bilgili yatırımcıların işlem yapmasından kaynaklanabileceği gibi, bilginin piyasaya sızmasından da kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Bu durum yatırımcılar arasındaki

eşitliğin bozulduğunu ve bazılarının içeriden öğrenilen bu bilgiyle aşırı kazanç elde edebileceğini ve piyasanın güçlü formda etkin olmadığını göstermesi açısından önemlidir.

Bunun yanında, incelenen dönem içerisinde uygulamaya konmuş olan Kurumsal yönetim ilkeleri uyarınca, dar anlamda içeriden öğrenenler olarak tanımlayabileceğimiz bu kişilerin yaptıkları hisse alım satım işlemleri ve şirket sermayesinde sahip olduğu pay ve tutar bilgileri hakkında KYUR'larında yer verilmesi bir tarafa, birçok ortaklığın 2009 yılı faaliyet raporlarının içeriğinde KYUR'larının bulunmadığı görülmektedir. KYUR'larında söz konusu bilgilere yer veren birçok ortaklıkta ise, özellikle yöneticilerin sermaye payı konusunda bilgi verilmediği veya yöneticilerin sahip oldukları paylar konusunda tutar ve oran belirtmeksizin çeşitli yorumlarla geçiştirildiği, büyük ortakların sermaye payının ise tedavülde bulunan hisseler dikkate alınmaksızın eksik açıklandığı görülmektedir. Bu durum, ortaklıkların sermaye yapılarının sağlıklı olarak kamuya açıklanmadığını, KYUR'nın hazırlanması ve kamuya açıklanmasında aradan geçen yaklaşık 5 yıla rağmen gerekli dikkat ve

özenin gösterilemediğini, KYUR'larının hazırlanmasında Kurumsal yönetim ilkeleri'nde yer alan düzenlemelerin göz ardı edilerek sadece verilen başlıklar hakkında asgari bilgi vermekle yetinildiği anlaşılmaktadır.

Sermaye piyasasının istenen gelişmişlik düzeyine ulaşabilmesi açısından ortaklıkların Kurumsal yönetim ilkeleri'ne uyum konusunda gerekli özeni göstermeleri kadar, bu konuda düzenleme ve denetleme yapma yetkisine sahip olan Kurul'a ve söz konusu hisselerle yatırım yapan yatırımcılara da görev düşmektedir. Bu bağlamda, ilk aşamada uygulamanın sağlıklı bir şekilde yürümesi açısından Kurul'un denetim ve gözetim fonksiyonunun etkinleştirilmesinin ve Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil olan ortaklıklar yanında, bu ortaklıklara yatırım yapan yatırımcılara teşvikler getirilmesi suretiyle ortaklıkların Kurumsal yönetim ilkeleri'ne uymasının özendirilmesinin, devam eden süreçte Kurumsal yönetim ilkeleri'nde önemli görülen konuların aşamalı olarak uyulması zorunlu düzenlemeler arasına alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

<sup>1</sup> Bu çalışmada yer alan görüşler yazara ait olup, Sermaye Piyasası Kurulu görüşlerini yansıtmadığı gibi, Kurulu bağlayıcı nitelikte de değildir.

<sup>2</sup> Seri:VIII, No:39 sayılı Tebliğ, 6 Şubat 2009 tarih ve 27133 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan aynı adı taşıyan Seri:VIII, No:54 sayılı Tebliğ ile yürürlükten kaldırılmıştır.

<sup>3</sup> Tespit edilebilen özel durum açıklamalarından analizde kullanılmayacak niteliktekilerin çıkarılması sonucunda açıklama sayısında önemli oranda bir düşüş meydana gelmektedir.

<sup>4</sup> Gizli işlem hipotezi, muhtemelen içeriden öğrenenlerin ticareti endişesiyle dikkat çekici olabilecek yüksek tutarlı hisse işlemlerinin zamana yayılarak ve parçalara bölünerek gerçekleştirilmesidir.

*“Kurumsal Yönetim Uyum Raporları'nın hazırlanmasında kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan düzenlemelerin göz ardı edilerek sadece verilen başlıklar hakkında asgari bilgi vermekle yetinildiği anlaşılmaktadır.”*

# İMKB 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Araştırması Sonuçları

Kurumsal yönetim gün geçtikçe daha sık duyduğumuz ve giderek önemini arttıran bir kavram. Özellikle son yıllarda yaşanan finansal krizlerin ve şirket skandallarının temelinde şirketlerin hatalı risk ölçümlenmeleri, yönetimsel ve denetimsel hataları öne çıkan faktörler olarak göze çarpmaktadır. Bütün bunlar kurumsal yönetim kavramını önemini öne çıkaran nedenler olarak görülmektedir.

Uluslararası yatırım kararlarında şirketlerin finansal performansları kadar önemli görülen kurumsal yönetim kalitesi gözetilir hale gelmiş, uluslararası yatırımcıların iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketlere daha fazla fiyat ödemeye hazır oldukları gözlenmiştir. Kurumsal yönetim kavramı ve bu çerçevede getirilen ilkeler; şirketlerin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ışığında faaliyet göstermesini, şirketlerin verimli, etkin ve iyi yönetimi ile sürekli değer yaratabilen bir şirket olmasını ve menfaat sahipleri ile birlikte halka halka yayılan bir toplumsal bilinç artışı süreci başlatmasını hedeflemektedir. İyi kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketlerde düşük sermaye maliyetlerine sahip olmasına sermaye piyasalarında etkinliğinin artmasına, ülkelerde ise rekabet gücü ve yabancı sermaye yatırımlarının ilgisinin artmasına neden olmaktadır.

Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. tarafından, giderek önem kazanan kurumsal yönetim uygulamalarının ülkemizde hangi düzeyde olduğunun ölçümlenebilmesi için İMKB-100 şirketlerini içeren bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada,

şirketlerin halka açık bilgileri üzerinden yapılan incelemelerle, önceden belirlenen 35 ölçüt üzerinden sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu çalışmayı gerçekleştirme amacımız, ülkemiz şirketleri açısından yeni sayılabilecek kurumsal yönetim kavramı hakkında bir farkındalık yaratmak, bu kavramla yeni tanışacaklar için hızla göz atılabilecek ipuçları vermek, diğer yandan bu kavramı benimseyip şirketlerinde uygulayan yöneticiler için özet bir kontrol şablonu oluşturmaktır. Kurumsal Yönetim Halka açık olmayan şirketler ve Aile şirketleri için daha da önem taşımaktadır.

## ÇALIŞMANIN METODOLİJİSİ

İ.M.K.B. 100 Endeksinde 01.01.2010 – 31.03.2010 tarihleri arasında yer alan firmaların web siteleri ya da “Kamuyu Aydınlatma Platformu” [www.kap.gov.tr](http://www.kap.gov.tr) web adresi aracılığı ile kamuoyuna duyurdukları bilgi ve belgeler üzerinden, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde belirlenen 35 ölçütün incelenmesi yapılmıştır. Pay sahipleri 6 ölçüt, Menfaat sahipleri 2 ölçüt, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık 20 ölçüt ve Yönetim Kurulu 7 ölçütü değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu incelemede, istenen bilginin yukarıda anılan kaynaklarda bulunması, bulunmaması ya da kimi ölçütlerde bilgiye

ulaşılamaması durumlarına göre cevap bulmuştur. Cevaplanan tüm sorular daha sonra bilgi işlem yetkililerimiz tarafından birleştirilerek grafikler eşliğinde sunumu sağlanmıştır. İnternet sitemizde raporlar bölümünde kamuoyunun bilgisine sunulmuştur. ([www.kobirate.com.tr](http://www.kobirate.com.tr))

## ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Yapılan çalışmadan İMKB-100 Endeksinde yer alan şirketlerin %92’inde Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi ya da aynı işlevi yerine getiren eş değer birimin mevcut olduğu, %8’inde böyle bir birimin oluşturulmadığı veya böyle bir bilgiye ulaşılamadığı görülmüştür.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ve kamunun aydınlatılması için şirketlerin oluşturması gereken bilgilendirme politikasını İMKB-100 endeksinde yer alan firmaların %95’i oluşturmuş, %5’i ise oluşturmamıştır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan etik kuralların oluşturulup bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşılması ile ilgili olarak yapılan incelemede İMKB-100 firmalarının %18’inin bunu yapmadığı, belirlenmiştir. %82’ lik oranı oluşturan şirketlerin ise etik kurallarını tanımladığı gözlenmiştir.

İMKB-100 firmalarının

## Burhan Taştan

Kobirate Genel Müdürü

Kobirate Yönetim Kurulu üyesi ve Genel Müdür olarak çalışan Taştan, bankacılık mesleğine Türkiye Garanti Bankası A.Ş'de Müfettiş Yardımcısı olarak başlamış ve anılan bankada müfettişliğin yanısıra Çukurova Bölge Müdürlüğü, Adana Kuruköprü, Adana

Merkez, İstanbul Fındıklı şubelerinde şube müdürlüğü, Genel Müdürlük Pazarlama müdürlüğü tekstil

bölümünde de müdür olarak görev yapmıştır. 1995-2005 yılları arasında Türkiye'de diğer mali kurumlarda genel müdür ve yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmıştır. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mezunu olan Taştan SPK tarafından verilen Kurumsal Yönetim Derecelendirme ve Kredi Derecelendirme Lisanslarına sahiptir.



tamamına yakınının web siteleri yayındadır. İncelenen firmalardan sadece birinin kendisine ait web sitesine ulaşamamıştır.

İMKB-100 şirketleri arasında yapılan incelemede; şirketlerin %93'ünün web sitelerinin Türkçe dışında en az bir yabancı dilde daha yayında olduğu, %7'sinde ise web sitelerinde yabancı dilin kullanılmadığı belirlenmiştir.

İMKB-100 firmalarının %96'sının şirket web sitelerinde son durum ortaklık ve yönetim bilgilerine yer verildiği, %4'ünde ise bu bilgilerin bulunmadığı belirlenmiştir.

İMKB-100 endeksi içinde yer alan şirketlerin %94'ü ana sözleşmenin son durumunu kamuoyuna açıklarken, %6'sı web sitelerinde bu konuya yer vermemiştir.

İMKB-100 endeksinde yer alan şirketlerin %94'ünün web'de özel durum açıklamaları web sitesinde yer almıştır. %6'sının web sitesinde ise bu kapsamda bilgi bulunmamıştır.

İnceleme konusu şirketlerin %98'i web sitelerinde yıllık faaliyet raporlarına yer vermiş, %2'sinin faaliyet raporları ise yer almamıştır.

Mali tablolar ve raporların web sitesinde yayınlanması konusundaki ilkeye inceleme konusu şirketlerin %94'ü uyarken, %6'sı web sitelerinde konuya yer vermemiştir.

Web sitesinde genel kurul toplantı gündemlerine

ilişkin bilgiye inceleme konusu şirketlerin %94'ü yer verirken, %6'sı web sitelerinde konuya yer vermemiştir.

Genel kurul tutanaklarına web sitesinde yer verilmesine ilişkin incelemede inceleme konusu şirketlerin %92'si web sitelerinde bu tutanaklara yer verirken, %8'ü konuya yer vermemiştir.

Vekâleten oy kullanma formuna web sitesinde yer verilmesine ilişkin incelemede inceleme konusu şirketlerin %83'ü web sitelerinde bu formu yayınlarken, %17'si yer vermemiştir.

Web sitesinde SSS bölümü ile ilgili olarak şirketlerin yalnızca %55'i bu başlık altında bir bölüm oluşturmuştur. %45'lik kısım ise bu konuya internet sitelerinde yer vermemiştir.

Genel kurul ilanlarının toplantıdan asgari üç hafta önce web sitesinde duyurulma ilkesine, inceleme konusu şirketlerin %44'ü uymuştur. %56'sı ise bu ilkeye uymamış veya internet sitelerinde bilgi vermemiştir.

İncelenen şirketlerin genel kurul ilanına internet sitesinde yer vermiş olanlarının içinde, %92'si genel kurul gündemini ayrı başlıklar halinde, açık ve tartışmasız şekilde duyururken, %8'i ise genel kurul gündemine ilişkin herhangi bir bilgi

sunmamıştır.

Genel kurul öncesi oy toplama prosedürünün ilan edilip elektronik ortamda pay sahiplerinin bilgilendirilmesine ilişkin yapılan incelemede inceleme konusu şirketlerin %36'sı oy kullanma prosedürünü kamuya paylaşmış, %64'ü bu konuda hiçbir bilgi vermemiştir.

Olağan genel kurul toplantılarının her hesap döneminin sonundan itibaren en geç 3 ay içinde yapılması gerekmektedir. İncelemeye alınan şirketler içinde sadece %34'ü bu süreye uyarken, %66'sı bu ilkeye uyum sağlamamıştır.

İncelenen şirketlerin %91'i insan kaynakları politikasını oluşturup kamuya açıklamış, %9'u herhangi bir politika belirlememiştir.

İnceleme konusu şirketlerin %76'sı sosyal sorumluluk politikalarını oluşturmuş ve bu kapsamda mevcut projelere destek sağlamış ya da yeni projeler geliştirmiş, %24'ü ise sosyal sorumluluk politikaları konusunda kamuya bilgi paylaşmamıştır.

Şirket ana sözleşmesinde oy hakkına kısıtlama getiriyor mu konusunda inceleme konusu şirketlerin %87'si oy hakkında hiçbir kısıtlama getirmemiş, %13'ü ise bu konuda kısıtlamalara gitmiş ve

***İncelenen şirketlerin yalnızca %45'i Kurumsal Yönetim Komitesi'ni oluşturmuş, %55'i henüz böyle bir komite oluşturmamış veya bu işlevi yönetim kurulu sorumluluğuna bırakmıştır.***



**'Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin verimli, etkin ve sürekli değer yaratabilen bir şirket olmasını hedefler.'**

bunu açıklamış veya konuyla ilgili herhangi bir bilgi vermemiştir.

İncelenen şirketlerden %91'i ana sözleşmelerinde vekâleten oy kullanmayı engelleyen hükümler

bulundurmamakta, %9'u bazı sınırlamalar getirmekte veya bu konuda herhangi bir bilgiye internet ortamında yer vermemektedir.

Şirket ana sözleşmelerinde payların devrinin zorlaştırıcı düzenlemelere ilişkin olarak yapılan incelemelerde incelenen şirketlerin %67'si payların devrinde kısıtlayıcı düzenlemelerden kaçınmış, %33'ü kısıtlayıcı düzenlemelere yer vermiş veya internet ortamında bu konuda herhangi bir bilgiyi paylaşmamıştır.

Şirketlerin web sitelerinde imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgiye ilişkin incelemede incelenen şirketlerin %76'sı bu konuda açık bilgi paylaşımında bulunurken, %24'ü bu konuda yalnızca "vardır-yoktur"

içerikli açıklama yapmış veya herhangi bir bilgi paylaşmamıştır.

İnceleme konusu şirketlerin %99'unun yıllık faaliyet raporlarında şirketin faaliyet konusunun oldukça kapsamlı olarak kamuya paylaşıldığı belirlenmiştir. %1 ise internet ortamında bu konuda herhangi bir bilgi paylaşmamıştır.

Şirketler içinde %96'sı faaliyette bulunduğu sektör ve sektör içindeki konumu hakkında detaylı bilgilere faaliyet raporlarında yer vermiş, %4'ü ise böyle bir bilgi sunmamıştır.

Söz konusu şirketler içerisinde %58'i yönetim kurulu ve yöneticilerinin özgeçmişlerini yıllık faaliyet raporlarında paylaşıırken, %42'si ya web sitesinde farklı bir başlıkla bu bilgiyi paylaşmış veya bu konuya hiçbir şekilde yer vermemiştir.

Ana sözleşmelerini internet ortamında paylaşımına açan şirketlerin %70'i Yönetim Kurulu karar nisabı hakkında ana sözleşmelerine gerekli hükmü koymuş, %30'u ana sözleşmesinde bu konuda bir hüküm bulundurmamış veya web sitelerine bu konuda

herhangi bir bilgiye yer vermemiştir.

Yönetim kuruluna seçilme esaslarına ana sözleşmelerde yer verilmesi konusundaki incelemede inceleme konusu şirketlerin %92'si ana sözleşmelerine bu esasları hüküm olarak koymuştur. %8'inin ise ana sözleşmelerinde bu konuya ilişkin bir madde yer almamıştır.

İnceleme konusu şirketler içerisinde %71'i yönetim kurullarında icracı olmayan üyeler bulundurmamakta, %5'inin yönetim kurulları ise tamamen icracı üyelerden oluşmaktadır. %24'ü için ise internet ortamında paylaşılan bilgilerde, yönetim kurulu üyelerinin icracı olup olmadığına ilişkin bilgi bulunamamıştır.

Söz konusu şirketlerin %87'sinin yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı/genel müdürü aynı kişi değildir. %13'ünde ise bu kurala uyulmamış veya açıklayıcı herhangi bir bilgiyi internet ortamında paylaşmamıştır.

İnceleme konusu şirketlerin %27'sinin yönetim kurullarında en az 2 bağımsız üye görev yapmakta, %73'ünde ise gerekli sayıdan daha az sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmakta, ya da hiç bağımsız üye bulunmamaktadır.

Bu kapsamda inceleme konusu şirketlerin %94'ü denetim komiteleri oluşturmuştur. %6'sı henüz denetim komitesi oluşturmamıştır.

İncelenen şirketlerin yalnızca %45'i Kurumsal Yönetim Komitesi'ni oluşturmuş, %55'i henüz böyle bir komite oluşturmamış veya bu işlevi yönetim kurulu sorumluluğuna bırakmıştır.

## Yapılacaklar için ipuçları

Şirketlerin tamamında Kurumsal Yönetim Komiteleri'nin kurulması ve / veya daha etkin çalışma süreçleri oluşturulması gerekmektedir.

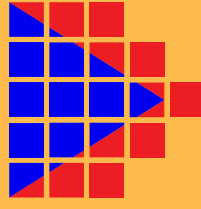
Web sitelerinin gözden geçirilerek; daha çok bilgiye hızlı ve kolay ulaşmanın ve uygulanıyor olup da web sitesinde yer almayan bilgilerin en kısa zamanda web sitesinde yer almasının sağlanması gerekmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketin tüm pay

ve menfaat sahiplerinin dikkatine sunulularak, yapılacak genel kurullarda bu konuda yönetimin yetkilendirilmesinin ve tüm şirket çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi amacıyla gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır.

Yönetim kurullarında bağımsız üye görevlendirilmesi konusunda kararlı olunması, ana sözleşmelerde kurumsal

yönetim ilkeleri doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılmasının gündeme alınması gerekmektedir.

Halka açık olsun veya olmasın, tüm şirketlerin uzun dönemde sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenerek, şirket yapısı ile uyumlaştırılması yönünde çaba harcanması sağlanmalıdır.



*Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınlarını seçkin kitapevlerinde bulabilirsiniz.*

**TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ**



# Türk futboluna kurumsal yönetim tabanlı model önerisi

Günümüzde futbolun endüstriyel bir karaktere bürünmesi, futbol kulüplerini sıradan sportif organizasyonlar olmaktan çıkartıp birer ekonomik organizasyona dönüştürdü.

Daha doğrusu bugün eko-sport örgütlenmelerle karşı karşıyayız.

Bu durum bir yandan kulüplerin parasal gelirlerini geometrik olarak artırırken, diğer yandan da yönetim bazlı sorunları beraberinde getirdi.

**B**ugün futbolun başta yönetimsel olmak üzere finansal ve ekonomik açıdan çok önemli sorunları bulunuyor. Bu sorunlar parasal gelirlerin artmasıyla her geçen gün daha da büyüyor. Bunlara çözüm bulabilmek her futbol kulübü yönetiminin bugün en öncelikli hedefleri arasında yer alıyor.

Türk futbolunun marka değerini artıracak, rekabet kalitesini yükseltecek, Avrupa ve Dünya futbolundan daha fazla pay almasına olanak sağlayacak bir yönetim modelini kulüpler ve Türkiye Futbol Federasyonu bazında hayata geçirmemiz acil bir zorunluluk olarak önümüzde duruyor. Bu kapsamda aşağıdaki modeli alternatif bir yapılanma modeli olarak sunmak istiyorum.

Alternatif modelimiz temelde iki kısımdan oluşuyor. İlk kısım stratejik kararların alınmasına olanak sağlayan üst yönetim ve kurulların bulunduğu bölümü gösterirken; ikinci kısım ise alınan bu stratejik kararları hayata geçiren operasyonel bölümleri ve birimleri gösteriyor.

Bu modelimizde önerdiğimiz alternatif yönetim şeması içindeki en önemli değişiklik, kulüp

aktiflerinin risk yönetim ve denetimini gerçekleştirecek olan, doğrudan Genel Kurul'a hesap verecek Risk Yönetim ve Denetim Kurulu ile kulübü kurumsal yönetim ilkelerine göre denetleyecek olan Kurumsal Yönetim Kurulu'dur. Bu kurullardan Risk Yönetim ve Denetim Kurulu'nun görevleri üzerinde daha önceden durulduğu için yeniden burada anlatılmayacaktır. Burada üzerinde duracağımız diğer kurul Kurumsal Yönetim Kurulu'dur.

Kurumsal Yönetim Kurulu, kulübün kurumsal yönetime uygun yönetilip yönetilmediğini ve kurallara uyumunu denetleyecek ve yönlendirecek olan bir kuruldur. Bu kurulda yer alacaklar Divan Kurulu tarafından seçilmektedir. Seçilen üyeler ve kurul Divan'a bağlı olarak çalışır. Bu kurul Divana göre daha spesifik ve kalifiye üyelerden oluşur.

**Burada yer alan kurul yönetim üyeleri, bağımsız üyelerden oluşur.**

**Kurumsal Yönetim Kurulu öz itibarıyla;**

1. Kulüpte kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını,





uygulanmıyor ise bunların gerekçesini ve bundan dolayı oluşan zarar ve ziyarı belirleyerek, bunları saptar ve Yönetim Kurulu'na sunar.

2. Kulübün pay sahiplerinin, paydaşlarla, taraftar/tüketiciyle olan ilişkilerini koordine eder,

3. Yönetim Kurulu Üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, diğer kulüp çalışanlarının kariyer planlaması ve ödüllendirilmesi ile ilgili işlevleri yerine getirir.

Bu yönetsel yapılanmanın tahsis ettiği bir diğer görev ise genel müdür pozisyonudur. Bir çeşit Chief Executive Officer (CEO) gibi çalışacak olan genel müdür, temel olarak üst yönetim ile orta

kademe yönetim arasında köprü görevi yapmaktadır. Kendisine bağlı çok sayıda birim bulunmaktadır.

Operasyonel anlamda modelde önerdiğimiz bir başka yenilik ise: Yeni iş ortaklık geliştirme yönetimi ile, taraftara hizmet verecek olan taraftar-müşteri ilişkileri yönetimidir. Bu birim özellikle endüstriyel futbolun bir zorlaması olarak ortaya çıkmaktadır. Kulübün ürün satış ve pazarlamasına ilişkin proaktif yaklaşımı egemen kılmaya çalışan satış ve pazarlamaya data base oluşturmayı amaçlayan ve satışı yöneten, yönlendiren bir fonksiyona sahiptir. Günümüzde desteklediği kulübüne bütçesinin önemli bir kısmını aktaran taraftar müşterinin katma değerinin yükseltilmesi öncelikli amaçtır. Bu amaçla taraftar-müşterinin

segmente edilmesi suretiyle oluşturulan segmentasyona göre ürün çeşitlendirmesini hedefleyen ve gerçekleştiren bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **Kurumsal yönetim neden gerekli?**

Deloitte'un son çalışmasına göre 17,5 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşan Avrupa futbol piyasası, artık kulüplerin bu pazardan daha fazla pay alabilmek adına, birbirleriyle kıyasıya bir rekabete girdiklerini gösteriyor.

Bu süreçte pazarın tümünü etkileyen en önemli trendin, gelir kaynaklarındaki hızlı artış

olduğunu vurgulamak gerekir.

Bu durum, idari ve stratejik zorluklarla birlikte, üst ve alt seviye kulüplere fırsatlar da sağlamaktadır.

#### **Avrupa futbolundaki ana trendler:**

- 1) Maç günü, yayın ve ticari gelirlerdeki artışlar,
- 2) Futbol kulüpleri ile diğer endüstrilerden firmalar arasında gerçekleşen ortaklıklar ve yeni girişimler,
- 3) Oyuncu ücretlerindeki artışlar,
- 4) Önde gelen futbol liglerinde yer alan rekabet dengesindeki düşüşlerdir.

#### **Bu trendler, kulüplerin karşısına şu zorlukları çıkartmaktadır:**

- 1) Gelir kaynaklarını mükemmel şekilde yönetilme gereği,
- 2) Yeni girişim yaratma ve ortaklık kurma stratejisi ile global marka yaratma fırsatlarının aranması,
- 3) Sportif başarı korunurken, giderlerin kontrol altında tutulması,
- 4) Takımlar arasındaki rekabet dengesinin muhafaza edilmesi amacıyla gelir dağılım modellerinin yeniden düzenlenmesi.

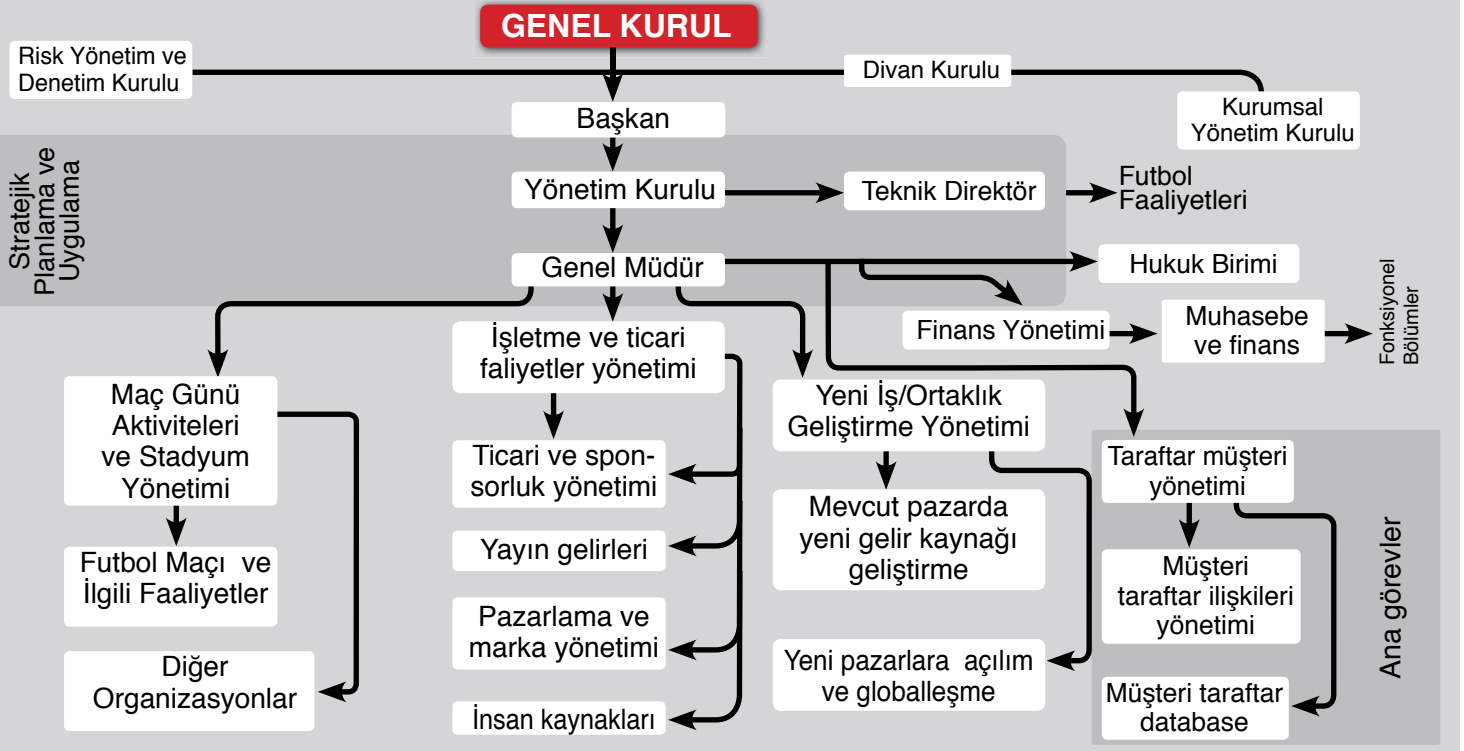
Bahsi geçen zorluklarla baş edebilmek için, futbol kulüplerinin gelir ve gider yapılarını çok iyi bilmeleri; maç günü gelirleri, yayın ve ticari gelirlerden oluşan birincil gelir kaynaklarını dikkatli bir şekilde dengelemeleri ve yönetmeleri, oyuncu alımları ve yeni girişim faaliyetleri için daha sistematik bir yaklaşım yaratarak ikincil gelirlerini arttırmaları, sportif başarıyı engellemeden sabit ve değişken giderlerini mümkün olduğu kadar azaltmaları, son olarak organizasyonlarının ticari ve



## **Tuğrul Akşar**

1962 Niğde doğumlu olan Tuğrul Akşar, 1987-88 Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunudur. Aynı fakültenin işletme Anabilim Dalı'nda da 1992 yılında İşletme Master'ını tamamladı. Evli ve iki kızı olan Akşar, halen ülkemizin büyük bankalarından birisinde yönetici olarak çalışmakta. Futbolun asla sadece futbol olmadığını bilincinden hareketle, olayın görünmeyen yüzü olan endüstriyel, mali ve sosyal kısmı üzerinde yayınlanmış yüzün üzerinde makalesi bulunuyor. Tuğrul Akşar'ın Endüstriyel Futbol, Futbol Ekonomisi (Doç. Dr. Kutlu Merih ile birlikte), Futbol Yönetimi (Doç. Dr. Kutlu Merih ile birlikte), Futbolun Ekonomi Politikası isimli dört yayımlanmış kitabı bulunuyor ve yazılarına [www.futbolekonomi.com](http://www.futbolekonomi.com) ve Dünya Gazetesi'nde (pazartesileri) "Eko Spor" başlıklı köşesinde devam ediyor."

# İYİ YÖNETİM MODELİ ŞEMASI



'Her biri neredeyse yıllık yüz milyon dolarlara ulaşan devasa bütçeleriyle artık bu oluşumları konvansiyonel anlayışla yönetmek mümkün olamazdı. Nitekim öyle de oldu.'

futbol bölümlerinde çalışacak yetenekli profesyonelleri işe alarak, güçlü bir kuruluş oluşturmaları gerekmektedir.

Futbol kulüplerine gelir getiren ana kalemler; maç günü, yayın ve ticari faaliyetlerdir ki bunlar, yan kalemler olan yeni iş alanları geliştirme, ortaklıklar kurma, marka yönetimi aktivitelerinden destek alırlar.

Buraya kadar yaptığımız analizler bize Avrupalı üst düzey kulüplerin rakiplerine üstünlük sağlamada Kurumsal yönetim ilkelerini çok etkin kullandıklarını gösteriyor. Ancak bu konuda halen olayın farkına varmayan/varamayan futbol kulüpleri de yok değil.

## FUTBOLA UYGUN "İYİ YÖNETİM" MODELİ GEREKİYOR

Bugün yıllık gelir ve giderleri yüz milyonlara ulaşan futbol kulüplerinin artık geleneksel ve konvansiyonel yönetimlerle idare edilmesi çok gerilerde kaldı. Bu mantık ve anlayışla

sevk ve idare olunan kulüpler yarışmacı turnuvalarda artık ne yazık ki çok gerilerde kalıyorlar. İktisadi, mali ve sportif başarı ancak kulüp yönetimlerine kurumsal yönetimin egemen yapı haline getirilmesiyle mümkün olabiliyor. Ancak klasik yönetim anlayışının sadık uygulayıcısı yöneticiler buna ne kadar izin verir bilinmez ama toplam başarı ancak bu şekilde geliyor. Futbolun nüfuzunu bırakmak istemeyen yöneticiler ancak bir noktaya kadar kulüplerini taşıyabilirler ama bu gelinen nokta asla kulüp çıkarlarını gözetemeyen ve kulübü daha ileri yarışmalara taşıyacak bir nokta olamayacaktır. Bu nedenle kurumsal çıkarları ön plana alan bir örgütsel yapının oluşturulması, bugün Türk futbolunun önünde duran tarihsel bir görevdir. Kurumsal çıkarların maksimizasyonu, ancak kurumsal yönetimle mümkün olabilir.

"İyi Yönetim" kavramı, genellikle içine kapalı, şeffaflıktan uzak futbol kulüpleri

ve hesap vermek ve şeffaf olmak istemeyen futbol yönetim organları dünyasında özellikle önem taşıyan bir kavramdır. Futbol yönetim organlarının kulüplerdeki yönetim sistemlerinin geliştirilmesine destek olmak için daha fazla çaba göstermeleri gerekiyor. İyi yönetim, kulüplerin kendi başarılarına başarabilecekleri bir uygulama olmaktan uzak görünüyor. Bu sürece taraftar örgütlerinin de katılmaları gerekiyor. Bu anlayış uygulamaya geçmeden bütün dünyada futbolun geleceği çok parlak görünmüyor.

Otoriteler aynı zamanda futbol gelirlerinin dağılımındaki adaletsizlikleri giderecek çareleri de geliştirmelidir. Yayın gelirleri daha adaletli dağıtılabilir. Gerçekte bu gelirlerin daha önemli bir kısmı alt ligler ve futbol alt yapısının geliştirilmesi için pay olarak ayrılmalıdır. Diğer taraftan maç günü gelirlerinin ve diğer ticari gelirlerin de yeniden dağılımı için teknikler geliştirilmelidir.

### KAYNAKÇA:

• Tuğrul AKŞAR-Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi, Literatür yayınları, İst. 2008. • Cüneyt SEZGIN, Kulüplerimizde Risk Yönetimi, Denetim ve Kurumsal Yönetim, <http://www.fesam.org> • Grant THORNTON, "Governance; A Guide for football Clubs" The FA December, 2005. • Manchester Utd. Official Web Site. • Yalın SEVGÖR, Utilization of European football Club management Practices in Turkish Football, Master's Thesis, Helsinki University, 2005 • Four Four Two, The Ultimate Football Magazine, European Edition, February 2009, • Edward ENSOR, Manchester United, Building a Legend: The Busby Years, 2007. • Joe NOCERA, "Social (ir)responsibility", The Herald Tribune, April 8, 2007. • Mete İKİZ, "Barcelona'nın Mavi Fil'i Türklere örnek olabilir", <http://www.fesam.org> • Mete İKİZ, "Manchester United futbolda başarının standardını belirliyor", <http://www.referansgazetesi.com>

# Akıllı telefonunuzu iş hayatınızda nasıl etkin kullanabilirsiniz?



Blackberry ve Iphone'nun başını çektiği akıllı telefonlar, sınırsız internet seçenekleri ile gün geçtikçe iş dünyasında daha fazla kişi tarafından kullanılıyor. Ofiste olmasanız bile iş hayatı ile sürekli iletişim halinde olmanın kolay yolu akıllı telefonlardan geçiyor. Ayrıca yolda boşa giden zamanınızı etkin bir şekilde kullanmak için bizlere birçok fırsat sunuyor. Özellikle internetten indirilen birçok program ve kullanılan servis sayesinde iş hayatında hızla ilerleyebilirsiniz. İşte bu program ve servislerden bazıları.

**Twitter:** Web tabanlı iletişim platformu Twitter'ı artık herkes biliyor. 140 karaktere kadar her konuda görüşünüzü yazabileceğiniz Twitter sayesinde, iş dünyasından birçok kişinin Twitter sayfasını takip edebilir, onların Tweetlerine yorum yazarak karşılıklı iletişime geçebilirsiniz. Aynı platform içinde yer alan Tweetdeck uygulaması ile Facebook'daki güncellemeleri aynı anda takip etmek de mümkün.

**Wordpress:** Söyleyeceğiniz 140 karakteri geçiyorsa sizi Wordpress'e alalım. Kendi blogunuzu basitçe kurabildiğiniz Wordpress'de, telefonunuzdan blogunuzu güncelleyebilirsiniz.

**Tumblr:** Mikro Blog sitesi olarak adlandırabileceğimiz Tumblr, son dönemin popüler blooger sitelerinden. Tumblr'a e-posta adresinizi yolladıktan sonra blogunuz hemen açılıyor. Bildirilerinizi oluştururken Tumblr bu konuda yardımcı da oluyor.

**Foursquare:** Ben şimdi buradayım demenin yeni online yolu olan Foursquare'da, anlık olarak check in yapan kişilerin nerede olduğunu, gittikleri yerler hakkındaki yorumları görebiliyorsunuz.

Böylece iş yerinizin yakınındaki potansiyel müşterileri internetten takip edebilirsiniz.

**ReQall:** Eğer not almak için defter veya postit taşımaktan nefret ediyorsanız, bu uygulama tam size göre. Yapılacaklar listenizi yazabileceğiniz bu uygulamada, yapılacaklar listenizi sesle de kayıt edebilirsiniz. Requall istediğiniz zaman yapılacaklar listenizi size hatırlatacaktır.

**Tap Forms:** Şifrelerinizi veya değerli olabileceğini düşündüğünüz tüm bilgileri güvenli bir yerde saklamanız konusunda Tap Forms'u kullanabilirsiniz.

**Dropbox:** Fotoğraflarınızı, dökümanlarınızı videolarınızı müşterilerinizle paylaşabileceğiniz bu uygulamanın ücretsiz kotası 2 GB, ek kota sağlamak ücretli olarak mümkün.

**Google Docs:**

Sanal ortamda tek bir word dosyası üstünde birçok kişinin aynı anda çalışabildiği Google Docs, iş hayatını kolaylaştıran uygulamalardan biri olarak karşımıza çıkıyor.

**Fed Ex:**

Bu uygulama ile kargonun yerini, kargonun çıkış ve teslim tarihini cep telefonunuzdan takip etmek mümkün. Ayrıca bu uygulamada kargonuza not da ekleyebilirsiniz.

**LinkedIn:**

Artık kartvizite gerek yok. 70 milyonun üstündeki profesyonel ile, iş özgeçmişinizi her zaman ve her yerde paylaşabilirsiniz.



# Bizantion'dan İstanbul'a BİR BAŞKENTİN 8000 YILI

İstanbul'da kentin karmaşasından biraz olsun uzaklaşacağınız Emirgan'daki Sakıp Sabancı Müzesi bu sonbaharda sizleri bekliyor. Bahçesinde bulunan heykeller nedeni ile Atlı Köşk olarak bilinen ve uzun bir süre Sabancı Ailesi'nin ikamet ettiği tarihi mekan 2002 yılından bugüne müze olarak hizmet veriyor. Geçtiğimiz aylarda "Efsane İstanbul: Bizantion'dan İstanbul'a – Bir Başkent'in 8000 yılı" sergisine ev sahipliği yapan müzeyi sizler için gezdik.

**E**mirgan'daki Sabancı Üniversitesi'ne bağlı Sakıp Sabancı Müzesi'nin bahçesine girdiğinizde tarihi köşk ve bahçedeki bronz heykeller bizleri karşılıyor. Müzede sürekli ve dönem dönem değişen özel sergiler bulmak mümkün. Geçtiğimiz Ağustos ayında müzeyi ziyaretimizde "Efsane İstanbul: Bizantion'dan İstanbul'a – Bir Başkent'in 8000 yılı" adlı serginin ayrıntılarını sizler için kaleme aldık.

## BİR BAŞKENTİN 8000 YILI

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nin (SSM) İstanbul 2010 Avrupa Kültür



Başkenti Ajansı'nın işbirliğiyle düzenlediği "Efsane İstanbul: Bizantion'dan İstanbul'a – Bir Başkent'in 8000 yılı" sergisi, İstanbul'un, Marmaray Projesi kapsamındaki Yenikapı kazalarıyla daha da geriye giden 8000 yıllık tarihini gözler önüne seriyor.

Sergi, Bizantion'dan Nea Roma'ya, Constantinopolis'ten İstanbul'a; Bizans ve Osmanlı İmparatorluklarına başkentlik yapmış kentin tarihine ışık tutarken, ticaret, hediye ve 4. Haçlı Seferi'nde olduğu gibi yağma yoluyla çeşitli ülkelere dağılmış hazineleri bir araya getirdi. Sergide Almanya, Avusturya, Belçika, Fransa, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İtalya, Katar, Macaristan, Portekiz, Rusya ve Yunanistan'daki kurumlardan seçilen 500'ü aşkın eser yer aldı.

Sergiyle ilgili bilgi veren Sergi Küratörü SSM Müdürü Dr. Nazan Ölçer, "İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti etkinlikleri çerçevesinde, hem 15 milyon nüfuslu İstanbul kentinin sakinlerine hem de tüm dünyaya, İstanbul'un 8000 yıl önceye uzanan tarihini ve farklı kültürlerin karışımından doğan kozmopolit kimliğini, kapsamlı bir sergiyle hatırlatmanın faydalı olacağını düşündük." dedi.

İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı Yürütme Kurulu Başkanı Şekib Avdagiç ise "Avrupa Kültür Başkenti" ünvanının, her şeyden önce İstanbul'da

yaşayanların "kentli olma, kenti tanıma, yaşadığı kente sahip çıkma" bilincine ulaşması açısından büyük bir fırsat olduğunu söyledi.

Sergiye girişte İstanbul'un binlerce yıl öncesinden başlayan oluşumu, o zamandan bugüne kadar içinde barındırdığı topluluklar ve onların kendilerine özgü yapıları, kültürleri ekranda gösteriliyor. İstanbul'un 8000 yıllık tarihini yansıtan eserler fonda çalan müziklerle birlikte oldukça etkileyici bir hava uyandırıyor.

İlk bölümde sergilenen eserlerle birlikte İstanbul'un temellerini oluşturan Constantinopolis'e gidiyorsunuz. İlk olarak o dönemin inancını yansıtan oyma taşlar, imparator büstleri, lahitler, mozaik taşlardan yapılmış resimler dikkatinizi çekiyor. Günlük yaşamı resmeden oyma taşlar ve özellikle insan figürlü mezar taşları o zamanın yaşamı hakkında bize ipuçları veriyor. Ayrıca 9.yy'a gelindiğinde tahrip edilen ikonalar da göze çarpıyor.

İkinci bölümde ise daha çok Hristiyan inancına ait eserler yer alıyor. Hz. İsa ve Hz. Meryem figürlü taşlar, çeşitli şekillerde yazılmış İnciller, altından yapılmış ve kıymetli taşlarla süslenmiş kutsal emanet kutuları, kilise kadehleri, kadeh örtüleri bu bölümde yer almakta. Ayrıca bu bölümde bir oval tavan oluşturularak birçok camii ve kilisenin kubbe görüntüleri



projeksiyon yoluyla bu tavana yansıtılmış. Bu görüntülerle birlikte çalan müzik ve duvarlardaki İstanbul manzaraları gerçekten o kubbenin altında olduğunuz hissini uyandırıyor. Böylece dinler arası bir bağ kurulmuş ve çok güzel bir kültür mozaïği oluşturulmuş.

### OSMANLI'NIN İSTANBUL'U

Üçüncü kısımda ise Osmanlı döneminin İstanbul'unu görüyorsunuz. Dönemin padişahlarının portreleri, harem kadınlarının resmedildiği eserler ve İstanbul panoramaları göz dolduruyor. Ayrıca padişah kaftanları, günlük yaşamda kullanılan gereçler, nargileler, kahve fincanları da bu kısımda sanatseverlerin beğenisine sunuluyor. Çeşitli şekillerde yazılmış Kuran-ı Kerim'ler, işlemeli rahleler, altın Kur'an kutuları, İslam kültürünü yansıtıyor. Yine aynı bölümde bulunan padişah kılıçları, kalkanlar, savaşlarda kullanılan hayvanların korumalıkları çok büyük



bir coğrafyaya yayılmış bir devletin saldırı ve savunmaya verdiği önemi gözler önüne seriyor.

Bu güzel İstanbul yolculuğu serginin çıkışında sizi uğurlayan ekranla birlikte sona eriyor. Bu ekranda ise Cumhuriyet, Atatürk ve cumhuriyet sonrası İstanbul en güzel haliyle yansıtılıyor. Böylece geçmişten bugüne İstanbul'u, İstanbul yaşamını ve kültürünü ziyaret etmiş oluyorsunuz. Serginin başından sonuna İstanbul'un içinde barındırdığı kültürlerin, her değişen kültürle birlikte artan güzelliğinin, maceralarla dolu tarihinin büyüüne kapılıyorsunuz.

### SABANCI ÜNİVERSİTESİ SAKIP SABANCI MÜZESİ

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), İstanbul'da Boğaziçi'nin en eski yerleşimlerinden Emirgan'dadır. Müzenin ana binasının yer aldığı topraklar ve onun deniz kıyısındaki uzantısı olan Sahilhane, 1848-84 yılları arasında çeşitli Osmanlı paşalarının mülkiyetinde kalmış, bu tarihten sonra kısa bir süre Karadağ Sefareti olarak kullanılmıştır. 1925 yılında yıkılmış ve harap bir halde bulunan Sahilhaneyi satın alan Hıdiv İsmail Paşa'nın

torunu Prens Mehmed Ali Hasan, Mimar Eduard de Nari'ye köşkün projesini çizdirmiş ve inşaa ettirmiştir. 1950 yılında Adanalı sanayici Hacı Ömer Sabancı tarafından Hıdiv ailesine mensup Prenses İffet'ten satın alınan bina ön bahçesine yerleştirilen, Fransız heykeltıraş Louis Dumas'ın 1864 yapımı at heykelinden ötürü "Atlı Köşk" olarak anılmaya başlanmıştır. Atlı Köşk'ün arazisindeki ikinci at heykeli ise 1204 yılındaki 4. Haçlı seferi sırasında Haçlı kuvvetlerince yağmalanan Sultanahmet Meydanı'ndan alınarak, Venedik'teki San Marco kilisesinin önüne yerleştirilen 4 attan birisinin dökümüdür. Hacı Ömer Sabancı'nın 1966 yılında vefatının ardından Sakıp Sabancı tarafından konut olarak kullanılmaya başlanan Atlı köşk, uzun yıllar Sakıp Sabancı'nın zengin hat ve resim koleksiyonunu barındırmıştır. 1998 yılında ise içindeki koleksiyon ve eşyalarla birlikte müzeye dönüştürülmek üzere Sabancı Üniversitesi'ne tahsis edilmiştir. Modern bir galerinin eklenmesiyle 2002 yılında ziyarete açılan müzenin sergileme alanları, 2005 yılında yapılan düzenlemeyle genişletilerek, teknik düzeyde uluslararası standartlara kavuşturulmuştur.



# TKYD Yayınları İngilizce'ye çevirildi

Ocak 2010'da tanıtılan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi" ve "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi" uluslararası alanda oluşan ilgiye cevap vermek amacıyla İngilizce olarak hazırlandı. Yayınları [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresinden ücretsiz olarak ulaşabilirsiniz.

## Governance Guide for Family-Owned Companies "in the Light of Corporate Governance Principles"

### TKYD Yayınları

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine yakınlaştırma çabasının ürünü olan "Aile Şirketleri Yönetim Rehberi"nin İngilizcesi yayımlandı. [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresinden ücretsiz ulaşabileceğiniz yayında, 2006 yılından bugüne Anadolu'nun 18 ilinde, 1126 hissedar

ve yönetici ile yapılan çalışmalardan alınan geri bildirimler ve tecrübeleri yansıttı. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim, aile şirketlerine özgü hususlar, kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar, Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın getirdiği radikal değişiklikler yayının başlıklarını oluşturuyor.



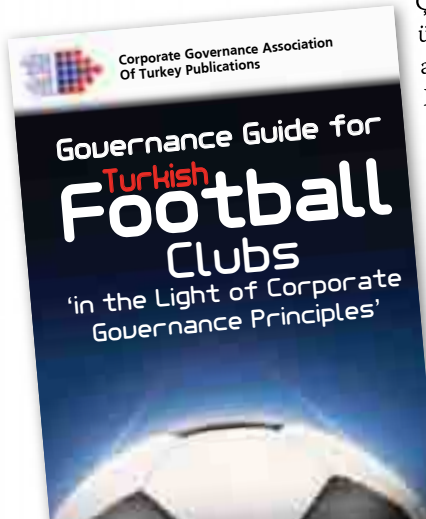
## Governance Guide for Turkish Football Clubs "in the Light of Corporate Governance Principles"

### TKYD Yayınları

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Türk Futbol Endüstrisi

Çalışma Grubu üyelerinin kaleme aldığı "Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi"nin İngilizcesi yayımlandı. [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresinden ücretsiz ulaşabileceğiniz yayında, Futbol endüstrisinde ticarileşme ve kurumsal yönetim,

Avrupa futbolu: endüstriye giden yol, Türkiye'de mevcut durum ve Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi başlıkları yer alıyor. Bilindiği üzere Futbol, sosyal etkisi ve gençliğe aktardığı kayda değer katkıdan ötürü, bir oyundan daha fazla anlam taşımaktadır. Futbol milyonlarca kişinin ilgisini çekerken, futbol kulüplerinin yönetimleri ise milyonları temsil etmektedir. Bu nedenle futbol kulüplerini yönetenlerin, bu kulüpleri en yüksek standartlarda yönetme zorunluğu bulunmaktadır. İnancımız futbol kulüplerinin kurumsal yönetim standartlarında yönetilmesinin gerekliliği yönündedir.



# ENERJİMİZİ BOŞA HARCAMADIK DÖRT DÜNYA REKORU KIRDIK

Yıllardır enerji tasarrufu konusunda ilklere imza atıyoruz.  
Bugün sizlere dünyanın en tasarruflu ürünlerini  
sunmaktan gurur duyuyoruz.



**Buzdolabı**; tropikal iklim sınıfında A++ özelliği ile kendi hacminde en az elektrik tüketendir.

**Çamaşır makinesi**; IEC/EN 60456 performans ölçme standardına göre, Pamuklu Eko 60°C programı A enerji sınıfından %50 daha tasarrufludur.

**Bulaşık makinesi**; IEC 60436/EN 50242 performans ölçme standardına göre, Ekonomi 50°C programı A enerji sınıfından %30 daha tasarrufludur.

**Ankastre fırın**; EN50304 - EN60350 no'lu enerji tüketimi ölçüm standartlarına ve EN direktifi 2002/40/EC'ye göre, A enerji sınıfından %30 daha tasarrufludur.



'den kurumsal  
çözümler

2 yeni  
ürün

Yazının  
keşfinden sonraki en  
keyifli yenilik

Müka Matbaa tarafından yenilikçi araştırmalar sonucunda geliştirilen Veil Notebook ve Veil Diary, her ayrıntısında şıklığı olduğu kadar kalitesini ve dayanıklılığını da öne çıkarmaktadır.

Veil Notebook ve Veil Diary benzersiz tasarım ayrıntılarıyla her sektörden profesyonellerin ve hemen her kesimden kullanıcıların yazma ihtiyacını en şık şekilde karşılamaktadır.

Veil Notebook ve Veil Diary sıradan bir ajandadan daha fazlasını bekleyenler için farklı boyut ve renklerde sunulmaktadır. Aynı zamanda ajanda ve defterlerde kurumunuza özgü baskı alternatifleri sunulmaktadır.

Patent No: 2009 / 00178 Patent No: 2010 / 00574

**mükamatbaa**  
0212 549 68 24 • www.veilnotebook.com  
www.muka.com.tr