

Kurumsal Yönetim

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

Sayı: 13 Sonbahar 2011

Dergisi

www.tkyd.org

**V. Kurumsal
Yönetim Zirvesi
17 Ocak 2012**

**ARAŞTIRMA
Stratejik Planlama
Algı Araştırması**

**TKYD, Ekonomi
Gazeteciliği
Derneği
İşbirliğinde**

**Ekonomi
Gazeteciliği Projesi**



**RÖPORTAJ
Futbol
endüstrisinde
iyi yönetim
Declan Hill, Oliviero Beha**



**MAKALE
SPK Kurumsal
Yönetim
İlkeleri
Dr. Murat Doğu**

ÇİMSA

ÇİMSA
CİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.



ALMANYA
Embs



Ankara



Eskişehir



Niğde



Kayseri



Mersin

ÇİMSA INTERNATIONAL

- HAZIR BETON TESİSİ
- CİMENTO FABRİKASI
- ODIŞI TESİSİ
- CİMENTO TERMINALI

ÇİMSA

Siz neredesiniz, biz oradayız...

Çimento ve hazır betona farklı bakış açımızı yansıtan ürünlerimizle, hayallerinizdeki projeleri gerçekleştirmenizde size yardımcı oluyoruz. Yaygın dağıtım ağımla, siz neredesiniz, Çimsa olarak yanınızda yer alıyoruz.

ÇİMSA

"emin ellerdesiniz"



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
Muharrem Yılmaz

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 abalcalar@tkyd.org

Tasarım

Murat Barut marbay@tkyd.org

Baskı&Cilt

Müka Matbaa

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

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
uyumayı teahhüt eder. Dergide yer alan
yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi
malzemelerden yazılı izin alınmadıkça
alıntı yapılamaz.

**Muharrem Yılmaz**

Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

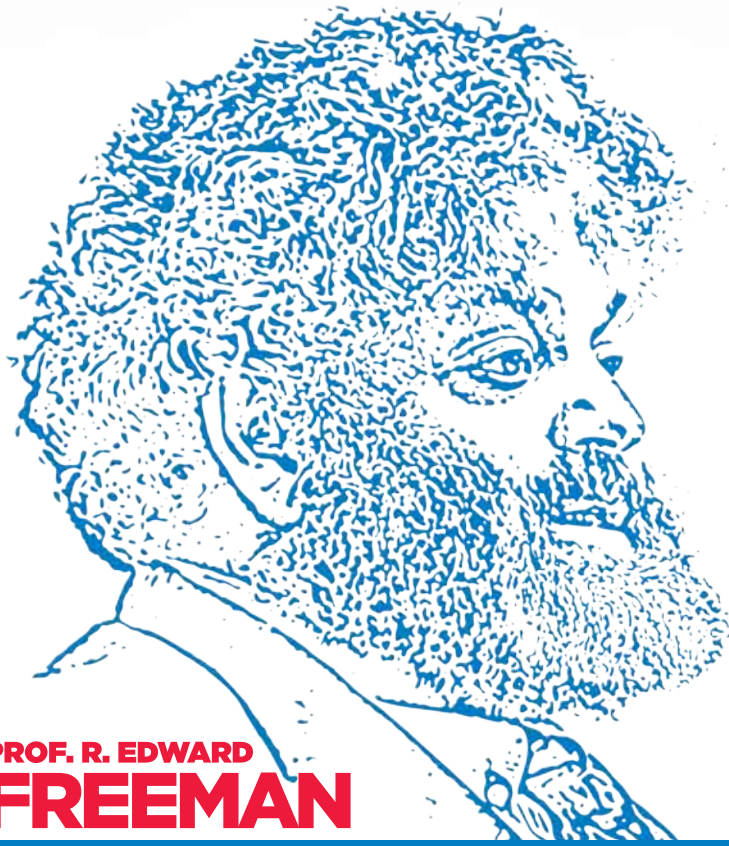
Kurumsal yönetim alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmeleri, Türk iş dünyası ile buluşturmayı amaçlayan Kurumsal Yönetim Dergisi'nin 13. sayısını yoğun bir içerikle sizlere sunuyoruz. Bu yayının hazırlanmasını haber, makale, görüş ve röportajları ile katkıda bulunarak mümkün kılan üyelerimize teşekkür ederiz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulduğu günden bugüne ulusal ve uluslararası alanda kurduğu işbirlikleri ile kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik ve işlevsellik kazanması amacıyla çalışmalar yapmakta ve siz değerli üyelerinin katkılarıyla etkinliğini artırmaktadır. En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için sayıları hızla artan kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimi sunarım.

Kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirdikçe, başta küçük ve orta

ölçekli işletmelerimiz ve aile şirketlerimiz olmak üzere, tüm kurum ve kuruluşlarımızda bir olgunlaşma evresine geçileceğine, rekabet gücümüzün artacağına ve sürdürülebilirlik performansında önemli bir iyileşme kaydedeceğimize yürekten inanıyorum. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte oluşan ortam bize kendi kurumsal yönetim düzenlemelerimizi düşünmek, tartışmak ve oluşturmak adına büyük bir fırsat sağlıyor.

Kurumsal yönetim konusunda gösterdiğiniz bilinç ve derneğimize verdiğiniz destekten cesaret alarak derneğimiz çalışmalarına daha fazla desteğinizi ve katılımınızı bekliyoruz. 21. yüzyılda iyi yönetim beklentisi içinde olan tüm bireylerin ihtiyaçlarına cevap olabilecek çözüm ve uygulamalar sunan kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde sizlerle birlikte önemli bir görev üstlenmekteyiz. Ümit ediyorum ki daha mutlu bir dünyada barış içerisinde yaşayabilmek için kurumsal yönetim ilkeleri etrafında birleşip, kurumsal yönetim ilkelerinin yükseldiği bir ortamda dostluklarımızı paylaşırız.



**PROF. R. EDWARD
FREEMAN**

STAKEHOLDER YÖNETİMİ

YENİ KAPİTALİZM
NEDİR? NE DEĞİLDİR?

KONFERANSI 02 KASIM 2011

SU EDU "Exclusive Line" Konferansları

"Stakeholder" kuramını ilk ortaya atan Prof. R. Edward Freeman
İlk Kez Türkiye'de!

Dünya'da CEO'ların yakından izlediği en saygın akademisyenlerden biri olan Prof. R. Edward Freeman kolektif bir çalışma ürünü olan "Stakeholder Theory- The State of the Art" kitabı ile mevcut düzeni bozuyor ve yeni şifresini sunuyor.
Global dalgalanmalar ve ekonomik krizler içindeki dünyanın düzeni yeniden kuruluyor.

STAKEHOLDER YÖNETİMİ
Yeni Kapitalizm düzeni içinde
NEDİR? NE DEĞİLDİR?

Sabancı Üniversitesi EDU tarafından organize edilen, iş dünyasının liderlerinin ağırlanacağı Exclusive Line Konferans serisinin bu buluşmasını kaçırmamalısınız.

02 Kasım 2011

*1-16 Ekim 2011
erken kayıt avantajını kaçırmayın.*

Yer: Sabancı Center Hacı Ömer Konferans Salonu 4. Levent / İstanbul
Bilgi: gulden-edu@sabanciuniv.edu Tel: 0216 483 97 02
<http://edu.sabanciuniv.edu/conferences>

TKYD üyelerine özel
İNDİRİM



32 | ARAŞTIRMA

Stratejik Planlama
Algı Araştırması

24 | **Ekonomi Gazeteciliği Projesi**

TKYD'nin EGD işbirliğinde, Bahçeşehir Üniversitesi, Amerika merkezli CIPE kuruluşu ve KPMG Türkiye katkılarıyla hazırladığı "Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği" projesi 22 Eylül'de yapılan lansman toplantısıyla kamuoyuna tanıtıldı. Projenin kapsamını ve hedeflerini yazar kadrosuyla konuştuk.



25 | MAKALE

FIKRET SEBİLCİOĞLU
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



26 | MAKALE

DR. ERKİN ERİMEZ
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



27 | MAKALE

ALPER UĞURAL
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



13 | DÜNYADAN HABERLER

Mervyn
E. King'e başarı
ödülü



07 | TKYD'DEN HABERLER

İş Dünyası V. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde bir araya geliyor

11 | TÜRKİYE'DEN HABERLER

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri güncellendi

16 | RÖPORTAJ

Futbol endüstrisinde iyi yönetim

08 | TKYD'DEN HABERLER

TKYD Üye Toplantısı

20 | MAKALE

Dr. Murat Doğu: SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri



34 | MAKALE

İdil Gürdil: Risk yönetimi, Kurumsal değeri destekliyor

37 | MAKALE

Mehmet Özdeniz: Aile şirketleri üyelerini kurumsallaşma adına düşündürecek fikirler

10 | MEDYADA TKYD

Temmuz – Ekim 2011 dönemi
medya raporu

41 | KÜTÜPHANE

KURUMSAL YÖNETİMİN AB İLE AB'YE ADAY OLAN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ:
Teorik, Hukuki ve Uygulama Açısından Değerlendirmeler



42 | KÜLTÜR SANAT

Borusan Müzesi
ziyaretçilerini bekliyor



Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği Lansman Toplantısı

TKYD ve EGD "Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği" projesi için güçlerini birleştirdiler. Bahçeşehir Üniversitesi ve ABD merkezli CIPE kuruluşları katkılarıyla yürütülecek projenin hedefi ekonomi gazeteciliğinde mesleki standartları yükseltmek ve uluslararası kabul gören kurumsal yönetim ilkelerini haberin odağına koymak.

2 Eylül tarihinde Bahçeşehir Üniversitesi'nde düzenlenen

toplantıya ekonomi dünyası temsilcileri, düzenleyiciler, akademisyenler ve ekonomi medyası temsilcileri katıldı. Açılış konuşmalarını TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz, Ekonomi Gazetecileri

Derneği Denetim Kurulu Başkanı ve Yüksek İstişare Kurulu Üyesi Fikri Türkel ve Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Haluk Gürge'nin yaptığı toplantıya özel sektör temsilcileri, ekonomi gazetecileri, akademisyen ve düzenleyicilerin yansıra bölge ülkelerden ve ABD'den uzmanlar katıldı.

Toplantının açılış konuşmasını yapan Muharrem Yılmaz; "Hazırlanan proje ile amacımız; bir tarafta doğru bilgiyi, doğru zamanda ve tüm detayları ile kamuoyuna aktarma görevini üstlenen ekonomi gazetecilerinin çalışabileceği uygun ortamı hazırlamak, diğer yandan ise bu önemli görevi yerine getirirken kendilerine bilgi,



tecrübe ve uluslararası standartlarda örnekler ile yardımcı olmaktadır" dedi. Proje ortağı, Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) Denetim Kurulu Başkanı ve Yüksek İstişare Kurulu Üyesi Fikri Türkel yaptığı konuşmada, "TKYD ile EGD'nin ortak çalışması neticesinde ekonomi basınına gerek mesleki bilgilerin bir yayın olarak sunulması, gerekse kurumsal yönetim felsefesinin doğru algılanabilmesi için önemli bir adım attığımıza inanıyorum" dedi. Özel sektör temsilcileri, düzenleyiciler ve ekonomi gazetecilerinin konuşmacı olarak katıldığı toplantıda KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç "Bağımsız denetçi de ekonomi gazetecisi gibi, her şeyi söyleyerek ama söylediğini

de tam ve doğru söyleyerek değerli kılar. Her ikisi de söylediği kısmıyla tereddüdü ortadan kaldırırken yine de okuyana yorumlama ve değerlendirme özgürlüğü sağlar" dedi.

Toplantıda konuşan Turkcell Yatırımcı ve Uluslararası Medya İlişkileri Bölüm Başkanı

Nihat Narin de ekonomi basını ile ilişkilerde adil ve şeffaf iletişimin önemine inandıklarını belirtti. Narin, "Halka açık bir şirket olarak hem ulusal hem de uluslararası basının yakından takip ettiği mesajlarımızı bilgilendirme politikamız çerçevesinde kamuoyunun bilgisine sunuyoruz. Bu bilgilendirmenin şirketimizi yakından takip eden ekonomi basını, yayınlanan haberlerin de şirketimiz açısından önemine inanıyoruz" dedi. TKYD ve EGD tarafından hazırlanan "Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı" ve "Ekonomi Gazetecisi El Kitabı" yayınlarının tanıtıldığı program eğitim ve seminer faaliyetleri ile devam edecek.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi

2007 yılında hesaplanmaya başlanan Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirket sayısı 33'e ulaştı.

Endekse yönelik çalışmalara katkıda bulunmak amacıyla kurulan TKYD Kurumsal Yönetim Endeksi Çalışma Grubu ve İMKB işbirliğinde, farklı paydaşların katılımıyla düzenlenecek bir dizi toplantı ile endekste yer alan şirket sayısının arttırılması ve endeksin bilinirliğine katkıda bulunulması hedefleniyor.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu liderliğinde yürütülecek çalışmaların ilki Kasım 2011'de İMKB işbirliğinde yapılacak toplantı ile başlayacak. Çalışmalara katılmak isteyen üyelerimizin info@tkyd.org adresine bilgi vermelerini rica ederiz.

KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ HAKKINDA

2005 yılı Şubat ayında İMKB bünyesinde kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuş ve 2007 yılının Ağustos ayında hesaplanmaya başlamıştır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), İMKB pazarlarında (Gözetli Pazarı hariç) işlem gören ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri VIII, No:40 "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notuna sahip şirketlerin tebliğde belirtilen kurallara göre fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Endekse kabule ilişkin 10 üzerinden en az 7 alma zorunluluğu bulunmaktadır.



Kurumsal Yönetim ve Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu

Sermaye piyasası, aile şirketleri, futbol endüstrisi ve geçtiğimiz günlerde tanıtılan ekonomi gazeteciliği alanlarındaki çalışmaların ardından sivil toplum kuruluşlarından gelen talepleri karşılamak üzere TKYD çatısı altında bir çalışma grubu oluşturuldu. Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yönetim yapısı oluşturmaları ve yönetim kurullarında etkinliği arttırmaya amaçlayan çalışmaları hazırlayacak olan çalışma grubu faaliyetlerine Ekim 2011'de başladı.



V. Kurumsal Yönetim Zirvesi 17 Ocak 2012 tarihinde düzenleniyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından her yıl düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirve'lerinin beşincisi 17 Ocak 2012 tarihinde İstanbul'da gerçekleşecek. Kurumsal yönetim uygulamalarında ulaşılan noktanın tartışılacağı zirvede öncelikler ve hedeflerin belirlenmesi gündemi oluşturacak. Prof. Mervyn E. King'in her yıl olduğu gibi başkanlığını üstleneceği zirve CNBC-e televizyonundan canlı olarak yayınlanacak oturumlarla ve internet televizyonu yayınıyla ülke geneline ulaştırılacak.

KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ İKİNCİ KEZ SAHİPLERİNİ BULACAK

İlki 2011 yılında düzenlenen Kurumsal Yönetim Ödülleri'nin ikincisinde de kazanan kuruluşlar V. Kurumsal Yönetim Zirvesi çerçevesinde düzenlenecek törenle ödülleri alacak. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören şirketlerin sahip olduğu kurumsal yönetim derecelendirme notları dikkate alınarak hazırlanan ödüllerde en yüksek nota sahip ilk üç şirket, yönetim kurulu kategorisinde en yüksek nota sahip şirket, en yüksek nota sahip halka kapalı şirket ve son bir yıl içerisinde notunu en çok arttıran kuruluşlar ödül kazanıyor.



Pakistan Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu ziyareti

Pakistan Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu Başkanı Muhammad Ali, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu Üyesi ve Yöneticisi Asif Jalal Bhatti ve yönetici Musarat Jabeen bilgi alışverişinde bulunmak üzere, 15 Eylül 2011 tarihinde bir ziyaret gerçekleştirdiler. Toplantıya TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri Dr. Murat Doğu ve Tan Egeli, TKYD Koordinatörü Güray Karacar, Sermaye Piyasası Kurulu Denetçisi İbrahim Kutsal katılarak, kurumsal yönetim alanında oluşan gelişmeler ve TKYD tarafından yürütülen çalışmalar hakkında bilgi verdiler.



TKYD Üyeleri The Marmara'da bir araya geldi

Her yıl değerli üyelerimizin katkılarıyla düzenlenen TKYD Üye toplantısı, bu yıl da TKYD üyeleri ve davetlilerin yoğun katılımıyla The Marmara Otel Taksim'de düzenlendi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

üye Toplantısı, 8 Eylül 2011 tarihinde The Marmara Otel Taksim'de yapıldı. Bu yılki toplantını evsahipliğini TKYD üyesi ve İstanbul Turizm Otelcilik CEO'su Hüseyin Osman Öztürk yaptı. TKYD üyeleri, düzenleyiciler, akademisyenlerin katıldığı toplantıda yönetim kurulu üyeleri çalışma grupları tarafından yürütülen faaliyetler ile ilgili bilgi verdiler. TKYD üyeleri aralık ayında tekrar biraraya gelecek.



Clinton Global Initiative'den Güler Sabancı'ya, 'Küresel Vatandaşlık Ödülü'

Clinton Global Initiative'in New York'ta gerçekleştirdiği törenle Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı'ya 'Clinton Küresel Vatandaşlık' ödülü verildi. Sabancı'ya ödülünü Coca Cola Yönetim Kurulu Başkanı Muhtar Kent verdi. Ödül töreninde kadınlara ve kız çocuklarına yaptığı katkılar ile Türkiye'nin

sosyal, kültürel ve ekonomik gelişimi için yaptığı çalışmalar nedeniyle "Leadership in Corporate Sector" (kurumsal liderlik) kategorisinde ödüllendirilen Sabancı, Sabancı Vakfı'nın da bu çerçevede kadın ve kız çocuklarının insan haklarının iyileştirilmesi için BM kurumları ve Türkiye İçişleri Bakanlığı ile birlikte çalıştığını söyledi.



TÜSİAD CEO Anketi Sonuçları Açıklandı

TÜSİAD CEO Anketi sonuçlarına göre, küresel ekonomiye ilişkin kısa dönemli beklentilerdeki bozulma nedeniyle, tüm beklenti alanları genelinde 3 ay sonrası dönem için iyileşme öngörülmemekle birlikte, 12 ay sonrası dönem için önemli ölçüde iyileşmeye işaret edildiği belirtiliyor. Bu kapsamda kısa vadede ekonomik koşullarda "belirgin" bir değişiklik beklenmediği, 3 ay sonrası görünümüne ilişkin beklentilerin, Türkiye ve dünya ekonomisinde ekonomik koşullar ile Türkiye'de istihdam ve

TUSIAD 40

yatırım yaratma eğilimlerinin

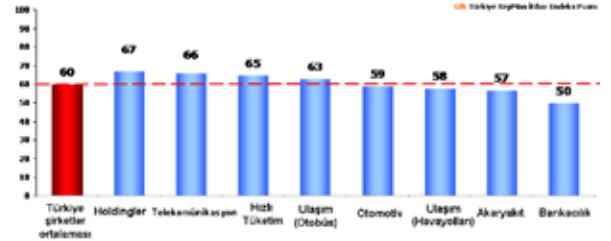
mevcut döneme göre değişmeyeceğine işaret ettiği belirtilmektedir. Daha uzun dönemde (12 ay sonrası) ise, Türkiye ekonomisinin genel durumunda, istihdam yaratma eğiliminde, yeni yatırım yapma eğiliminde ve diğerlerine görece daha düşük oranda olmakla birlikte, küresel ekonomik koşullarda iyileşme beklenmektedir. Ayrıca, anket kapsamında, hukuki altyapıdaki belirsizlikler, kayıtdışı ekonomi ve vergi politikası, CEO'lar tarafından Türkiye'de yatırım ortamının önündeki "en önemli üç problem" olarak tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına www.tusiad.org.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

Sektör itibar analizi raporu açıklandı

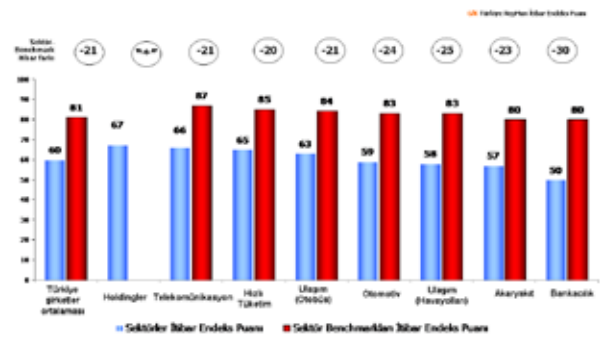
GfK Türkiye tarafından gerçekleştirilen RepMan(Reputation Management) Türkiye İtibar Endeksi'nin sektör analizleri sonuçları açıklandı. Bulguların; holdingler ve hızlı tüketim, akaryakıt, telekomünikasyon, otomotiv, bankacılık, ulaşım (havayolları), ulaşım (otobüs) olmak üzere 7 sektör üzerinden Türkiye halk geneli, iş dünyası, STK'lar, akademisyenler, medya mensupları ve üniversite öğrencileri ile görüşülerek, tüm paydaş toplamında 88 kurumun itibar endeksi puanları hesaplanarak elde edildiği belirtildi.

Türkiye Halk Geneli'nde sektörleri sahip oldukları itibar puanları açısından sıralandığında holdinglerin sektörlere göre itibar puanlarının daha yüksek olduğu görülüyor. Sektörler

Türkiye Halk Geneli'nde Sektörler İtibar Endeksi Puanları Karşılaştırması



"Benchmark" en beğenilen şirketlerin itibar ortalamasıdır.



(*) Sektör benchmark puanlaması için kullanılan ortalamadır.

arasındaki duruma bakıldığında ise holdingler ve 7 sektör arasında en yüksek itibara sahip sektörler "Telekomünikasyon" ve "Hızlı Tüketim" olarak öne çıkıyor. Türkiye Halk Geneli'nde sektörler itibar puanı ve

sektör benchmarkları itibar puanlarını karşılaştırdığında benchmarkla en az itibar farkının "Hızlı Tüketim" sektöründe olduğu görülüyor. Sonuçlarla ilgili detaylı bilgiye www.gfkturkiye.com adresinden ulaşabilirsiniz.

Karbon Saydamlık Projesi Global 500 Listesi açıklandı

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından Türkiye ayağının yürütüldüğü dünyanın en büyük çevre projelerinden Karbon Saydamlık Projesi'nin (Carbon Disclosure Project - CDP) Global 500



2011 Raporu açıklandı. Bu sene Türkiye'den davet alan üç şirketten ikisi rapora girmeyi başardı. 2010 senesinde Global 500 raporuna Türkiye'den katılan ilk şirket olma özelliğini taşıyan Akbank, 2011 senesinde de Global 500 raporunda yer alırken Garanti Bankası ise ilk kez bu sene Global 500 şirketleri arasında yer aldı.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Güncellendi

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Seri IV-54 numaralı tebliğ, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 11 Ekim 2011 tarihinde yayınlandı. Tebliğ hakkında açıklama ve güncellenen Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne,



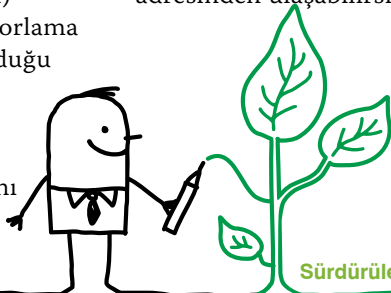
SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'e

www.spk.gov.tr adresinden ulaşabilirsiniz. Konuyla ilgili TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı Dr. Murat Doğu'nun makalesini ilerleyen sayfalarımızda okuyabilirsiniz.

Bilim İlaç Sürdürülebilirlik Raporu'na A seviye GRI onayı

2010 yılı sürdürülebilirlik çalışmalarını kapsayan ve Global Reporting Initiative (GRI) tarafından en yüksek raporlama düzeyi olan "A" seviye olduğu onaylanan rapor Bilim İlaç'ın yaptığı çalışmaları şeffaf bir şekilde tüm paydaşlarıyla paylaşmasını sağlıyor. Raporla ilgili

detaylı bilgi ve rapora www.bilimilac.com.tr internet adresinden ulaşabilirsiniz.



Sürdürülebilirliği içselleştirmek...



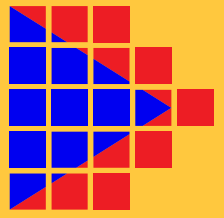
Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Mentorluk Programı

Forbes Türkiye ve Preasta Danışmanlık, yönetim kurullarında kadın sayısını arttırmak amacıyla bir proje başlattı. Program kapsamında iş dünyasının önde gelen isimleri arasında yer alan Cem Boyner, Murat Ülker, Tayfun Bayazıt gibi isimler mentorluk yapacak. Programa; Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker, Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, MV Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Muzaffer Akpınar, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt, PepsiCO Asya Pasifik Bölge Başkanı Ümran Beba, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkan Danışmanı Rose Marie Bravo, TİKAD Başkanı Nilüfer Bulut, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu ve KAGİDER Başkanı Gülden Türktan, Borusan Holding CEO'su Agah Uğur gibi isimler destek veriyor.

TAV Havalimanları'na 6 dalda ödül

TAV Havalimanları "Türkiye Yatırımcı İlişkileri Ödülleri"nde altı dalda ödül aldı. Bu yıl üçüncüsü gerçekleştirilen "Türkiye Yatırımcı İlişkileri Ödülleri" kapsamında "En İyi Yatırımcı İlişkileri CEO'su" kategorisinde ilk sırada olmak üzere, "En İyi Yatırımcı İlişkileri CFO'su", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yetkilisi", "En İyi Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Birimi" ve "Finansal Sonuçların Paylaşımı Alanında En İyi Şirket" ödüllerinin sahibi oldu.





İş dünyasının hedeflediği ödüller vardır...

Kurumsal yönetim anlayışının iyi uygulamalarıyla hayata geçirildiği bu dönemde; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri üzerinde yönetim standartlarını inşa eden kuruluşlar "TKYD II. Kurumsal Yönetim Ödülleri"nde sahne alacak. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan kuruluşların derecelendirme notları dikkate alınarak hazırlanan metodoloji ile yapılacak değerlendirme sonucunda belirlenen kuruluşlarımız ilk kez 17 Ocak 2012 tarihinde Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında ödüllendirilecek.

Entegre raporlama ile ortak dil hedefleniyor

İş ve yatırım dünyasının önde gelen liderleri, farklı şirket raporlamalarını birleştiren sistemin anlatıldığı "Entegre Raporlamaya Doğru" adlı belgenin açıklanmasının ardından konuyu tartışmaya başladı. Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi (IIRC) tarafından 2010 yılında ilk defa duyurusu yapılan raporlama sistemine göre sosyal ve finansal raporlama sistemleri tek bir rapor altında açıklanıyor. Böylece şirketlerin daha önce farklı raporlamalarla açıkladığı sosyal, çevresel ve ekonomik konuların tek bir rapor altında kamuoyu ile paylaşılması hedefleniyor. Bazı yayınlarda "One Report" olarakta

kullanılan Entegre Raporlama'nın (Integrated Reporting) orta vadede uluslararası arenada kabul göreceği düşünülüyor. Son dört senedir Ocak ayında gerçekleşen Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirveleri'ne konuşmacı olarak katılan Mervyn E King'in Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı yaptığı Komite, raporun gelişmesi için faaliyetlerini sürdürüyor. Konuyla ilgili olarak King: "Komite günümüz raporlamasına küresel anlamda



koordine edilmiş bir çözüm sunuyor. Böylece dünyanın her yerinde farklı kanunlara bağlı, farklı raporlama standartlarının getirdiği sorunlardan kaçınılmış olunuyor.

Entegre Raporlama günümüz iş dünyasında yaşanan sıkıntılarını azaltarak, yatırımcıların ve paydaşların daha verimli karar vermesini sağlıyor" dedi. Konuyla ilgili detaylı bilgiye www.theiirc.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Pilot program uygulanıyor

Aralarında Microsoft, HSBC ve Gold Fields gibi global şirketlerin bulunduğu 40'dan fazla şirket pilot uygulama için davet edildi. Pilot uygulamada genel ilkelerin uygunluğunun denenip test edilmesi amaçlanıyor. 17-18 Ekim 2011 tarihlerinde Hollandada bir araya gelen katılımcılar, ilk toplantıda Entegre Raporlama Komitesi (IIRC) tarafından açıklanan belgeyi tartıştı. İkinci toplantıda ise ilk seneki deneyimler paylaşılacak.



Mervyn E. King'e başarı ödülü

Dünya Borsalar Federasyonu (WFE) tarafından 26 Eylül 2011 tarihinde Paris'te düzenlenen organizasyonda, 2011 WFE başarı ödülü Mervyn E King'e verildi. Törende konuşan King, "Ekonomimizi sürdürebilir

kılmak için hepimizin geçmişte öğrendiklerimize tekrardan göz atıp, yeniden öğrenmemiz lazım. Yeniden öğrenirken de strateji ve sürdürülebilirliğin birbirinden ayrılmayacak şekilde bağlı olduğunu unutmamamız lazım" dedi.

Gelişen piyasalara yeni kriterler

Gelişen piyasaları desteklemek için kurumsal yönetim kriterleri açıklandı. Dünya Bankası ve IMF'nin 2011 yılı senelik toplantısında gelişen piyasalardaki kurumsal yönetim uygulamaları ele

alındı. Gelişen piyasalarda faaliyet gösteren 29'dan fazla finans kurumunun katıldığı toplantıda, kurumsal yönetim uygulamalarına yol gösterebilecek kriterler ele alındı. www.ifc.org

Doing Business Raporu 2012

Dünya Bankası tarafından her yıl tekrarlanan ve 183 ülkeyi kapsayan Doing Business Raporu açıklandı. Raporda Türkiye iş yapma kolaylığı bakımından geçtiğimiz

yıl 73 sıradaydı. Bu yıl Türkiye, gerçekleşen iki yeni reformla 71. sıraya yükseldi. Rapora www.doingbusiness.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Medyada Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği



TV kanallarında özel röportajlar gerçekleştirilmiş ve farklı programlarda TV görünümü elde edilmiştir.

Temmuz – Ekim 2011 tarihleri arasında 20 farklı basın organında 29 adet yazılı TKYD haberi yer aldı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Temmuz – Ekim 2011 tarihleri arasında 20 farklı mecrada 29 yazılı haberle yer buldu. Son olarak Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) işbirliğinde, Amerika merkezli CIPE kuruluşu, Bahçeşehir Üniversitesi ve KPMG Türkiye katkılarıyla hazırlanan ve 22 Eylül tarihinde tanıtım toplantısı yapılan “Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği Projesi” ile ilgili basında yer alan haberlerden bazıları şu şekilde sıralanmıştır; Türkiye Gazetesi: “Ekonomi Gazetecileri güç birliği yaptı”, Dünya Gazetesi “Gazeteciler ve İş dünyası kurumsal yönetimi tartıştı”, Habertürk Gazetesi “Basında Standart Yükseltme Projesi”, Cumhuriyet Gazetesi “ İş dünyası medyada tarafsız haber istiyor.”

Gazeteciler ve iş dünyası kurumsal yönetimi tartıştı



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) ekonomi gazetecileri için güçlerini birleştirdi. Bahçeşehir Üniversitesi ve ABD merkezli CIPE tarafından da desteklenen projede hedef, ekonomi gazeteciliğinde mesleki standartları yükseltmek ve uluslararası kabul gören kurumsal yönetim ilkelerini haberin odağına koymak. Proje kapsamında Ekonomi Gazetecisi El Kitabı ve Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı da çıkarıldı. Toplantının açılışında konuşan Süttaş Yönetim Kurulu ve TKYD Derneği Başkanı



bileceği uygun ortamı hazırlamak, diğer yandan da bu çevreye verine getirirken

yazarı Prof. Dr. Taner Berksoy, KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, SPK Uzmanı Ayça Sandıkçıoğlu ve BORYAD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Bahçuvan, Turcell Uluslararası Basın İlişkiler Bölüm Başkanı Nihat Narin konuşmacı olarak yer aldı. İkinci oturumda ise panelistler, gazeteciler oldu ve paydaşlarından neler bekledikleri ve ekonomi gazetecilerinin ne yapması gerektiği üzerinde durdu. Gazetecilerin, paydaşlarla bir araya gelip bilgi alışverişini daha düzenli yapmalarının altı çizilirken, gazetecilik ve reklam arasındaki ilişkisi de değinildi. İkinci

Türkiye için bir yetenek projesi!

2018 yılının başlarında Türkiye için bir yetenek projesi başlatıldı. Bu proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.



Yeterli Yetenek Projesi, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Proje, Türkiye'nin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır. Proje, Türkiye'nin 2030 yılına kadar ihtiyaç duyacağı yetenekleri tanımlamak ve bu yetenekleri geliştirmek için bir yol haritası çizmek amacıyla hazırlanmıştır.

Eski CEO'lar artık 'bağımsız üye' oluyor, toplantı başına 1.500-5.000 euro maaş alıyor

Yönetim Kurulu üyeleri artık bağımsız üye olarak görev yapıyorlar. Toplantı başına 1.500-5.000 euro maaş alıyorlar.



150 YATIRIMCI VEYELER BAĞIMSIZ ÜYE BAŞLIĞI KURULU. ÇOK ÜNLÜ İNSANLAR VAR. ALKİLERİNE ZAMAN AYIRMA FAYDASI YATIRIMCI VEYELERİN BAĞIMSIZ ÜYE OLMASIYOR.

TKYD'den ekonomi gazetecisine el kitabı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ekonomi gazetecilerine yönelik olarak 'El Kitabı' yayınladı. Kitap, işletmelerin yönetim kurullarında görev yapan gazetecilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri içeriyor.



TKYD Yürütme Kurulu Başkanı Mustafa Özlü (Orta) ve diğer üyeleri (Sağdan sola) TKYD'den ekonomi gazetecilerine yönelik olarak 'El Kitabı' yayınladı.

Kadınları şirketlerin yönetim kurullarına taşıyacak proje

Kadınların iş hayatındaki etkinliğini artırmak için ilginç bir program başlatılıyor. Programa Cem Boyner ve Murat Ülker gibi isimler de katkı sağlayacak.

FORUMS Türkiye ve Avrupa ülkelerinde 'Yeni Nesil Kadınlar' projesi başlatıldı. Proje, kadınların yönetim kurullarına katılımını artırmak için tasarlandı. Programın başkanı Cem Boyner, 'Kadınların yönetim kurullarına katılımı, şirketlerin başarısını artırır' dedi. Programın diğer üyeleri arasında Murat Ülker, Mustafa Özlü ve diğer isimler yer alıyor.



Programın başkanı Cem Boyner (Orta) ve diğer üyeleri (Sağdan sola) 'Yeni Nesil Kadınlar' projesi başlatıldı.



Türkiye'nin en hızlı gelişen sektörleri, hizmet sektörleri arasında.

Futbol'un şansı nasıl kurtulur?

Futbolun Türkiye'deki durumu tartışılıyor. Futbolun geleceği için ne yapılmalı? Futbolun şansı nasıl kurtulabilir? Futbolun geleceği için ne yapılmalı? Futbolun şansı nasıl kurtulabilir? Futbolun geleceği için ne yapılmalı? Futbolun şansı nasıl kurtulabilir?

'Mesleki yeterlilik' almaya eklemek yok.

Türkiye'de 'körin tutulmuş' meslekler için 'Mesleki Yeterlilik Kurumu' kuruldu. Meslek yeterliliği almak için ne yapılmalı? Mesleki yeterlilik almak için ne yapılmalı? Mesleki yeterlilik almak için ne yapılmalı?



ALİ SAYDAM

AİLEŞİRKETLERİ BİR ARAYA GELDİ

Aile şirketleri bir araya geldi. Aile şirketleri bir araya geldi. Aile şirketleri bir araya geldi. Aile şirketleri bir araya geldi. Aile şirketleri bir araya geldi.

Ekonomi gazetecileri güç birliği yaptı

Ekonomi gazetecileri güç birliği yaptı. Ekonomi gazetecileri güç birliği yaptı. Ekonomi gazetecileri güç birliği yaptı. Ekonomi gazetecileri güç birliği yaptı.



Muharrem Yılmaz

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) 'Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazetecileri' projesi için güçlerini birleştirdi. Bahçeşehir Üniversitesi ve ABD merkezli Center for International Private Enterprise'nin (CIPE) katkılarıyla yürütülecek proje, ekonomi gazetecilerinin meslek standartlarını yükseltmeyi ve uluslararası kabul gören kurumsal yönetim ilkelerini haberin odağına koymayı hedefliyor.

Futbol endüstrisinde İYİ YÖNET

Euroasiasports tarafından 10 Ağustos tarihinde düzenlenen “Çıkış Tüneli: Global Şike Gerçekleri Konferansı”, dünyada spor alanında yaşanan yolsuzluklar, uluslararası bahis skandalları, şike yolsuzlukları ve spor sosyolojisi konularını Türk kamuoyu ile buluşturdu. ‘Şike: Futbol ve Organize Suçlar’ kitabının yazarı Dr. Declan Hill, İtalyan spor yazarı ve TV yorumcusu Oliviero Beha ile futbolda uluslararası yolsuzluk örnekleri hakkında röportaj gerçekleştirdik.

Dr. Hill, 10 Ağustos 2011 tarihinde, İstanbul’da düzenlenen “Çıkış Tüneli: Şike Gerçekleri Konferansında” konuşmacıydınız. Şikenin, antik Yunan spor müsabakalarından bu yana yapıldığını ve Asya’daki bahis pazarının, dünyadaki tüm bahislerin yarısından fazlasını oluşturduğunu ve bu pazarın, 450 milyon dolar değeri olduğunu vurgulamıştınız. Global bir endüstri haline gelen futbol sektörünü korumak için, yönetsel bazda ne tür somut adımlar atılmalıdır?

Öncelikle, Asya’daki kumar endüstrisi, 450 milyon dolardan çok daha fazla değerdedir, 450 milyar dolar olduğu sadece tahmin edilmektedir. Bu, o denli güçlü bir endüstridir ki, Asya’da sporu büyük ölçüde yozlaştırmıştır. Asya’daki bahisçiler, günümüzde Avrupa maçları için de bahiste bulunduğundan, Türk sporunun yolsuzluğa maruz kalma olasılığı eskisinden çok fazladır.



Şikeleri büyük oranda önlemenin birçok kolay yolu vardır. En iyi yol, tüm oyunculara, antrenörlere ve hakemlere zamanında ödeme yapılmasının sağlanmasıdır. Bu kolaydır. Liglerin, kulüplerin maaşları sezon başlamadan hazırlanmış olmalarını ve paranın iki haftada bir doğrudan oyuncuların banka hesaplarına yatmasını sağlayan mali düzenlemeler yapmaları gerekir. Bu, şikelerin

yüzde 90’ını önleyecektir.

Sizin “Şike: Futbol ve Organize Suç” adlı kitabınızın, Kanada, Almanya ve Fransa gibi ülkelerde, en çok satanlar listesine girdiğini ve kitap hakkında 26 farklı ülkede 150’den fazla röportaj yapıldığını biliyoruz. Şikeyle ilgili asıl problemin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Asıl problem, birçok Avrupa futbol

İM



federasyonunun, bunu gerçekten ciddiye almamış olmasıdır. Yapılabilecek birçok şey var. Oyuncuların ödemelerinin zamanında yapılmasının sağlanmasından söz etmiştim; ancak bununla birlikte sporseverlerin yanı sıra, sporda dürüstlüğün sağlanması amacıyla, bağımsız olarak çalışan güvenlik birimlerine ihtiyacı var. Oyuncuların veya hakemlerin şike yapmaya kalkışmaları durumunda

onları bildirebilecekleri güvenli bir yer olması açısından, yolsuzlukla mücadele ihbar hatlarına ihtiyaçları vardır. Spor camiası çalışanlarına, uzun vadeli sosyal haklar sağlanmalıdır.

Bunların hepsini yapmak kolaydır. Bahis endüstrisi, üzerinden bahis yoluyla yüklü bir miktarda para kazandığı spor endüstrisinin dürüstlüğünü muhafaza etmek için, küçük bir vergi ödemelidir.

Ancak onlar da para harcamak istemedikleri için, herhangi bir şeyi yapmakta gönülsüz davranıyorlar.

Sayın Beha, İtalya'da 2006 yılında patlak veren şike olayında İtalya Futbol Federasyonu ve ilgili kurumlar İtalyan futbolunun şeffaflaşması adına ne gibi uygulamalarda bulundular? Sizce bugün bu uygulamalar yeterli midir? Değilse önerileriniz neler olabilir?

Declan Hill'in 2008 yılında yayımladığı "The Fix: Soccer and Organized Crime" adlı kitabı Kanada, Almanya ve Fransa gibi ülkelerde en çok satanlar listesine girmiştir



Oliviero Beha, Tutto Sport, Paese Sera, La Repubblica, Rinascita, Il Messaggero, Il Mattino ve L'Indipendente gibi İtalya'nın önde gelen gazetelerinde görev yapmıştır.

Futbolun adalet kurumu olan Futbol Federasyonu, 3 kişiyi cezalandırmış (Moggi, Giraud ve Mazzini) ve 2006 yılı içinde çeşitli önlemler almıştır. Google'de araştırma yapıldığında tüm bilgilere ulaşmak mümkündür. Ancak dikkat etmek gerekir ki; bu cezalandırmaların yürütülmesi için 5 yıllık bir sürenin geçmesi gerekmiş ve bu süre içinde bir yandan şüpheliler belirlenmiş diğer yandan adalatın maksimum sınırları dâhilinde Coni Yüksek Mahkemesi (İtalyan Olimpiyat Komitesi yani Federasyonlar Federasyonu'na) yönlendirilmiştir.

İki yıldan bu yana soruşturmaların neden olduğu anlaşılmağının, ehemmiyetle gizli tuttuğu tüm görüşmeler gün yüzüne çıkmaktadır ancak Calciopoli skandalı, yalnızca B kümesine düşürülmek sureti ile ağır bir şekilde cezalandırılan Juventus üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Tabii ki tüm bunlar yeterli değildir. Bu aşamada, geriye olağan adalet kalmaktadır ki; bu adalet birimi Türkiye örneğinde

olduğu gibi hırsızlık, soygun, dolandırıcılık ve spor dolandırıcılıklarını da cezalandıran mahkemelerdir. Fakat İtalya'da yargı sürelerinin son derece ağır ve bürokratik olması, Spor Adalet Kurulu'nu kendi kendine yargıda bulunma konusunda yetkili kılmaktadır. Bu durumda birilerini cezalandırmak için öne süren 5 yıllık süre, Spor Adaleti'nin "Müdahale" prensibini yalanlamaktadır. Basit sözcüklerle tanımlamak gerekirse kendilerinin kumanda ettiği bir kasaba müsabakasında davranılacağı gibi davranılmaktadır.

Spor mahkemelerinin kurulması sizce çözümün bir parçası olabilir mi?

Spor Mahkemesi kesinlikle gerekli ve etkili bir çözüm olacaktır. Ancak politik/sportif güçlerin etkisinden tamamen bağımsız olmalıdır ki; İtalya'da mevcut durum bu değildir. Şu anda yapılmakta olan ise yanlışın en kötü şekilde telafi edilmesinden başka bir şey değildir.

"Çıkış Tüneli: Global Şike Gerçekleri Konferansı"

Konferansta, futbol endüstrisinde yaşanan sorunlar ile ilgili bilgi kirliliğinin önüne geçmeyi, dünyada yaşanmış tecrübeleri uzmanlarından dinleyerek detaylı olarak kamuoyuna sunmayı ve daha sağlıklı bir tartışma ortamı yaratmayı amaçladık. Uluslararası bahis skandalları, şike, yolsuzluk ve spor sosyolojisi konularında uzman Declan Hill, Oliviero Beha, Andrea Di Caro ve Rogan Taylor'ın konuşmacı olarak katıldığı konferansa spor medyası, akademisyenler, hukukçular ile federasyon ve kulüp yetkilileri büyük ilgi gösterdiler. Ülkemizde yaşanan sorunlara benzer bir örnek olarak İtalya'da yaşanan skandallar dahil olmak üzere çeşitli ülkelerdeki örnekler



Tolga Şenel, TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Üyesi & Euroasiasports Genel Koordinatörü

konferansta ele alınarak katılımcılara karşılaştırmalı olarak değerlendirme imkanı sunuldu ve bu roportajda da değinilen bazı çözüm önerileri dile getirildi. Konferansta dile getirilen önerilerden bazıları bugün FIFA'nın da gündeminde ve hayata geçirilmeye başlandı. TKYD'nin de yıllardır vurguladığı spor kulüplerimizdeki kurumsallaşma ve profesyonelleşme ihtiyacının son dönemde yaşananlarla birlikte bir ihtiyaç değil zorunluluk olduğu görülmektedir. Spor endüstrimizin paydaşları olarak inanıyoruz ki şeffaf, güvenilir ve demokratik bir yapı üzerine inşa edilecek futbol sektörü bugün yaşanan sıkıntılardan kısa sürede kurtulacak ve global anlamda rekabetçi bir yapıya kavuşacaktır.

Futbol dünyasının takip ettiği standartlar vardır...

Büyük bir endüstriye dönüşen futbol sektörü yönetim kalitesine yatırım yapmak zorunda. TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan **“Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi”** ile kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamalarıyla futbol kulüplerimizin yönetiminde ele alınması için bir yol haritası oluşturuldu. İstanbul ve Londra lansman toplantılarının ardından Anadolu seminerleri, araştırma raporları ile devam edecek süreçte siz de yer alabilirsiniz.

www.tkyd.org

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Güncellendi

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 11 Ekim 2001 tarih ve 28081 sayılı (Mükerrer ve 2. Mükerrer) Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren, iki ayrı düzenleme ile “kurumsal yönetim” alanında yeni bir dönemi başlatmış oldu.

654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn.)’nin 22’nci maddesine “z” bendi eklemek suretiyle; sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dâhil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak, buna ilişkin usul ve esasları belirlemek, getirilen uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka

aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemek, dava açmak, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemek konularında, SPK’ya ilave yetkiler tanınmıştır.

SPK, söz konusu KHK ile birlikte ve eş zamanlı olarak, Seri: IV, No: 54 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” (Tebliğ)’i de yayınlamıştır. Bu Tebliğ ile, Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin bir bölümünün belirli şirketlerde uygulanması zorunlu hale getirilmiştir. Daha önce Temmuz 2003’de yayınlanan ve Şubat 2005’de dar kapsamlı bir revizyon geçiren SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri de, aşağıda bahsedilecek

bazı maddeleri tadil edilmek suretiyle aynen Tebliğ ekinde yer almış ve zaten daha önce bir kısmı yasal zorunluluk haline gelmiş bulunan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri böylelikle ilk kez bir bütün halinde Sermaye Piyasası mevzuatının parçası haline gelmiştir.

Başlangıç olarak, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) 30 Endeksine dahil olan, bankalar haricindeki, 23 şirketi kapsayan Tebliğ ile getirilen yenilikleri şu şekilde özetlemek mümkündür;

1. Genel Kurul toplantı ilanları 3 hafta önceden yapılacaktır.
2. Genel Kurul toplantı ilanı Şirketin internet sitesinde de yer alacaktır.
3. Şirket internet sitesinde yer alacak genel kurul toplantı



ilanında, ilan tarihi itibariyle,

a. Şirketin ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, şirket sermayesinde imtiyazlı pay bulunuyorsa her bir imtiyazlı pay grubunu temsil eden pay sayısı ve oy hakkı,

b. Şirketin ve şirketin önemli iştirak ve bağlı ortaklıklarının geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek dönemlerde planladığı yönetim ve faaliyet organizasyonundaki değişiklikler ve bu değişikliklerin gerekçeleri ile organizasyon yapısı değişikliğine taraf olan tüm kuruluşların son üç hesap dönemine ilişkin faaliyet raporları ve yıllık mali tabloları ile proforma mali tablolar,

c. Genel kurul toplantı gündeminde yönetim kurulu üyelerinin azli, değiştirilmesi veya seçimi varsa, azil ve

değiştirme gerekçeleri, yönetim kurulu üyeliğine aday gösterilecek kişilerin isimleri ve özgeçmişleri [son 10 yıl içerisinde yürüttüğü görevler ve ayrılma nedenleri; şirket, şirket ile ilişkili taraflar ve şirketin iş yaptığı kurumlar ile ilişkisinin niteliği ve düzeyi; bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı ve yönetim kurulu üyesi olması durumunda şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek diğer benzeri hususlar hakkında bilgi] bilgileri bulunacaktır.

Yönetim kuruluna aday gösterecek ortaklar, genel kurul toplantı ilanının yapıldığı tarihten sonraki 1 hafta içerisinde, yönetim kurulu üyesi adaylarını derhal kamuya açıklanmak üzere Şirkete bildireceklerdir.

4. Genel kurul kararı ile yönetim kurulu üyelerinin şirket ile işlem yapabilmesi ve rekabet edebilmesi hususunda onay verilmiş ise, ilgili yönetim kurulu üyeleri şirket ile yaptıkları işlemler ve şirket ile rekabet edilen faaliyetler hakkında genel kurulu bilgilendireceklerdir.

5. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilecek ve pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınacaktır. Bu amaçla hazırlanan “ücretlendirme politikası”, şirketin internet sitesinde yer alacak ve olağan genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunulacaktır.

6. Şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile malvarlığında değişiklik meydana getiren,

- bölünme ve hisse değişimi,
- önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralınması veya kiraya verilmesi,
- bağış ve yardımda

bulunulması,

d. üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi teminat verilmesine,

ilişkin kararların, genel kurulda işlemin tarafları ile bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada alınması yönünde esas sözleşmeye hüküm konulacaktır. Esas sözleşmeye bu yönde bir hüküm konulana kadar, söz konusu hususlara ilişkin yönetim kurulu kararları, genel kurul onayı olmaksızın uygulanamayacaktır.

7. Karşılıklı iştirak ilişkisi, beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap oluşturmak gibi, çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları şirketin genel kurullarında oy haklarını kullanmaktan kaçınarak bu durumu kamuya açıklayacaklardır.

8. Yönetim kurulunun, sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşacak; bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınacaktır.

Şirketin yönetim kurulunda son altı yıl içerisinde yönetim kurulu üyeliği yapan bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamayacaktır.

Aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilecektir:

- Şirket, şirketin ilişkili taraflarından biri veya şirket sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhri hısımları arasında son beş yıl içinde istihdam, sermaye



Dr. Murat Doğu

Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü 1991 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nda Uzman Yardımcısı olarak göreve başlayan Murat Doğu, 2002 yılından itibaren Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanlığı'nı yapmıştır. Söz konusu Çalışma Grubu 2003 yılı Temmuz ayında Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamıştır. Mayıs 2004'te Doğan Yayın Holding'e geçen Murat Doğu, halen Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Sermaye Piyasası, UMFS/ SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim Grup Başkanı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Yönetim kurulunun, sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşacak; bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınacaktır.

Daha önce Temmuz 2003'de yayınlanan ve Şubat 2005'de dar kapsamlı bir revizyon geçiren SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri de, aşağıda bahsedilecek bazı maddeleri tadil edilmek suretiyle aynen Tebliğ ekinde yer almış ve zaten daha önce bir kısmı yasal zorunluluk haline gelmiş bulunan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri böylelikle ilk kez bir bütün halinde Sermaye Piyasası mevzuatının parçası haline gelmiştir.

veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,

b. Yönetim kuruluna bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,

c. Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son beş yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,

d. Son beş yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,

e. Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son beş yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,

f. Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrı hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi olmaması,

g. Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise sermayede sahip olduğu payın oranının %1'den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi, mevzuat, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanını aday gösterildiği esnada yönetim kuruluna verecektir. Yönetim kurulu bağımsız üye adayının bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşımadığını değerlendirecek ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak genel kurula sunacaktır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı ve gerekçeleri, karşı oyları ve yönetim kurulu değerlendirme raporunu da içerecek şekilde Şirketin internet sitesinde açıklanacaktır.

Söz konusu Tebliğ düzenlemesi ile ilgili olarak, uygulamada şekilleneceğini düşündüğümüz bazı hususları da şu şekilde özetlemek mümkündür;

1. Genel Kurul toplantı ilanını takip eden 1 hafta içerisinde, şirket ortaklarının yönetim kuruluna üye aday göstermesinde herhangi bir sınırlama olmayacağı anlaşılmaktadır. Ortakların yönetim kuruluna aday göstermesinin belirli kurallara bağlanmasının [ortak olduğunun ispatı, genel kurula katılma şartı, genel Kurul blokaj listesinde bulunmak, iletişim bilgileri vb.) bu hakkın kötüye kullanımı engelleyeceği düşünülebilir.

2. Uygulamada birliğin sağlanmasını teminen, "Ücretlendirme Politikası"nda en az hangi bilgilerin yer alması gerektiği ayrıca düzenlenebilir. Daha detaylı bir doküman olarak gördüğümüz ve rekabetin bir unsuru olarak değerlendirdiğimiz "ücretlendirme esasları"nın kamuya açıklanması konusunda ise uygulamayı şirketlerin yönlendirmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağını düşünebiliriz. Hali hazırda bu kapsamdaki tutarlar toplu olarak finansal tablo dip notlarında kamuya açıklanmaktadır.

3. Şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile malvarlığında değişiklik meydana getiren önemli kararların genel kurul onayından geçirilmesi istenmektedir. Bununla birlikte söz konusu işleme taraf olanlar veya bunlarla ilişkili kişiler aynı zamanda şirketin ortağı ise genel kurulda bu kararlara iştirak edemeyeceklerdir. Bazı istisnai durumlarda, söz konusu kararların alınmasında "karar nisabı" sorununun ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

4. Şirketin yönetim kurulunda son altı yıl içerisinde yönetim kurulu üyeliği yapan bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamayacaktır. Bu düzenlemenin, son altı yılda şirkette "bağımsız yönetim kurulu üyesi" sıfatı ile görev yapan yönetim kurulu üyelerini

kapsamayacağı ile birlikte uygulamada tereddütleri ortadan kaldırmak amacıyla açıklığa kavuşturulmasının yararlı olacaktır.

5. Diğer taraftan, haklı gerekçelerin varlığı halinde, yatırımcı haklarını korumayı teminen, SPK'nın uygun görüşü ile, azami bir yıla kadar geçici bir süreyle sınırlı olmak üzere, yukarıda verilen bağımsızlık kriterlerinden bir veya birkaçını sağlamayanlar bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak genel kurul tarafından seçilebilecektir. SPK'nun burada bir geçiş dönemi öngörerek özellikle yurt dışı yerleşiklerin sermayesinde pay sahibi olduğu "ortak girişim" şirketlerinin elini rahatlatmak istediğini düşünüyoruz.

6. Sermayenin yirmide birini temsil eden pay sahipleri tarafından hakkında olumsuz oy kullanılmış bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarının bağımsız üye olarak seçilmeleri durumunda, bunların bağımsızlık kriterlerini sağlayıp sağlamadığı SPK tarafından ayrıca değerlendirilecek ve karara bağlanacaktır.

Son olarak, daha önce SPK İlke Kararı ile düzenlenen ve yıllık faaliyet raporunda yer alması zorunlu tutulan "Kurumsal Yönetim uyum Raporu" da, bu Tebliğ ile tekrar düzenlenmiş ve payları İMKB'de işlem gören halka açık anonim ortaklıkların yıllık faaliyet raporlarında yer alması zorunlu hale getirilmiştir. Faaliyet raporunda yapılacak açıklamanın şekli ve asgari unsurları Kurul tarafından belirlenmektedir.

SPK yaptığı düzenlemeler ile kurumsal yönetim alanında yeni bir dönemi başlatmıştır. Söz konusu düzenlemeler yeni Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu ile birlikte kurumsal yönetim ile ilgili farkındalığı artıracak ve uygulamaları hiç şüphesiz daha üst bir seviyeye taşıyacaktır. Söz konusu düzenlemelerin çok da uzak olmayan bir gelecekte halka açık tüm şirketler için geçerli olacağını da şimdiden öngörmek mümkündür.

İş dünyasının

güç aldığı şehirler vardır...

Anadolu Seminerleri Projesi

Aile şirketlerinin takip ettiği yönetim standartları vardır...

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketleri önemli yer tutuyor, nesiller boyu yaşayan aile şirketlerinin başarılarının ardındaki faktörler günümüzde kurumsal yönetim kavramı ile hayat buluyor. 2006 yılından bugüne 24 ilde, 1200 aına hissedar ve profesyonel yönetici ile eğitim programları ve seminerler düzenleyen TKYD, yeni dönemde yine Anadolu'ya yola çıkıyor. Siz de markanızla bu önemli etkinliklerde yer almak istiyorsanız, yerinizi şimdiden ayırın.





Kurumsal Yönetim Ekonomi Gazeteciliği İçin

TKYD'nin EGD işbirliğinde, Bahçeşehir Üniversitesi, Amerika merkezli CIPE kuruluşu ve KPMG Türkiye katkılarıyla hazırladığı "Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği" projesi 22 Eylül'de yapılan lansman toplantısıyla kamuoyuna tanıtıldı. Projenin kapsamını ve hedeflerini yazar kadrosuyla konuştuk.

Günümüzde yaşanan birçok yönetim sorununun, kurumsal yönetim uygulamalarının eksikliğinden kaynaklandığı bir gerçektir. Toplumu bilgilendiren, yönlendiren ve karar alma noktasında etkinliğini her geçen gün arttıran ekonomi gazetecilerinin haber, yorum ve değerlendirmelerinde kurumsal yönetim perspektifini etkin bir şekilde yansıtması, yaşanan yönetim sorunlarının temellerinin anlaşılması, teşhisin konulması ve düzenleyici önlemlerin alınması noktasında büyük



Yönetim ve Gazeteciliği

önem taşımaktadır. Bu noktadan yola çıkarak “Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği” projesi, ekonomi gazetecilerinin kurumsal yönetim kavramını daha iyi anlamasına, doğru soruları sorarak kritik bilgileri ortaya çıkarmasına ve bulgularını toplum ile paylaşmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmalarını bu doğrultuda yerine getiren ekonomi gazetecilerinin, kurumsal yönetim anlayışının iş dünyasına, yatırımcılara ve geniş anlamda topluma yayılmasında anahtar bir rol oynayacağını düşünüyoruz

Fikret Sebilcioğlu

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

“Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği” projesi nasıl doğdu? Bu proje ile ne amaçlandı?

TKYD olarak günümüzde yaşanan birçok yönetim sorununun, kurumsal yönetim uygulamalarının eksikliğinden kaynaklandığını gözlemliyoruz. Bu nedenle TKYD, kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşması amacıyla yaptığı çalışmalara sürekli olarak yenilerini eklemekte ve yeni projeler geliştirmektedir. “Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği Projesi” bu çalışmalarımızın bir ürünüdür.

Amacımız toplumu bilgilendiren, yönlendiren ve karar alma noktasında etkinliğini her geçen gün artıran ekonomi gazetecilerinin, yaptıkları haber, yorum ve değerlendirmelerine kurumsal yönetim perspektifini yansıtarak yaşanan yönetim sorunlarının temel sebeplerinin topluma en doğru şekilde yansıtılmasını sağlamak. Bu yaklaşımın yönetim sorunlarına ilişkin teşhisin konulmasında ve düzeltici önlemlerin alınması noktasında önemli olduğunu düşünüyoruz. “Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı” da bu bakış açımızı



ortaya koyan bu projenin bir çıktısı.

Bu kitap ile ekonomi gazetecilerinin kurumsal yönetim kavramını daha iyi anlaması ve etkin bir yaklaşımla kritik bilgileri ortaya çıkarması amaçlanmıştır. Çalışmalarını bu doğrultuda yürüten ekonomi gazetecilerinin, kurumsal yönetim anlayışının iş dünyasına, yatırımcılara ve geniş anlamda topluma yayılmasında anahtar bir rol oynayacağını düşünüyoruz.

Proje süresince ne gibi faaliyetler planlanıyor?

Belirttiğim üzere “Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı” bu projenin ilk çıktısı. Kısa bir süre içinde bu kitabın tanıtımı kapsamında seminer,

Amacımız toplumu bilgilendiren, yönlendiren ve karar alma noktasında etkinliğini her geçen gün artıran ekonomi gazetecilerinin, yaptıkları haber, yorum ve değerlendirmelerine kurumsal yönetim perspektifini yansıtarak yaşanan yönetim sorunlarının temel sebeplerinin topluma en doğru şekilde yansıtılması.

panel ve eğitim etkinlikleri planlanacak. Ekonomi gazeteciliği alanında profesyonel bir kariyer planlayan öğrenciler ve bu meslekte kendini geliştirmeyi isteyen kişilerin katılımıyla düzenlenecek bir sertifika programını Bahçeşehir Üniversitesi işbirliğinde hayata geçirmeyi planlamaktayız. Anadolu illerinde düzenlediğimiz seminer programlarında yerel medya mensupları ile bir araya gelerek bu konuda oluşan birikimimizi kendileri ile paylaşmayı hedefliyoruz. Kaynak arayışı içinde olduğumuz proje çerçevesinde uluslararası düzeyde uzmanları ülkemiz ekonomi gazetecileri ile bir araya getireceğimiz toplantılar yine Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği planları arasında bulunuyor.

“Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı” yayını içeriğinde hangi konular ele alındı? Bu yayının ekonomi gazetecilerine ne gibi bir fayda sağlanması

hedeflenmektedir?

Kitap öncelikle böyle bir çalışmanın neden yapıldığının anlatıldığı bir bölüm ile başlıyor.

İlk bölümde, içerdiği felsefe ve mekanizmalar açısından anlatılmasında veya anlaşılmasında güçlükler yaşanan kurumsal yönetim kavramının basit ve somut bir yaklaşımla anlatıldığı “Kurumsal Yönetim Nedir ve Neden Önemlidir” bölümü bulunuyor. Bu kısımda kavramın açıklanmasının yanında, dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişimi, şirket performansı üzerindeki etkileri, yönetimde ortaya çıkan ihtilafların çözümündeki rolü, yatırım ortamının gelişmesindeki etkisi, aile şirketleri açısından önemi ile kurumsal yönetim mekanizmalarının hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar anlatılıyor.

İkinci bölümde kurumsal yönetimi etkileyen mevzuat ve düzenlemeler çerçevesinde Sermaye Piyasası Kurulu’nun

Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Uygulamaları ile yeni Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetim açısından getirdiği yeniliklere yer verilmiştir.

Son bölümlerde ise kurumsal yönetim ve ekonomi gazeteciliği ilişkisi çerçevesinde “kurumsal yönetimin ekonomi gazetecileri için önemi” ile “kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde ekonomi gazetecinin rolü” kaleme alınmıştır. “Haberin Odağında Kurumsal Yönetim” bölümünde ekonomi gazetecilerinin şirketler ile ilgili haber, yorum ve değerlendirmelerinde kurumsal yönetim uygulamaları perspektifinden dikkate alabilecekleri hususlar özetlenmiştir.

TKYD olarak bu kitabın ekonomi gazetecileri için bir rehber özelliği taşıdığı ve mesleki faaliyetlerini yerine getirirken üzerinde odaklanmaları gereken birçok yönetsel konuya ilişkin bilgi ve ipuçlarını içerdiğini düşünüyoruz.



Dr. Erkin Erimez

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

“Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı” yayınında yer alan kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik gibi uluslararası kabul görmüş kavramların Ekonomi gazetecilerine nasıl bir katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?

Ekonomi gazetecilerinin bu kavramlar konusunda bilgi sahibi olmaları, hakkında yazı

yazdıkları şirketleri doğru değerlendirmeleri açısından önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik şirketlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için kritik kavramlardır.

Kurumsal yönetim eldeki veriler ışığında şirketin en rasyonel kararı vermesini sağlamakta, ayrıca hangi yönetim gruplarının hangi kararları verme yetkisini

tanımlamaktadır. Kurumsal Yönetim, şirket yönetim kurullarının denetleme ve strateji belirleme görevlerinin olduğunu ifade etmektedir. Bu şekilde davranan şirketler daha doğru kararlar verebilmektedir. Bu tür şirketler hakkında yazılar yazılması, yatırımcıların daha doğru kararlar vermesini sağlayacaktır, çünkü bu tür şirketlerin uzun dönemde

getiri sağlama fırsatının daha fazla olduğu yapılan bir çok çalışma sonucunda görülmektedir.

Sürdürülebilirlik bir şirketin faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal bacakları üzerine oturduğunu ve bir şirketin başarılı olabilmek için her 3 alanda da doğru kararlar vererek aksiyon alması gerektiğini ifade etmektedir.

Sadece ekonomik alanda başarılı ve kısa dönemli karlılığı ön plana çıkarmak şirketlerin uzun dönemli varlıklarını tehdit etmektedir. Dünyanın bir çok büyük şirketi bu bakış açısını değiştirmek için 3 aylık raporlama yapmayacaklarını açıklamışlardır. Bu şekilde yatırımcıların sadece kısa dönemli karlılığı gözeterek yapacakları işlemleri azaltmayı hedeflemektedir.

Dünya kaynakları kısıtlıdır, bu kaynakları verimli kullanmak ve gelecek nesillerin de bu kaynaklardan faydalanmalarını sağlamak iş dünyasının kalıcılığı açısından kritiktir. Ayrıca azalan kaynaklar, kaynak maliyetini artırmaktadır. Kendi operasyonlarını bu şekilde düzenleyen yapıların uzun dönemde rekabet avantajı yakalayacağı bir gerçektir.

Sürdürülebilirlik prensiplerine uygun davranan şirketleri doğru değerlendirmek ve onların faaliyetlerini anlatmak yatırımcıları doğru bilgilendirmek için önemlidir.

Bu kavramlar haber hazırlarken bir değerlendirme aracı olarak nasıl kullanılır?

Şirketin kurumsal yönetim prensiplerine uygun ve tüm iş süreçlerine sürdürülebilirlik bakış açısını uygulamış olması, bu şirketin uzun dönemli iyi bir performansının olacağını göstermektedir. Dünyada yapılan bu konular üzerine yapılan çalışmalar yukarıdaki ifadeyi desteklemektedir.

Bu çerçevede yazı yazan bir ekonomi gazetecisi hem yatırımcıları, hem de bireyleri doğru yönlendirerek ekonominin iyi işlemesine, uzun dönemli ve daha yüksek getiri elde edilmesine ve dünyanın varlığını sürdürmesine katkı sağlayacaktır.



Hazırlanan rehberin ekonomi yayınlarını takip eden kitle üzerinde, Kurumsal Yönetim ilkelerinin farkındalığı ve gelişimi hususunda etkin olmasını ümit ediyoruz.

Alper Uğural

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

“Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı” yayını ile kurumsal yönetim kavramını iş dünyasının önemli paydaşlarından olan ekonomi basını ile buluşturduunuz. Kitabın hazırlık sürecinden bahsedebilir misiniz?

Bu tip kitaplar tahmin edebileceğiniz gibi kısa sürelerde ortaya çıkamıyor. Uzun bir hazırlık ve olgunlaşma dönemi yaşamış olan bir proje. Ben, Yönetim Kurulu üyeliğim ile birlikte sonradan ekibin parçası olup verebileceğim katkıyı verdim. Çalışma grubunun kurumsallaşma ile ilgili ciddi tecrübeleri olan kişilerden oluşmasının, kitabın gerçek hayata yakın, pratik bir şekilde uygulanabilir bir niteliğe kavuşmasında önemli rol oynadığını düşünüyorum. Kitabın, konusu ve içeriği ile önemli bir boşluğu doldurduğuna inanıyorum. Zira Kurumsal Yönetim gibi ülke ekonomisi ve sürdürülebilirliği için önemli bir konunun ekonomi haberleri arasında doğru ele alınmasını önemsiyoruz. Bu tip rehber kitaplara ek olarak gazetelerdeki haber ve makaleler, yöneticiler için başkalarının tecrübelerini edinebilmeleri açısından önemli kaynaklar. Dolayısıyla kitabımızın, Ekonomi yayınlarını takip eden kitle üzerinde, Kurumsal Yönetim ilkelerinin farkındalığı ve gelişimi hususunda etkin olmasını ümit ediyoruz.

Risk yönetimi konusunda uzmanlığınız olduğunu biliyoruz. Ekonomi gazetecilerine bu uzmanlık alanı doğrultusunda mesleklerini icra ederken ne önerirsiniz?

Risk Yönetimi alanında geçirdiğim uzun yılların bana defalarca kanıtlandığı bir şey varsa, o da en iyi fırsat kapılarının, büyük risklerin iyi yönetimi sayesinde açıldığıdır. Ekonomi gazeteciliği, yalnızca patron Ahmet Bey'i değil, çirak Ahmet'i de ilgilendiren, aynı kaynakları paylaşan herkesin ortak paydası durumunda. İyi iletilmeyen, doğru anlatılmayan ekonomi haberi, geniş kitleleri yanıltması anlamında büyük risk taşır. Öte yandan, insanlara bilgiyi doğru ve yalın bir şekilde aktardığınız vakit, bilinçli ve güçlü bir kamuoyu oluşturma noktasında önemli bir adım atmış olursunuz. TKYD olarak biz, ekonomi gazetecisi dostlarımıza bu amaç doğrultusunda rehber kitabımızla katkı sağlamaya çalıştık.



Çetin Ünsalan

EGD Yönetim Kurulu Üyesi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) işbirliğinde oluşturulan “Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği” platformu ihtiyacı nasıl doğdu?

Ekonominin eskiye oranla çok daha dinamik bir hal almasıyla birlikte gelişen ekonomi gazeteciliği, yine yıllar içerisinde uluslararası normlara uygun hale gelen özel sektörün ilişkisi burada belirleyici oldu. Gerek makro, gerekse de mikro bazda ve hatta sektör ve şirket haberleri özelinde haberin doğru, sağlıklı ve nitelikli verilebilmesi eskisinden daha büyük önem taşıyor. Sektörlerin ve şirketlerin, genelde de ülke ekonomisinin mevcut varlıklarından çok, nasıl yönetiliyor olduğu, bugünün gelişen ekonomik koşullarında belirleyici hale geldi. Tam da bu aşamada gerek haberlerde yanlış değerlendirmelerin önüne geçilmesi ya da sunulan haberdeki yanlışlıkların belirlenmesi, ekonomi gazetecisinin de kurumsal yönetim ve onu oluşturan ilkeleri benimsemesiyle sağlanabilecekti. Ayrıca basın kuruluşlarının da şeffaflık başta olmak üzere kurumsal yönetim ilkelerine uygun hale gelmesi doğru, tarafsız bir haberciliğin yapılabilmesi adına olmazsa olmazların başında geliyordu. Bu iki yapıyı buluşturabilmek adına TKYD ve EGD olarak ortak çalışmalar yapmanın doğru olacağı prensibinde buluştuk. Yola ilk çıkışımız bu felsefenin hayat geçirilmiş adımımızdı.

Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) olarak

projeden beklentileriniz nelerdir?

Dernek olarak her gazetecinin kurumsal yönetim felsefesine hakim olması arzusundayız. Şüphesiz bunu benimseyenler de benimsemeyenler de olacaktır. Fakat her iki açıdan da baksanız bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olmak gibi bir açmazı meslektaşlarımızın önünden kaldırmak durumundaydık. Ayrıca EGD üyeleri içinde kurumsal yönetime inanan üye sayısı oldukça ağırlıktadır. Biz gazeteci üyelerimizin eksik ya da yanlış bilgiler yerine, doğru bir kurumsal yönetimin gereklilikleri ve ortaya çıkardığı faydaları bilmesi anaşayındayız. Bu nedenle bu projenin bir maraton olduğunun ve adım adım bu bilincin oluşturulması için, ümitsizliğe kapılmadan istikrarlı bir biçimde yürünmesinin yarar getireceğinin farkındayız. Bu projedeki partnerimizin de ilke ve anlayış bazında bizimle paralel düşünüyor olması en büyük gücümüzdür.

Projenin devamında ne gibi aktiviteler planlanmaktadır?

Net sınırlar koymanın doğru olmadığını düşünüyorum. Fakat hemen akabinde neler yapılması amaçlanıyor diye bakarsak, bunda Anadolu'ya yayılan bir bilgi aktarımının ilk hedefler olduğunda söylemek mümkün. Gün gelecek biz platform üyeleri olarak kurumsal yönetimi, medyanın patronlarıyla da oturup tartışacağız. O gün belki de nihai noktaya varışta en büyük adım

atılmış olacaktır.

“Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği” projesi kapsamında “Ekonomi Gazetecileri için Kurumsal Yönetim El Kitabı” ve “Ekonomi Gazetecisi El Kitabı” yayınları hazırlanarak kamuoyu ile paylaşıldı. EGD tarafından hazırlanan “Ekonomi Gazetecisi El Kitabı” ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

Bu kitap iki ana bölümden oluşuyor. Birinde mesleğe yeni atılanlar için habercilik teknikleri aktarılıyor. Bunun kurumsal bakış açısından olmazsa olmaz nitelikler barındırdığının altını çizmek lazım. İkinci bölümde ise adeta bir cep kitapçığından bahsediyoruz. Burada sektörleri, şirketleri hatta ülke bilançolarını incelerken, olayları yorumlarken, haberleştirirken takıldığımız noktalarda adeta bir başucu kılavuzu oluşturuldu. Bu bölümde emeği geçen Doç. Dr. Şevket Sayılğan'a da ayrıca teşekkür etmek istiyorum.

Bu proje ile EGD olarak ne gibi bir somut çıktı bekliyorsunuz?

Şüphesiz kurumlar, STK'lar bir proje gerçekleştirdiğinde somut sonuçlar beklerler. Fakat bunun hemen alınacağına inanmak büyük yanılgı olur. Böylesine kültür odaklı, paydaşları ve etkileşim alanları çok olan bir mecrada sabıra, esastan şaşmamaya ve ilkel olmaya ihtiyaç vardır. Biz bunun bir maraton olduğunun farkındayız ve böyle hareket ediyoruz. Ama sonuçta ortaya kurumsal yönetim ilkelerine hakim bir ekonomi basını çıkarmak en büyük idealimiz.

Biz gazeteci üyelerimizin eksik ya da yanlış bilgiler yerine, doğru bir kurumsal yönetimin gereklilikleri ve ortaya çıkardığı faydaları bilmesi anaşayındayız.



Doç. Dr. Şevket Sayılğan

Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Görevlisi

“Ekonomi Gazetecisi El Kitabı”nın içeriği oluşturulurken nelere dikkat ettiniz? İçerik anlamında hangi konular ele alındı?

Ekonomi Gazetecisi El Kitabını oluştururken öncelikle ekonomi gazetecilerinin yaşadıkları süreçteki olumsuz örneklerinden, mevcutta gerekli işlevlerini yerine getiremediklerinden ve bunun uygulamada nasıl bir çözüme karşılık bulunabilir, bu temel hedef üstüne kurgulandı. Buna göre de ekonomideki temel bazı kavramların mevcutta öncelikle tanımlanması, daha sonra bunların nasıl ilişkiler içinde çalıştığı, daha sonra bu sürecin bundan sonraki yapıda sürdürülebilir bir bilgi aktarımını sağlamak adına nasıl olacağı noktasında bir araya getiren bir çalışma şeklinde kurgulandı.

Burada bir çok örnekler ve yaşananlarla bağlantılar uygulanmaya çalışıldı. Amaç burada tek ve netti; ekonomi gazeteciliği aslında günümüz modern ekonomilerindeki bilginin sirkülasyonundaki etkin işlevini rasyonel bir hale getirmek, bilgi kaynağı ile bilgiyi kullanan arasında bir denge bir koordinatör görevini görmek, yani kaynağın manipülatif yaklaşımlarından iletiyi alırken mevcut süreçte olumsuzluklar yaratmamaktı. Doğal olarak bunu sağlayabilmek ekonomi gazetecisinin alt yapı ve bilgi birikimiyle süreçte etkinleşmesiyle mümkündü. Bu da bir el kitabı çerçevesinde gerektiğinde bir başvuru olarak sürecin içerisindeki örneklerle bir araya getirip neden sonuç ilişkisini kurma noktasında bir fonksiyon yaratmaktı.

Dolayısıyla bunu yaparken örneklemeler ön plandaydı ve bundan sonraki süreç için de bir yol açıcı bir ön veri anlamında kullanılacak bir yaklaşımla çalışma noktalandı.

Burada tabii hangi konular ele alındı dersek, öncelikle belli kavramlardan bahsettik, faiz gibi, kur gibi, parite gibi, büyüme gibi, enflasyon, işsizlik gibi ve dolayısıyla güncelde sürekli muhataplarla ilişkilendirildiğimiz konuları ön plana aldık. Unutmamak gerekiyor ki ekonomi dediğimiz süreç dört oyuncunun bir arada yaşadığı süreçtir, burada şirketler var, bireyler var, finans grupları bankalar var ve devlet var. Dolayısıyla bugün bir ekonomi gazetesi aldığınızda mevcut bu dört oyuncunun bir değişik fonksiyonuyla haberleri yaşarsınız. Dolayısıyla bu haberlerin içeriğinin verilmiş şeklinin birbiriyle olan bağlantısının biraz öncede ifade ettiğim gibi mevcut kaynaktan kullanıcıya aktarımı sırasındaki rasyonelliği yakalamaktır. Dolayısıyla bunun içerisinde bir şirket sahibinin kendi şirketini anlatırken ki bilançosunun içeriğindeki oluşabilecek eksiklik ve hataları yakalayabilmek, veya bir kamu otoritesinin anlatmış olduğu temel ifadenin arka plandaki bütçe tarafı olabilir, ödemeler dengesi tarafı olabilir mevcuttaki durumla anlatılan arasındaki farkı görebilmek veya bankacılık sisteminin bu noktadaki fonksiyonunu anlatırken buradaki yapılanmanın aslında süreçteki bir tehdit veya fırsat yaratıp yaratmadığını görebilmek, tüm bunlar aslında süreçte birer değişken ve bu değişkenleri doğru

çözümleyebilmek de başarılı bir ekonomi habercisi olmayı, kurumsal yönetim felsefesine uygun şeffaflığı bu noktada sağlamadaki işlevini yerine getirmeyi ortaya koyacaktır. Dolayısıyla bunlar arasındaki bütünlük işin belki de en temel noktasını oluşturmaktadır.

Bu yayının ileriki dönemde nasıl bir işlevi olacağını düşünüyorsunuz?

Bir önceki ifadeye aslında paralel cümle kurmak gerekiyorsa temel amaç ekonomi gazetecisinin, ekonomi medyasının ve ekonomi medya mensubunun ana işlevini, haberin kaynağıyla haberi tüketenin arasında bir koordinatör bir regülatör görevi görmesidir. Dolayısıyla bu regülatörlük görevi sahip olduğu bilgi setiyle gelen bilgiyi birbiriyle olan bağı kurmak ve haberi saflaştırmaktır. Haberin içerisindeki manipülatif ve spekülasyon kısımları belli çıkar çevreleri, belli kesimlerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda değil, tamamen haberi kaynağından alma isteğiyle, piyasada bunun farklılığıyla hareket eden tüketicinin lehine çalışmaktır. Yani bir bakıma objektif, toplumun ve sosyal faydanın ihtiyaçlarıyla ilişkilendirerek yapıyı götürmektir. Dolayısıyla bunu yapabilmek de bu tarz bilgi setiyle çalışan ekonomi habercilerinin, ekonomi gazetecilerinin, ekonomi yayıncılarının sistemdeki sayısını ve etkinliğini arttırmaktır. Tabii burada şu işlevi de göz ardı etmemek gerekir. Bütün bu söylediğimiz temel fonksiyonlar bir araya getirilse bile muhatap medyadaki sahiplik yapısı, bunun mevcuttaki otoritelerle olan bağlantısı bu sürecin ifade

Unutmamak lazım ki ekonomi haberciliğinin süreçteki etkinliği ne düzeyde artarsa şirketlerdeki kurumsal yönetim mecburiyeti ihtiyacı ve gerekliliği de bu çerçevede önem kazanmaya devam edecektir.

edildiği gibi etkin ve hedefe yönelik hale getirilmesindeki en önemli engeldir. Ama tabiidir ki bizim şuandaki konumuz bu sürecin karşılığını verme noktasında değil, biz daha çok mikro ölçekte ekonomi habercisinin bunu ne şekilde ve nasıl yapacağını adını koymak üstünedir.

Ekonomi Gazeteciliğini icra eden profesyonellerin hangi alanlarda gelişime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz?

Bir kere her şeyden önce şunun altını çizmek lazım. Ekonomi gazeteciliği analitik düşünmeyi, sorgulamayı, neden sonuç ilişkisi kurmayı

gerektiren ve yaptığı işlev nedeniyle de sistemin birçok aktörünü etkileyen bir meslek grubu. Dolayısıyla da profesyonel bir şekilde bu işi yapacak olanların önce temel çerçeve olan sorgulamacı, daha sonra da mevcuttaki ilişkileri çerçevesinde sürecin oyuncularla olan ilişkisini ve en önemlisi kurumları, araçları, politikaları, stratejileri, iç piyasayı, dış piyasayı ve bunlar arasındaki etkileşimi sürekli sorgulayan, gelişimler konusunda bilgi sahibi, bunu da günceline adapte edebilen bir etkinliği bünyesinde taşımalıdır. Dolayısıyla bu

yapılanma mevcudiyetini taşımazsa zaten mevcutta haberciliğin o fonksiyonel kısmı ve hedef olan amaç gerçekleşmeyecektir. Konuyu daha net hale getirirsek, sorgulayan, günceli yakalayan, ilişkiler kurmayı ve sorgulamanın sonuçlarını analitik olarak, bir taraf olarak, bir tarafa yönelik olmadan süreci aktarabilen, bir yaklaşımı kendi mesleki alt yapısı içinde temel özellikler haline getirebilmelidir. Yoksa süreçte bu profesyonellik aslında çok farklı mecralar ve çok farklı hedeflere yönelik sonuç verecektir.



Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı

“Bağımsız denetim şirketleri ve ekonomi gazetecileri arasındaki etkileşim süreçlerinden bahsedebilir misiniz?”

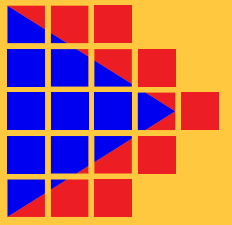
Ekonomi gazetecisi ile bağımsız denetçinin etkileşiminin esas olarak şirketler dünyasındaki işlevleri üstünden olduğunu söylemek yanlış olmaz sanırım. Diyebiliriz ki; ekonomi evreninin en önemli gezegeni “şirketler dünyası”dır. Ekonomiye adına şirket dediğimiz ekonomik birimlerin karmaşık beraberliği olarak tanımlamak mümkündür. Ekonomi gazetecileri şirketler dünyasına dair gözetim işlevlerini yerine getirirken, doğal olarak şirketlerin denetlenmiş mali tablolarından ve bu mali tablolarla ilgili bağımsız denetim raporlarından yararlanacaklardır. Biz bağımsız denetçiler şirketlerin paydaşlarına sundukları finansal tabloların belirlenmiş ölçütlere uygunluğunu, içeriklerinin doğruluğunu,

makul güvence sağlayacak kertede uygun ve yeterli kanıtlar sağlamak üzere bağımsız denetim teknikleri uygulayarak defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetler, değerlendirir ve raporlarız. Raporumuz; bağımsız denetim raporu, ekindeki mali tablolar ve dipnotlardan oluşan bir settir.

Esasen ekonomi gazetecisinin bağımsız denetimle etkileşimi salt şirketler dünyası üzerinden olmasa gerekir. Bağımsız denetim bir bütün olarak ya da bağımsız denetim şirketleri veya denetçileri olarak ekonomi gazetecilerinin gözetimine tabiidir. Ekonomi basınının “nitelikli” ilgisi bağımsız denetim sektörünün sağlığı için hayatidir. Gerek bir bütün olarak bağımsız denetim uygulamasının gerekse de tek tek bağımsız denetim şirketlerinin; “bağımsızlık ve tarafsızlığını titizlikle koruması”, “mesleki şüphesizliği elden bırakmaması”, “mesleki yetkinlik ve yeterliliğini

sürekli geliştirmesi”, “haksız rekabet içinde olmaması”, “sır saklama kuralına titizlikle uyması”, “mesleğinin icrasında gerekli özen ve titizliği daima göstermesi”, diğer paydaşlarımız kadar ekonomi gazeteciliğinin de bağımsız denetim faaliyetlerimiz üzerinde eksilmeyen nitelikli bir ilgisini gerektirir.

Bugün hem ekonomi gazetecisi hem bağımsız denetçi için önemli tehditlerden birisi işlerinin ehil olmayanlarca taklit edilmesidir. Taklit, çoğunlukla bu hizmetlerin ticari bir ortamda icra edilmesine yaslanarak, bu hizmetleri varlık nedenlerinden koparan “ucuzcular” tarafından yapılır. Bağımsız denetçi de ekonomi gazetecisi gibi her şeyi söyleyemeyerek, ama söylediğini tam ve doğru söyleyerek sözünü değerli kılar. Her ikisi de söylediği kısmıyla tereddüdü ortadan kaldırırken, yine de okuyana yorumlama ve değerlendirme özgürlüğü sağlar.



Ekonomi basınının

takip ettiği standartlar vardır...

İş dünyasının ayrılmaz parçası olan ekonomi basını, kurumsal yönetim konusundaki gelişmeleri takip ediyor, öğreniyor, geliyor ve kurumsal yönetim ilkelerini temel alan değerlendirmelerinde farklılaşıyor. Bu bağlamda, 2011 yılında TKYD'nin Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) işbirliğinde bu önemli süreçte hazırladığı **"Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Ekonomi Gazeteciliği Rehberi"** yayını tanıtılarak Anadolu illerinden davetlerle seminerler düzenlenecek. Bu önemli süreçte yer almak ve ekonomi basınına yakından takip etmek için siz de yerinizi alın.





“Stratejik Planlama Departmanı” kurulmadan ne kadar daha gideriz?

“Şirketlerin iş sonuçlarına ve geleceğine giden yol haritalarında, alınacak kararlar için hayati kararların analiz edilip, yönetim kurullarının kararlarını şekillendiren Stratejik Planlama departmanı “Türkiye’de kaç şirkette var” acaba?

Araştırma bulguları çok net şekilde;

- Stratejik Planlama’nın ana sorumluluğunun; “Strateji Yönetimi” (%90) ve “Sektör, Rekabet, Pazar, Mevzuat, Teknoloji alanlarında analiz yapma olduğu”, (%86) Stratejik Planlama’nın şirketler için çok önemli olduğunu ancak şirketlerin bu alana daha fazla önem vermesi gerektiği,
- Stratejik Planlama’nın yönetim kurulunun kararlarını dolayısıyla şirketin geleceğini şekillendirdiğini,
- Stratejik Planlama’nın yeni ürün geliştirme, yeni müşterileri belirleme, dağıtım kanalları, yeni teknolojiler vb pek çok alanın yönünü belirlemesine rağmen özellikle “yatırımlar”, “öncelikli iş alanları/ sektörler”,

“coğrafi büyüme”, “M&A (Mergers&Acquisition)”ne yönelik kararlarda çok etkin olduğunu,

- Stratejinin Geliştirilmesi sürecinde, (“Şirketin ana rekabetçilik alanlarını, güçlü, zayıf yönlerini önündeki fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmak”, “Rekabet/Pazar analizi ve öngörülerinin oluşturulması”, “Kurumsal stratejilerin (iş portföyü) belirlenmesi”, “Vizyon, misyon ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek”) ve Stratejinin Takibi sürecinde; “Stratejinin tanımlı ve periodik toplantılarla gözden geçirilmesi” konularında Stratejik Planlama Departmanları’nın çok başarılı olduğu,

- Organizasyonun strateji ile uyumlandırılması sürecinde; “İş birimlerinin ve destek fonksiyonların

(İK, IT, vs) stratejilerinin/ planlarının şirket stratejisi ile uyumlandırılması”, “Stratejik önceliklerin tüm organizasyonda etkin ve tekrarlı bir şekilde iletişiminin yapılması” ve Strateji’nin Takibi sürecinde ise; “Yıl içinde hedeflerin ve performansın takibi”, “Stratejik performansın takibi için gerekli olan performans göstergelerinin ölçülmesi için bilgi sistemleri altyapısı kurulması” konularında Stratejik Planlama Departmanları’nın kendilerini geliştirmesi gerektiği,

- Görüşülen şirketlerin %36’sının Stratejik Planlama departmanı varken, %29’nun departmanı olmadığı sadece CEO ya da bir alt kademeye bağlı sorumlu kişiler olduğu, %36’sının ise ne departmanı ne de Stratejik Planlama’dan sorumlu yöneticileri olmadığı,



Nuran Aksu

Ülkemizde kurum itibarının ölçülmesi, iş sonuçlarına etkisi ve toplam şirket performansına yönelik stratejik araştırmalar konusunda on yılı aşkın birikimi olan Nuran Aksu İstanbul Üniversitesi Reklamcılık ve Araştırma Bölümü mezunudur. İnsan Psikolojisi ve Davranış Bilimleri alanında iki yıl eğitim alan Nuran Aksu iş hayatına araştırma alanında çalışmak üzere 1999 senesinde StratejiMORI'de başlamıştır. 2003 senesi itibarıyla GfK Türkiye Araştırma şirketinde (www.gfkturkiye.com) stratejik araştırmalarda görev alan Aksu 2006 yılından bu yana aynı şirkette araştırma danışmanı ve stratejik araştırmalar yöneticisi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

● Stratejik Planlama Departmanı olan şirketlerin departman geçmişinin ortalama 5 sene olduğu,

● Departmanda yer alan çalışanların yarısının lisans kalan yarısının yüksek lisans mezunu ve genelde işletme, iktisat, mühendislik fakültelerinden mezun kişilerden oluştuğu,

● Kısacası departmanlaşmış yapılarda hem bu iş alanının çok yetkin kişilerden oluştuğu hem de şirketlerin hayati konularını şekillendirdiği görülmektedir.

● Stratejik Planlama'nın bir şirket için bu kadar büyük önemi olmasına (yöneticilerin %86'sı çok önemli olduğunu belirtmektedir) rağmen şirketler tarafından stratejik planlamaya verilen önemin henüz yeterli olmaması (yöneticilerin sadece

%48'i çok yeterli olduğunu belirtmektedir) ve görüşülen şirketlerin %64'nün Stratejik Planlama Departmanı olmaması, bu kadar önemli bir alanın sorumluluğunun departmansız ve başka ana sorumluluğu olan yöneticilerin üzerinde ek görev olarak gerçekleştirilmesi, Türkiye'deki şirketlerin herşeyden önce Stratejik Planlama'yı departmanlaştırmaları gerektiğini göstermektedir.

● Dünyanın değişmesi, globalleşme ve rekabet edebilmek için değişik pazarlama ve iletişim yöntemlerinin Türkiye'ye yansımalarına, kurumsal yönetim anlayışının zorunlu hale gelmesine baktığımızda, Türkiye'nin son 10 senesinde en büyük değişimlerin başında değişik departmanların ortaya

çıkması göze çarptı. Bundan 10 sene önce Kurumsal İletişim, İnsan Kaynakları diye departmanlar yokken şuanda kurumsal olmayan şirketlerde bile bu departmanların olduğunu görüyoruz. Demek ki dünyadaki değişim ve rekabet bazı değişimleri zorla da olsa hayatımıza dahil etti.

Araştırma sonuçları ışığında alınması gereken aksiyonlara baktığımızda Stratejik Planlama'nın kendi iş süreçlerine yönelik çıkan iyileştirmelerden önce, görüşülen tüm yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını, şirketlere katkılarının çok önemli olduğunu belirttiği "Stratejik Planlama Departmanları'nı şirketlerinde oluşturmak", "DEPARTMAN-LAŞMA"ya gidilmesini sağlamak en öncelikli aksiyon olmalıdır.



RISK YÖNETİMİ

Kurumsal değeri

KPMG'ye göre, etkin ve başarılı risk yönetiminin anahtarı, risk yönetiminin mevzuata uyumunun ötesinde, iş liderlerinin doğru kararlar vermelerine yardımcı olacak stratejik bir araca dönüştürülmesidir.

Son global ekonomik krizin nedenlerinden biri, finansal kuruluşlar başta olmak üzere, önde gelen şirketlerin risk yönetimindeki zafiyetleri olarak kabul edildi. Dolayısıyla, son 1.5 yılda pek çok ülke risk yönetimi konusunda çeşitli yasal düzenlemeler getirdi. Bunlardan biri de Türkiye. Yeni Türk Ticaret Kanunu, risk yönetimine gereken önemi vermiş; hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde yönetim kurulunun; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi

ve risklerin yönetilmesi amacıyla uzman bir komite kurması, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlü olması gerektiğini belirtmiştir. Bununla da kalmayıp, bu şirketlerde denetçinin, riskin erken teşhis ve yönetimi uyarınca değerlendirme yapmasını ve bunun sonucunu bağımsız denetim raporunda yayınlamasını istemiştir. Hisse senetleri borsada işlem görmeyen şirketlerde "Tehlikelerin Erken Teşhisi Komitesi", denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde kurulmalıdır.

- Bugünün yönetim kurulları, riskleri etkin bir şekilde yönetmeyi sağlamak için yeterli bilgi ve donanıma sahip mi?
- Risklerin stratejik hedeflere bağlanmasını zorlaştıran başlıca faktörler nelerdir?
- Risk yönetimi, kurumsal hedeflere ulaşmanın "olmazsa olmaz" koşulu olarak kabul ediliyor mu?
- Risk yönetimi, şirketleri ileriye taşımak için mi yoksa sadece olumsuz koşullardan etkilenmesini engellemek için mi uygulanıyor?
- Gelişmiş ülkeler "normal"e dönünce risk yönetimi aynı ölçüde önemli olacak mı?

destekliyor

● Risk yönetimini, iş kararları alınırken karar verme sürecinin bir parçası haline getirmek için şirketler ne yapmalı? Günümüz koşullarında risk yönetimini belirleyen faktörler maalesef yasal değişiklikler olmaktadır. Bu da risk yönetimini “var mı var” anlayışından ileriye götürmemektedir. Oysa, strateji uygulamaları ve operasyonlara şeffaflık getirmek, sürprizlerden kaçınmak, sermaye maliyetini düşürmek ve uzun dönem sürdürülebilirlik belirleyici faktörler olduğunda sonuç “kurumsal değeri biçimlendiren bir risk yönetimi uygulaması” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anketin sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

● Katılımcıların çoğunluğu, risk yönetimine “emniyet kemeri” gözüyle bakmaktadır. Araştırma sonucuna göre, CEOlar risk yönetimine “fırsat” gözüyle bakıyor ve risk yönetimini şirketin strateji ve performansını geliştirmek için kullanıyor. Oysa diğer katılımcılar (CFOlar, risk yöneticileri gibi) daha temkinli bir yaklaşımla, risk yönetimini frenlere zamanında basmak için kullanıyor. Dolayısıyla, başarılı bir risk yönetimi uygulaması bu iki bakış açısının ideal dengede olduğu uygulamadır.

- Şirketlerde güçlü bir risk kültürünün henüz yerleşik olmadığı ortaya çıkmıştır. Şirket içinde risk yönetimi eğitimlerine başladıklarını belirten şirketlerin oranı sadece yüzde 32, yönetim kadrosunun risk politikaları ve risk iştahına uyumunu kontrol eden yönetim kurullarının oranı ise yüzde 38’e çıkmıştır. Risk kültürü ve şirkette risk için ortak bir dilin konuşulması, başarılı bir risk yönetimi uygulamasının anahtar kriterlerinden biridir ve eğitim bunun hayata geçirilmesi için ilk adımdır.
- Risk gözetimindeki yetersizliklere çözüm getirebilmek için yönetim kurullarının uygulamalarını değiştirmeleri gerekmektedir. Anket sonuçları yönetim kurulunun ve bağlı komitelerinin sorumluluklarının net olarak belirtilmediğini ortaya koymaktadır. Üstelik, yönetim kurullarına sistematik risk raporlaması yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Yönetim kurulu ve komiteleri arasındaki koordinasyon eksikliği risklerin arasındaki bağlantıların anlaşılmasını engellemektedir. Genel stratejinin onaylanmasında yönetim kurulunun katılımı zayıf kalmaktadır.
- Risk yönetimi, stratejik bir bakış açısıyla uygulanmamaktadır. Geleceğe dönük dış kaynaklardan (analist raporları, piyasa

Yeni Türk Ticaret Kanunu, risk yönetimine gereken önemi vermiş; hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde yönetim kurulunun; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi ve risklerin yönetilmesi amacıyla uzman bir komite kurması, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlü olması gerektiğini belirtmiştir.



Türkiye'deki halka açık şirketlerin tam da risk yönetimine yoğunlaştığı bu süreçte, KPMG Risk Yönetimi 2011 araştırmasının, Türk şirketlerine Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Hindistan'daki emsallerinin risk yönetimi uygulamalarını göstermek açısından iyi bir fırsat olacağını düşünüyoruz.

araştırmaları, rakip kıyaslamaları gibi) yeterince yararlanılmadığı tespit edilmiştir. Risk analizlerinin genelde önümüzdeki 3 yıl ile sınırlı kalması, senaryo analizleri ve stres testleri gibi araçlardan yararlanılmaması, risk yönetimi uygulamalarının yetersiz kalmasına sebebiyet vermektedir. Ayrıca, şirketler farklı riskler arasındaki bağılıkları tam olarak anlayamamaktadırlar. Dolayısıyla, risklere karşı alınacak önlemler portföy bazında olmaksızın münferit bazda geliştirilmektedir.

- Üst düzey risk yöneticileri (CRO), ağırlıklı olarak süreç düzeyindeki operasyonel risklere odaklanmaktadır. Araştırma CRO rolünün yeterince stratejik olmadığını ortaya koymaktadır. CRO'ların daha stratejik bir rol üstlenmeleri için karar destek sistemlerini kullanarak stratejik

karar alternatiflerini değerlendirmesi, risk bağlantılı sorunlara çözüm geliştirmek için yönetimle birlikte çalışması ve risk yönetimi eğitim ve araçlarıyla şirkete yardımcı olması gerekir.

Son olarak, şu an kurumsal risk yönetimi uygulamaya çalışan ya da başlayacak şirketler için birkaç öneride bulunmak istiyorum. Risk yönetiminde "yukarıdan aşağıya" ve "aşağıdan yukarıya" yaklaşım birlikte uygulanmalıdır. "Yukarıdan aşağıya" yaklaşım ticari, finansal veya itibar riskleri gibi stratejik riskleri yönetmek ve azaltmak ile ilgili iken, "aşağıdan yukarıya" yaklaşım stratejiyi beslemesi gereken uygulama riskleri ile ilgilidir. Etkili bir risk yönetimi uygulamasının ana öğelerini ise şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kurumsal risk yönetimi uygulamasının bazı, risk kültürünün değerlendirilmesidir.
- Risk yönetimi içeriği ile risk yönetim süreci birbirinden ayrı tutulmalıdır.
- Doğru riskleri tanımlamak ve performansı takip etmek için kurumsal karne uygulamasından yararlanılabilir.
- Anahtar risk göstergeleri kullanılmalı, böylelikle risklerle şirket stratejisi arasındaki bağlantı kurulmalıdır.
- Şirket yönetimiyle beraber çalışan proaktif bir CRO, etkin bir risk yönetimini destekleyecektir.



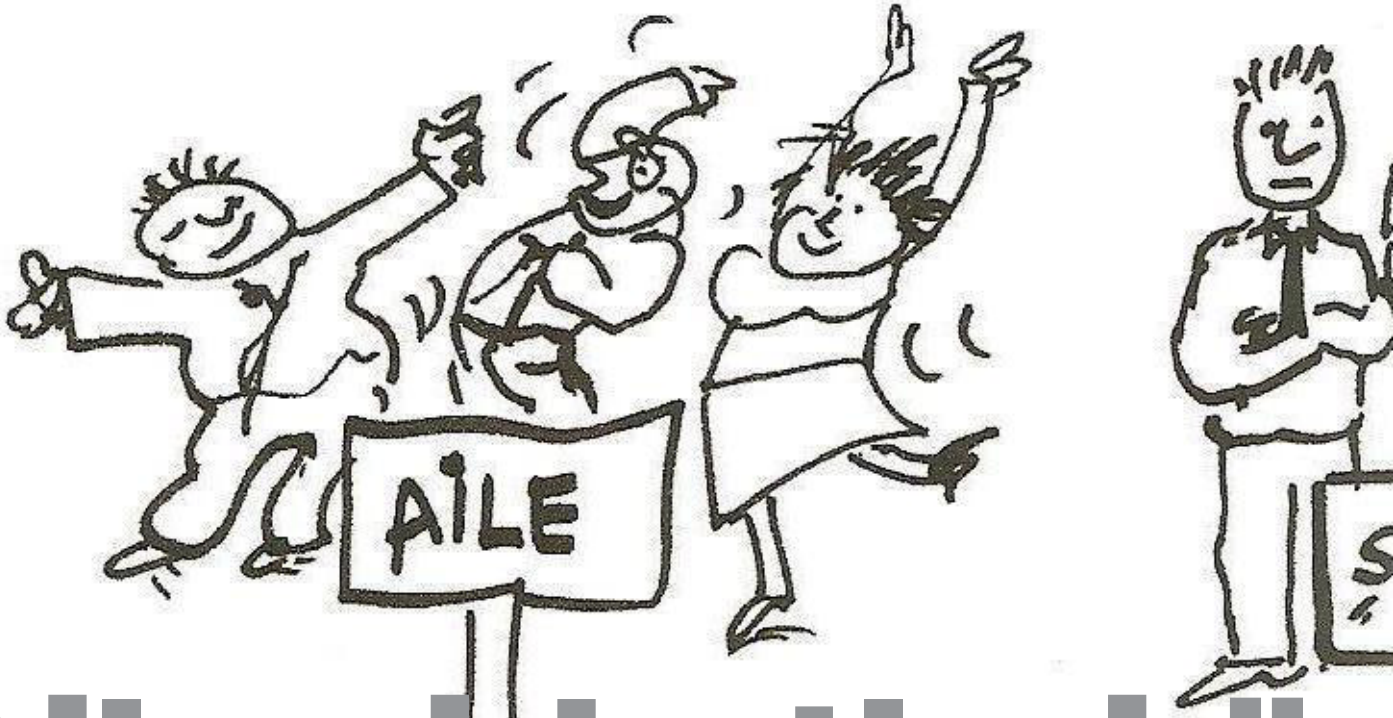
İdil Gürdil

Ortak, Finans ve Mali İşler Danışmanlık ve Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Bölüm Başkanı İdil Gürdil, dokuz yıl boyunca KPMG Türkiye'de denetçi olarak çalışmış, bu süre boyunca denetim değerlendirme, durum tespit çalışmalarını içeren geniş bir deneyim elde etmiştir. Sonrasında Migros'ta bütçe, kontrol ve raporlama müdürü olarak çalışmıştır. 2003 yılında Cognis'te muhasebe, finansal raporlama ve iç denetim fonksiyonlarının yönetimini devraldı. Burada da Türk muhasebe standartları ve vergi mevzuatı, günlük işlemlerin yönetimi ve finansla ilgili bilgi teknolojileri projelerini yürütmeye konularında tecrübe sahibi oldu. Şubat 2007'de KPMG Türkiye'ye tekrar katıldı. Şubat 2007'den itibaren KPMG'de çeşitli suistimal önleme ve inceleme ve mali işler danışmanlık projelerinde yer almış, Yeditepe Üniversitesi'nde Finansal Raporlama konusunda ders vermiştir.

İş dünyasının referans aldığı portallar vardır...

İnternet kullanımının ulaştığı boyut, kurumların internet sitelerini markalarının vitrini haline dönüştürüyor. TKYD internet sitesi ise yönetim standartları ve en iyi uygulamalarına dair temel kaynakları, araştırma raporlarını ve haberleri her gün güncelleyerek zengin bir içerik sunuyor. Her ay ortalama **7.000 kullanıcı**nın ziyaret ettiği **www.tkyd.org** adresinde kurumsal kimliğiniz ile var olmak için siz de bizimle online olun.

www.tkyd.org



Aile şirketleri üy kurumsallaşma adına düşündü

Kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ifade eder. Kurumsallaşma kavramı ise bir yapının farklı zaman ve mekanlarda benzer tepkileri verdiğini, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder

Şirketlerin kuruluşlarından kurumsallaşma aşamasına gelene kadar geçirdikleri süreçlere aile şirketleri arasından seçilmiş örneklerinden bakıldığında daha girift oldukları görülür. Ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketleridir. Diğer şirketlere göre adedi çok daha yüksek olan aile şirketleri 1.kuşak sonunda büyük oranda piyasadan silinmektedirler ve hatta 3.kuşağa geçebilenlerin oranı % 3-4 e inmektedir.

Ailenin genişlemesi, aile şirketinin aktiflerinin büyümesi ve farklı alanlara yapılan yatırımlar, aile üyelerinin şirketten beklentilerinin farklı yönlere dağılmasına sebep olabilmektedir. Aile olmanın duygusal yaklaşımı, sübjektif bakış

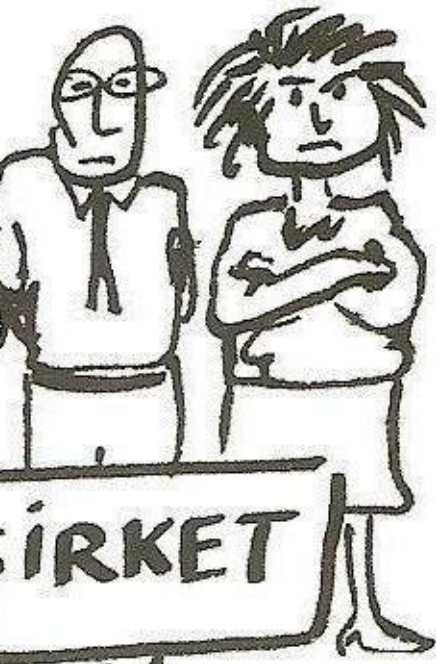
açılarının bireyler arasında ağırlık kazanabilmesi, aile şirketinin karşılaşılabileceği kurumsallaşma sorunlarını körükleyebilmektedir.

Aile şirketinin kurumsal yönetime geçişi, sadece aile büyüğü ve bireylerinin değil, şirket çalışanlarının bütününe katkılarıyla gerçekleştirilebilecek bir değişim sürecidir. Dolayısıyla, değişim sürecinde karşılaşılabilecek geçiş ve uyum maliyetini göğüslemek gerekir. Değişim yaşanırken yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) 'nda önemle yer verildiği üzere risk yönetimi kurallarına uyum ön planda düşünülmelidir.

Aile şirketlerinin kuruluş yıllarında gösterdikleri olumlu performansı ve kazanılan entelektüel sermayeyi, şirketlerin büyümesine paralel olarak korumak için belli yönetim

kurallarını düzenleme ve geliştirme ihtiyacı doğar. Şirketin bilançosu ve iş yapma kabiliyeti büyüdükçe sermaye sahibinin yetkin profesyonel kadrolarını takviye etmesi gerekir. Yetkin profesyonel yönetici kadrolarının artması genel kabul görmüş yönetim ilkelerinin benimsenmesini, kurumsallaşmayı gerektirir.

Ailenin gerek evlilik gerekse doğumlarla büyümesi sonucunda, kurucularını tatmin edebilecek sonuçlara ulaşabilen aile şirketinin durağan büyüme kaydetmesi, aile şirketine ortak olan veya olmayan, o şirkette çalışan veya çalışmayan aile bireylerinin kazanç hedeflerini karşılayamayabilecektir. Bu nedenlerle, hedeflenen beklentilerin somutlaştırılarak bütün aile



Şirketleri Yeterli fikirler

bireyleri tarafından kabul edilmeleri sağlanmalıdır. Aile bireylerinin farklı beklentileri olsa bile ortak akla ulaşarak tespit edebilecekleri uygulamalarla şirketin gelecekte içsel nedenlerle sorun yaşamasının önüne geçilmesine çalışılmalıdır.

Aile şirketinin çeşitli nedenlerle doğabilecek işletme sermayesi ihtiyacını karşılamak için bankalar ve diğer yetkili kuruluşlardan borç almak istemesi halinde kurulacak iletişim ve üstlenilecek sorumlulukların kolay anlaşılabilirliği için şirket yapısı ve bilançosunun şeffaf olması gerekir; bahsettiğimiz bu ilkelere uyum sağlanması, aile şirketinin kurumsal yönetim uygulamasına geçmesini zorunlu kılar.

Aile şirketinin kurucuları plansız hareket ederler

ve uzun dönem için öngörülere dayalı gelecek planlaması yapmazlarsa, yani şirketin gelişme göstermeye başlamasından itibaren kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu hareket etmek için yetkin danışmanlar ile çalışmalar yapmaya başlamazlarsa, şirketin gelecek kuşaklara aktarılmasında sorun yaşamaları kaçınılmazdır.

Aile şirketinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayabilmesi öncelikle ailenin kurum davranışlarına sahip olmasını gerektirir; örneğin şirket dışında biraraya gelen aile bireyleri birbirlerine ve karşılıklı haklarına

saygı göstermeli, bağlılık ve güven yaratabilmeli, birarada ve isteyerek iş dışında zaman geçirmeli ve iletişim kurmaya açık davranmalıdırlar; çekirdek aile bireyleri dahi kendi aralarında bu kurallara uymalıdırlar; çekirdek ailenin akşam sofraya birlikte oturması ve kalkması dahi kurum olma yolunda güzel bir örnektir.

Her aile şirketi ve ailenin yapısı ayrı ayrı incelenerek, her şirket ve aile için durumlarına özgü olarak tespit edilecek kurumsal yönetim ilkeleri hayata geçirilmelidir; şablon kurullarla değişimi sağlamaya çalışmak büyük ihtimalle yanlış sonuç verecektir.

AİLE ANAYASASI

Aile anayasası, hissedar ve/veya çalışan olarak bütün ilgili aile bireylerinin benimsediği ve uyması gereken misyon, değer yargıları, kural, felsefe, hedef ve iş stratejisi beklentilerinin çerçevesini çizen, karar verme usullerinin ve süreçlerinin belirlenmesini sağlayan ve ihtiyaç halinde içeriği ortak kararlarla değiştirilebilir nitelikte aile içi bir belgedir.

Aile şirketlerinde yönetimin genç kuşaklara planlı şekilde, aile anayasasında belirlendiği haliyle, devredilmesi sürecinin iyi yönetilmesi gerekir; bu sayede aile içi potansiyel krizler ve gereksiz zaman kaybı önlenir.

Bazı kurucular, önceden kararlaştırılmış yetki devir tarihi geldiğinde, yeni nesil yetki devrini sağlamaktan,

Aile şirketlerinin kuruluş yıllarında gösterdikleri olumlu performansı ve kazanılan entelektüel sermayeyi, şirketlerin büyümesine paralel olarak korumak için belli yönetim kurallarını düzenleme ve geliştirme ihtiyacı doğar.



A. Mehmet ÖZDENİZ

1973 yılında İ.Ü.Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 1969-1980 arası Akbank, 1980-1982 arası İstanbul Bankası, 1982-2000 arası da Türk Ekonomi Bankası' ve iştiraklerinde yönetici ve yönetim kurulu üyesi pozisyonlarında çalıştıktan sonra 2000-2009 arası Oyak Bank ve ING Bank AŞ ile iştiraklerinde sırasıyla genel müdür ve yönetim kurulu üyeliği görevlerinde bulundu. Halen Oyak Anker Bank / Almanya – Gözetim Kurulu Üyesi olup ayrıca muhtelif projelerde danışmanlık hizmetleri vermektedir. TKYD Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri Çalışma Grubu Başkanlığı'nın yanı sıra sosyal ve mesleki içerikli birçok dernekte üye ve SAJEV-Yön. Kur.-Genel Sekreteri'dir.



Hissedar üyelerden oluşan aile kurulu da, aile konseyi gibi, "aile-iş-hissedarlık-yönetim" ilişkilerini değerlendirip kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmede faydalı olabilecek bir organdır.

kendileri kadar yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları gerekçesiyle, imtina edebilirler. Bu durumun aksi de olabilir: zamanında yeterli iletişim kurulamaması ve işe odaklanmalarının sağlanamaması veya gençlere amaç ve geleceğin tam anlatılamaması, dolayısıyla da gençlerin aile şirketinde görev kabul etmek istememeleri durumu ile de karşılaşılabılır. İşin ve sorumlulukların yeni nesillere devri zamanında yapılmalı ve üstlenecekleri görevleri benimsemeleri evvelden alınacak hakkaniyete uygun önlemlerle sağlanmalıdır.

Aile şirketi için bir tehlike de varislerin aile ile ortaklık ilişkisi içinde yaşamayı ve hissedarlığı devam ettirmeyi düşünmeyip hisselerini satmayı tercih etmeleridir. Bu şekilde ortaya çıkacak bölünme, dengelerin değişmesi ve şirketin zayıflamasına veya küçülmesine sebep olabilecektir. Eğer kurucular, "halefiyet esasları" nı belirleyip gerekli dönemlerde uygulamaya koyarlarsa, şirketin nesiller boyu devamını sağlayabileceklerdir.

AİLE KONSEYİ VE AİLE KURULU

Aile konseyi, aile üyeleri arasında iletişimi açık tutmayı sağlayan bir forumdur. Kurumsal yönetim uygulamasını gerçekleştirme gayreti içinde olan aile şirketleri, karar almada zamanı faydalı şekilde kullanmak için aile şirketinin bu organını harekete geçirebilirler.

Hissedar üyelerden oluşan aile kurulu da, aile konseyi gibi, "aile-iş-hissedarlık-yönetim" ilişkilerini değerlendirip kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmede faydalı olabilecek bir organdır.

MEDYANIN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA POTANSİYEL ROLÜ:

Gerek görsel gerekse yazılı medya tarafından sosyal sorumluluklarını gözönünde tutarak kurumsallaşma yolunda ilerleyen şirketlerin harcadıkları çabaların kamu oyuna zamanında ve doğru olarak anlatılması, şirketlerin teşvik edilmesi,

olumlu örneklerin yeterli ölçüde duyurulması, yani girişimcilere yol gösterip yardımcı olunması gerekir.

Ülkemizdeki mevcut şirketlerin % 88 nin aile şirketleri olduklarını düşünürsek medyanın aile şirketlerine değişimi gerçekleştirmeleri için verebileceği destek önemlidir; düzenlenecek açık oturumlar, eğitim dizileri, gazete ekleri, bilinçli köşe yazıları ve röportajlar, aile şirketlerinin kurumsal yönetim konusunda adım atmalarını hem teşvik edecek hem de aile üyeleri için eğitici olacaktır.

Medya mensuplarının, aile şirketleri ile ilgili olarak yukarıda sayılan çalışmalarını bilinçli yapabilmeleri için öncelikle kurumsal yönetim konusunda bilgilerini geliştirmeleri ve şirket yapıları ile şirketlerde benimsenmiş yönetim kurallarını incelemeleri gerekir.

Medya, kurumsallaşma yolunda karşılaşmış kötü örneklerini de topladığı istihbarat sonucu değerlendirip geniş kitleler ile panik yaratmadan paylaşarak hem kamuoyunu aydınlatabilecek hem de kötü sonuçlardan çıkartılabilecek derslerin öğrenilmesini sağlayacaktır.

Medyanın aile şirketlerinin durumlarını, gelişmelerini, yaptıkları hataları ve ulaştıkları başarıları ileride doğabilecek sonuçları açısından daha yakından irdeleyen, kuralları şirketler özelindeki etkileri açısından yorumlayan bir rol oynaması önümüzdeki yıl yürürlüğe girecek yeni Türk Ticaret Kanunu' nda yer alan ve yeni uygulanacak kurallar/ hükümler hakkında da farkındalığı arttıracaktır.

KAYNAK:

● Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı (TKYD Yayınları) ● Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik (Ankara Sanayi Odası) ● Aile Şirketinde Kurumsallaşma Sürecinde Kurumsal Yönetime Doğru (Güler Manisalı) ● Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma (Nihat Alayoğlu) ● Perpetuating the Family Business (John L. Ward) ● Ekmekçiöğlü Aile Şirketi Çalışması (TKYD Dergisi) ● Kur.Yön.İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi (TKYD Yayınları) ● Aile Kalmak, Şirket Olmak (Prof.Dr.Yankı Yazgan)

Elif Gönençer

KURUMSAL YÖNETİMİN AB İLE AB'YE ADAY OLAN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ:

Teorik, Hukuki ve Uygulama Açısından Değerlendirmeler

Bu çalışma Avrupa Birliği (AB) ve AB'ye aday ülke Türkiye'ye ilişkin "kurumsal yönetim ilkeleri" ile ilgili konulardaki gelişmelere ve eğilimlere yer vermektedir.

Yapılan değerlendirmeler teorik, hukuki ve uygulama olmak üzere üç boyut üzerinde şekillendirilmiştir. Teorik değerlendirmelerde, kurumsal yönetim modelleri ile ekonomik ve finansal göstergelerle kurumsal yönetim arasındaki korelasyona ilişkin ampirik çalışmalardan bahsedilmiştir. Avrupa Birliği'nin Direktifleri ve Tavsiyeleri,

Türkiye ve Avrupa Birliği üye ülkelerinin düzenleme ve kodları hukuki boyuta ilişkin değerlendirmeleri içerirken, kurumsal yönetim uygulama örnekleri, derecelendirme sonuçları ve anketler, düzenleyici otorite ve akademisyenlerin değerlendirmeleri de çalışmanın uygulamaya ilişkin boyutunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı; kurumsal yönetimin önemi, yararları ve özelliklerini ortaya koymak, bir yandan AB ülkeleri

arasındaki kurumsal yönetim uygulamalarındaki farklı ve benzer alanları belirlerken, AB'nin Direktif ve Tavsiyelerinde kurumsal yönetim anlayışındaki değişimi hakkında genel bir bilgi vermek, Türkiye'nin AB'ye göre güçlü ve zayıf yönlerini, benzer ve farklılıklarını ortaya koymak suretiyle Türkiye'nin kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri, uygulamaları ve son reformları çerçevesinde Türkiye'nin AB'deki pozisyonunu belirlemek ve son olarak AB Kurumsal Yönetim İlkelerini bir model olarak kabul etmek suretiyle, Türkiye'nin AB düzenlemelerine göre kendi düzenlemelerini harmonize etme ve uygulamadaki etkinliği açısından durumuna dikkat çekerek, gelecekteki öncelik ve inisiyatiflerinin neler olabileceği hususunda tavsiyeler getirmektir.





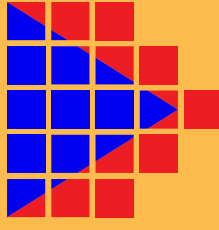
Borusan Müzesi ziyaretçilerini bekliyor

Kültür ve Turizm Bakanı Ertuğrul Günay'ın 17 Eylül Cumartesi günü açılışını yaptığı Borusan Müzesi aynı zamanda Türkiye'nin ilk ofis müzesi olma özelliğini taşıyor. 2007'den bu yana Borusan Holding'in Yönetim Merkezi olan ve İstanbul kültür mirasının önde gelen örneklerinden biri olan 'Perili Köşk' sanatseverleri ağırlıyor.

Bienal kapsamında dünyanın dört bir yanından İstanbul'a gelen koleksiyonerler, galeristler, müze yöneticileri, küratörler ve sanatçıların yer aldığı İKSV Bienal VIP grupları Borusan Contemporary'yi ziyaret etti. Esra Ersen, Burak Arıkan, Gülsün Karamustafa, Cevdet Erek, Nasan Tur, Ergin Çavuşoğlu ve Aslı Çavuşoğlu'nun video eserlerinin yer aldığı "Yedi Yeni İş" sergisinde yer alan eserler farklı konulara değinerek, çelişkilerin ne kadar çeşitli ve farklı olabileceğini ortaya koyuyor.

Borusan Koleksiyonu'ndan seçilen, farklı kuşak ve kültürlere ait sanatçıların yapıtları ise "Segment #1" sergisinde yer aldı. Ziyaretçiler, binanın farklı bölümlerinde ve ofislerinde seçilen yapıtları görme şansını elde ettiler. Müze, hem modern sanatın en iyi örnekleri, hem de Perili Köşk'ün eşsiz mimarisini inceleme fırsatı sağlıyor. Güncel sanatın farklı eğilimlerini gündeme getiren "Segment #1" sergisi çok sesli bir sergileme modeli sunmasıyla dikkat çekiyor.





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

Reel Yatırım, Gerçek Değer...

Hisse senetleri İMKB'de işlem gören Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş. "Yenilikçi, Sürdürülebilir ve Sorumlu Yatırımlar" yaklaşımı ile **tarım, enerji, gayrimenkul ve altyapı** sektörlerinde **Reel Varlıklara** yatırım yaparak, tüm paydaşları için maksimum **Reel Değer** yaratmayı ilke edinmiştir.

Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.'nin tecrübeleri kanıtlanmış ekibi reel yatırımları hayata geçirirken, yaratıcı finansal çözümlerin yanında, **şeffaf, sorumlu ve adil yönetimi** ile hissedarlarına gerçek katma değer yaratmaktadır.