



# Kurumsal Yönetim

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

Sayı: 14 Kış 2012

Dergisi

www.tkyd.org



## II. Kurumsal Yönetim Ödülleri

**MAKALE**  
**Entegre Raporlamaya Doğru**  
*Prof. Mervyn. E. King*

**MAKALE**  
**Bankaların yönetim kurulları için 7 öneri**  
*Stilpon Nestor*

**MAKALE**  
**Aile Servetinin Sürdürülebilirliği için Varlık Optimizasyonu**  
*Dr. Burak Koçer&Tan Egeli*

**TKYD Gündem Toplantıları**



**"Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Neresindeyiz?"**

## Öncelikler ve Hedefler



**MAKALE**  
**Yeni Kurumsal Yönetim Platformu e-YÖNET**  
*Doç. Dr. Yakup Ergüncan*



**MAKALE**  
**Kurumsal yönetimin AB adayı Türkiye'deki gelişimi**  
*Elif Tunalı Gonençer*

# "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Neresindeyiz?" Öncelikler & Hedefler

## Ana Sponsor



## Resmi Sponsorlar



TURKCELL

ATKEARNEY



MERKEZİ KAYIT KURULUŞU

## Ödül Töreni Sponsoru



TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

## Proje Ortakları



Global  
Corporate  
Governance  
Forum



TUSIAD  
40.YIL



## Kahve Arası Sponsorları



ZURICH  
SİGORTA®



KCM T A S  
BİLGİ YÖNETİMİ

SAHA  
Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

## İletişim Sponsorları



infomag

## Destek Veren Kuruluşlar



TÜGIAD 25.yılı  
TÜRKİYE GENÇ İŞADAMLARI DERNEĞİ  
YOUNG BUSINESSMEN ASSOCIATION OF TURKEY



TEİD  
Etik ve İtibar Derneği  
Ethics and Reputation Society



İş Dünyası ve  
Sürdürülebilir Kalkınma Derneği



**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi**  
Muharrem Yılmaz

**Genel Yayın Yönetmeni**  
Güray Karacar [gkaracar@tkyd.org](mailto:gkaracar@tkyd.org)

**Yazı İşleri Müdürü**  
Emre Erdoğan [erdoğan@tkyd.org](mailto:erdoğan@tkyd.org)

**Haber Müdürü**  
Anıl Erbayrak [aerbayrak@tkyd.org](mailto:aerbayrak@tkyd.org)

**Üye Hizmetleri ve Dağıtım**  
Ahmet Balçılar [abalçilar@tkyd.org](mailto:abalçilar@tkyd.org)

**Tasarım**  
Murat Barut

**Baskı&Cilt**  
Müka Matbaa

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

**Reklam rezervasyon**  
Emre Erdoğan [erdoğan@tkyd.org](mailto:erdoğan@tkyd.org)

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



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

ISSN 1308-1780

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı 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 kavramının üzerinde hayli konuşulduğu, tartışıldığı bir yılı geride bıraktık. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kabulü ile oluşan gündem, Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ve ilgili düzenlemelerde yapılan güncellemeler "uygula ya da açıkla" prensibi ile ortaya konan ilkelerin artık farklı bir anlayış ile ele alınmasının gerekli olduğunu bu dönemde bizlere gösterdi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak bu süreçte sermaye piyasası ile ilgili gelişmeler konusunda üyelerimizi bilgilendirirken, yakın işbirliği içinde olduğumuz düzenleyici kuruluşlara görüş ve önerilerimiz ile katkıda bulunabilmeyi amaçladık. TÜSİAD ve TİDE kuruluşlarının değerli işbirliklerinde, Anadolu illerini kapsayan seminer programlarının bu illerdeki işadamlarımıza katkı sağladığına inanıyoruz. Futbolu bir endüstri olarak ele aldığımız projemizde oluşturduğumuz içeriğin, yaşanan gelişmeler ışığında büyük önem taşıdığına birlikte şahit olduk. Yılın son çeyreğinde Ekonomi Gazetecileri Derneği işbirliğinde tanıtımını yaptığımız projenin somut çıktılarını kısa zamanda alabilmeyi umuyoruz.

Her yıl olduğu gibi Ocak ayında düzenleyeceğimiz V. Kurumsal Yönetim Zirvesi, öncelik ve hedeflerimizi tartışacağımız, birbirimizin görüş ve tecrübelerinden faydalanacağımız, yıl boyunca gerçekleştireceğimiz faaliyetleri sizlerle paylaşacağımız bir platformu bizlere sunacak. 17 Ocak 2012 tarihinde beşincisini düzenleyeceğimiz zirvede Global Reporting Initiative Yönetim Kurulu Başkanı Mervyn E. King'i bir kez daha ağırlama şansı bulurken, OECD İlkelerini hazırlayan ekibin liderlerinden Stillpon Nestor, Global Corporate

Governance Forum Başkanı Philip Armstrong gibi uluslararası uzmanlar ile en iyi uygulama örneklerini tartışma şansı bulacağız. Bizler için büyük önem taşıyan V. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde sizlerle birlikte olabilmeyi diliyoruz.

Gelecek dönemde yürüteceğimiz çalışmalarını şekillendirecek, verimliliği arttıracak ve bu önemli misyonu yürütürken bizlere doğru adımlar atmamız için gerekli altyapıyı oluşturacak stratejik planlama çalışmalarını gerçekleştirmek üzere hazırlıklarımızı tamamladık. Yeni yılın ilk bölümünde, sizlerin değerli katkılarıyla bu önemli çalışmaya tamamlamayı amaçlamaktayız.

Çalışma gruplarımız tarafından hazırlanan içeriği paylaşacağımız önemli bir platform oluşturacak "TKYD Gündem Toplantıları" 2012 yılında başlıyor. Tecrübe, bilgi ve önerileri ile katkı sağlamak üzere tüm üyelerimizi bu platformlarda görebilmeyi arzu ediyoruz.

Gelecek döneme dair faaliyet planlarımız arasında ülkemiz demokratik hayatında büyük öneme sahip olan sivil toplum kuruluşlarına yönelik çalışmalar yer alıyor. Birçok sivil toplum kuruluşundan ulaşan taleplere cevaben hazırlanan proje çerçevesinde yayın, eğitim ve seminerler düzenlemeyi amaçlamaktayız.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği çatısı altında bizleri bir araya getiren "adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk" ilkelerinin hâkim olduğu kurumlarda, çağdaş bir ülkede ve barış içerisinde, iyi yönetilen bir dünyada yaşama arzumuzun ve ortak heyecanımızın 2012 yılında da çalışmalarımıza güç ve dostluklarımıza derinlik kazandıracağına inanıyor, sizlere sağlık, başarı ve mutluluk dolu yeni bir yıl diliyorum.



Türkiye'nin  
Merkezi Saklama Kuruluşu

**MKK**  
MERKEZİ KAYIT KURULUŞU



18



"Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Neresindeyiz?"

## Öncelikler & Hedefler

### V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi konuşmacıları

08



46 RÖPORTAJ

Kurumsal yönetimin AB adayı Türkiye'deki gelişimi



22 RÖPORTAJ

e-YÖNET Yeni Kurumsal Yönetim Platformu



30 MAKALE

Aile Servetinin Sürdürülebilirliği için Varlık Optimizasyonu

10 TKYD GÜNDEMİ

Sorunlar ve Çözüm Önerileriyle Aile Şirketleri Paneli, TKYD Yıl Sonu Toplantısı, TKYD Gündem Toplantıları, "Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları" paneli, Kurumsal Yönetim Endeksi Görüş Toplantısı, TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Toplantısı

17 DÜNYA GÜNDEMİ

İngiltere Futbol Endüstrisinde İyi Yönetim Raporu, Krizin Avrupa Bankalarına Maliyeti 1 Trilyon Euro

20 MAKALE

Stilpon Nestor, Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında bankaların yönetim kurulları için 7 öneri

36 MAKALE

Av. Sinan Naipoğlu, Yönetim Kurullarının Oluşumu ve Yeni TTK

38 RÖPORTAJ

Dr. Ceyhan Kır, Yeni TTK'nın İmtiyazlı Hisse Senetleri Açısından Getirdiği Değişiklikler

42 MAKALE

Şirketler "Şeffaflığı" bir kurum kültürü olarak benimsemeli

52 MAKALE

Haluk Aykul, Kurumsal yönetim ilkeleri Rekabet avantajı yaratır mı?

54 MEDYADA TKYD

Medyada Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

58 KÜTÜPHANE

Kaliteli Yaşam için Türkiye'den Dünyaya Yönetişim Önerileri, Çözüm Bulma Sanatı, Fenerbahçe: Değişim ve Dönüşüm Kitabı



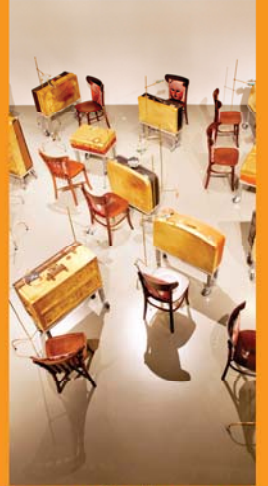
16 TÜRKİYE GÜNDEMİ

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Güncellendi



18 MAKALE

Entegre Raporlamaya Doğru



57 KÜLTÜR SANAT

İstanbul Modern'de "Hayal ve Hakikat Sergisi"

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



Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği  
Corporate  
Governance  
Association  
of Turkey



V. ULUSLARARASI  
KURUMSAL  
YÖNETİM ZİRVESİ

17 Ocak 2012

Hilton Otel İstanbul

"Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Neresindeyiz?"

# Öncelikler & Hedefler

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

## II. Ku

### PANEL "Kurumsal Yöne

"Küresel rekabetin temelini ol  
alınıyor, uygulama alanı buluyor  
alan kurumsal

**Oturum Başkanı** CNE  
TÜSİAD Başkanı

Doğan H

### Uluslararası gelişmeler ışığında kurumsa

"Kurumsal yönetim

### Oturum E

Gl  
Nestor Adv  
MEA Yönetici S  
AT Kearney

Merkezi Kayıt Kuruluşu G

"Ele

Global Reporting In

\* Katılım teyidi beklenmektedir.

09:00 - 10:00

Açılış  
Konuşmaları

10:00 - 10:30

II. Kurumsal Yönetim  
Ödülleri Töreni

11:00 -

"Uygular  
neresind

**Kayıt** 08.30 - 09.00

**Açılış konuşmaları** 09:00 - 10:00

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı, **Muharrem Yılmaz**

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı\*, **Ümit Boyner**

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı, **Prof. Dr. Vedat Akgiray**

Başbakan Yardımcısı\*, **Ali Babacan**

**Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni** 10:00 - 10:30

**Kahve Arası** 10:30 - 11:00

**Yönetim Uygulamalarının neresindeyiz?"** 11:00 - 12:30

Yatırımcıların kurumsal yönetim ilkeleri ülkemizde hangi ölçüde ele aldıkları? "Uy ya da açıkla" prensibi ile 2003 yılında gündemde yerini alan kurumsal yönetim ilkelerinde gelinen nokta bu panelin tartışma konusu olacak."

Panelin Moderatörleri: TCCG Genel Yayın Yönetmeni Yardımcısı **Artunç Kocabalkan**

Panelin Konuşmacıları: TCCG Genel Yayın Yönetmeni Yardımcısı & TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, **Tayfun Bayazıt**

Coca Cola İçecek Yönetim Kurulu Üyesi, **Cem Kozlu**

Yatırım Holding Yönetim Kurulu Üyesi\*, **Arzuhan Doğan Yalçındağ**

TAV Havalimanları İşletmecilik AŞ CEO, **Sani Şener**

**Öğle Yemeği** 12:30 - 13:30

**Kurumsal Yönetimde öncelikler ve hedefler"** 13:30 - 15:00

Kurumsal yönetim alanında hızlı bir gelişim süreci yaşanıyor. Küresel gelişmeler, bölgesel ve lokal analizler ile, uluslararası uzmanlar tarafından tartışmaya açılıyor."

Panelin Moderatörleri: TKYD Danışma Kurulu Üyesi, **Dr. Yılmaz Argüden**

Global Corporate Governance Forum Head, **Philip Armstrong**

Ernst & Young Advisors Managing Director and Senior Partner, **Stilpon Nestor**

Ernst & Young Risk Management Sorumluluk ve Finansal Riskler Bölge Müdürü, **Dominik Bark**

Ernst & Young Türkiye Başkan Yardımcısı, Ülke Sorumlusu, **Michael Weiss**

**Kahve Arası** 15:00 - 15:30

**Konuk Konuşmacı** 15:30 - 16:00

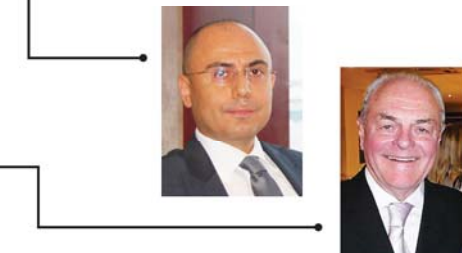
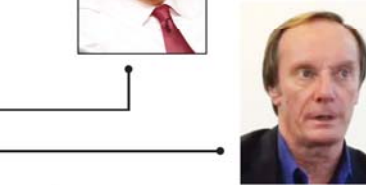
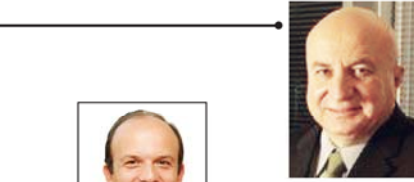
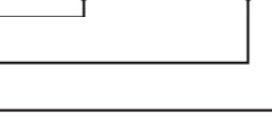
Panelin Moderatörü ve Yönetim Kurulu Üyesi, **Doç. Dr. Yakup Ergincan**

Panelin Konuşmacıları: "e-YÖNET: Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı" ve "Elektronik Genel Kurul Toplantıları" tüm detayları ile tanıtılıyor."

**Değerlendirme** 16:00 - 16:30

Panelin Moderatörü: Initiative (GRI) Yönetim Kurulu Başkanı, **Prof. Mervyn E. King**

**Kokteyl** 16:30 - 18:00



12:30 PANEL

Yatırımcıların neresindeyiz?"

13:30 - 15:00 PANEL

"Öncelikler & hedefler"

15:30 - 16:00

KONUK KONUŞMACI

Doç. Dr. Yakup Ergincan

16:00 - 16:30

DEĞERLENDİRME

Prof. Mervyn E. King

16:30 - 18:00

KOKTEYL



# V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi konuşmacıları

## Prof. Dr. Mervyn E. King

*GRI Yönetim Kurulu Başkanı*



Güney Afrika Yüksek Mahkemesi Baş Danışmanı ve eski yargıcıdır. "King Committee on Corporate Governance Başkanlığı", "Advertising Standards Authority Başkanlığı" ve "Securities Regulation Panel Üyeliği" görevlerini yürütmektedir. Güney Afrika Üniversitesi Ekonomi ve İşletme Bilimleri kürsüsünde profesör olarak görev almaktadır. Kurumsal Yönetim konusunda bugüne dek 28 ülkede danışmanlık yapmış, konferanslar vermiş ve birçok ödüle sahiptir. King'in kaleme aldığı Dünyanın Geçici Bekçileri adlı kitap 2010 yılında TKYD yayınlarından çıkmıştır.

## Cem Kozlu

*Coca Cola İçecek Yönetim Kurulu Üyesi*



Amerika Birleşik Devletleri, Ohio'da National Cash Register Co. Pazarlama Uzmanı olarak başladığı kariyerine İsviçre Cenevre'de Procter&Gamble Pazarlama Müdürlüğü, Komili Pazarlama ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü ve Komili Holding İcra Direktörlüğü görevleri ile devam etti. 1990'da Avrupa Havayolları Birliği (AEA) Başkanlığı görevlerinde bulundu. 1991-1995 döneminde milletvekili olarak, 1997-2003 yılları arasında da THY Yönetim Kurulu Başkanı olarak kamu hizmetini sürdürdü. 1996 yılından bu yana Coca Cola şirketinde farklı görevlerde bulunan Dr. Kozlu halen Coca-Cola şirketinde danışman olarak görev yapmaktadır.

## Tayfun Bayazıt

*TÜSİAD Başkan Yardımcısı / TKYD Yönetim Kurulu Üyesi*



Makine Mühendisliği lisans eğitimi sonrasında Columbia Üniversitesi Finans ve Uluslararası İlişkiler alanlarında yüksek lisans (MBA) derecesi alan Bayazıt, bankacılık kariyerine Citibank'ta başladı. 2001 yılında Dışbank İcra Başkanlığına üstlendi. 2007 yılında Yapı Kredi'ye (Uni Credit ve Koç Grubu ortaklığı) Murahhas Üye ve Genel Müdür olarak geri döndü ve 2009 yılında Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlendi. Bayazıt Yapı Kredi'deki görevinden Ağustos 2011'de hâlihazırda Başkanlığını yürüttüğü "Bayazıt Danışmanlık Hizmetleri" şirketini kurmak için ayrıldı. TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığını yürüten Bayazıt, çeşitli sivil toplum kuruluşlarında da aktif görevler üstlenmektedir.

## Arzuhan Doğan Yalçındağ

*Doğan Holding Yönetim Kurulu Üyesi*



Arzuhan Doğan Yalçındağ, öğrenimini sırasıyla İstanbul Saint-Michel Lisesi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji bölümü ve Londra'da Amerikan Üniversitesi İşletme bölümünde tamamlamıştır. 2005 yılında Arzuhan Doğan Yalçındağ, Doğan TV İcra Kurulu başkanlığını ve Doğan Holding Yönetim Kurulu üyeliğini üstlenmiştir. Yalçındağ, Aydın Doğan Vakfı'nın kurucularından olup, Vakıf Yönetim Kurulu üyeliğini ve Ocak 2010 itibarı ile Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

## Artunç Kocabalkan

*CNBC-e Genel Yayın Yönetmen Yardımcısı*



1992 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 1993- 2000 yılları arasında bankacılık sektöründe çalıştı. 2005 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümünden master derecesi aldı. Marmara Üniversitesi Bankacılık Doktora Programında tez çalışmasını sürdürmekte olan Artunç Kocabalkan 2000 Eylül ayında CNBC-e'nin kuruluşuyla kanala katıldı ve halen CNBC-e'de Genel Yayın Yönetmen Yardımcılığı görevini yürütmektedir.

## Bekir Boydak

*Boydak Grubu Yönetim Kurulu Üyesi*



1970 yılında Kayseri'de doğmuş; Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi İşletme Bölümünde tamamlamıştır. Evli ve 2 çocuk babası olan Bekir Boydak, Boydak Grubuna ait İstanbul şirketlerinde çalışma hayatına başlamış olup şu anda Boydak Holding Yönetim Kurulu Üyeliğinin yanı sıra grup şirketlerinin yönetim kurullarında görev yapmaktadır. Bekir Boydak, Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu ve TÜSİAD üyesidir.



### Sani Şener



**TAV Havalimanları İşletmecilik A.Ş. CEO**

1997 yılında TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı olarak atandı. 1977 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Şener, 1979 yılında İngiltere'de Sussex Üniversitesi'nde akışkanlar mekaniği üzerine yüksek lisans yaptı. TAV Havalimanları Holding öncesinde birçok ulusal ve uluslararası projede, proje müdürlüğünden genel müdürlüğe kadar çeşitli görevler üstlendi. Airports Council International (ACI) Europe'da Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

### Philip Armstrong



**Global Corporate Governance Forum Head**

Philip Armstrong merkezi Washington DC'de bulunan Global Corporate Governance Forum'un başkanlığını yürütmektedir. Philip, şirket yönetimi konusunda uluslararası planda alanında uzman bir isimdir ve 2002 tarihli Güney Afrika için Şirket Yönetimi ile ilgili Ana Rapor'un başlıca organizatörüdür. Kıdemli Başkan Yardımcısı konumunu elinde bulunduran, Güney Afrika İngiliz-Amerikan Limited Şirketi Sekreterliği dâhil, Güney Afrika'nın ünlü şirketlerinin sıralandığı listede yer alan bir isim olarak, kariyerini yöneticilik ve üst düzey idarecilik gibi alanlara ayırıp çeşitlendirmiştir.

### Dr. Yılmaz Argüden



**TKYD Danışma Kurulu Üyesi**

Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir. Deneyimleri özel sektörden, kamu sektörüne ve uluslararası kuruluşlara; sivil toplum örgütlerinden, akademik hayata kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. 2007 yılından itibaren yine Rothchild Türkiye'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir. Çeşitli kuruluşların yönetim kurullarında görev alan Dr. Argüden, deneyimlerini 20'yi aşkın kitabıyla, çeşitli gazete ve dergilerdeki köşe yazılarıyla ve Boğaziçi Üniversitesi'nde ve Koç Üniversitesi MBA programında strateji dersi vererek paylaşmaktadır.

### Dominik Bark



**Zurich Sigorta Orta Doğu ve Afrika Yönetici Sorumluluk ve Finansal Riskler Bölüm Müdürü**

Dominik Bark, iş hayatına 2006 yılında American International Group (AIG)'de başlamıştır. Belçika ve Luksemburg'da Yönetici Sorumluluk ve Finansal Riskler ekiplerinde görev almadan, Paris ve Zurich'te çalışmıştır. 2010 yılında Dubai'de Orta Doğu, Afrika, Rusya, Türkiye ve Hindistan'ı kapsayan bölgenin, Finansal Kuruluşlardan sorumlu Bölge Müdürü olarak atanmış ve bu görevde finansal kuruluş portföy yönetimi ve underwriting ekiplerini yönetmiştir. Dominik, MBA ve Finans ve Bankacılık alanında uzmanlık derecesi ve Almanya'daki Oestrich-Winkel European Business School (EBS)'den Girişimcilik derecesine sahiptir.

### Stilpon Nestor



**Nestor Advisors Managing Director and Senior Partner**

Mart 2002'den bugüne şirket yönetimi, özelleştirme, borç ödeme güçlüğü ve şirketlerin yeniden yapılandırılması konularında OECD Şirket İşleri Bölümü Başkanlığını yürüten Stilpon Nestor, şirketlere ve uluslararası finans kuruluşlarına yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni hazırlayan ekibin liderliğini yapan Nestor, İlkelerin anlaşılması ve yerel çevrelerde uygulanması yönünde dünya genelinde çalışmalar yürütmüştür.

### Doç. Dr. Yakup Ergincan



**Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi**

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden lisans (1990), Marmara Üniversitesi İngilizce Muhasebe-Finansman dalından yüksek lisans (1995) ve University of Michigan Business School'dan MBA derecesi (1998) aldıktan sonra Doktorasını Marmara Üniversitesi Bankacılık Anabilim Dalında tamamladı (2001). 2002-2008 yılları arasında Kaydi Sistem Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştığı Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'nde 2008 yılından itibaren Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır.

### Michael Weiss



**AT Kearney Türkiye Başkan Yardımcısı, Ülke Sorumlusu**

Almanya'daki J.W.G Üniversitesi'nden mezun olan Michael Weiss, 1998 yılında yönetim ve danışmanlık şirketi A.T Kearney'e katıldı. 13 yıl boyunca Avrupa'da özellikle gelişmekte olan ülke piyasalarında projeler yürüten Weiss, pazarlama stratejisinin oluşturulması, birleşme ve satın almalar ve büyüme stratejileri konusunda çalışmalar gerçekleştirdi. Türkiye'de banka, telekomünikasyon, perakende, ilaç ve enerji sektörlerinde çalışan Weiss, çeşitli dergilerde yönetim konularında yazılar kaleme almıştır.

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



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Corporate Governance Association of Turkey

V. ULUSLARARASI  
KURUMSAL  
YÖNETİM ZİRVESİ

17 Ocak 2012

Hilton Otel, İstanbul

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



# Sorunlar ve Çözüm Önerileriyle Aile Şirketleri Paneli

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD) işbirliğinde hazırlanan "Sorunlar ve Çözüm Önerileri ile Aile Şirketleri Paneli" 21 Kasım 2011 tarihinde EGİAD toplantı salonunda düzenlendi.

**K**atmerciler AŞ. katkılarıyla düzenlenen panelde Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile oluşan uygulamalar tanıtılırken, kurumsal yönetim uygulamalarının Türkiye ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerince hayata geçirilmesine dair bilgi ve tecrübeler paylaşıldı.

EGİAD Yönetim Kurulu Başkan Vekili Seda Kaya'nın açılış konuşması ile başlayan panelde, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu, CMS Jant ve Makine A.Ş CEO'su Ünal Kocaman, İMKB Kotasyon Müdürü Kudret Vurgun ve İzmir Ekonomi Üniversitesi öğretim görevlisi Prof.



Dr. Serdar Özkan konuşmacı olarak yer alırken, panelin moderatörlüğünü EGİAD ve TKYD üyesi Avukat Aydın Buğra İlter yaptı.

Panelde, aile şirketlerinin pratikte yaşadığı sorunlara kurumsal yönetim odağında çözüm önerileri getirilmesi, kurumsal yönetim prensiplerinin aile şirketlerine uygulanması ve yeni Türk

Ticaret Kanunu'nda yer alan uygulamaların şirketler hukuku ve kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili yansımaları hakkında görüşler paylaşıldı. Toplantıda ayrıca aile şirketlerinin halka arz ve borsada işlem görme yoluyla

sermaye piyasalarının sunduğu ucuz ve sürekli kaynak imkanlarından yararlanabilecekleri ve bu yolla kurumsallaşma sürecini de hızlandırabilecekleri ifade edildi. TKYD tarafından 2010 yılında yayınlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi" ile getirilen öneriler de katılımcılara aktarıldı.



# TKYD Yıl Sonu Toplantısı

The Independent ve The Independent on Sunday gazetelerinin baş ekonomi yazarı olan Hamish McRae'nin katıldığı yıl sonu üye toplantısı 7 Aralık tarihinde düzenlendi.

**T**he Independent ve The Independent on Sunday gazetelerinin baş ekonomi yazarı olan Hamish McRae, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Management Center Türkiye Yönetici Ortağı Tanyer Sönmez'er'in daveti ile TKYD yıl sonu üye toplantısına konuşmacı olarak katıldı.

Pazarlama zirvesi kapsamında 7 Aralık 2011 tarihinde Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı Dolmabahçe A salonunda gerçekleşen toplantıda Hamish McRae "What will happen to the world economy - and what this means for global business" başlıklı sunumunu katılımcılarla paylaştı.



## Hamish McRae, The Independent Gazetesi editörü

The Independent ve The Independent on Sunday gazetelerinin baş ekonomi yazarlığını yürütmektedir. McRae'nin yazarı olduğu kitaplardan The World in 2020 (HarperCollins 1994, Harvard Business School Press 1995), pek çok dile çevrilmiştir. Son kitabı What Works – Success in Stressful Times HarperPress tarafından 2010 yılında yayımlanmıştır. Ekonomi üzerine yazan bir gazeteci olarak, The Independent'a geçmeden

önce, Euromoney'in editörlüğü ve The Guardian'ın finans editörlüğü görevlerinde bulunmuştur. Yakın dönemde almış olduğu ödüller arasında, Yılın Ekonomi Gazetecisi Ödülleri 2007 yılı En İyi İletişimci Ödülü, 2006 Yılı İş ve Finans Gazetecisi Ödülü, politik ve ekonomi gazeteciliği alanında 2005 yılı David Watt Ödülleri. McRae, ekonomi ve politika dalında Dublin Trinity College'den master derecesine sahiptir.





# TKYD Gündem Toplantıları

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri “Yeni Türk Ticaret Kanunu”, “Aile Şirketleri” ve “Sermaye Piyasası” konularına ilişkin gündemin nabzını tutuyor. Gündemde öne çıkan başlıklar konunun uzmanları tarafından tartışmaya açılıyor.

**T**ürkiye Kurumsal Yönetim Derneği çalışma grupları tarafından hazırlanan “Gündem Toplantıları”nın ilki 1 Aralık 2011 tarihinde gerçekleştirildi. Yeni Türk Ticaret Kanunu Yönetim Kurulu Alt Çalışma Grubu tarafından hazırlanan toplantıda “Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda Yönetim Kurulunun Oluşumuna İlişkin Hükümlerin Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi” konusu ele alındı.

1 Aralık 2011 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ofisinde düzenlenen toplantıya 40’a yakın üye ve davetli katıldı. Toplantıda konuşmacı olan Avukat Sinan Naipoğlu “Yönetim Kurullarının Oluşumu ve Yeni TTK” başlıklı sunumunu katılımcılarla paylaşıırken, diğer bir konuşmacı olan Dr. Ceyhan Kır ise “Yeni TTK Kapsamında Yönetim Kurullarının Oluşturulması- İmtiyazlar” konulu sunumunu dinleyicilere aktardı.



TKYD Gündem Toplantılarının ilki 1 Aralık 2011 tarihinde düzenlendi.



Avukat Sinan Naipoğlu ve Dr. Ceyhan Kır sunumlarını katılımcılarla paylaştı.



TKYD Danışma Kurulu Üyesi Ümit Hergüner'in konuk konuşmacı olarak yer aldığı panele yüze yakın davetli katıldı.

# “Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları” paneli, 13 Aralık 2011

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından hazırlanan “Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetime ilişkin gelişmeler ve yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları” paneli 13 Aralık 2011 tarihinde Windowist Tower’da düzenlendi.

**A**rzum kuruluşunun katkılarıyla düzenlenen panelde Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile oluşan uygulamalar tanıtılırken, yasanın hazırlık süreci yasalaşmanın ardından oluşacak uygulamalar ile ilgili katılımcılar bilgilendirildi.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz’ın açılış konuşması ile başlayan panelde, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Erkin Erimez, TKYD Üyesi Sinan Naipoğlu, Arzum kuruluşu CFO’su Hilmi Ersoy konuşmacı olarak yer alırken, panelin moderatörlüğünü TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu yaptı.

TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz yaptığı konuşmada; “TKYD olarak Mayıs 2006’dan bu yana, 24 ilde, 1200’ü aşkın ana hissedar ve profesyonel yönetici ile düzenlemiş olduğumuz eğitim ve seminer çalışmalarını Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’ne çok önemli bir tecrübe



kazandırmıştır. Şimdi hedefimiz, bu yöndeki bilgi birikimimizi, tecrübemizi ve geleceğe dönük öngörülerimizi, esasen Türkiye ekonomisinin belkemiğini oluşturan aile şirketlerine aktarmak ve

bu yolla bütün şirketlerimizde kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesine, kurumsal yapılarının güçlenmesine ve bu yolla rekabet güçlerinin artmasına katkıda bulunmaktır” dedi.



# Kurumsal Yönetim Endeksi Görüş Toplantısı, 16 Kasım 2011

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne yönelik görüş toplantısı 16 Kasım 2011 tarihinde İMKB FEAS Toplantı Salonu'nda düzenlendi.

**T**ürkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) işbirliğinde 16 Kasım 2011 Çarşamba, İMKB FEAS Toplantı Salonu'nda Kurumsal Yönetim Endeksi'ne yönelik görüş ve önerilerin tartışıldığı bir toplantı düzenlendi. Kurumsal Yönetim Endeksi konusunda bilinirliği arttırmak, iyileştirmeye yönelik çözüm önerileri geliştirmek ve görüş oluşturmak amacıyla gerçekleşen toplantıda, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Başkan Yardımcısı Esin Akbulut, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu ve SPK Uzmanı Ayça Sandıkçıoğlu konuşmacı olarak yer aldı. İMKB 30 şirketlerinin temsilcilerinin katıldığı toplantının ilk bölümünde kurumsal yönetim endeksiyle ilgili görüş ve öneriler paylaşıldı. Toplantının ikinci bölümünde ise Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili değişikliklere yönelik görüşler tartışıldı.



İMKB Başkan Yardımcısı Esin Akbulut ve SPK Uzmanı Ayça Sandıkçıoğlu toplantıya konuşmacı olarak katıldılar.



# TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Toplantısı

TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu toplantıları İMKB ve SPK'dan katılımlarla gündemdeki gelişmelere ışık tutmaya devam ediyor.

**S**ermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Gözetim Grup Başkanı Sn. Bülent Murat Haholu katılımıyla 18 Ekim 2011, Salı 16:00-18:00 saatleri arasında TKYD Ofisinde, Payları İMKB'de işlem gören anonim ortaklıkların kendi paylarını almalarına yönelik ilke kararı; kamunun aydınlatılması, kar dağıtımı ve sermaye piyasası gündemindeki diğer düzenlemelerin değerlendirildiği çalışma grubu toplantısı yapıldı.

Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'nun ikinci toplantısı ise İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Başkan Yardımcısı Dr. Esin Akbulut katılımı ile 14 Aralık 2011, Çarşamba 16:00-18:00 saatleri arasında TKYD Ofisinde düzenlendi. Toplantıda; Hisselerin kotasyondan çıkarılması (de-listing), SPK kaydından çıkma, A,B,C, ayrımı düzenlemesi ve sonuçları, endeks kuralları, fiili dolaşımdaki pay düzenlemesi ve sonuçları ile sermaye piyasası gündemindeki diğer düzenlemelerin değerlendirmeleri ele alındı.



Sayın Murat Haholu 18 Ekim 2011 tarihinde TKYD üyeleri ile bir araya geldi.

# SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Güncellendi

Sermaye Piyasası Kurulu "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği" Resmi Gazete'nin 30 Aralık 2011 tarihli sayısında yayımlandı. Yeni düzenlemenin getirdiği önemli yeniliklerden biri şirketlerin piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki paylarının değerlerine göre üç gruba ayrılması oldu. Birinci grup, piyasa değeri ortalaması 3 milyar liranın ve fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değeri ortalaması 750 milyon liranın üzerinde olan ortaklıklar, ikinci grup piyasa değerleri ortalaması 1

milyar liranın ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon liranın üzerinde olan ortaklıklardan oluşturuluyor. Üçüncü grupta gelişen işletmeler piyasası, gözüaltı pazarında işlem gören ortaklıklar ile ilk iki grupta yer almayan diğer borsa şirketleri yer alacak.

Yeni tebliğ ile oluşan değişikliklerin ele alınacağı TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu toplantılarına katılmak için [info@tkyd.org](mailto:info@tkyd.org) adresine mesaj gönderebilir, tebliği [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr) adresinden inceleyebilirsiniz.

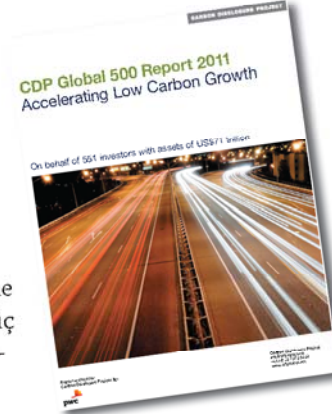


## AVEA "Türkiye'nin Minikleri Dünyanın Yıldızları" Projesi

Avea Barcelona Futbol Takımının Türkiye'deki resmi telekomünikasyon iş ortaklığından yola çıkararak; Barcelona Futbol Kampı'nda eğitim imkanı sunduğu Türkiye'nin miniklerini, 3-4 Aralık tarihlerinde İstanbul'da ağırladı. Türkiye Okul Sporları Federasyonu (TOSF) işbirliği ile önce TKYD'nin verdiği seminerde bir araya gelen minikler, daha sonra Şükrü Saraçoğlu Stadyumu Fenercell Tribünü'nde; Fenerbahçe-Ankaragücü karşılaşmasını izlediler. Maçtan önce, öğle saatlerinde Kadir Has Üniversitesi'nde TKYD ev sahipliğinde gerçekleşen ve Necmettin Çelikhân'ın konuşmacı olduğu semineri minikler ilgi ile izledi. Seminer kapsamında, 2010 yılında TKYD tarafından kamuoyu ile paylaşılan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi" ile getirilen öneriler katılımcılarla paylaşılarak; sosyal etkisi ve gençliğe aktardığı kayda değer katkıdan ötürü, futbol endüstrisinde uluslararası yönetim standartlarının sağlanması gerekliliğine vurgu yapıldı.

## Karbon Saydamlık Projesi'nin Global 500 2011 Raporu açıklandı

Dünyanın en büyük şirketlerinin karbon azaltım faaliyetlerini inceleyen Global 500 Raporu iklim değişikliği ile ilgili dünyanın en kapsamlı özel sektör raporu olma özelliğini taşıyor. Bu sene Türkiye'den davet alan üç şirketten ikisi rapora dahil olmayı 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. PricewaterhouseCoopers tarafından Karbon Saydamlık Projesi için geliştirilen özel derecelendirme metodolojisine

göre Akbank puanlamada 72 C alırken Garanti Bankası da 74 C aldı. Bu puanlar iki şirketin de genel ortalamanın üstünde başarı gösterdiğini ortaya koyuyor. Raporun bu seneki en olumlu sonucu yanıt veren şirketlerin çoğunun iklim değişikliği faaliyetlerinin iş stratejilerine dahil edilmiş olması. 2010 senesinde şirketlerin %48'i iş stratejilerine iklim değişikliği faaliyetlerini dahil ederken, bu rakamın 2011'de %68'e çıktığı görülüyor.

## Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirket sayısı 38'e yükseldi

Global Yatırım Holding A.Ş'nin Kurumsal Yönetim Endeksi Notu almasıyla endekste şirket sayısı 38'e yükseldi. SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri

A.Ş., Global Yatırım Holding A.Ş'nin Kurumsal Yönetim Derecelendirme notunu 8,36 olarak belirledi. Detaylı notlara [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresinden ulaşabilirsiniz.



# İngiltere Futbol Endüstrisinde İyi Yönetim Raporu

İngiltere'de futbol yönetimi üzerine House of Commons Culture, Media and Sport Committee tarafından yapılan çalışmaların sonuç raporu açıklandı.

İngiltere'de Futbol Yönetimi üzerine House of Commons Culture, Media and Sport Committee tarafından yapılan çalışmaların sonuç raporu açıklandı. Raporda; dünyadaki ilk futbol federasyonu olma özelliğini taşıyan The Football Association (FA) yapısı, İngiliz kulüplerinin finansal işleyişleri, UEFA'nın financial fair play düzenlemelerini kapsayan ve geçmiş

performansın yanı sıra sürdürülebilir gelecek planlamasını teşvik eden lisans yönetmeliği, kulüp sahipliği tanımı, taraftarların paydaş olarak hissedarlık, yönetimde söz sahibi olma gibi haklarının sağlanması, korunması ve İngiliz futbolunun altyapı yatırımları konularına yer veriliyor. Rapora [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) internet sitesinden ulaşabilirsiniz.



## Krizin Avrupa Bankalarına Maliyeti 1 Trilyon Euro



İMF'nin tahminlere göre, 2007-2010 döneminde Avrupa bankalarının krize bağlı olarak yaşadıkları kayıplar, yaklaşık 1 trilyon Euro'ya ulaşmış bulunuyor. Finans kurumlarını desteklemek üzere, 4.1 trilyon Euro tutarında devlet yardımını onaylayan Avrupa Komisyonu, mali istikrarın güvence altına alınması

ve bankacılık sektörünün olası şoklar karşısında direncinin artırılması amacıyla yeni bir yasa teklifi hazırladı. Sürdürebilir mali istikrarın güvence altına alınması, finans kuruluşlarına yönelik güvenin muhafaza edilmesi ve tüketicilerin korunması amacıyla, sermaye piyasasına ilişkin kurallarda

azami etkinliğin sağlanmasını hedefleyen teklif paketi üç ana konuya odaklanıyor. Basel III standartlarının yaygınlaştırılması, denetçilerin yetkilerinin artırılması ve mevcut tüm düzenlemelerin tek bir çerçeve altında toplandığı bir kural kitabının oluşturulması paketin ana hatlarını oluşturuyor.



# Entegre Raporlamaya Doğru

“Entegre Raporlamaya Doğru” yayını ile dünya üzerindeki tüm kuruluşların ortak kriter ve standartlarda hazırladığı raporlarla birbirlerini anlayabilecekleri yeni bir raporlama sistemi gündeme taşınırken, Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi (IIRC) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Prof. Mervyn. E. King konuyla ilgili makale kaleme aldı.



**E**konomik dengelerin sağlanması ve sürdürülebilirlik 21. yüzyılın önemli ve zorlu alanlarının başında gelmektedir. Bu iki konu da değişen dünya için kritik öneme sahiptir. Küresel finansal krizler ekonomik faaliyetlerin birbirleriyle bağlantılı olduğunu göstermiştir. Piyasalar dış düzenlemelerle birlikte iç düzenlemelere, yani iyi yönetime de ihtiyaç duyarlar. Piyasalar genellikle sadece bir finans piyasası olmaktan daha fazla anlam taşır. Emtia piyasaları, vadeli işlemler piyasaları, türev piyasalarından söz edebiliriz. Bu piyasaların keşiştiği yer ve sürdürülebilirlik noktasını “karbon”, “petrol”, “kömür”, “gıda piyasaları” vs. oluştururken, bunların türevleri dış ve iç düzenlemelerle ele alınmalıdır. Daha iyi dış ve iç düzenlemelerin ortak noktasını ise daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramları oluşturmaktadır. Bunu nasıl başarabileceğimize gelince, bana kalırsa bunun yanıtı raporlamada yatmaktadır. Araştırmalar raporlamanın davranışı olumlu etkilediğini göstermiştir.

Şirketler günümüzde fanusta yaşamıyorlar; ticaret, çevre ve toplum üçlü saç ayağının ortasında yer alıyorlar. Piyasaların birbirleriyle olan bağlantılı yapısı ve işlerin değişen dünya dinamikleriyle birlikte farklı şekilde yürütülüşü, hepimizin alışkın olduğunuz kurumsal raporlama şekliyle paydaşlara gösterilemeyeceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Finansal

raporlama 100 yıl içinde genel kabul gören zorunlu raporlama standardı haline gelmiştir, ancak bu akımda IASB ve FASB standartları arasında bir kargaşa vardır. Umarım yakın gelecekte, bir noktada birleşeceklerdir. Son 12 ila 15 yılda raporlamanın sürdürülebilirlik akımı, ana akım haline gelmiştir. Bu iki ana akımın birleşmesi, hazırlayan bir “Entegre Rapor” yönlendirmektedir.

İngiltere’deki araştırmalar, şirketlerin yıllardır kullandığı bir ortak kurumsal rapor hazırlama sistemi olmadığını göstermiştir. Entegre raporlamadaki sistemi; kurulun, şirket faaliyetinin önemli finans ve sürdürülebilirlik meseleleri arasındaki bağlantıyı ve sürdürülebilirlik meselelerinin değer yaratımını devam ettirmek üzere uzun vadeli stratejiyle nasıl bütünleştirildiğini net olarak ifade eden kolektif aklı olarak niteleyebiliriz.

Bir kurul kararı kolektif bir karardır. Değerin sadece yaratılmasını değil sürdürülmesine de sağlamak için bir kurulun kolektif aklının uygulanması gerekir. Bu değişen dünyada, işler artık alışlageldiği gibi yürütülemez ve Unilever ve Procter and Gamble gibi büyük şirketler daha fazlasını üretmeyi, ama bunu gittikçe azalan doğal kaynak kullanımıyla yapmayı planlamak zorunda kalmışlardır. Sonuç olarak, kendilerine bir rekabet avantajı sağlaması için, sürdürülebilirliği uzun vadeli strateji planlamalarına dahil etmeye başlamışlardır. Unilever ve Procter and

Gamble, gelecek 5 ila 10 yıl içinde, faaliyet gösterdikleri 170 ülkedeki tüm fabrikalarını yenilenebilir enerji ile çalışır hale getirmeyi planlamaktadırlar. Hepimizin kullandığı ürünler, tüketirken %50 daha az su ve %50 daha az enerji kullanacağımız şekilde yeniden tasarlanacaktır. Ayrıca, tedarikçilerinin kendi faaliyetleri ile ilgili sürdürülebilirlik meselelerini ele almalarını gerektiren izlenebilirlikle de ilgilenmişlerdir.

Finansal raporlama tek başına, yatırımcıların bir şirketin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği hakkında bilinçli bir değerlendirme yapabilmelerini olanaklı hale getirmez. İhtiyaç duyulan, kurulun bir kolektif olarak, şirket faaliyetinin önemli finans ve sürdürülebilirlik meseleleri arasındaki bağlantıyı ve sürdürülebilirlik meselelerinin değer yaratımını devam ettirmek üzere uzun vadeli stratejiyle nasıl bütünleştirildiğini net olarak ifade ettiği bir rapordur.

*İngiltere’deki araştırmalar, şirketlerin yıllardır kullandığı bir ortak kurumsal rapor hazırlama sistemi olmadığını göstermiştir.*

# Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında bankaların yönetim kurulları için

# 7 öneri

V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne her yıl olduğu gibi yurt dışından birçok önemli konuşmacı katılıyor. Bu isimlerden biri de OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yazarı Stilpon Nestor. Nestor'ın kaleme aldığı "Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında bankaların yönetim kurulları için yedi öneri" başlıklı makalesi sizler için derledik.

Şirketlerin eksik kurumsal yönetim uygulamalarını, 2007-2009 yıllarında yaşanan uluslararası krizin tek nedeni olarak görmemek gerekir. Paranın cömertçe kullanılarak fazla kazanç peşinde koşulması, düzenleme ve denetim ile ilgili hatalar ve kilit konumdaki derecelendirme kurumlarının karşılaştıkları korkunç çelişkiler, yaşanan bu krizin en önemli nedeni almak için kendi aralarında adeta yarışmışlardır. Kriz boyunca bankalarının batma sürecinde, yönetim kurullarının ciddi zayıflıklarına tanık olunmuştur.

Geçmişte bu yönetim kurullarının çoğu bağımsız yöneticilerinin çokluğundan övünç duysa da, bu yöneticilerin birçoğunun finansal yönetiminin kalbi olan risk yönetimi konularında herhangi bir deneyimleri

yoktu. Yönetim kurulları, sahte bir güven duygusuna kapılmış ve açıkça belli olan gerilim işaretlerini gözden kaçırmıştı. Bu olay bugünde görüldüğü üzere, kurumları zorunlu Basel II ölçütlerine uyumluluğa aşırı odaklanmaya sevk etmiştir.

## UZUN VADELİ BORÇ ÖDEME GÜCÜNE SAHİP OLMANIN YEDİ ADIMI

Özellikle büyük ölçekli bankaların yönetim kurulları, küçülerek konusunda uzman profesyonellerin görev aldığı bir yapı oluşturulmalıdır. Bu yönetim kurullarının birincil amacı, şirketlerinin uzun vadeli ödeme gücünü korumak olmalıdır. İşte bunun nasıl başarılacağına ilişkin yedi öneri:

- Banka yönetim kurullarının, dokuz ile on iki üyeden fazla üyesi

olmamalıdır. Nestor Advisor'un araştırmasında ortalamadan büyük yönetim kurullarının, en büyük 25 Avrupa bankası içinde en düşük performansı gösterdiği görülmektedir.

- Yönetim kurulunun %25'i kurullarda icracı yönetici olmalıdır. Bu en iyi performansa sahip Avrupa bankaları arasında belirgin bir eğilimdir. Kurulda icra yetkisi sahiplerinin sayıca az oluşu, bu bankaların şirketin performansını ve haleflik planlaması dâhil, stratejik seçeneklerini kavrama gücünü geliştirir. Bu ayrıca hissedarlara hesap verebilirliği de artırır.

- Yönetim kurulundaki icra yetkisi bulunmayan kişiler (özellikle başkan) finansal endüstri konusunda uzman olmalıdır. Nestor Advisor'un 2010 tarihli araştırmasında, 2007'deki

# Bank

%80'lik orana kıyasla, 2010'da en üst 25 Avrupa bankası yönetimi kurulu başkanlarının sadece %64'ünün finansal endüstri uzmanlığına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

- Banka yönetim kurulları, icra yetkisi olmayan üyelerinin komitelerde görev aldığından olduğundan emin olmalıdır. 2010 tarihli Nestor Advisor'un araştırmasında Avrupa bankalarının yönetim kurulu komitelerinin (örneğin, risk ve denetleme komiteleri) birçoğunda, yöneticiler komite için yeterli zamanı ayıramamaktadır.

- Bankalar icra yetkisi olmayan yöneticilerine, özellikle onlardan talep

edecekleri ekstra zamanı hesaba katarak, bugün olduğundan çok daha iyi ödeme yapmalıdırlar. Asli görevi uzun vadeli borç ödeme gücünü güvence altına almak olan yönetim kurulu üyelerine performans ödemesi yapılması gerekmektedir.

- Banka yöneticilerinin birincil yükümlülüklerinin bankanın uzun vadeli borç ödeme gücünü sağlanması olmalıdır. Bu da politikacıların gerekli desteği vererek, gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmesiyle olacaktır. Geçmişte eğer banka yöneticileri, kendi kurumlarının başarısızlıklarıyla ilgili olarak yeteri kadar hesap verme yükümlülüğüne tabi olmuş olsalardı, her şey

farklı olabilirdi. Bu tür bir hesap verme yükümlülüğü, genel anlamda alacaklılar ya da kamu değil, düzenleyiciler tarafından talep edilmelidir.

- Hissedar kurulları yerlerini profesyonel olanlara bırakmalıdır. Kimi Avrupa kıtası ülkelerinde (İtalya, Almanya, Avusturya), banka yönetim kurulları hissedar temsilcilerinin idaresi altındadır. Bu olay gerekli uzmanlığa ve yeterliğe sahip bir profesyonel kurulun oluşturulmasının önünde durur. Hissedarların temsilcilerinin yönetim kurulu başkanı ile ortak bir profesyonel yönetici aday listesi üzerinde mutabık kalacağı bir İsveç tipi hissedar atama komitesi buna iyi bir uygulama örneği olarak verilebilir.



## Stilpon Nestor

Mart 2002'den beri şirket yönetimi, özelleştirme, borç ödeme güçlüğü ve şirketlerin yeniden yapılandırılması görevi ile birlikte OECD'de Şirket İşleri Bölümü'nün başkanlığını yürütmektedir. Görevlendirdiği takımı, küresel şirket yönetiminin temel ölçütünü ve OECD Şirket Yönetimi İlkelerini üretmiştir. Uluslararası kurumsal yatırımcılarla, hükümetlerle ve borsalarla birlikte çalışmış ve 50'den fazla ülkede şirket liderleri ile etkileşime girmiştir.

**Yönetim kurulundaki icra yetkisi bulunmayan kişiler Çansal endüstri konusunda uzman olmalıdır.**



e-YÖNET

# Yeni Kurumsal Yönetim Platformu



MERKEZİ KAYIT KURULUŞU

Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan ile “e-YÖNET” projesi ve elektronik genel kurul konuları hakkında görüştük. Ergincan, projenin kurumsal yönetim uygulamalarına ivme kazandıracağına altını çizdi.

**A**ğustos ayında devreye aldığımız e-YÖNET: Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı'ndan kısaca bahseder misiniz?

Öncelikle, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne bu projeyi hayata geçirmemizdeki katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

Merkezi Kayıt Kuruluşu bünyesinde 2005 yılında başlayan sermaye piyasası araçlarının kaydedilmesinin süreciyle birlikte, ihraççı şirketler ve aracı kuruluşlara tamamen haksahibi bazında işleyen bu sistemde alım satım işlemlerinin sonuçlandırılması, payların devri, rehni, haczi, genel kurula katılma, bedelli bedelsiz hak kullanımı, temettü tahsilatı ve benzeri pek çok işlemin ve fiziki sistemde kıymetli evrak hukukuna ilişkin tüm uygulamaların tamamen bilgisayar ortamında kaydi

olarak gerçekleştirilmesi imkanı sağlandı.

Haksahibi bazında kaydedilme uygulaması sayesinde ihraççı şirketler ve yatırımcılar için MKK'nın çağdaş bir kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri platformu oluşturmasına uygun ortam sağlanabildi. Türkiye'de kaydi sistem milyonlarca sertifikanın fiziki sistemden elektronik ortama aktarıldığı, sermaye piyasası aracı ihraç etmiş şirketlerin ve yatırımcıların doğrudan bağlantılarının bulunduğu ve milyonlarca yatırımcının kimlik, iletişim ve hak sahipliği bilgilerinin anlık olarak tutulduğu bir noktaya gelmiştir. MKK'nın bir kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri platformu olarak yapılandırılarak uluslararası standartlar seviyesinde etkin bir kurumsal yönetim ortamı oluşturmaya aracı olmasının, ülkemizde kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri süreçlerinde yaşanan sorunları azaltmaya yönelik önemli

faydalar sağlayabileceğini düşündük.

e-YÖNET: Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı (e-YÖNET Portalı) benim tabirimle bir “Mobil Kurumsal Yönetim” uygulaması. e-YÖNET Portalıyla şirketler ile ortakları arasında doğrudan internet, elektronik iletişim ve mobil uygulama tabanlı hızlı, sürekli, güvenilir ve standart bilgi alışverişini sağlıyor. Portal sayesinde şirketler ortaklarına doğrudan ulaşabilmekte, aynı şekilde ortaklar, ortak oldukları şirketleri ile ilgili pek çok bilgiye kolaylıkla bütüncül bir yaklaşım içinde ulaşabilmektedirler. Tüm sermaye piyasası aktörleri, şirketler ve ortakların birbirleriyle hızlı iletişim kurabildiği e-YÖNET Portalında şirket - ortak ilişkilerinin tek bir noktadan etkin biçimde sağlanması ve bilgi alış verişinin söz konusudur.

e-YÖNET Portalının ülkemiz örneğinde olduğu gibi



haksahibi bazında kaydileştirme uygulaması yapan ve şirketlerin ortaklarına ilişkin güncel bilgileri tutan dünyadaki diğer merkezi saklama kuruluşları için bir model olabileceğini öngörüyoruz. e-YÖNET Portalıyla OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinden Pay Sahiplerinin Hakları ve Temel Mülkiyet Fonksiyonları, Pay Sahiplerinin Eşit İşleme Tabi Tutulması ve Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ilkeleri başta olmak üzere Türkiye'de kurumsal yönetimin temel ilkelerinin gelişiminin hızlanacağını düşünüyoruz.

**e-YÖNET:Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı'nda şirketler için sunulan hizmetlerden kısaca bahsedebilir misiniz?**

Şirketler ile ortakları arasında iletişim köprüsü olma amacımızı gerçekleştirmenin

ilk yolu olarak, her bir şirket için özel bir sayfa tasarlandı. Şirketlerin kamuya açıklamak zorunda olduğu tüm belge ve bilgiler kendilerine tahsis edilmiş bu sayfalarda yer alıyor.

Şirketlere, yasal olarak yayınladıkları dışında kendi faaliyetleri ile ilgili olarak gerek ortaklarına gerekse potansiyel ortaklarına iletmek istedikleri bilgi ve duyuruları da doğrudan ilgisine SMS ve e-posta ile ulaştırma olanağı sağlandı. Böylece, şirketler belirledikleri kategorilere uyan (örneğin herhangi bir ilde ikamet eden, Avrupa'da yerleşik olan, belli bir yaşın üstündeki vb.) yatırımcılarına özel bir duyuru yapma dolayısıyla, SMS ve e-posta ile ortaklarına anında duyuru ve bilgi iletme olanağına kavuştular. Şirketlere bu sayede hedef kitle belirleyip gereksiz maliyetlere katlanmadan doğrudan erişim

olanağı sağlandı. Sermaye Piyasası Kurulu da özellikle aldığı kararların doğrudan ilgililere ulaştırılmasında bu uygulamadan faydalanabilecek. 2012 yılında şirketlere, potansiyel ortakları ve diğer paydaşları arasında belirleyeceği kriterlere uygun olarak oluşturulabilecek ve/veya kendi veri tabanlarında bulunan bilgiler kapsamında hazırlanmış "özel alıcı grubu" tanımlama imkanı sağlanacak. Böylece sadece bu grubun da portal üzerinden şirket tarafından özel olarak bilgilendirilmesi mümkün olabilecek.

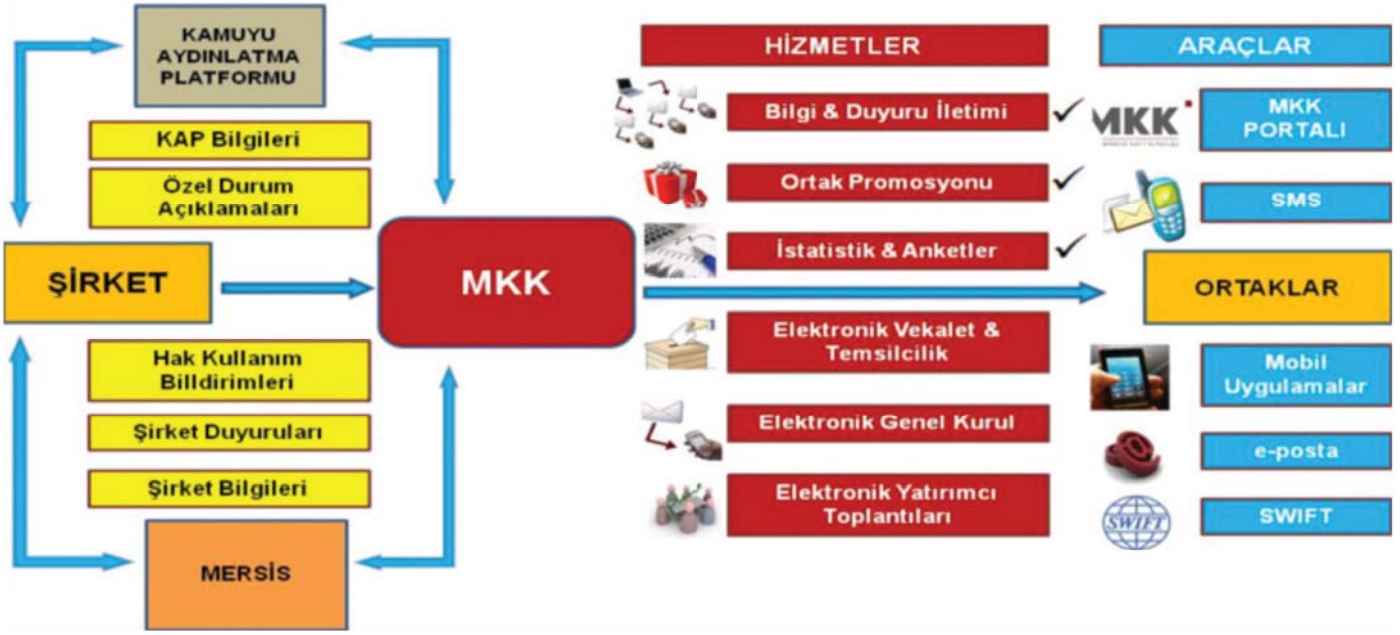
e-YÖNET Portalı'nda özellikle yurt dışında şirketler tarafından yaygın uygulama alanı bulan Ortak Promosyonu (Shareholder Benefit) uygulamasını da devreye aldık ve Türk Telekom ile ilk uygulamasını gerçekleştirdik.

Örneğin dayanıklı tüketim malı üreten şirketler, iletişim ve teknoloji şirketleri ile turizm şirketleri başta

**e-YÖNET Portalının ülkemiz örneğinde olduğu gibi haksahibi bazında kaydileştirme uygulaması yapan ve şirketlerin ortaklarına ilişkin güncel bilgileri tutan dünyadaki diğer merkezi saklama kuruluşları için bir model olabileceğini öngörüyoruz.**



## e-YÖNET: Kurumsal Yönetim & Yatırımcı İlişkileri Portalı



**Şirketlerin önemli ihtiyaçlarından birinin ortakları hakkında güncel, doğru, güvenilir ve kapsamlı istatistikler elde edebilmek olduğunu düşünüyoruz.**

olmak üzere İMKB'de işlem gören pek çok şirket çok rahatlıkla ortakları için ürün ve hizmetlerinde indirimler, çekilişler ve kampanyalar düzenleyebilir. Şirket, 'müşterilerim ortak, ortaklarım müşterim olsun' diyerek ve SPK'dan izin alarak MKK'nın kapısını çalacak ve örneğin 3 ay boyunca hisse senedini belli bir lot üzerinde tutanlara veya çekilişte ilk 100'e girenlere ürünlerini dağıtabilecek, ürün ve hizmetlerinde indirimler yapabilecek. Bu uygulamada promosyonun türü, veriliş şekli ve kriterler tamamen şirketlerin hayal gücüne bağlı. MKK bu noktada ortak ve şirket arasında iletişim köprüsü görevi görüyor, yatırımcıların başvurularını elektronik ortamda topluyor, tüm hesaplamaları şirket adına yapıp, kriterlere uygunluğunu tespit edip gerekli bilgilendirmeleri anında ilgili taraflara aktarıyor.

Şirketlerin önemli ihtiyaçlarından birinin ortakları hakkında güncel, doğru, güvenilir ve kapsamlı istatistikler elde edebilmek olduğunu düşünüyoruz. Şu

anda, web sitemizden de çeşitli istatistiki verileri tüm piyasa katılımcılarına yayınlıyoruz ancak bunlar şirket bazında değil. Şirketlerin ortaklık yapısına ilişkin en doğru ve güncel bilginin MKK nezdinde bulunmasından hareketle şirketlerin ihtiyaç duyabileceği her türlü istatistiki raporlamanın da portal üzerinden sağlanabilmesi mümkün. Bu doğrultuda ilk aşamada web sitemizde yayınlanan verilerden uygun olanları şirket bazında hazırlanarak portal üyesi şirketlerin kullanımına sunulmuş durumda, ancak tabii ki ihtiyaçlar doğrultusunda bir çok yeni istatistik üretilerek daha verimli kullanımın sağlanabileceği öngörüsüyle çalışmalarımız da bir yandan devam ediyor. Örneğin, ortakların hisse senetlerini elde tutma sürelerine, ortakların demografik ve finansal özelliklerine, sektörel tercihlerine varana kadar raporlama yapmak mümkün.

e-YÖNET Portalı'nda şu anda tek cevaplı (evet/hayır) anket uygulaması devrede. 2012 yılında uygulamaya

alınacak diğer bir geliştirme ise, gelişmiş anket uygulamasıdır. Şirketler e-YÖNET Portalı'nda anket düzenleyerek ortaklarının veya potansiyel ortakların ürün ve hizmetleri veya yatırım kararları gibi konularda görüş ve değerlendirmelerini toplama imkanına sahip olacaklar. Anketlere ilişkin olarak katılımcılara ait pek çok bilgi ve veri paylaşımını içeren analitik raporların hazırlanarak portal üzerinden şirketlere sunulması da sağlanacak. Bu sayede, ortaklarının görüş ve önerilerini doğrudan öğrenme imkanına kavuşacak olan şirketler, yatırımcı ilişkileri başta olmak üzere ortaklara ilişkin iletişimlerini daha bilimsel olarak oluşturabilecekler. Örneğin, daha önce ortak olduğu halde payını satıp sektördeki diğer bir şirkete ortak olan yatırımcıların anketlere verecekleri cevaplar şirketlerin stratejilerini belirlemelerine yardımcı olacak.

Günümüzde şirketlerin düzenledikleri etkinliklerin ve faaliyetlerine ilişkin törenlerin görsel medyada yer alması tematik kanallarda ve haber



değeri içermesi kaydıyla, sınırlı sürelerle mümkün olabilmektedir. Kurumsal iletişimin temel unsurlarından olan görsel medya içeriklerinin etkin şekilde kullanılabilmesi, ortaklarına ve/veya potansiyel ortaklarına aktarılabilmesi e-YÖNET Portalında şirket sayfalarındaki kurumsal tanıtım filmi bölümünden yapılabilmektedir. Portal üyesi şirketler düzenledikleri etkinliklerin, katıldıkları törenlerin veya ürün tanıtımlarının görüntülerini bu bölümden yayınlatabilecekler.

e-YÖNET Portalı'nda 2012 yılında ihraççı şirketlerin mali hak kullanım ve genel kurul bilgilerinin gerçekleştirme tarihleri itibarıyla MKK kayıtlarından otomatik olarak aktarılacağı, ayrıca şirketler tarafından düzenlenecek faaliyetlerin de ilgili günlere kaydedilebileceği, kurumsal sayfalarından izlenebilecek, ajanda uygulaması devreye alınacak. Şirketin e-YÖNET Portalındaki sayfasına giren bir yatırımcının o şirketin sonraki döneme ilişkin faaliyet ve organizasyonlarından güvenilir ve doğru bir şekilde haberdar olabilmesi sağlanacak.

Şirketlerin yönetim ve yatırım stratejilerini veya dönemsel olarak ortaklar ve/veya potansiyel ortaklara aktarmak istediği konuları yazılı olarak aktarabilmesi ortakların da konu ile ilgili düşüncelerini şirketlere iletilmesi için blog sayfalarının şirketlerce oluşturulabilmesi e-YÖNET Portalı Blog sayfalarının hazırlanması ile mümkün olacak. Böylece belirli konuların şirket yönetimi ve ortaklar arasında değerlendirilebilmesi, ortakların yönetimin düşüncelerine ait değerlendirmelerinin alınabilmesi sağlanacak.

e-YÖNET Portalında 2012 yılında hayata geçirilmesi planlanan bir diğer uygulamada

ise ortakların portal üzerinde kullanımlarına sunulacak bir ekran ile iletilecekleri soruların doğrudan şirketlerde ilgili kişiye e-posta veya SMS mesajı olarak iletilebilmesi, cevabın da tercih edilen iletişim kanalından alınabilmesi sağlanacak.

#### **Yatırımcılar açısından e-YÖNET Portalının sağlayacağı imkanlardan bahseder misiniz?**

Her bir yatırımcının kendine özgü sayfasında tek bir yerden bilgi alabilmesi, anlık olarak bakiyesini kontrol edebilmesi, portföyünde bulunan veya portföyünde bulunmadığı halde ilgilendiği hisse senetlerine ilişkin kamuya açıklanmış her türlü bilgiye (yönetim kurulu, mali tablo, faaliyet raporu, esas sözleşme, genel kurul bilgileri, özel durum açıklamaları, duyurular vb.) rahatlıkla ulaşabilmesi sağlanmıştır. KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu) ile entegrasyon sağlanarak yatırımcılara, sahip oldukları veya ilgilendikleri şirketlere ait duyuruları filtreleyerek iletilebiliyoruz. Yatırımcılar, paylarına sahip oldukları veya ilgilendikleri şirketlerin, sermaye artırım, azaltım işlemleri, temettü bilgileri ve genel kurul toplantı duyuruları ve Sermaye Piyasası Kurulu duyurularının SMS veya e-posta ile kendilerine bildirilmesini sağlayabilmektedirler. Şirketlerin yapmış oldukları özel duyuruları anında SMS ve e-posta ile alabilmektedirler. Aynı zamanda şu anda geliştirilen ajanda uygulaması ile bu bilgilerin ve gerçekleştirilecek şirket faaliyetlerinin tarihsel olarak izlenebilmesi mümkün olacak, böylece yatırımcılar günlük programlarında yer alan tüm sermaye piyasası etkinliklerine portal üzerinden ulaşarak kolayca bilgi edinebilecekler. Ajanda uygulaması üzerinden herhangi bir etkinlik için

e-posta veya SMS ile hatırlatma yapılabilmesi mümkün olacak. Aynı zamanda ortağı oldukları şirketlerin kendilerine yönelttikleri anketlere veya sorulara yanıt verebilecek, bu şekilde şirket karar alma mekanizmalarına katkı sağlayabilecekler. Yatırımcılar şu anda kendi sayfalarında ortağı oldukları şirketlerin düzenlemiş olduğu ortak promosyonlarını birarada görerek koşullarını sağladıkları promosyon kampanyalarına başvuru yapabilmekte. 2012 yılında uygulamaya alınacak şirketlerin blog sayfaları üzerinden, yayınlanan konulara ilişkin değerlendirme ve yorumlarını şirket yönetimine iletmeleri mümkün olacak. Yatırımcı sayfalarında hazırlanacak uygulama ile şirket yönetimlerine e-posta veya SMS ile soru ileterek tercih edilen iletişim kanalı üzerinden soruların cevaplanması mümkün olabilecek. Böylelikle yatırımcının interaktif olarak dolaylı yoldan şirket yönetimine katılımı sağlanabilecek.

Bu projede Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gibi diğer paydaşlarımızın devreye alınabilecek yeni taleplerinin yanında 2012-2013 döneminde devreye alınması planlanan uygulamalardan kısaca bahsetmek gerekirse; TTK madde 1524 ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde kamuya açıklanması gereken tüm belge ve bilgilerin indeksli ve karşılaştırılabilir yapıda portalda yer alması, yapılan anketlerin sonuçlarının analiz edilerek paylaşılması, belirlenmiş alıcı gruplarına da anket gönderilmesi, şirketlere diledikleri verilerle kolaylıkla rapor oluşturabilmelerinin sağlanması, portalın İngilizce versiyonunun devreye alınması, mali tabloların ayrıntılı analizlere olanak sağlayacak

**e-YÖNET Portalında 2012 yılında gelişmiş ajanda, gelişmiş anketler ve ortaklara ilişkin akıllı raporlamalar ön plana çıkacak.**



yatırımcıları ile ilgili istatistikî bilginin sunulması

- Şirketlerin yatırımcılarına anket düzenleyebilmesi

## **KURUMSAL YÖNETİM VE ŞİRKET DEMOKRASİSİ**

• Şirket ile ortağı arasında kurumsal yönetim ilkelerinin gereklerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi,

• Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturulması,

• Ortakların şirket yönetimine, karar alma süreçlerine, daha fazla, doğrudan ve geniş tabanlı katılımı

• Tamamen elektronik ve geniş katımlı yönetim süreci

• Şirket demokrasisinde ortakların söz sahipliğinin artırılması

• Hissedar aktivizminin (shareholder activism) artırılması

• Bazı konularda kolaylıkla ortakların da onay/görüşleri alınarak karar verilebilmesi

• Yatırımcıların görüş ve önerilerini belirtebileceği ortam

• Ortakların bilgi alma ve inceleme haklarını kullanmalarının kolaylaştırılması

• Ortakların bilgi alma ve inceleme haklarını kullanmalarında etkinlik

• Kamuyu aydınlatmada şeffaflık ve ortakların doğrudan bilgilendirilmesi

• Şirketlerin diledikleri zaman, diledikleri konuda, yalnızca ilgili ortaklarını veya yatırımcılarını elektronik iletişim uygulamaları ile bilgilendirmesi

• Duyuruların yalnızca hedef kitlelere anlık bir şekilde iletilmesi

• Duyuru maliyetlerinin azalması

• Hak kullanım bilgilerinin doğru ve hızlı bir şekilde tek bir noktadan ortaklara ulaştırılması

• Gerçek ve potansiyel ortakların bir araya gelmesi ve bilgilenmeleri ile birlikte hareket edebilmeleri

• Ortakların şirket yönetimi ve şirket hakkında karar alıp hareket etme olanağı

• Genel kurul öncesi ortakların bilgi paylaşımında bulunabilmesi

• Şirket ve ortağın birbirini daha yakından, daha doğru tanınması, sağlıklı iletişim kurmaları

## **BİLGİ GÜVENLİĞİ**

• Yüksek standartlarda bilgi güvenliği

• Ortakların kimlik bilgilerinin gizliliğine ilişkin hassasiyetlerinin korunması suretiyle bilgi paylaşımı

### **Yeni Ticaret**

**Kanunumuzla getirilen yeniliklerden biri de genel kurul toplantılarına elektronik yöntemle katılımın mümkün hale gelecek olması. Genel kurullara elektronik yöntemle katılıma ilişkin MKK tarafından yürütülen çalışmalarda gelinen aşama hakkında bilgi verir misiniz?**

MKK'nın girişimleri ve Sermaye Piyasası Kurulu ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın destekleri sayesinde İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Strateji Belgesinde MKK, kaydi ortaklık haklarının elektronik ortamda kullanımı eyleminde sorumlu kuruluş olarak ilan edilmişti. Bu süreçte ve sonrasında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yetkililerinin çok önemli desteğini gördük, Sermaye Piyasası Kurulu'ndan her seviyede destek aldık her iki kuruma bu eşsiz destekleri için özellikle teşekkür etmem gerekiyor. Çalışmamızın hemen başında genel kurul toplantılarına ilişkin olarak uygulamada yaşanan sıkıntıların ve ihtiyaçların tespiti için payları borsada

gören tüm şirketlerden görüş talep ettik. Bunun yanında sermaye piyasası kurumlarıyla, yabancı saklamacı bankalarla, çeşitli uluslararası kuruluşlarla ortak çalışmalar yapıldı, konuya ilişkin uluslararası mevzuat taraması yapıldı ve nihayetinde bir konsensusa ulaşıldı. Türkiye'ye özgü özellikler taşıyacak olan Elektronik Genel Kurul Sistemi (EGKS) yazılımı MKK ekibi tarafından yazılıyor. Bu gün itibarıyla EGKS kurulması için başlatılan çalışmalar ve yazılım sonuçlanma aşamasına geldi. Mevzuat uyarınca EGKS'nin 1 Temmuz 2012 tarihinde devrede olması gerekiyor.

**Sistemin temel özelliklerinden bahsedermisiniz?**

EGKS, pay sahiplerinin sadece oylarını elektronik ortamda kullanabildiği bir sistemden öte ulusal ve uluslararası düzenlemelerin gereklerinin tüm paydaşlar (şirket, pay sahibi, menfaat sahibi, temsilci, düzenleyici denetleyici otorite, vb.) tarafından tek bir merkezden yapılabilmesine imkan veren dinamik ve özgün bir bilişim sistemi olarak tasarlandı. Ülkemiz sisteminin bu farklılığı İstanbul'un uluslararası bir finans merkezine dönüşmesi projesine de önemli bir katkı yapacaktır. Sistemimiz üç temel fonksiyonu içermektedir. Bunlar paydaşların elektronik yöntemlerle genel kurula ilişkin her türlü gelişmeden ve işlemden SMS ve e-posta ile anlık olarak bilgilendirilmesi, katılım beyanlarının elektronik ortamda alınması ve toplantıya elektronik ortamda eş zamanlı katılımdır. 2013 yılında akıllı telefon ve tablet bilgisayarlar üzerinden sisteme ulaşım ve kullanım mümkün olacak, bu alanda teknolojinin ulaştığı son sınır nerede olursa sistemi

*Elektronik Genel Kurul Sistemi (EGKS), pay sahiplerinin sadece oylarını elektronik ortamda kullanabildiği bir sistemden öte ulusal ve uluslararası düzenlemelerin gereklerinin tüm paydaşlar tarafından tek bir merkezden yapılabilmesine imkan veren dinamik ve özgün bir bilişim sistemi olarak tasarlandı.*



e-GENEL KURUL



## Doç. Dr. Yakup Ergincan

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden lisans (1990), Marmara Üniversitesi İngilizce Muhasebe-Finansman dalından yüksek lisans (1995) ve University of Michigan Business School'dan MBA derecesi (1998) aldıktan sonra Doktorasını Marmara Üniversitesi Bankacılık Anabilim Dalında tamamladı (2001). 2002-2008 yılları arasında Kaydi Sistem Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştığı Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'nde 2008 yılından itibaren Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır.

o çizgide tutmak istiyoruz, tabi ki güvenlik sınırları çerçevesinde.

Bilindiği üzere hak sahiplerinin genel kurul toplantılarından haberdar olmaları için genel kurul toplantılarına ilişkin çağrılar toplantıdan belli bir süre önce yapılmakta ve genel kurula ilişkin belgeler hak sahiplerinin incelemesine sunulmaktadır. Buna karşı genel kurul çağrılarının gazetelerde ve/veya şirket internet sitesinde yayınlanması şeklindeki pasif bilgilendirme yöntemleri hak sahiplerinin genel kurul toplantısında haberdar olmaları için yeterli olamamaktadır. Yabancı yatırımcıları düşündüğümüzde bu durum daha açık ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle toplantı çağrılarının EGKS tarafından doğrudan hak sahiplerine elektronik yöntemlerle gönderilmesi ve genel kurul toplantısına ilişkin tüm belgelerin EGKS'de hak sahiplerinin erişimine hazır bulundurulması, erişime sunulan bu belgelerdeki herhangi bir değişiklikten

hak sahiplerinin anlık olarak bilgilendirilmesi sistemin önemli bir parçasıdır. Çağrılar ve belgeler hakkında anlık bilgilendirmenin yanında EGKS'de yapılacak her türlü işlemde de hak sahibi aynı şekilde bilgilendirilecek. Avrupa Birliği'nde genel kurulların yapılmasına ilişkin standartlar oluşturuldu, ülkeler bu standartlara uyumlarını sağlamak için iç ülke mevzuatlarında değişiklik yapmaya başladılar, birlik ülkelerinden sadece Hollanda bu uyumu tam anlamıyla sağlamış durumda. Türkiye bu projeye ilginç bir şekilde üye ülke olmamasına rağmen söz konusu standartlara tam uyumu sağlamış ve hatta aşmış olacak.

Uygulamada genel kurula katılacak temsilci tayininde önemli güçlükler yaşanmaktaydı. Özellikle yabancı yatırımcılar bu konuda şikayetlerini uzun süredir dile getiriyordu. Vekaletnamenin süreye bağlı olması, ülke dışında vekaletname tanzimindeki zorluklar, bunun vekile iletilmesi, proxy talimatlarının takip edilememesi gibi sorunlar bu sıkıntılardan sadece bazıları. Yeni TTK'da payları kayden izlenen şirketlerin genel kurul toplantılarına kimlerin katılacağına MKK kayıtları esas alınarak tespit edileceği hükme bağlandı. Genel kurula elektronik ortamda katılımın kabul edildiği bu modern sistemde, hak sahiplerinin temsilcilerini güvenli elektronik imzayla EGKS'den atayabilmeleri, onlara kullanacakları oy konusunda talimat verebilmeleri de EGKS'de mümkün olacak. Örneğin yurtdışında yerleşik bir yatırımcı EGKS üzerinden temsilcisini tayin

edebilecek, bu temsilci de ister elektronik ortamda ister fiziken toplantıya katılabilecek. Bu sayede Avrupa Birliği'nin Hissedarlar Direktifinde yer alan "üye devletler, pay sahiplerinin elektronik yöntemlerle proxy atamasına ve proxy atama bildirimlerinin şirkete elektronik yolla yapılmasına izin vermek zorundadırlar" şeklindeki düzenlemesi ile de uyum sağlanmış olacaktır. Diğer yandan MKK'nın varlığı sayesinde artık payların bloke edilmesi gibi pay sahiplerinin genel kurul toplantısına katılmasını güçleştiren sistemden de vazgeçildi.

EGKS'nin üçüncü ana fonksiyonunda ise toplantıya elektronik ortamda katılan hak sahipleri veya temsilcileri toplantıyı fiziki ortamda katılanlarla eş zamanlı olarak takip edebilecekler, görüşülen gündeme ilişkin görüş ve önerilerini eş zamanlı olarak gönderebilecekler ve ilgili gündemin oylamaya geçilmesi ile birlikte oylarını toplantıya fiziken katılanlarla eş zamanlı olarak elektronik imzalarıyla kullanabilecekler. Bu anlamda Türkiye dünyaya örnek bir endüstri standardı oluşturmaktadır.

**Bahsettiğiniz gibi genel kurul toplantısına temsilci aracılığıyla katılan hak sahipleri genel kurul sonuçları ve kendilerini temsilen ne yönde oy kullanıldığına ilişkin bilgi alma konusunda sıkıntı yaşamaktalar. EGKS bu eksikliği de giderebilecek mi?**

Genel kurul sonrasında toplantı tutanaklarına, oylama sonuçlarına, katılanlara ilişkin bilgilere ulaşılabilmesinde genelde tüm hak sahipleri, özelden yabancı pay sahipleri için

çeşitli güçlükler yaşandığını biliyoruz. Bu yüzden EGKS'yi genel kurul yapan şirketin genel kurula ilişkin incelemeye sunduğu tüm belgelere, genel kurula katılanlara ve pay oranlarına, her bir gündem için kullanılan oylara ilişkin ayrıntıya ve bir bütün olarak toplantı sonucuna tüm paydaşların her zaman erişebileceği, çeşitli kriterlere göre rapor alabileceği ve genel kurula ilişkin bu bilgilerin değişmezliğini sağlayacak bir sistem olarak tasarladık. Ses, görüntü ve tüm bilgi ve belgelerin MKK tarafından arşivlenmesi planlanıyor. MERSİS sistemiyle sağlanacak entegrasyonun ardından şirketler genel kurullarına ilişkin belge ve bilgilerini de EGKS üzerinden MERSİS'e aktarabilecekler.

#### **Hak sahipleri EGKS'de işlemlerini nasıl yapacaklar?**

EGKS'de gerçekleştirilecek tüm işlemler genel kurul anında hukuki sonuç doğuracağından bu işlemler işlem yapanlarca güvenli elektronik imza ile imzalanacak. Bunun yanı sıra, tüm taraflar işlem anında SMS ve e-posta gibi elektronik yöntemlerle her adımda anlık olarak bilgilendirilecek. Bu sebeple EGKS'de şahsen işlem yapacak kişinin iletişim adreslerinin EGKS'ye kayıtlı olmasının yanında ayrıca güvenli elektronik imzaya da sahip olması gerekmektedir. Diğer yandan hak sahipleri işlemleri bizzat kendileri yapabileceği gibi onlar adına bu işlemleri hesaplarının bulunduğu aracı kuruluşlar da tevdi temsilcisi sıfatıyla yapabilecek.

Diğer yandan önemle belirtmek isterim ki genel

kurullara elektronik yöntemle katılım pay sahipleri için bir külfet değil kullanmak isteyecekleri bir "hak" olacak. Genel kurul toplantısına bizzat fiziken katılmak isteyen hak sahibi tabiki katılabilecektir, burada en dikkat çekici yenilik artık bu kişinin sadece kimlik belgesiyle genel kurul toplantı salonuna gidebilecek olmasıdır. Geçtiğimiz çağa ve anlayışa ait blokaj, bildirim vs. ne varsa MKK'nın geliştirdiği bu sistemle artık geride kalıyor.

Genel kurul toplantı tutanağı, hazırun cetveli MKK'nın ekranlarında elektronik ortamda hazırlanacak. Şirketler açısından alıştıkları bildikleri bir ortamı daha güvenilir ve daha zahmetsiz kıldık.

#### **EGKS takviminden ve zorluklardan kısaca bahseder misiniz?**

Yeni TTK ve alt düzenleme taslakları diğer ülkelerde uygulanandan daha kapsamlı ve karmaşık bir sistem öngörüyor. Elektronik genel kurulların 1 Temmuz 2012'den itibaren tüm borsa şirketleri için zorunlu olması, fiziki ve elektronik genel kurulların aynı anda yapılması, canlı görüntü ve ses aktarımı yapılması, elektronik imza kullanımının zorunlu olması ve yeni temsilcilik türleri (kurumsal temsilci, organın temsilcisi, tevdi temsilcisi ve diğer temsilci) sistemi daha da karmaşılaştırıyor. Bahsettiğim gibi MKK olarak biz bu süreçte elektronik genel kurulların yapılması

olarak değil, Türkiye'de genel kurulların tüm süreçlerinin elektronik ortamda yapılabilmesi boyutundan yaklaştık. Dolayısıyla, fiziki genel kurulların iş süreçlerini de derinden etkileyebilecek yeni süreçler ve tanımlar geliştirdik. Mevcut süreçleri nasıl elektronik ortama aktarıyoruz demeden genel kurul süreçlerinin tamamını nasıl basit, uygulanabilir ve elektronik yaparız dedik. Yıllardır süregelen alışkanlıkları değiştirmek çok kolay olmayacak. Bakanlık temsilcileri, divan başkanları, şirketler, temsilciler, bakanlıklar, düzenleyici denetleyici otoriteler ve ortaklar başta olmak tüm paydaşların yeni sisteme uyumu ve eğitimi çok önemli. Bu nedenle yazılımı yıl sonunda bitirip 2012 Ocak ayında iç testlere başlamayı planlıyoruz. Ardından eğitimler ve dış testler paydaşlara sunulacak. Kanunun yürürlüğe gireceği tarih olan 1 Temmuz 2012 tarihine kadar eğitimleri ve testleri tamamlayıp sistemi hizmete sunmuş olacağız. Ancak, son derece karmaşık bir yapıyı mümkün olduğunca basite indirgemeye çalışsak bile zihinsel devrimi hayata geçirmek işin en zor yanlarından biri. Bizi çok yoğun ve zor bir 6 ay bekliyor. Bu nedenle tüm paydaşlardan her aşamada tam destek bekliyoruz. Bunu başarıyla yapabildiğimiz anda Türkiye bu alanda diğer tüm ülkelerden bir adım öne geçmiş olacak.

*Genel kurullara elektronik yöntemle katılım pay sahipleri için bir külfet değil kullanmak isteyecekleri bir "hak" olacak.*

*Toplantıya elektronik ortamda katılan hak sahipleri veya temsilcileri toplantıyı fiziki ortamda katılanlarla eş zamanlı olarak takip edebilecekler, görüşülen gündeme ilişkin görüş ve önerilerini eş zamanlı olarak gönderebilecekler ve ilgili gündemin oylamaya geçilmesi ile birlikte oylarını toplantıya fiziken katılanlarla eş zamanlı olarak elektronik imzalarıyla kullanabilecekler.*

# Aile Servetinin Sürdürülebilir Varlık Optimizasyonu

Aile olarak sahip olduğunuz varlıkların finansal değerini tam olarak biliyor musunuz? Peki bu varlıklar, rasyonel analize dayalı yatırım kararlarına göre mi yönetiliyor, yoksa aile içi hiyerarşi sonucunda şekillenen sezgilere göre mi?



# liđi için yonu

**A**ile servetinin korunması ve geliştirilmesi, kurumsallaşma çalışmaları ile ulaşılmak istenen hedefler arasında en üst sıralarda yer almaktadır. Esasen, aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramı, **ilişkilerin yönetimi** ve **varlıkların yönetimi** olmak üzere birbirini tamamlayan iki temel üzerine kuruludur. Bu iki temelden birinin ihmal edilmesi, aile servetinin korunması ve geliştirilmesine yönelik olarak atılan adımların eksik kalmasına neden olacaktır. Nitekim, ailenin ortak varlıklarının nasıl değerlendirileceğine ilişkin fikir ayrılıkları, aile şirketlerinde en sık karşılaşılan çatışma alanlarından biri olmuştur. Bu nedenle, yönetim ve sahiplik açısından aile – şirket ilişkilerinin düzenlemesinin yanı sıra, ailenin sahip olduğu ekonomik değerlerin bir bütün olarak ele alınıp optimize edilmesi, sürdürülebilirlik çalışmalarının ayrılmaz bir parçası, hatta kritik başarı faktörüdür.

Varlık optimizasyonu; ticari işletmeler, gayrimenkuller, diğer reel varlıklar, menkul değerler, nakit ve nakit benzeri yatırım araçlarını kapsayacak şekilde, aile

üyeleri paydaşların, üzerinde hak sahibi oldukları tüm servetin bir bütün olarak yönetilerek, olası risklerin, verimsizliklerin belirlenmesi ve aile üyelerine sürdürülebilir bir getiri sağlayacak şekilde planlanması olarak ifade edilebilir. Aslında her aile farklı yollardan varlık birikimi yaratmış olsa da, bu birikimin etkin yönetimi konusunda karşılaşılan güçlükler, birbirinden çok da farklı değildir.

Aile şirketinin faaliyetleri sonucunda elde edilen likiditenin yönlendirileceği yatırım alanlarının objektif kriterlere göre belirlenmemesi, yatırım yapılan alanlardaki pozisyonun korunması, geliştirilmesi veya yatırımın tasfiye edilmesi kararlarının sağlıklı finansal analizlere dayandırılmaması, yüksek oranda likit pozisyonda kalınması, aile şirketine sağlıklı bir sermaye yapısı kurulamaması, ortalama sermaye maliyetini optimize etmek üzere kredi finansmanının yeterince kullanılmaması, farklı finansman seçeneklerinin maliyet tespitinin yapılamaması, varlık tahsisinde vergi etkinliğinin göz önünde bulundurulmaması, aile bireylerinin eğitim, sağlık gibi belli ihtiyaçlarının önceden planlanarak değil ihtiyaç belirtildiğinde

mevcut varlık tahsisi pozisyonu değiştirilerek karşılanması gibi sorunlar, aile servetinin etkin bir şekilde yönetilmemesinin belirtileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son dönemde, global ekonomide yaşanan dalgalanma ve artan belirsizlik nedeni ile, finansal piyasalar arasında fon hareketleri giderek daha da hızlı gerçekleşmektedir. Bu nedenle, rasyonel analize dayanan ve bütün seçenekleri ayrıntılı bir şekilde ele alan bir yatırım yaklaşımı, her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır.

## GENİŞ KATILIMLI AİLE OFİSLERİ

Gelişmiş ülkelerde yüz yılı aşkın bir geçmişi bulunan ve varlık optimizasyonunu hayata geçirmek üzere oluşturulan aile ofislerinin gelişimini tetikleyen faktörler incelendiğinde

(i) Hızlı sanayileşme ile birlikte likit varlıkları profesyonel olarak yönetilmeyi gerektiren çok sayıda ailenin ortaya çıkması ve aile şirketinin profesyonel yöneticilerinin varlık yönetimi konusunda uzmanlığa ve yeterli zamana sahip olmaması;

(ii) Şirketlerin el değiştirmesi sonucunda, hisselerini devreden ailelerin kontrolüne geçen

*Ailenin ortak varlıklarının nasıl değerlendirileceğine ilişkin fikir ayrılıkları, aile şirketlerinde en sık karşılaşılan çatışma alanlarından biridir.*



**Dr. Dr. Burak Koçer**  
Egeli & Co. Kurumsal Destek Hizmetleri A.Ş. Genel Müdür

Dr. Burak Koçer, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra Ball State University Miller College of Business'ta MBA eğitimini tamamladı. Yönetim kurulları konulu tez çalışması ile 2005 yılında İstanbul Üniversitesi'nden doktora derecesi aldı. İstanbul Üniversitesi ve Bilgi Üniversitesi'nin ardından, TKYD, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı ve P-Solve Asset Solutions'ta görev aldı ve 2011 yılında Egeli & Co. Grubu'na katıldı. Halen Egeli & Co. Grubu'nun halka açık iştiraklerinde yönetim kurulu üyesi ve Egeli & Co. Kurumsal Destek Hizmetleri A.Ş.'de ("EKDH") genel müdür olarak görev yapmaktadır. Yatırımcı ilişkileri, kurumsal yönetim ve yönetim destek hizmetleri alanlarında faaliyet gösteren EKDH, halka arz öncesi yapılanma, aile ofisi desteği, yatırımcılarla ve düzenleyici kuruluşlarla iletişim ve raporlama konularında kapsamlı hizmetler sunmaktadır.  
www.egelicodestek.com

## Geniş katılımlı aile ofisleri, birbirinden bağımsız birden fazla aileye hizmet veren bir altyapı oluşturarak, yıllık yönetim giderini paylaştırmakta ve nispeten daha küçük ölçekli portföyler için varlık yönetimini mümkün kılmaktadır.

likiditenin yönetilmesi ihtiyacının doğması; ve  
(iii) Aile üyelerinin, ortak varlıklarının ne şekilde yönetilmesi gerektiği konusunda fikir birliğine varabilmek için objektif ve tarafsız bir profesyonel değerlendirmeye ihtiyaç duyması önemli başlıklar olarak dikkati çekmektedir.

Ailenin finansal işlerinin yönetiminin merkezileşmesini sağlayan aile ofisleri, aile bireylerinin tek başlarına sahip oldukları ekonomik gücü genişleterek, daha güçlü sermaye yatırımlarını hayata geçirmelerine ve satın alma verimliliği sağlamalarına olanak tanıırken, aile bireylerinin mali haklarının da eşitlik ilkesine göre düzenlenmesini mümkün kılmaktadır.

Aile ofisleri, ilk olarak tek bir aileye hizmet vermek amacıyla (*single family office*) farklı alanlarda uzman olan profesyonellerin bir araya getirilmesiyle kurulmuştur. Bu şekilde, menkul değer yatırım danışmanlığı, reel varlık yatırım danışmanlığı, gayrimenkul uzmanlığı, vergi uzmanlığı, hukuk müşavirliği ve muhasebe gibi birbirini tamamlayan farklı alanlar dikkate alınarak, varlık planlaması sürecinde büyük resme odaklanılması sağlanmıştır. Farklı yetkinlikler gerektiren tüm bu konuları koordine etmek, varlık yönetimi için doğru kararları üretebilecek bir strateji geliştirmek ve yatırım faaliyetleri konusunda aileye düzenli

raporlama yapmak başlı başına yönetilmesi gereken bir süreçtir. Aile ofisi kurulmamış olsa idi, yatırım bankalarının, sermaye piyasası uzmanlarının veya reel sektör odaklı yatırım danışmanlarının birbirinden bağımsız olarak sundukları fırsatları değerlendirmek durumunda kalacak olan aileler, aile ofislerinin katkısı ile bütün yatırım faaliyetlerini tek bir merkezden koordine etmeye başlamıştır.

Ancak, bu kapsamda bir aile ofisini faal tutmanın yüksek maliyeti nedeni ile, tek bir aileye odaklı varlık optimizasyonu, belli ölçeğin altındaki portföyler için maliyet açısından anlamlı değildir. Bu nedenle, varlık optimizasyonu hizmetini nispeten küçük portföye sahip ailelere sunmak üzere, aile ofislerinin gelişimi sürecinde, geniş katılımlı aile ofisleri (*multi family office*) kurulmuştur. Geniş katılımlı aile ofisleri, birbirinden bağımsız birden fazla aileye hizmet veren bir altyapı oluşturarak, yıllık yönetim giderini paylaştırmakta ve nispeten daha küçük ölçekli portföyler için varlık yönetimini mümkün kılmaktadır. Günümüzde Amerika'da yaklaşık 5,000 adet tek aile ofisi, 100 kadar da geniş katılımlı aile ofisinin bulunduğu tahmin edilmektedir. Ülkemizdeki portföy büyüklükleri dikkate alındığında, geniş katılımlı aile ofislerinin, önümüzdeki dönemde Türkiye için oldukça cazip bir varlık yönetimi yaklaşımı olacağı

görülmektedir.

## VARLIK OPTİMİZASYONU SÜRECİ

Finansal varlıkların, bütün yatırım alternatiflerini dikkate alarak, potansiyelleri oranında gelir üretecek şekilde yönetilmesini amaçlayan varlık optimizasyonu süreci, öncelikle ayrıntılı bir finansal değer tespiti çalışmasını içermelidir. Finansal değer tespiti, aile üyelerinin hissedar olduğu şirketler ve diğer tüm yatırımlarının ekonomik değerinin, uygun değerlendirme yöntemleri ile belirlenmesini ifade eder. Bu çalışma, mevcut varlık pozisyonunun içerdiği riskleri ve daha verimli yatırım alanlarına tahsis edilebilecek kaynakları da ortaya koyarak bir yatırım politikası geliştirilmesini mümkün kılar.

Yatırım danışmanlığı, düzenleyici kuruluşlar tarafından sağlanan bir lisans ile yetkilendirilmiş yatırım uzmanının önerileri doğrultusunda, aile üyelerinin üzerinde uzlaşacağı bir yatırım politikasının hazırlanmasını ve uygulanmasını içerir. Yatırım politikası; ailenin ihtiyaçları ve risk tercihi dikkate alınarak, farklı finansal seçeneklerin ne şekilde değerlendirileceğinin tanımlanması ve yatırım hedeflerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda; emeklilik planları, sağlık harcamaları, konut ihtiyacı, genç kuşak aile üyelerinin



## I. Finansal Değer Tespiti

### II. Varlık Optimizasyonu



eğitim giderleri göz önünde bulundurularak ve öngörülemeyen diğer harcamalar için kaynak ayrılarak, ailenin ihtiyaç duyduğu nakit akışı tahmin edilir ve uzun vadeli yatırım hedefleri oluşturulur. Bu planlama, performans kriterleri oluşturularak, varlığın korunması ve genişletilmesi hedefine ne şekilde ulaşılacağına belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle, gelişmekte olan piyasa ürünleri, gayrimenkul yatırım ortaklıkları, girişim sermayesi fonları gibi yeni enstrümanların ortaya çıktığı ve geleneksel risk – getiri beklentilerinin hızla değiştiği günümüzde, yazılı bir yatırım politikasına duyulan ihtiyaç daha da artmıştır. Bu politika, içinde bulunduğumuz küresel kriz ortamında aile varlıklarının stabilize edilerek gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde devredilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Yatırım politikasının kurumsallaşma sürecine diğer bir katkısı da, aile servetinin birikimini sağlayan ana iş kolu dışındaki alanlara girme kararının, hangi kriterlere göre verileceğini belirleyerek potansiyel çatışmaların önüne geçilmesidir. Bu kriterler, yatırımın ortalama vadesi, beklenen geri dönüş oranı, portföydeki diğer yatırımlar ile sağlayacağı sinerji, portföyün ortalama riskine etkisi ve likidite pozisyonu gibi finansal değerlendirmeleri içerir. Aile üyeleri,

üzerinde uzlaştıkları yatırım politikasına uygun olmayan diğer yatırımları, bireysel tercihleri doğrultusunda kişisel sermayelerini kullanarak gerçekleştirirler. Uzun vadeli yatırım hedefleri belirlenirken, dönemsel olarak ortaya çıkabilecek yüksek getirili fırsatlardan yararlanmaya imkan verecek kısa vadeli fon ihtiyacı da göz ardı edilmemelidir.

Yönetim destek hizmetleri, ailenin yatırım politikasının uygulanması ile birlikte ortaya çıkan performans ölçümü, raporlama, nakit akışı yönetimi ve muhasebe kayıt işlemleri gibi oldukça kapsamlı faaliyetleri içermektedir. Yatırım danışmanlığı kapsamında, ailenin likit varlıkları bir saklama kuruluşunda tutulur. Aile ofisi yöneticileri, saklama kuruluşunda bulunan nakit, bono, tahvil, hisse senedi ve her türlü likit varlığın, aile üyelerine standart ve düzenli bir şekilde raporlanmasını sağlar. Aileye sunulacak performans raporlaması,

likit varlıkların yanı sıra, çeşitli reel varlık yatırımlarının getirilerini de içerecek şekilde portföyün genel durumunu ortaya koyar nitelikte olmalıdır. Yönetim destek hizmetleri, bu süreçte, farklı yatırım platformlarından toplanan verilerin doğruluğunun teyit edilmesi, bir araya toplanması ve karşılaştırılabilir bir nitelikte raporlanması görevini üstlenerek varlıklardaki değişimin yakından takip edilmesini sağlamaktadır. Performans raporlarının diğer bir önemli unsuru da risk analizidir. Aile ofisleri, ailenin tercih ettiği raporlama yaklaşımı doğrultusunda, portföydeki ölçülebilir risk faktörleri için çeşitli senaryolar oluşturularak alternatif çözümleri performans raporlarına yansıtılmaktadır. Performans raporları, tercih edilen periyodik aralıklarla aile üyelerine iletilebildiği gibi, aile ofisi içinde kurulan intranet sistemi üzerinden güvenli erişim ile de incelemeye sunulabilmektedir.

Performans raporlama sürecinin en önemli katkısı, aile varlıkları üzerinde hak sahibi olan bütün paydaşların şeffaf bir raporlama sistemi içinde varlıklarının durumu hakkında zamanında ve eşit düzeyde bilgi edinmesini sağlayarak,

**Yatırım politikasının kurumsallaşma sürecine diğer bir katkısı da, aile servetinin birikimini sağlayan ana iş kolu dışındaki alanlara girme kararının, hangi kriterlere göre verileceğini belirleyerek potansiyel çatışmaların önüne geçilmesini sağlamasıdır.**



### Tan Egeli

Egeli & Co. Portföy Yönetimi A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi olan Tan Egeli, Delaware Üniversitesi İşletme Bölümü'nün ardından Carnegie Mellon Üniversitesi Tepper Business School'dan Yüksek Lisans (MSIA) derecesini aldı. Profesyonel kariyerine Citibank'ta başlayan Egeli, Uluslararası Sermaye Piyasaları ve Varlık Yönetimi branşlarından sorumlu olarak Interbank ve Bayındırbank bünyesinde görev aldı. 2002 yılında Egeli & Co. Finansal Hizmetler Grubu'nun temelini attı. Egeli & Co. Grubu bünyesinde faaliyet gösteren Egeli & Co. Portföy Yönetimi A.Ş. ("EPYAŞ"), yerli ve yabancı kurumsal yatırımcılara, aile ofislerine ve özel bireysel portföylere; portföy yönetimi, yatırım yönetimi, risk yönetimi ve yatırım danışmanlığı hizmetleri sunmaktadır. SPK lisanslı ilk ve tek reel varlık yönetimi odaklı portföy yönetimi şirketi olma niteliği, EPYAŞ'ın, müşterilerine finansal enstrümanlarla sınırlı kalmayan bir varlık optimizasyonu hizmeti sunmasına olanak tanımaktadır.

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

*Performans raporlama süreci, aile varlıkları üzerinde hak sahibi olan bütün paydaşların şeffaf bir raporlama sistemi içinde varlıklarının durumu hakkında bilgi edinmesini sağlayarak, kurumsal yönetimin dört temel ilkesinden biri olan şeffaflık ilkesinin hayata geçirilmesine imkan tanır.*

kurumsal yönetimin dört temel ilkesinden biri olan şeffaflık ilkesinin hayata geçirilmesine imkan tanınmasıdır. Böylece, yönetim üzerinde kontrol sahibi olan hissedarlarla, yönetimde bulunmayan ya da yeterince etkin olmayan hissedarlar arasındaki bilgi asimetrisi giderilerek olası çatışmaların önüne geçilebilmektedir. Aile üyelerinin, yatırım danışmanının yönetimindeki fonların getirisi hakkında daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilmeleri için portföyün performansı, borsa endeksi, borçlanma senetlerinin getirileri gibi önceden üzerinde uzlaşılan objektif bir performans kriteri ile karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Yönetim destek hizmetlerinin diğer bir önemli unsuru

da aile varlıklarının yönetimi ile ilgili hukuki danışmanlık hizmetleridir. Aile ofislerinin koordinasyonunda sunulan hukuki danışmanlık hizmeti, ticari işletme hisse devri, gayrimenkul satın alma veya menkul değer yatırımları gibi tüm yatırım işlemleriyle ilgili hukuki prosedürlerin takibini, sözleşme müzakerelerini ve işlemlerin sonuçlandırılmasını içermektedir. Aile ofisleri bu süreçte, yatırım işleminde ihtiyaç duyulan hukuki uzmanlığı göz önüne alarak, farklı hukuk büroları ile işbirliği içinde çalışmakta ve aile adına hukuk danışmanlarının faaliyetlerini koordine etmektedir.

Sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından ise aile ofisinin rolü, gerekli altyapının kurulması ve çerçevenin belirlenmesine

destek olmayı içermektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, çoğunlukla aile tarafından kurulan ayrı bir tüzel kişiliğin (aile vakfı) bünyesinde sürdürülmektedir. Aile ofisleri bu süreçte, üstlenilen sosyal sorumluluk

faaliyetlerinin ailenin misyonuna ve iş planına uygunluğunun sağlanması, sosyal sorumluluk faaliyetleri için ihtiyaç duyulan fonların yatırım planına yansıtılması, bu faaliyetlerin vergisel ve hukuki etkilerinin irdelenmesi gibi destek hizmetleri sunmaktadır.

Ailenin ihtiyaçları ve risk tercihine uygun bir yatırım stratejisi belirlendikten sonra, yatırımın getirisini etkileyen en önemli faktör vergi etkinliğidir. Aile ofisleri tarafından koordine edilen vergi hizmetleri, alınan her yatırım kararının vergisel sonuçları öngörülerek, vergi etkinliği sağlayan bir portföy yönetimi stratejisinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Etkin bir vergi yönetimi süreci, yatırım stratejisi kapsamında varlık türleri seçilirken vergisel sonuçların dikkate alınmasını, vergi kayıplarının hesaplanmasını ve sermaye kazançlarının zamana yayılarak realize edilmesini içermektedir. Yatırımın vergisel sonuçlarının aile varlıklarının sağlayacağı getiri üzerinde doğrudan etkiye sahip olması, vergi yönetiminin mutlaka, yatırım stratejisi ile koordineli bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir.





**Mutluluk Dolu**

**Coca-Cola**

**125 YIL**

# Yönetim Kurullarının Oluşumu ve Yeni TTK

TKYD Gündem Toplantılarının ilki Yeni Türk Ticaret Kanunu Yönetim Kurulu Alt Çalışma Grubu tarafından düzenlendi. Toplantıya konuşmacı olarak katılan Avukat Sinan Naipoğlu düzenlenen toplantı ışığında makale kaleme aldı.

**B**ilindiği üzere anonim şirketin üç zorunlu organı bulunmaktadır; genel kurul, yönetim kurulu ve denetçiler. Yeni TTK, bu üç zorunlu organ içinde en radikal değişikliği -bu organı tamamen ortadan kaldırıp dışarıdan denetimi getirerek- denetçilerde yapmakla birlikte, yönetim kurulu açısından da önemli değişiklikler getirdiği söylenebilir.

## TEK KİŞİLİK YÖNETİM KURULU

Yeni TTK, anonim şirketlerin en az 5 ortak ile kurulması zorunluluğunu kaldırmış ve tek bir gerçek ya da tüzel kişinin de tek başına anonim şirket kurmasına olanak sağlamıştır.(md. 338) Bunun bir uzantısı olarak,

yönetim kurullarının en az 3 kişiden oluşması şartı da kaldırılmış ve 1 kişiden de oluşabileceği düzenlenmiştir. Ayrıca yönetim kurulunun temsile yetkili en az bir üyesinin Türkiye’de yerleşik bir Türk vatandaşı olması şartı getirilmiştir. Bu son hüküm, yönetim kurulu tamamı yabancı kişilerden oluşan şirketler bakımından önemlidir. (md. 359)

Bu durum akla “tek kişilik kurul olur mu?” ya da bu devirde “tek kişinin yönetim kurulu olduğu yerde kurumsallaşma olur mu?” sorularını getirirse de; özellikle küçük işletme niteliğindeki A.Ş.’lerde, aslında işletmeyle/ yöneticilikle hiç ilgisi olmayan eş, akraba v.s. kişilerin sırf güvenilir olmaları nedeniyle yönetim kurulu üyesiği

sandalyesini işgal etmeleri önlenmeye çalışılmıştır.

## UZMANLAŞMA / YÜKSEK ÖĞRENİM SINIRI / SİGORTA

Yürürlükteki TTK’da olduğu gibi yeni TTK’da da yönetim kurulunun görevlerinin murahhas müdürlere devredilebileceği düzenlenmiştir. Ancak yeni TTK, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını arttırmış ve “yönetim kurulunun devredilemez görevleri” olduğunu belirtmiştir. (md. 375) Şirket yönetim teşkilatının (organizasyon şeması ve iş akış planı) kurulması, şirket defterlerinin tutulması, yönetimden sorumlu müdürlerin kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeye ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket

**Yeni TTK, tüzel kişilerin yönetim kuruluna doğrudan üye olmalarına imkan vermektedir. Bu görev tüzel kişinin görevlendirdiği, tescil ve ilan olunan ve şirketin internet sitesinden yayınlanan bir kişi tarafından yerine getirilecektir.**

edip etmediğinin üst gözetimi, borca batıklık durumunun mahkemeye bildirilmesi bunların başlıcaları olup, bu görevlerin yönetim kurulu içinde yerine getirilmemesi halinde yönetim kurulu üyeleri sorumluluktan kurtulamayacaktır.

Yukarıda değinilen devredilemez görevler, yönetim kurulunda stratejik yönetim, muhasebe, finans ve hukuk bilgisiyyle donanmış üyelerin olmalarını yani uzmanlaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bunun bir uzantısı olarak, kanun yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olma şartı getirmiştir. Ancak tek üyeli yönetim kurullarında bu zorunluluk aranmayacaktır. (md. 359/3) Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin görev kusurları nedeniyle şirkete verebilecekleri zarara karşı şirketin sigorta edilmesini teşvik etmiş, halka açık şirketlerde sigorta bedeli şirket sermayesinin yüzde 25'inden fazla ise bunun İMKB ve Sermaye Piyasası Bültenlerinde duyurulacağını ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmesinde dikkate alınacağını düzenlemiştir. (md. 361)

**YÖNETİM KURULU ÜYESİNİN HİSSEDAR OLMA ZORUNLULUĞUNUN KALKMASI**

Yönetim kurulu üyeliğinin uzmanlık gerektiren bir konu haline almasını teşvik edici bir diğer husus da, yönetim kurulu üyelerinin göreve başlamadan önce mutlaka bir adet hisse alma zorunluluğunun kaldırılmasıdır. Bir diğer anlatımla, hissedarlıkla yönetim kurulu üyeliği arasındaki bağ kaldırılmış,

şirketi sadece hissedarları yönetir anlayışı terk edilmiştir.

Aslında yürürlükteki TTK'da yönetim kurulu üyelerine getirilen en az bir hisse senedi almadan göreve başlamama yükümlülüğünün altında, şirketi yönetim kurulu üyesinin verebileceği zarara karşı korumak yatmaktaydı. Yürürlükteki TTK'nın 313. md uyarınca yönetim kurulu üyeleri, şirket sermayesinin yüzde 1'i oranında hisse senedini şirkete teminat olarak yatırmaları öngörülmüş ancak kanunun çıkarıldığı dönemde kafi görünen ve değiştirilmeyen miktar, yıllar geçtikçe bir payın asgari değerinin altında kalması nedeniyle uygulamada kural "en az bir hisse alma" kuralına dönüşmüştür.

Yeni TTK'nın esin kaynağı olan İsviçre Hukuku'nda bu zorunluluk, gelişen işletme bilimi ve yönetim kurulu üyeliğinin uzmanlık gerektiren bir iş haline alması nedeniyle 90'lı yıllarda kaldırılmıştır. Yeni TTK'nın bu zorunluluğu kaldırması, günümüzde 1 tane de olsa hisse vermemek için yönetim kurulu üyeliği sandalyelerini uzman kişilere kapayan anonim şirketlere, profesyonel yöneticilerle çalışma imkanını sağlayacağı açıktır.

**TÜZEL KİŞİLERİN (ŞİRKETLERİN) YÖNETİM KURULU ÜYESİ OLABİLMESİ**

Son olarak, üzerinde duracağımız yenilik ise, tüzel kişilerin de yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilmesidir. Bugüne kadarki uygulamada da, tüzel kişiler (örneğin şirketler) -esas sözleşmelerine bu yönde bir hüküm koyarak yönetim kuruluna kendilerini temsilen üye atayabilmekte,

hatta temsilen seçilen yönetim kurulu üyesinin yukarıda değindiğimiz "en az bir hisse alma" zorunluluğu da olmamaktadır. Ancak bu sistemin sorunlu tarafı; tüzel kişiden talimat alarak görev yapan yönetim kurulu üyesinin hem temsil ettiği tüzel kişiye, hem de yönetim kurulu üyesi olduğu şirkete karşı sorumlu olmasıdır. Yani temsil ettiği tüzel kişi tarafından, sorumluluğunu doğuracak bir işlemde bulunması yönünde talimat aldığı bu talimatı aralarındaki temsil ilişkisi nedeniyle yerine getirmesi gerekecek; ancak yönetim kurulunda olduğu şirkete karşı sorumlu olabilecektir. Daha önemlisi, tüzel kişi ortağın söz konusu talimatı neticesinde zarara uğrayan şirketin; ekonomik açıdan güçlü olan tüzel kişi ortak yerine, sadece yönetim kurulu üyesi olan gerçek kişinin sorumluluğuna gidebilmesi, talimatı veren ve çoğu zaman ekonomik açıdan daha güçlü olan tüzel kişi ortağın sorumluluğuna gidememesidir. Bu durum, uygulamada malvarlığı ve bunun yanı sıra uzmanlığı da olmayan kişilerin, tüzel kişi ortağı temsilen yönetim kurulu üyesi olarak atanmasına neden olmuştur.

Yeni TTK, tüzel kişilerin yönetim kuruluna doğrudan üye olmalarına imkan vererek bu sakıncayı ortadan kaldırmıştır. Tabii ki yine, bu görev tüzel kişinin görevlendirdiği, tescil ve ilan olunan ve şirketin internet sitesinden yayınlanan bir kişi tarafından yerine getirilecektir, ancak yönetim kurulu üyesinin sorumluluğuna gidilmesi gerektiğinde tüzel kişi ortak sorumlu olacaktır.



**Av. Sinan Naipoğlu**

1998 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olan Av. Sinan Naipoğlu, 2002 yılında Londra Westminster Üniversitesi Hukuk Fakültesi Uluslararası Ticaret Hukuku Ana Bilim dalında yüksek lisansını tamamladı. Halen Londra Westminster Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde "İşleyen Piyasa Ekonomisinin Oluşmasında Kurumsal Yönetim ve Rekabet Kurallarının İşlevi" konulu doktora tezi ile hukuk doktoru adayıdır. 2002 yılında bu yana kesintisiz olarak İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme bölümünde "Ticaret Hukuku" derslerini veren Naipoğlu, Mayıs 2011'de Dünya Bankası bünyesindeki IFC Global Corporate Governance Forum'un düzenlediği "Eğitimcilerin Eğitimi" programına katılarak IFC'nin Türkiye'deki "Kurumsal Yönetim Eğitmeni" olmaya hak kazanmıştır.

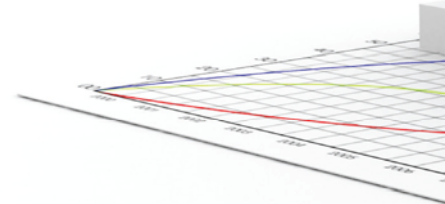
# Yeni TTK'nın İmtiyazlı Hisse Senede Açısından Getirdiği Değişiklikler

TKYD Gündem Toplantılarının ilki Yeni Türk Ticaret Kanunu Yönetim Kurulu Alt Çalışma Grubu tarafından düzenlendi. Toplantıya konuşmacı olarak katılan Dr. Ceyhan Kır düzenlenen toplantı ışığında makale kaleme aldı.

**1** 3.01.2011 tarihinde TBMM tarafından kabul edilen 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nun (Yeni Kanun veya Yeni TTK), 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe gireceği öngörülmektedir. Ticari hayatta önemli değişiklikleri beraberinde getirecek olan Yeni Kanun, özellikle halka açık anonim şirketlerin yönetim kurullarının oluşturulmasında radikal değişikliklere neden olacak maddeleri içermektedir. Hiç de azımsanmayacak kadar çok sayıda halka açık şirkette, yönetim kurullarının çoğunluğunu veya hepsini belirleme imtiyazına sahip ortaklar veya üzerinde bu tür imtiyaz bulunan hisse senetleri bulunmaktadır. Bu durumda olan şirketler, Yeni Kanun'da yer alan iki maddeden önemli ölçüde etkileneceklerdir. Bu makalede, yönetim kurullarının oluşmasında rol oynayan imtiyazlarla ilgili hükümler içeren Yeni Kanun'un 360. ve 479. maddeleri ele alınacak ve yürürlük sonrasında olası değişiklikler üzerinde

durulacaktır.

İmtiyaz, kelime anlamı itibariyle bir ayrıcalık, diğerlerinde olmayan üstün bir hak olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda imtiyazlı hisse senetlerini, "diğer hisse senetlerinde bulunmayan ve sahibine üstün haklar sağlayan hisse senetleri" olarak tanımlamak mümkündür. Sahibine diğer hisse senetlerinde olmayan üstün bir hak sağlayan bu imtiyazların mutlaka esas sözleşme hükmüne dayandırılması gereklidir. Türkiye'de yönetim kurullarının belirlenmesi açısından imtiyazlar iki şekilde yaygın olarak kullanılmaktadır. İlk şekilde; esas sözleşmede madde olması şartı ile "belirli ortaklara veya belirli grup hisseleri elinde bulunduran ortaklara yönetim kurulunun bir kısmını veya hepsini belirleme hakkı" verilmesi şeklinde yaratılmaktadır. İkinci şekilde ise yine esas sözleşmedeki bir maddeye dayandırılmak şartı ile belirli hisse senetlerine birden fazla oy hakkı tanınarak yaratılmaktadır.



## YENİ TTK, 360. MADDE

Yeni TTK'nın 360. Maddesi belirli ortaklara ya da belirli grup hisse senetlerine sahip ortaklara, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmını belirleme hakkı tanımaktadır. Bu imtiyaz şu anda yürürlükte olan Kanun'da da mevcuttur. Yeni Kanun, getirdiği yenilikle, halka açık anonim şirketlerde, bu şekilde tanınan bir imtiyazla, Yönetim kurulu üyelerinin en fazla yarısının belirlenebileceği hükmünü getirmiştir. Aslında bu imtiyazın altında yatan temel amaç, ortaklık yapısı içinde bulunan farklı sermaye gruplarının yönetim kurulunda temsil edilebilme olanağının yaratılmasıdır. Ancak mevcut Kanun'un sağladığı bu imkan, adeta kötüye

# etleri klikler



kullanılarak bazı Borsa şirketlerinde sadece bir ortağın ya da sadece bir sermaye grubunun yönetim kurulunun çoğunluğunu veya hepsini belirleme imtiyazı şekline dönüşmüştür. Yeni Kanun'un 360. Maddesinde ifade edilen sınırlama bu açıdan adil olmayan bir uygulamanın giderilmesi açısından isabetli olmuştur.

Yeni Kanun yürürlüğe girdikten sonra kurulan şirketlerde veya böyle bir imtiyaz oluşturulmak istenen şirketlerde, 360. Maddedeki hüküm dikkate alınacak ve artık belirli ortaklar yönetim kurulun üyelerinin en fazla yarısını belirleyebileceklerdir. Peki, geçmişten gelen

imtiyazların durumu ne olacak? Bu sorunun cevabını 6103 sayılı Uygulama Kanunu vermekte. Uygulama Kanunu'nun 28. maddesinin 2. fıkrası, 360. madde kapsamına giren imtiyazı, Yeni Kanun'un kabul tarihinden en az 1 yıl öncesinde (13.01.2010) var olması şartıyla, kazanılmış hak kabul ediyor ve 360. maddedeki sınırı aşsa bile koruyor. Uygulama Kanun'undaki bu hükmün, kurumsal yönetimin temel ilkesi olan adillığe uymadığını düşünmekteyiz. Çok düşük bir sermaye payına rağmen sırf imtiyazdan kaynaklanan

hak ile yönetim kurulunun çoğunluğunun veya hepsinin bir ortak tarafından belirlenmesi adillik ilkesini zedelemektedir. Bu durumun kazanılmış hak gerekçesi ile devam ettirilmesi, söz konusu adaletsizliğin devam ettirilmesi anlamına gelmektedir.

#### **YENİ TTK, 479. MADDE**

Yeni Kanun'un 479. Maddesi ise bir hisse senedi üzerinde birden fazla oy hakkı olabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu olanak,



## Dr. Ceyhan Kır

"1969 yılında Erzincan'da doğan Dr. Ceyhan Kır, 1990 yılında Karadeniz Teknik Üniv. İşletme'den lisans, 1995 yılında Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsünden Yüksek lisans ve 2009 yılında Marmara Üniv. Bankacılık ve Sigortacılık enstitüsünden Doktora derecesi aldı. 13 yıl çeşitli aracı kurumlarda yatırım uzmanı ve üye temsilcisi olarak çalışmasının ardından, 2008'den itibaren derecelendirme uzmanlığı görevini yürütmektedir. Halen JCR Eurasia'da derecelendirme komitesi üyesi olarak çalışan Kır, kurumsal yönetim uygulamaları üzerine akademik çalışmalar yürütmektedir."

şu anda yürürlükteki Kanun'da sınırsız şekilde bulunmaktadır. Bu nedendir ki bazı halka açık şirketlerin bazı hisse senetleri üzerinde 100 milyon oy hakkı bile bulunmaktadır. Yeni Kanun'un 479. maddesinin 2. fıkrası, bu konuda bir sınır getirmekte ve bir hisse senedi üzerinde en fazla 15 oy hakkı olabileceğini kesin bir hükme bağlamaktadır. Dolayısı ile yeni TTK yürürlüğe girdikten sonra kurulan şirketler, eğer böyle bir imtiyaz yaratmak istiyorlarsa, bir hisseye en fazla 15 oy hakkı tanıyabileceklerdir.

Geçmişten gelen imtiyazların ne olacağı sorusunu ise yine 6103 sayılı Uygulama Kanunu cevaplamaktadır. Uygulama Kanun'unun 28. maddesinin 4. ve 6. fıkralarına göre, önceden esas sözleşmelerinde 1 hisseye 15'den fazla oy hakkı veren madde bulunan şirketler, esas sözleşmelerini, yürürlük tarihinden sonraki 18 ay içinde (13.01.2014 tarihine kadar), 479. Maddeye uyumlu hale getirmelerini zorunludur. Ocak 2014 tarihine kadar esas sözleşme değişikliği yapmayan şirketlerde ise tüm hisseler için 1 hisse-1 oy kuralı geçerli olacaktır. Görüldüğü gibi Uygulama Kanun'u 1 hisseye 15'den fazla oy hakkı verildiği imtiyazı kazanılmış hak kabul etmemiş, belirli bir süre içinde Yeni Kanun'daki sınırlar için çekilmesini zorunlu kılmıştır.

### SONUÇ

Özetle 360. madde kapsamındaki imtiyazlar, Uygulama Kanun'u marifetiyle kazanılmış hak kabul edilmiş ve korunmuştur. Dolayısı ile böyle bir imtiyaz bulunan şirketler açısından fazla bir değişiklik olmayacaktır. Ancak 479. madde kapsamındaki imtiyazlar, yürürlük tarihi itibarıyla 18 ay içinde Yeni Kanun'daki sınırlara çekilecek, aksi takdirde ortadan kalkacaktır. Bu durumda 1 hisseye 15'den fazla oy hakkı nedeni ile hakim konumunda bulunan ortaklar, şirket üzerindeki hakimiyetlerini kaybetmek istemiyorlarsa, ya sermaye paylarını arttırarak doğal çoğunluğa ulaşmalı ya da diğer ortaklar ile uzlaşarak yönetim kurulu üyelerini beraber belirlemelidirler. Aksi durumda şirket yönetimi üzerindeki hakimiyetlerini kaybedebilirler ve bu durum beraberinde şirkette yönetim istikrarsızlığını getirebilir.

**Adillik  
Şeffaflık  
Hesap verebilirlik  
Sorumluluk**

**iş dünyasının  
takip ettiği  
kaynaklar vardır...**



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

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

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





# TKYD GÜNDEM TOPLANTILARI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üyeleri "Yeni Türk Ticaret Kanunu", "Aile Şirketleri" ve "Sermaye Piyasası" konularına ilişkin gündemin nabzını tutuyor. Gündemde öne çıkan başlıklar konunun uzmanları tarafından tartışmaya açılıyor.

## YENİ TÜRK TİCARET KANUNU GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

### 1 Mart 2012

Yeni TTK'nın özen borcuna ilişkin getirdiği yeniliklerin anlaşılması, kurumsal yönetim açısından değerlendirilmesi, Basiretli İşadamı & Tedbiri Yönetici değişiminin anlaşılması

### 1 Ağustos 2012

Yeni TTK'nın mali işler çerçevesinde getirdiği yenilikler

- Türkiye Muhasebe Standartları
- Faaliyet raporu
- İç denetim
- Risk yönetimi ve yönetici sorumluluğu

### 5 Aralık 2012

SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri ile Yeni TTK'nın kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda getirdiği yeniliklerin karşılaştırılması

### 6 Mart 2013

Yeni TTK'nın yönetimin devri, yönetim kurulunun devredilemez görev ve sorumlulukları ile farklılaştırılmış teselsül konularına ilişkin iyi kurumsal yönetim uygulamaları adına getirdiği yenilikler

### 15 Mayıs 2013

Yeni TTK çerçevesinde şirketler topluluğu

- Hakim ve bağlı şirket
- Bildirim ve ilan yükümlülükleri
- Bağlı ve hakim şirketlerin raporları
- Sorumluluğun incelenmesi

## AİLE ŞİRKETLERİ GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

### 8 Mayıs 2012

Aile anayasası

- Aile anayasası nasıl hazırlanır?
- Aile anayasasının içeriğinde neler olabilir?
- Aile anayasasını kimler hazırlamalı?
- Aile anayasasına ilişkin uygulamalar

### 7 Ağustos 2012

Aile şirketlerinde iletişimin önemi, psikolojik faktörlerin anlaşılması ve çatışma yönetimi

### 6 Kasım 2012

Aile şirketlerinde planlama

- Liderlik planlaması
- Mülkiyet planlaması
- Stratejik planlama
- Finansal planlama

### 5 Mart 2013

Vaka örnekleri

### 29 Mayıs 2013

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında hukuki boyut

- Miras hukuku
- Ana sözleşme
- Ortaklık sözleşmesi
- Yeni TTK'nın etkileri

## SERMAYE PİYASASI GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

### 10 Ocak 2012

SPK Kurumsal yönetim ilkeleri güncellemesi değerlendirme toplantısı

### 13 Mart 2012

Sermaye Piyasası Çalışma Grubu gündem toplantısı

### 17 Nisan 2012

Altın Borsası katılımı ile gündem toplantısı

### 14 Haziran 2012

Sermaye Piyasası Çalışma Grubu gündem toplantısı

### 23 Ağustos 2012

Vadeli İşlemler Borsası (VOB) katılımı ile görüş toplantısı

### 11 Ekim 2012

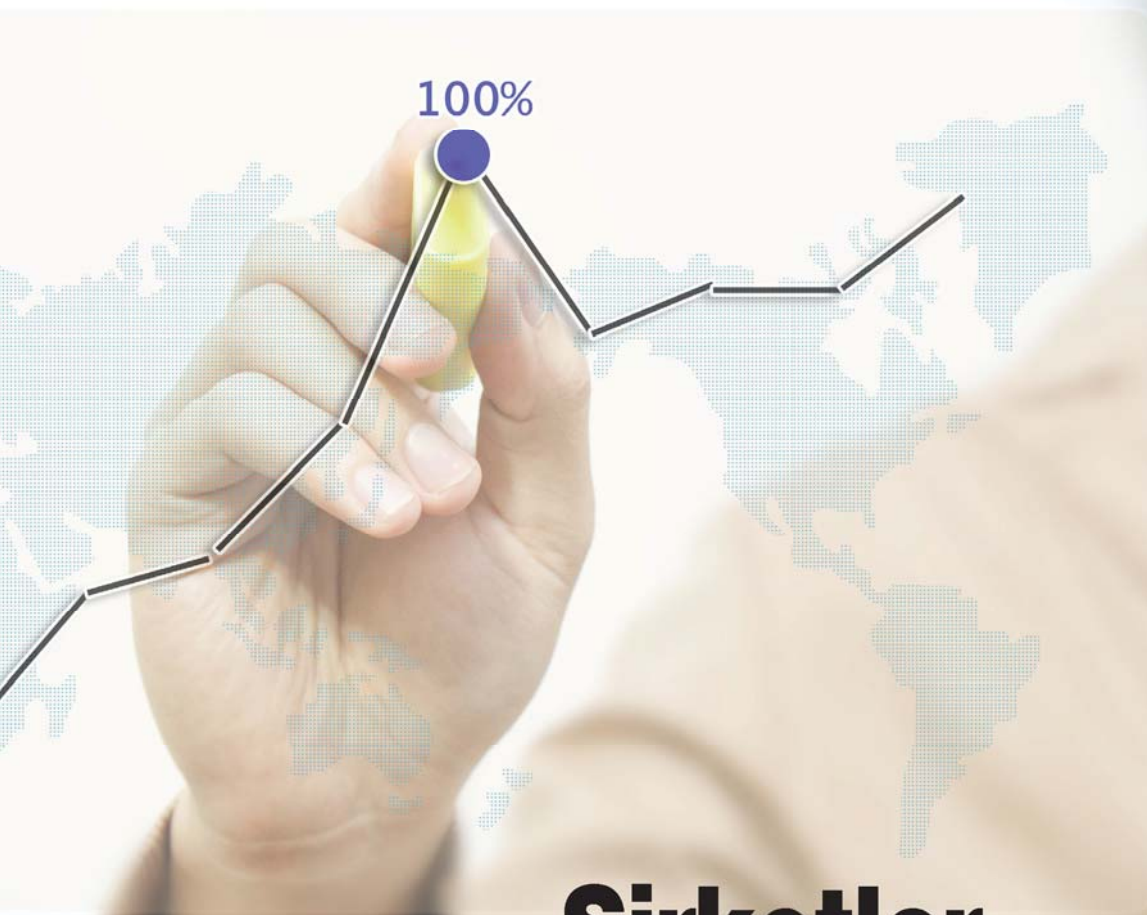
Sermaye Piyasası Kurulu katılımı ile gündem toplantısı

### 20 Aralık 2012

Kurumsal Yönetim Endeksi şirketleri ve potansiyel şirketler toplantısı

### 21 Şubat 2013

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası katılımı ile gündem toplantısı



# Şirketler “ŞEFFAFLIĞI”

## bir kurum kültürü olarak benimsemeli

Hisseleri ABD pazarında işlem gören bir Türk şirketi olarak Turkcell, şeffaflık uygulamalarını Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları ile paylaştı.



**Y**atırım araçlarının çok çeşitlendiği ve sermaye hareketlerinin her zamankinden daha hızlı olduğu dünyamızda, yatırımcı ve analistlerin beklentileri de artıyor. Gün geçtikçe daha da karmaşık hale gelen finansal ürünler, halka açık şirket sayısındaki artış, geçmişte yaşanan büyük denetim skandalları ve piyasalardaki artan belirsizlik nedeniyle,

artık şeffaf, güvenilir, hesap verebilir ve dürüst olmak sadece daha önemli değil, aynı zamanda daha acil ve zorunlu olmuştur.

İşletmeye yönelik güven oluşumunu sağlayacak etkin bir iletişim ve geliştirilmiş şeffaflık aracı olarak Yatırımcı ve Uluslararası Medya İlişkilerinin önemini farkında olarak, Turkcell odaklı bir şekilde standartlarını yüksek tutmak için sürekli kendini

geliştiriyor.

Turkcell'de Yatırımcı ve Uluslararası Medya İlişkileri altında faaliyet gösteren Yatırımcı İlişkileri ve İletişim, Araştırma ve Stratejik Analiz ve Uluslararası Medya İlişkileri bölümleri şirket değerinin hisse fiyatına doğru yansıtılabilmesi için piyasanın doğru zamanda doğru bir şekilde bilgilendirilmesi ile şeffaflığa verdiği önemi ön planda tutuyor.

## Nihat Narin-Yatırımcı ve Uluslararası Medya İlişkileri Bölüm Başkanı

**Ş**effaflık sadece sermaye piyasaları düzenleyici kurumlarının talep ettikleri mali tabloların yayınlanması ile elde edilecek bir nitelikten öte Şirketlerin “şeffaflığı” bir kurum kültürü olarak benimsemeleri ve bunu bir şirket politikasına dönüştürüp sürekliliği, tutarlılığı ve standardı

devam ettirmeleri ile mümkündür. Bu politikaların aynı zamanda sermaye piyasalarının gereksinimlerine uyum kuralları çerçevesinde yönetilmesi bir başka dikkat edilmesi gereken kriterdir. Turkcell Yatırımcı ve Uluslararası medya ilişkileri bölümü olarak bu konuda büyük

bir sorumluluk bilinciyle davranıyoruz. Amacımız şimdiye kadar olduğu gibi “en iyi yatırımcı ilişkileri uygulamalarını” hayata geçirerek sermaye piyasalarına katkı sağlamaktır. Bu amaçla sürekli bir arayış ve araştırma ile uygulamalarımızın standardını yükseltmek için çalışıyoruz.



## Yeşim Tohma- Yatırımcı İlişkileri ve İletişim Bölümü

**T**urkcell’in uzun vadeli stratejisini ve potansiyelini doğru anlatabilmek için, açıkladığımız şirket bilgilerimizin doğruluğu, zamanlaması ve ulaşılabilirliği büyük önem taşıyor. Yatırımcı İlişkileri ve İletişim bölümü olarak temelde yatırımcı ve analistlere strateji ve faaliyetlerimize, faaliyet gösterdiğimiz sektör ve pazarlara, tabi olduğumuz yasal düzenlemelere ilişkin gelişmelere dair düzenli bilgi akışı sağlıyoruz. Bunu düzenli olarak gerçekleştirdiği toplantılar, yurtiçinde ve yurtdışında katıldığımız konferanslar, düzenlediğimiz analist ve yatırımcı günleri ve telekonferanslarla yürütüyoruz. Özel durum açıklamalarımızı ve finansal raporlarımızı, Kamu Aydınlatma Platformu,

NYSE için kullandığımız dağıtım kanalları, web sitemiz, sosyal medya ve pek çok endirekt kanal aracılığıyla yatırımcılar ile paylaşıyoruz. Şirket mesajlarımızın piyasaya doğru zamanda, doğru ve tam olarak aktarılmasını temin etmek için Turkcell Grubu içinde pek çok bölüm ve İştiraklerimiz ile yakın çalışıyor, piyasanın ihtiyaçlarını yakından takip ediyor ve bu doğrultuda üst yönetime sunduğumuz önerilerimizle şirket mesajlarımızı şekillendiriyoruz. Aracı Kurumlar tarafından çıkarılan araştırma raporları, yatırımcıların kararlarında önemli rol oynuyor. Bu nedenle analistlerin sektörü ve Turkcell’i iyi anlaması ve gelişmeleri doğru yorumlaması şirket değerimiz açısından büyük önem taşıyor. Bölüm

olarak, zamanımızın büyük bölümünü yatırımcı ve analistlerin sorularına bilgilendirme politikamız çerçevesinde cevap vererek ve onların geri bildirimlerini değerlendirerek geçiriyoruz. Kredi derecelendirme kuruluşları ve aldığımız kredi notları, finansman maliyetimiz ve şirketimizin finansal anlamda güvenilirliği açısından önem arz ediyor. Bu kuruluşlarla iletişimi yürütüp şirketimizin güçlü finansal yapısının bağımsız kuruluşlar tarafından gözden geçirilmesini sağlıyoruz.

Bütün bunlara ek olarak, pay sahiplerimize yarattığımız değeri maksimize edebilmek için her türlü finansal aracın yurt dışında benzer şirketlerde kullanımını inceliyoruz ve bu doğrultuda önemli projeleri yönetiyoruz.



*\*Turkcell yapılan değerlendirmelerde "Kamuya Yapılan En İyi Finansal Bilgilendirme" ödülünü üst üste iki sene alarak, Avrupa'nın en şeffaf beş şirketi arasında yer aldı.*



## Esra Ağca- Araştırma ve Stratejik Analiz bölümü

**A**raştırma ve Stratejik Analiz bölümü olarak yatırımcı haklarının korunması ve kamu güveninin kazanılması için şeffaflığın Turkcell'in temel taşlarından birisi olduğunu biliyoruz ve bu konuda farklı çalışmaları hayata geçiriyoruz.

Farklı ülkelerdeki operatörlerin finansal ve operasyonel performans göstergelerini inceleyerek ve karşılaştırmalı çalışmalar yaparak Turkcell için yeni ve farklı performans göstergeleri belirliyoruz. Turkcell'in yeni performans göstergelerini şirket

içinde ilgili birimleri yönlendirerek, gerekli verilere ve kritik bulgulara zamanlı ulaşabilmek için çalışıyoruz. Ve Yatırımcılarımızın Turkcell hakkında tam, güvenilir, açık, anlaşılabilir ve yorumlanabilir bilgilere en kısa sürede erişebilmelerini sağlıyoruz.

Turkcell'in ve iştiraklerinin operasyonel ve finansal performansını yatırımcı ve analist gözüyle incelemek için şirket içinde ilgili departmanlarla görüşüp yatırımcı ve analistlere daha farklı veriler sunmak ve şirketin stratejisini daha iyi aktarabilmek

amacıyla detaylı trend, karşılaştırma vb. çalışmalarını gerçekleştiriyoruz. Daha çeşitli verilerin sunulmasıyla katma değerli analizlerin yapılması, yatırımcıların Turkcell'i daha doğru yorumlamalarına neden oluyor. Üst yönetimimizin stratejik kararlarına katkı sağlayacak bulguları global trendleri inceleyerek ve karşılaştırmalı analizler yaparak belirlemek ve üst yönetim ile değerlendirmelerimiz sonucunda şirketin kısa ve uzun vadeli iş planlarına yorum ve katkı sağlamak öncelikli iş alanlarımızın başında gelmektedir.



## Banu Uzgur- Uluslararası Medya İlişkileri bölümü

**U**luslararası Medya İlişkileri bölümü olarak, İMKB ve NYSE'de işlem gören ve bölgesel lider operatör olan şirketimizin yatırımcı portföyünün önemli kısmını yabancı yatırımcıların oluşturması dolayısıyla; şirketimizin markasının, yenilikçi gücünün, stratejilerinin, ürün ve servislerinin ve sosyal sorumluluk projelerinin en prestijli uluslararası medya mecralarında etkin bir şekilde temsil edilmesini amaçlıyoruz. Özellikle finansal medyada etkin itibar yönetiminin, şirketin

değerine olumlu yansıdığına inanıyor ve açık ve net iletişimin vazgeçilmez bir unsur olduğu ilkesi ile hareket ediyoruz.

Tier 1 ve Tier 2 olarak tabir ettiğimiz en prestijli TV, gazete, magazin, blog ve dijital platformlarda Turkcell Grubu'nun görünümünün ve itibarının artırılması için yaptığımız iletişimde, Şirketimizin yurtiçi ve yurtdışındaki liderliğini vurguluyoruz ve şirketimizin finansal, operasyonel performansına, stratejisine, hedef ve beklentilerine en üst düzeyde hakim olup, "tek seslilik" prensibine uygun

hareket ediyoruz.

Bu amaçla, Uluslararası medyada verilen mesajların hassasiyetini göz önünde bulundurarak, üst yönetimi röportajlar öncesinde birebir toplantı yaparak hazırlıyor, iş ortaklarımızla yapılan ürün, servis vb. konulu yurtdışı basın duyurularını yakından takip ediyor ve Turkcell Grubu dahilinde yurtdışında dağıtılacak herhangi bir içeriğin şirketin strateji ve mesajlarına uygunluğunu bizzat inceliyoruz. Böylece, bilgilendirme politikamıza uygunluk, tek seslilik ve şeffaflık arasındaki dengeyi yakından gözetiyoruz.

**\*IR GLOBAL RANKINGS (IRGR) HAKKINDA:** IR Global Rankings; yatırımcı ilişkileri web siteleri, çevrimiçi yıllık raporlar, kurumsal yönetim uygulamaları ve finansal özel durum açıklamalarına ilişkin usuller konusunda en kapsamlı derecelendirme sistemidir. Yatırımcı ilişkileri alanında önde gelen bir servis sağlayıcı olan MZ tarafından oluşturulan derecelendirme KPMG; Arnold & Porter; The Bank of New York Mellon; Bloomberg; Corporate Asia Network; Barbosa, Müssnich & Aragão ve Demarest & Almeida gibi önemli global kurumlarca da desteklenmektedir. Değerlendirmeler yatırımcı ilişkileri konusunda deneyim sahibi profesyonellerden oluşan bir ekip tarafından yapılmakta ve bağımsız denetim ve hukuk uzmanlarınca gözden geçirilmektedir.

# iz Bırakan Organizasyonlar



## SEMTUR



Semtur Seminer Kongre Turizm Organizasyon  
Barbaros Mh. Başkan Sk. Soyak Gökyüzü Konutları  
C Blok D:2 Altunizade 34662 İstanbul  
T: +90 216 651 51 11 F: +90 216 474 84 14  
semtur@semtur.com.tr  
[www.semtur.com.tr](http://www.semtur.com.tr)

# Kurumsal yönetimin AB aday Türkiye'deki gelişimi

Avrupa Birliği (AB) ve AB'ye aday ülke Türkiye'ye ilişkin "kurumsal yönetim ilkeleri" ile ilgili konulardaki gelişmelere ve eğilimlere yer veren "Kurumsal Yönetim'in AB ile AB'ye aday olan Türkiye'deki Gelişimi: Teorik, Hukuki ve Uygulama Açısından Değerlendirmeler" kitabının yazarı Elif Tunalı Gönençer hazırladığı yayınlı ilgili sorularımızı yanıtladı.

**B**ize çalışmanızın çıkış noktasından, amaç ve kapsamından bahsedermisiniz?

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'de hayata geçirilmesi, uygulamanın izlenmesi ve geliştirilmesini teminen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) nezdinde oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunda çalıştığım süre boyunca Kurumsal Yönetim'in Türkiye'deki doğuşu ve gelişimine yakından tanık olma imkanım oldu.

Bahçeşehir Üniversitesi ile Nice/Fransa'da bulunan Institut Européen des Hautes Etudes Internationales'in (IEHEI) işbirliği çerçevesinde İstanbul, Nice ve Berlin'de tamamladığım "Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışmalar" yüksek lisans programında sunduğum yüksek lisans tezinde de lisansüstü çalışmalarda edindiğim Avrupa Birliği (AB) perspektifi çerçevesinde kurumsal yönetimi derinlemesine incelemek istedim. Bu yolla AB'nin Direktif ve Tavsiyelerinde kurumsal yönetim anlayışındaki değişimi ve izlediği politikalar çerçevesinde Türkiye'nin AB'ye göre güçlü ve zayıf yönleri ile benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak

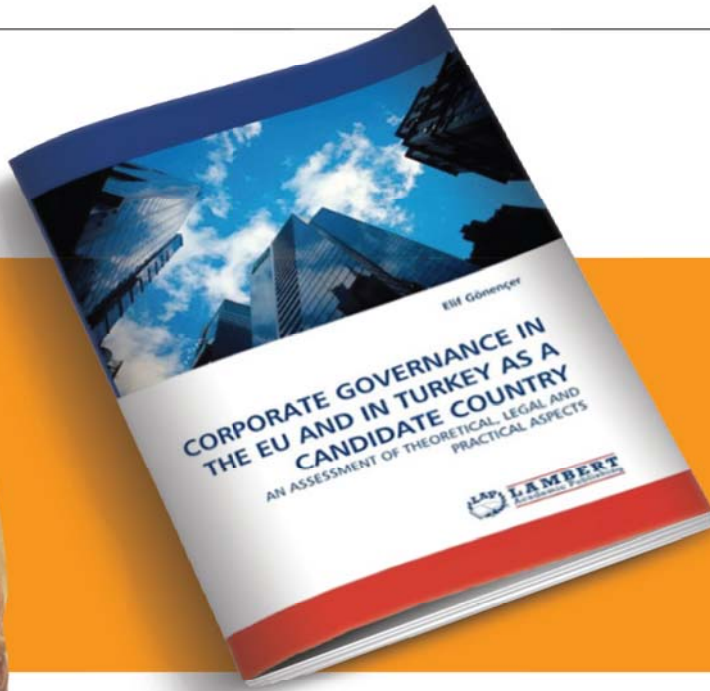
suretiyle AB'deki pozisyonunu belirlemeyi amaçladım. Çalışmamda bir yandan AB ülkeleri arasındaki kurumsal yönetim uygulamalarındaki farklı ve benzer alanları ortaya koyarken, diğer yandan Türkiye'nin AB düzenlemelerine göre kendi düzenlemelerini harmonize etme ve uygulamadaki etkinliği açısından durum değerlendirmesi yaptım. En önemli hedefimse, bütün değerlendirmelerin ışığında Türkiye'nin kurumsal yönetimde gelecekteki öncelik ve inisiyatiflerinin neler olabileceği hususunda öneriler geliştirmekti.

Bu çalışma 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. AB'nin Direktifleri ve Tavsiyeleri ile Türkiye ve AB 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 "uygulama"ya ilişkin boyutunu oluşturmuştur.

**Kitabın kurumsal yönetimle ilgili teorik kısmında içeridekiler (menfaat sahipleri) ve dışarıdakiler (pay sahipleri) modelleri üzerinde durmuşsunuz. Öncelikle bu iki model arasındaki ana farklılıklar ile AB ülkeleri ve Türkiye'nin bu iki model arasındaki yeri üzerinde duralım mı?**

Kıta Avrupası ülkelerde yaygın olan kullanılan "İçeridekiler (insiders) modeli" kurumsal yönetimin sosyal yönünü ortaya koymaktadır. Bu modelde şirket sadece pay sahipleri için değil, şirketin finansmanına ve üretimine katkıda bulunan tüm menfaat sahipleri için (şirket çalışanları, sendikalar, şirket alacaklıları, devlet, vs) önemlidir. Bu nedenle şirketin tüm menfaat sahiplerine sosyal sorumluluğu vardır. Dışarıdakiler (outsiders) modeline göre nispeten daha az likit sermaye piyasalarına sahip ve pay sahibi haklarının daha az korunabildiği ülkelerde gelişen bu modelde kayıtlı şirketlerin ortaklık yapıları bir ya da birkaç



“Kurumsal Yönetim’in AB ile AB’ye aday olan Türkiye’deki Gelişimi: Teorik, Hukuki ve Uygulama Açısından Değerlendirmeler”

kişi, aile, banka ya da sanayi şirketinde yoğunlaşmış olup, piramit yapılarla, karşılıklı iştirak yapıları da yaygın olarak gözlemlenmektedir. Menfaat sahipleri modelinde şirket pay sahiplerinin şirket ve şirket yöneticileri ile uzun dönemli ilişkileri vardır ve şirketin uzun dönemli değer yaratımı, büyüme ve istikrarı birincil planda önem kazanmaktadır.

Amerika ve İngiltere’de tipik olarak kullanılan “Pay sahipleri modeli”nde ise, geniş şekilde dağılmış hissedarların mülkiyetinde olan borsa şirketlerinde, şirket karlılığını maksimize etmek birincil amaçtır. Çoğunlukla şirket ortaklık yapılarında emeklilik fonları, sigorta şirketleri gibi finansal kurumların en büyük oranda pay sahibi oldukları (genelde payları şirket sermayesinin %3’ünü geçmez), bu nedenle ortakların şirketle uzun dönemli bir bağı olmadığı bu yapıda pay sahipleri hakları yasal düzenlemelerle sıkı sıkı korunmaktayken, çalışanların hakları diğer modele nispeten daha zayıf korunmaktadır.

Türkiye’de de kurumsal yönetim yapısı şirketlerin aile şirketi yapısında olması, piramit yapılar ve karşılıklı iştiraklerin yaygın olması, vb nedenlerle özellikleri itibarıyla menfaat sahipleri modelinde kategorize edilebilse de, kurumsal yönetim ilkelerinin hazırlanmasında ABD düzenlemeleri de yoğun olarak dikkate alınmış olması nedeniyle ilkelerin Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası mekanizmalarının bir karması olduğunu söylemek yanlış olmaz diye düşünüyorum.

Bugün bu iki modelden birinin diğerine göre üstün olup olmadığı ya da gelecekte bu iki modelin birbirine yakınsayıp yakınsamayacağı konusunda tartışmalar devam etmektedir. Ancak bazı çalışmalar; şirket skandalları, küreselleşme

**Bu çalışmadaki teorik değerlendirmelerde, kurumsal yönetim modelleri ile ekonomik ve finansal göstergelerle kurumsal yönetim arasındaki korelasyona ilişkin ampirik çalışmalardan bahsedilmiştir.**



**AB'ye üye ülkelerde genel olarak kabul edilen görüş tüm AB ülkeleri için geçerli olacak tek tip bir kurumsal yönetim modelinin mümkün olamayacağı yönünde.**

ve yerli ve yabancı kurumsal yatırımcılardan gelen baskılar sonucunda yakınsamanın bir tepki olarak ortaya çıkacağını ve bunun sonucunda da AB'de yeni ve melez bir kurumsal yönetim modelinin oluşabileceğini göstermektedir. Önemli olanın bir modelin diğerinden üstünlüğünü tartışmaktan çok şirketlerin ihtiyaçları ve koşulları değiştikçe (birden fazla ülkede faaliyet gösterme veya payları birçok ülke borsasında işlem görmeye başlaması gibi) bir modelden diğerine geçiş esnekliğinin sağlanması olduğunu düşünmekteyim. Sözelimi günümüzde bir çok Avrupa şirketi New York Borsasında işlem görmekte, dolayısıyla bu şirketlerin ABD yasal düzenlemelerine göre sistemlerini uyumlu hale getirme zorunluluğu doğmaktadır. Çok uluslu şirketler de bu yakınsamayı hızlandıran güçlerdir.

**Kurumsal Yönetim alanında AB ülkelerinin ilke ve düzenlemelerini ne derece birbirine yakın buldunuz? Bu konuda uluslar üstü (supra-national) seviyede Avrupa Komisyonu'nun yaklaşımına ilişkin neler söyleyebilirsiniz?**

Uluslar üstü seviyedeki Tavsiye ve Direktiflerle birlikte AB'ye üye ülkelerin kurumsal yönetim düzenlemelerinin birbirine yakınsadığı şüphesiz. Bununla birlikte her ülkenin kendine özgü kültürü ile

farklı şirket ortaklık yapıları, düzenleme gelenekleri ve sermaye piyasaları gelişmişlik düzeyleri nedeniyle birbirinden ayrıldığı noktalar da var tabii. Aynı kurumsal yönetim modelini uygulayan ve birbirine benzer düzenlemeler yapan ülkelerde bile kurumsal yönetimin uygulama sonuçları, kullanılan metod ve yöntemlerde farklılıklar bulunuyor. Zaten genel olarak kabul edilen görüş tüm AB ülkeleri için geçerli olacak tek tip bir kurumsal yönetim modelinin mümkün olamayacağı. Hatta bu konuda Avrupa Komisyonu, uluslar üstü seviyede tek tip bir kurumsal yönetim düzenlemesi getirilmesinin herhangi bir artı değer yaratmaktan çok uluslararası ilkeler ve ulusal düzenlemelere ilave bir düzey getireceğine inandığını ifade etmiştir.

Ülkemizde olduğu gibi AB üye ülkelerde de kurumsal yönetim; yasalar ile ilke ve tavsiyelerin bir harmonizasyonu ile düzenleniyor. Bazı AB üye ülkelerde kurumsal yönetim kodu Şirketler Kanunu'nun bir parçası ve şirket merkezinin kayıtlı olduğu üye ülkedeki borsa şirketlerine uygulanırken, bazı ülkelerde şirket merkezinin hangi ülkede kayıtlı olduğuna bakılmaksızın ilgili şirket hangi ülke borsasına kayıtlıysa o ülkenin borsa düzenlemelerinin bir parçası olarak uygulanabilmekte.

Avrupa Komisyonu (AK); Tavsiye ve Direktifleri ile 27 Avrupa ülkesinin kurumsal yönetim uygulamalarına yön vermeye çalışıyor. Ancak uluslar üstü seviyede de AK'nin yaklaşımı ülke düzenlemelerinin katı harmonizasyonundan, daha piyasa bazlı esnek anlayışa (uygun olan modeli seçme esnekliği ve kurumsal yönetim modellerini karşılıklı tanıma gibi) kaymıştır. Bu yeni yaklaşım özellikle 2002 yılında yayımlanan "Winter Report" ile değişmeye başlamış, sözkonusu raporda AB'nin kurumsal yönetimin gelişimi için üye ülkeleri nasıl koordine etmesi gerektiği konusunda tavsiyeler verilmiş ve bu Rapor sonrasında AK 2003 yılında Aksiyon Planını (Action Plan for Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union) yayımlayarak üye ülkelerin kurumsal yönetim yaklaşım ve uygulamalarının birbirine yakınsaması ve AB'de Şirketler Hukuku ve Kurumsal Yönetimin gelişimi ve modernize edilmesi için kısa (2003-2005), orta (2006-2008) ve uzun dönemli (2009 ve sonrası) tedbirler ve tavsiyeler getirmiştir. Bu aksiyon planından sonra AB'de kurumsal yönetimin yönetim kurulu yapısı ve fonksiyonları, kamuyu aydınlatma ve pay sahiplerinin korunması konularında büyük gelişmeler



Winter Report  
Komisyonu  
Başkanı Jaap  
Winter 2007  
yılında TKYD  
üyeleri ile  
biraraya geldi.

• Ma  
• Pu  
(Ei  
• Board  
• Ur  
• Cultu  
politi

kaydedilmiştir.

AK üye ülkelerin kurumsal yönetim düzenlemelerinde belli bir koordinasyon sağlanmasına çalışırken, pay sahiplerinin sınır ötesi oy kullanmalarını ve pay sahibi oldukları şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili bilgi edinmelerini zorlaştıracak engellerin ortadan kaldırılmasını amaçlıyor. Bu konuda ulusal düzenlemeler arasında koordinasyon ve uyumun sağlanmasını teminen Komisyona tavsiyeler vermek üzere kurulan Advisory Group on Corporate Governance and Company Law ve The European Corporate Governance Forum'un da çalışmaları Komisyonun bu konudaki gelişmeleri izleyerek daha etkin inisiyatifler alabilmesini kolaylaştırmıştır.

#### **Kurumsal Yönetim İlkelerine yönelik ülkemizdeki son gelişmeleri Avrupa Komisyonu Direktif ve Tavsiyeleri çerçevesinde değerlendirebilir misiniz?**

Kurumsal yönetim sürekli olan gelişen ve yeniden yapılanan dinamik bir anlayışlar bütünü. AB'de de kurumsal yönetimin bir çok boyutu tartışılıyor, sonuçları izleniyor, değerlendiriliyor ve tüm bu süreçlerin sonunda AK tarafından çıkarılan tavsiye ve direktiflerle kurumsal yönetimin gelecekteki projeksiyonunun

resmi çizilmeye çalışılıyor. Ülkemiz kurumsal yönetim ilke ve düzenlemelerinin de AB ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak sürekli olarak yenilediğini ve geliştiğini görüyoruz.

AB'de en çok tartışılan ve önem verilen konuların başında yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin ücretlendirme politikasının şeffaflığı, icrada görevli olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı ve fonksiyonları ile pay sahiplerinin haklarının daha etkin ve aktif kullanabilmeleri gelmektedir.

Ülkemiz adına "Kurumsal Yönetim"e yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile yasal bir anlam kazandırılması çok radikal bir gelişme. Özellikle kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporunun düzenlenmesi ve genel kurula sunulmasının yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında sayılması, kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu ile yönetim kurulu ve yöneticilere ödenen her türlü ödeme ve menfaatlerin şirketlerin internet sitesinde yer alması TTK'nın konuya ilişkin getirdiği çok önemli yenilikler.

Sermaye Piyasası Kanununda yapılan son değişiklikle Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmaya ve aykırılık halinde sözkonusu işlemin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü tedbirini almaya ve dava açmaya yetkili kılınması da konuya ilişkin atılan ikinci önemli radikal

gelişmedir. Bu gelişmenin tamamlayıcısı olarak Kurumsal Yönetim İlkelerinin 11/10/2011 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'in (Seri:IV, No:54) ekine konulması suretiyle ilkelere daha resmi ve hukuki bir nitelik kazandırılmış, ilkelere önemli olan bazı tavsiyeler ise İMKB 30 endeksine dahil banka dışı halka açık şirketlere zorunlu hale getirilmiştir.

Bir diğer gelişme Kurumsal Yönetim İlkelerinin yeniden revize edilmesi hususu. Kurumsal Yönetim İlkeleri Değişiklik Taslağı (Taslak) SPK'nın web sitesinde yer alıyor. Bu değişiklikle öncelikle düzenlemelerle zorunlu hale getirilen ancak ilkelere halen yer almaya devam eden hususların metinden çıkarılması, ilkelerin daha kısa, net ve anlaşılır bir metin haline getirilmesi amaçlanıyor.

Taslakta yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin ücretlendirme esaslarının yazılı hale getirilmesi ve pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınması öngörülmekte. AK'nin borsa şirketlerinin yönetim kurullarının ücretlendirilmesine ilişkin tavsiyelerinde, yönetim kurulunun ücretlendirme politikasının şeffaflığının sağlanması, sözkonusu ücretlendirme politikasının pay sahipleri tarafından oylanması (onay ya da tavsiye anlamında), her bir yönetim kurulu üyesine ödenen toplam ücret ve menfaatlerin açıklanması hususları yer almakta. Bizde de Taslakta yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilen

*Kurumsal yönetim sürekli, gelişen ve yeniden yapılanan dinamik bir anlayışlar bütünü. AB'de de kurumsal yönetimin bir çok boyutu tartışılıyor, sonuçları izleniyor, değerlendiriliyor ve tüm bu süreçlerin sonunda Avrupa Komisyonu tarafından çıkarılan tavsiye ve direktiflerle kurumsal yönetimin gelecekteki projeksiyonunun resmi çizilmeye çalışılıyor.*

**Elif Tunalı Gönençer**

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olan Elif Tunalı Gönençer, çalışma hayatına Aralık 1996'da Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Aracılık Faaliyetleri Dairesi'nde (AFD) Uzman Yardımcısı olarak başladı. Daha sonraki yıllarda aynı kurumda AFD dışında Araştırma Dairesi ve Denetleme Dairesi'nde de Uzman olarak çalışmıştır. Gönençer, Ocak 2009'dan bu yana SPK'da Lisanslama ve Sicil Grubunda Başuzman olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatlerin, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanacağı, kişi bazında açıklama yapılmasının esas olduğu, ancak kişi bazında açıklamanın yapılamadığı durumlarda açıklamada asgari olarak yönetim kurulu ve üst düzey yönetici ayrımına yer verilmesi gerektiği, ayrıca ücretlendirme politikasının, şirketin internet sitesinde yer alacağı ve olağan genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunulacağı öngörülmüştür.

AK'nin tavsiyelerinde borsa şirketlerinin yönetim kurullarına ilişkin olarak "aday gösterme komitesinin" (nomination committee) çoğunluğunun icrada görevli olmayan bağımsız üyelerden, ücret komitesi (remuneration committee) ile denetimden sorumlu komite (audit committee) üyelerinin ise

münhasıran icracı olmayan üyelerden ve çoğunluğunun da bağımsız olanlarından seçilmesi önerilmektedir. Ülkemizde de Taslakta aday gösterme komitesi işlevlerini yürüten kurumsal yönetim komitesi ile denetimden sorumlu komiteye ilave olarak önemli bir yenilik olarak AK tavsiyelerine paralel olarak bir "ücret komitesi" oluşturulmuştur. Hatta yeni bir komite olarak Riskin Erken Saptanması Komitesinin de kurulması tavsiye edilmiştir. Taslakta komite başkanları ve kurumsal yönetim komitesi üyelerine ilişkin bağımsızlık ve icracı olmayan üyelik kriterleri getirilirken, denetimden sorumlu komite üyelerinin oluşumuna ilişkin mevcut Seri:X, No:22 sayılı Tebliğ hükümleri korunmaktadır. Ancak AK'nin tavsiyelerinde özellikle ücret komitesi üyeleri için getirilen münhasıran icrada görevli olmama ve çoğunluğunun bağımsızlığı kriterlerinin Taslakta da getirilmesi çok yerinde olacaktır.

AK'nin tavsiyelerinde yönetim kurulu üyelerinin oluşumunda yeterli sayıda "bağımsız icrada görevli olmayan üyeler" in yer alması hususu vurgulanıyor. SPK'nın yeni yürürlüğe giren düzenlemesiyle (Seri:IV, No:54) birlikte IMKB 30 endeksine dahil banka dışı halka açık şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az üçte birinin bağımsız olması zorunlu tutulmuştur. Taslakta da üçte bir bağımsız olma kriteri aynen korunurken, yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşacağı, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın

yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunacağı ifade edilmiştir.

**Son olarak Türkiye'nin kurumsal yönetimde gelecekteki öncelik ve inisiyatiflerinin neler olabileceği hususunda kitabınızda da yer verdiğiniz önerilerden bahsedebilir misiniz?**

Ülkemizin AB'ye aday bir ülke olarak düzenlemelerini AB'ye uyumlu hale getirme konusunda çok başarılı, hızlı ve disiplinli olduğunu düşünmekteyim. Ancak bu düzenlemelerin mükemmeliyeti tabii ki tek başına yeterli değildir. Bu düzenlemelere tabii şirketlerin bu düzenlemeleri anlamaları, benimsemeleri, adaptasyonu ve şirket kültürü haline getirmeleri asıl olarak zaman alan, çaba, emek ve maliyet gerektiren bir süreç. Düzenleyici ve denetleyici otoriteler tarafından da sözkonusu düzenlemelere uyumun sürekli olarak izlenmesi ve uymama halinde en etkin ve uygun mekanizmaların kullanılması da uygulamanın yerleşmesi ve etkinliği için gerekli olan bir diğer önemli süreç.

Kurumsal yönetim ilkelerindeki uygulamanın yaygınlaştırılması ve uyumdaki etkinliğin artırılması için öncelikle ülkemizde hisse senedi kültürünün oluşturulması gerektiğini düşünmekteyim. Kurumsal yönetimin en önemli amacı pay sahiplerinin haklarının korunması iken, pay sahiplerinin özellikle yönetsel haklarının ne olduğunu tam olarak bilmediklerini, bu haklarını aktif/etkin olarak kullanma perspektiflerinin de yeterince gelişemediğini görmekteyiz. Yatırımcıların hisse senedi

## *Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin özendirilmesi ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine Finansal raporları okuyabilme, stratejik düşünebilme ve riskleri değerlendirebilme yeteneği kazandırılması için bu eğitimi sağlayan kuruluşların oluşumu önem kazanmaktadır.*

alımı ile sadece kısa dönemde alım satım kazancı ve temettü geliri elde etme anlayışından pay sahibi olduğu şirketin ortağı olma ve dolayısıyla şirkette uzun dönemli değer yaratma anlayışına geçişin sağlanması halinde kurumsal yönetim ilkeleri de anlam kazanacaktır. Pay sahipleri genel kurula katılma, soru sorma, öneride bulunma, bilgi alma gibi yönetsel haklarını etkin olarak kullanması halinde yönetimde dolaylı olarak söz sahibi olabilecek, kurumsal yönetimin de doğru olarak uygulanmasına etki edebilecektir. Bu anlamda yine ülkemizde pek fazla kullanılmayan ancak birçok Avrupa ülkesinde yaygın olarak kullanılan Çalışanlara Hisse Senedi Edindirme (Employee Stock Ownership) Planlarının da ülkemizde kullanımının özellikle halka açık şirketlerde özendirilmesi bir yandan firma değerinin ve verimliliğinin artmasını sağlayacak, diğer yandan işletmenin sürekliliğine ve geleceğine olumlu katkıda bulunacaktır.

“Shareholder activism” denilen pay sahiplerinin pay sahibi olduğu şirketler üzerinde etki yaratmak için şirket yönetimine baskı yaratacak faaliyetlerde bulunması olgusu da ülkemize yabancı bir kavram. Ancak ülkemizde tartışılması ve tanıtılması gereken bir hareket. Özellikle emeklilik fonları, yatırım fonları, sigorta şirketleri gibi kurumsal yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını yakından izleyerek, kurumsal yönetim politikaları ve uygulamalarını sorgulamaları, gerektiğinde aktif olarak müdahale etmeleri olarak da tanımlayabileceğimiz bu

kavrama örnek olarak şirket yönetim kurulu üyeleriyle tartışma ve uzlaşma, basın kampanyaları düzenleme ve diğer pay sahipleriyle iletişim kurmayı verebiliriz. Aktivistler bir yönetim kurulunun tamamen veya kısmen değişimine bile sebep olabilmekte. Ülkemizde kurumsal yatırımcıların daha aktif ve sorumlu hareket etmeleri, şirketlerin kurumsal yönetimi doğru uygulamalarına, belki düzenleyici otoritelerin uygulayacakları müeyyidelerden daha fazla etki edecektir.

Bir başka önemli hususun bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin özendirilmesi ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine finansal raporları okuyabilme, stratejik düşünebilme ve riskleri değerlendirme yeteneği kazandırılması için adayların eğitimini sağlayan kuruluşların oluşumunun gerekliliği olduğunu düşünmekteyim. Ayrıca şirket yönetim kurulu üyelerinin yanında şirket genel müdürü ve üst yöneticilere de kurumsal yönetimle ilgili eğitim verilmesi kurumsal yönetimin iş hayatının doğal bir parçası olarak kabul edilmesini kolaylaştıracaktır.

Yatırımcıların bilgilendirilmesi ve farkındalık yaratılması için üniversitelere, TÜSİAD’a, medyaya, sivil toplum kuruluşlarına ve başta Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’ne çok önemli görevler düşmekte. Yılın bağımsız yönetim kurulu üyesi ya da en iyi kurumsal yönetim uygulayıcısı gibi ödüllerin verilmesi, bu tür kişi ve şirketlerin medya yoluyla tanıtımı da uygulamayı

özendirici bir piyasa disiplini olarak kullanılabilir diye düşünüyorum.

Bazı önemli kurumsal yönetim ilkelerinin özellikle yabancı yatırımcılar ile Türkiye’deki büyük kurumsal yatırımcıların izlediği ve likiditesi ve piyasa değeri yüksek olan İMKB 30 Endeksine dahil şirketler için zorunlu hale getirilmesinin, başlangıçta sözkonusu şirketleri zorlamakla beraber, kuralların şirketlerde hayata geçirilmesiyle birlikte uluslararası platformdaki rekabetçi güçlerinin büyük oranda artacağını, bu durumun diğer borsa şirketlerini de harekete geçireceğini ve uygulamadaki etkinliğin ve uygulayan şirket sayısının da giderek artması sonucunu doğuracağını umuyorum.

AB’de son dönemlerde tartışılan şirket yönetim kurullarında kadın-erkek dengesinin sağlanması konusunun Türkiye’de de gündeme alınmasının yerinde olacağını düşünüyorum. Bayanların yönetim kurullarında temsilinin yaygınlaşmasının, karar alma sürecine farklı bir bakış açısı getireceğine ve bayanların farklı liderlik özellikleri ve detaylı düşünme yetenekleri ile yönetimin geleneksel politika ve uygulamalarına önemli ve olumlu bir fark yaratacağına inancım sonsuzdur.

**Verdiğiniz bilgiler için çok teşekkür ederiz.**

Kurumsal Yönetimin daha iyi anlaşılmasına ve algılanmasına, yeni vizyon kazanmasına hizmet eden bu güzide dergide düşüncelerimi paylaşma fırsatı tanıdığınız için asıl ben teşekkür ederim.

# Kurumsal yönetim ilkeleri Rekabet avantajı yaratır mı?



Rekabet avantajı her geçen gün makinelerden insana doğru kayıyor. En üst düzey teknoloji bile hızlı bir biçimde kopyalanabilir hale geliyor. Dolayısıyla şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için giderek daha fazla kalıpla insan gücüne ihtiyacı var.

**D**rucker'in dediği gibi "artık iş hayatı sahip olmaya değil ortaklık yapmaya dayanmaktadır". Aynı şekilde artık yönetmek yukarıdan aşağıya emretmek değil farklı yetkinliklerdeki kişileri ortak bir amaç içinde koordine etmektir. Bu koordinasyonun sağlanabilmesinin birinci şartı ise güven verebilmektir. Dolayısıyla bir kurumun itibarını yönetme şekliyle yönetimini güçlendirme yetkinliği arasında birebir ilişki söz konusudur. Bugün artık modern yönetim denen olgu mutlakliyetin parçalanması, yönetim erkinin birbirinden olabildiğince bağımsız bölümlere ayrılması ve dolayısıyla yönetimin farklı parçalarını yöneten kişilerin olabildiğince bağımsız olmasını gerektirmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak isteyip istememek bugün bir işletme açısından ya da işletmenin sahibi açısından düşünüldüğünde, hangi ligde oynamak istendiği sorusunun cevabını

oluşturmaktadır. Yirmi yıl önce outsourcing, kalite, operasyonel verimlilik gibi kavramlar sorgulanıyordu. O zaman şirket sahipleri veya hissedarları bu konuları tartışılabilir buluyordu. Bu gün outsourcing nasıl yüzde yüzle yaklaşırsa; kalite ve operasyonel verimlilik nasıl artık tartışılmıyorsa bundan on yıl sonra kurumsal yönetim ilkeleri tartışılır olmaktan çıkacak, neden sorusu yerini nasıl sorusuna bırakacaktır.

Kurumsal yönetim ilkeleri rekabette geri kalmamak için mutlak surette uygulanması gereken ilkelere. Buna karşılık bu ilkeleri uygulamanın iki yolu olabilir. Birinci yol operasyonel yoldur. İkincisi ise prensibe dayalı olan yoldur. Operasyonel yol; bu ilkelerin dayandığı temel konuları yok sayarak yalnızca operasyonel gereklilikleri formel olarak yerine getirmeye dayalı olan yöntemi ifade eder. Ülkemiz özellikle kalite konusunda benzer bir hatayı yapmış ve kavramın özünü çok geç anlayarak yıllarca

gereki uluslararası rekabet avantajını yakalayamamıştır. Bir konuyu sırf uyguluyor olmak için uygulamak önemli fırsatları kaçırmak anlamına geliyor.

Başlıktaki sorumuza dönecek olursak; kurumsal yönetim ilkeleri rekabet avantajı yaratabilir mi, sorusunun üç tane önemli cevabı var: Birincisi prensip olarak uygulanan kurumsal yönetim uygulamaları, riskleri azaltmak anlamında, şirketin sürdürülebilirliğini artırır ve şirketi daha kalıcı hale getirir. Bu, "şirket içinde" yaratılan rekabet avantajıdır. En az bunun kadar önemli bir diğer rekabet avantajı "müşteriler" nezdinde oluşturulan şirket itibarıyla ilgilidir. Konunun farklı uzmanları olması dolayısıyla ben bu noktada yorumu onlara bırakmak istiyorum.

Kendi uzmanlığıma ait bir üçüncü boyut var ki kurumsal yönetimin bundan sonraki yirmi yıla damgasını vurmasını sağlayacak olan ve rekabet avantajı yaratmak anlamında çok önemli olacak en kritik süreç, konunun "çalışanlar"



boyutu. “Nasıl bir iş yerinde çalışmak istersiniz” sorusuna çalışanların yüzde doksanı birinci cevap olarak “kurumsal bir işyeri” cevabını veriyor. Bu çalışanların yüzde sekseninin kurumsal bir iş yeri deyince aklına yabancı ortaklı ve tercihen çok uluslu bir şirket geliyor. Kurumsallıkla yabancı hatta çok uluslu şirketler arasında böylesi bir paralellik kurulmasının ardında bu tarz şirketlerde sahiplik ilişkisi bir ailenin elinde olsa bile kurumsal yönetim ilkelerinin, dolayısıyla çok katmanlı yönetimin bu tarz iş yerlerinde daha iyi uygulandığına olan yaygın inançtır.

Yabancı şirketlerin yanında Türk şirketlerinde de çalışabilirim diyenlerin çok büyük bir kısmı ilk olarak bilinen holding isimlerini dile getiriyor. Çünkü bu holdingler kurumsal yönetim anlamında kendilerini küçük şirketlere göre daha çok kanıtlamış durumda. Bu iki şirket grubunun ardından tercih edilen en önemli grup şirket yönetiminin aileden

olmayan profesyonel bir yöneticiye devredilmiş olanları. Eğer bu yönetici çok uluslu bir şirket deneyimine sahipse ve o işyerinde çok kısa bir dönem kalmamışsa, bu da çalışanlar açısından güven telkin ediyor.

Rekabet avantajı her geçen gün makinelerden ve teknolojilerden insana doğru kayıyor. En üst düzey teknoloji bile hızlı bir biçimde kopyalanabilir hale geliyor. Dolayısıyla şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için giderek daha fazla kalifiye insan gücüne ihtiyacı var. Bu kalifiye insan gücünün iki boyutu var. Daha kalifiye çalışanlar ve kalifiye çalışanlardan oluşan uzun vadeli ilişki oluşturulan yeni stratejik ortaklar. Kalifiye insan gücü şirketlerin kaderinde öylesine önemli bir rol oynamaya başladı ki, artık yeni trend, şirket değerlemelerinde entelektüel sermayenin de finansal sermaye gibi hesaplanması yönünde.

Hızla değişen dünya değerleri içinde çalışanların değerleri de

değişiyor. Her çalışan artık daha fazla otonomi ve daha fazla saygı istiyor. Kurumsal yönetim ilkeleri şirketlerin bu beklentileri karşılayabilmesini sağlayacak en önemli rehber! Artık menfaat sahipleri için talep edilen adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri, yalnızca finansal hisse sahipleri için değil, aynı zamanda kariyeriyle o şirkete yatırım yapmakta olan üst düzey çalışanlar için de geçerli olacak. Yetenek savaşları henüz yeni başlıyor. Yakında şirketler, kendilerini ileri götürecek nitelikli yetenekleri çekmek için kıyasıya bir mücadele vermek zorunda kalacaklar. Örneğin; Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun gerekli kıldığı bağımsız yönetim kurulu üyeleri... Dolayısıyla tüm kurumsal yönetim ilkeleri daha geniş bir kitle için, daha ciddi bir anlam kazanacak. Yetenek savaşlarında şirketleri ön plana çıkaracak ve onlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak unsur ise, sözde değil özde kurumsal yönetim!



## Haluk Aykul

Boğaziçi Üniversitesi Politika ve Uluslararası İlişkiler mezunu olan Haluk Aykul; Profesyonel Hizmetler, Teknoloji, Sağlık, Emlak, İnşaat ve Tekstil sektörlerinde farklı disiplinler çerçevesinde deneyim sahibidir. Ağırıklı olarak iş geliştirme ve stratejik planlama alanlarında birikimleri ile İşe Alım Danışmanlığı sektörüne 360 Derece Business Perspektifi ve vizyon aktarmak ile ilgili çalışmalar yürütmektedir. 2008 yılından bu yana TRANSEARCH International Türkiye kurucu ve Yönetici Ortağı olarak görev yapmaktadır.

# Medyada Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Temmuz –Aralık 2011 tarihleri arasında 35 farklı basın organında 48 adet yazılı TKYD haberi yer aldı.

**T**ürkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Temmuz –Aralık 2011 tarihleri arasında 35 farklı mecrada 48 yazılı haberle yer buldu. Öne çıkan başlıklar aşağıdaki gibidir: 4 İlke, 1

Haber: Ekonomi Basınında Kurumsal Yönetim (İnformag), Kobiler bu enstrümandan yararlanmalı (Platin), İMKB 2023'de bin şirkete ulaşmayı hedefliyor (Dünya), EGIAD Yeni TTK'yı masaya

yattırdı (İzmir Yenigün), Futbol takımlarındaki ücret giderleri ile sportif performansı arasında ilişki (Dünya), İşdamları daha fazla kadın yönetim kurulu üyesi için bir araya geldi (Vatan)

## 4 İLKE 1 HABER: EKONOMİ BASININDA KURUMSAL YÖNETİM

Kamuoyunun bilgilendirilmesinde kritik bir rol oynayan ekonomi gazetecilerinin uluslararası yönetim standartlarına aşina olmaları, ürettikleri yorum ve haberlerde bir değerlendirme aracı olarak kullanmaları özel sektör ile karşılıklı etkileşimlerinde artan bir öneme sahip. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomi Gazetecileri Derneği bu amaçla güçlerini birleştirdiler.

GÜRAY KARACAR

**E**konomi gazetecilerinin ekonomi dünyasına hâkim olan kavramlar konusunda bilgi sahibi olmaları, haklarında yazı yazdıkları kuruluşları doğru değerlendirebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Ekonomi

rak hayata geçmiştir. Kalite anlayışı, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, etik ve itibar bu iletişimi arttırmaya yönelik prensipler kapsamında iyi yönetim beklentisi içinde olan 21. yüzyıl insanın kullanabileceği

YIL	ORGAN	SAYI	ORGAN
2011	Ekonomi Gazetecileri Derneği	15	Ekonomi Gazetecileri Derneği
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce
2011	Yeni Düşünce	10	Yeni Düşünce

### Kurumsal Yönetim Zirvesi İstanbul'da

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türkiye piyasasında son dönemde gündeme taşınmaya başlanan konuları 17 Ocak 2012 tarihinde İstanbul'da düzenleyeceği zirveye yatıracak. İstanbul'un katılımlarıyla masaya yatıracak uzmanların katılımlarıyla göre, İMKB şirketlerinin derinleştirilmesi için çalışmaları kapsamında TKYD'den yapılan açıklamaya göre, aynı zirvede ikinci kez derinleştirilecek. Başkan Yardımcısı Ali Babacan, TOSIAD Başkanı Ümit Boyner, Global Reporting Initiative Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Mervyn E. King, OECD Kurumsal Yönetim İksleri Yazan Silpton Nestor, IFC Forumu Başkanı Philip Armstrong "V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi" konusundaki Forumu Başkanlığı'na katılacak. Zirve, 17 Ocak 2012'de İstanbul'da yapılacak. Zirve, 17 Ocak 2012'de İstanbul'da yapılacak. Zirve, 17 Ocak 2012'de İstanbul'da yapılacak.



**EGİAD yeni TTK'yı masaya yatırdı**  
Eğilim Genişletme Derneği (EGİAD) ve İstanbul Borsası Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) işbirliğinde hazırlanan "İstanbul ve Çevreli Çözüm" adlı raporun tanıtım toplantısı yapıldı. EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Nebi Seyda Kayran panelde Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Türkiye ekonomisinin temeli haline gelebilecek bir hayata geçirilmesini destekleyeceğini belirtti. EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Nebi Seyda Kayran panelde Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Türkiye ekonomisinin temeli haline gelebilecek bir hayata geçirilmesini destekleyeceğini belirtti.

# Türkiye için bir yetenek projesi!

2009 yılı dünya yatırım verilerine göre Türkiye'de akıllı belediyeler oranı, en yükseklerden biri. Viki'de Türkiye'nin en fazla akıllı belediyesi bulunan ülke olan ABD'de sadece 10 akıllı belediye varken Türkiye'de bu oran %50'ye yakın.

Yüksek, Muzaffer Akın, Cüneyt Bektaş, Levent Aksoy, Emin Çelebioğlu gibi isimler bu konuda önemli rol oynuyor. Türkiye'nin en çok akıllı belediyesi olan İstanbul'da bu oran %60'a yakın.

Yüksek, Muzaffer Akın, Cüneyt Bektaş, Levent Aksoy, Emin Çelebioğlu gibi isimler bu konuda önemli rol oynuyor. Türkiye'nin en çok akıllı belediyesi olan İstanbul'da bu oran %60'a yakın.

# Avea'nın 'Türkiye'nin minikleri' projesi

Avea'nın 'Türkiye'nin Minikleri' projesi kapsamında Türkiye'nin en küçük işletmelerini destekleyen bir platform oluşturuldu. Bu platform sayesinde küçük işletmelerin büyüme potansiyeli artırılacak.

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

İş dünyasının tecrübeli CEO'ları artık yönetim kurullarında bağımsız yönetim üyesi olarak görev yapıyor. Bu rolde hem iş hayatının teröründen uzak durup alternatif vaka arıyor hem de tecrübelerini şirketlere yöneltiyor. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin maaşı 5 bin euroya kadar çıkıyor.



Ayşe Perempe, TSK'nın ilk kadın avukatı olarak görev yapıyor.

Ayşe Perempe, TSK'nın ilk kadın avukatı olarak görev yapıyor. Bu görevi başarıyla yerine getirmesi için büyük çaba gösteriyor.



Bir grup fotoğrafı, muhtemelen bir toplantı veya konferansın ardından çekilmiş.

Ayşe Perempe, TSK'nın ilk kadın avukatı olarak görev yapıyor. Bu görevi başarıyla yerine getirmesi için büyük çaba gösteriyor.



Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin toplantı başına aldığı ücretler hakkında bilgi veren bir fotoğraf.



Türkiye'den en hızlı gelişen sektörün, hizmet sektörü olduğuna dair bir fotoğraf.

İstanbul'da bir toplantı, konuşmalar ve tartışmalar.

İstanbul'da bir toplantı, konuşmalar ve tartışmalar.

İstanbul'da bir toplantı, konuşmalar ve tartışmalar.

İstanbul'da bir toplantı, konuşmalar ve tartışmalar.

Bir dizi küçük fotoğraf ve kısa yazılar, muhtemelen ekonomi haberleri veya şirket duyuruları.

## DOSYA

# KÜÇÜKLER NASIL EKİLENECEK

YENİ TTK, GÖRÜNÜŞ İTİBARIyla SIKINTI YARATAN YENİLİKLER GETİRİYOR AMA SAĞLADIĞI FIRSATLAR VE KORUYUCU HÜKÜMLERLE KOBİ'LERİ DESTEKLEYEN BİR KANUN.

### YENİ TÜRK TİCARET KANUNU

# KİMDİR "KÜÇÜK" ŞİRKET

**ZORUNLU** WEB SİTESİ AÇMAK  
1 Temmuz 2013'te kademe açarak zorunlu. Site içeriğinin bir bölümünde, şirkete ait finansal bilgiler ve yönetim yapısı yer alacak ve sürekli güncel tutulacak. Güncellenme kritik ve periyodik yapılmalı.

**CEZA** Web sitesi açmayan veya bir kısmını bilgi toplama hizmetlerine ayırmamak. Altı ay kadar hapis, 100 bin TL'ye kadar para cezası. Güncellenmemek. Üç ay kadar hapis ve 100 bin TL'ye kadar para cezası.

**DIKKAT** Finansal tabloları beyan yükümlülüğü Web sitesinde tutmak zorunlu.

**ZORUNLU** MALİ TABİRLERİN GÜZELLİĞİ  
"KOBİ Türkiye Finansal Raporu"na göre hazırlanacak.

**AVANTAJ** GÖZEMLEME SÜRÜCÜSÜ  
Büro için veya bir hizmet için. Eğer büyük firma daha ağır bir fiyatla...

## KATKIDAR BÜLÜNELER

**MUSTAFA KEMAL GÖZLER**  
Eski TSK Başkanı, Adalet Bakanlığı eski bakanı

**MUSTAFA KEMAL GÖZLER**  
Eski TSK Başkanı, Adalet Bakanlığı eski bakanı

**MUSTAFA KEMAL GÖZLER**  
Eski TSK Başkanı, Adalet Bakanlığı eski bakanı

# Ekonomi gazetecileri güç birliği yaptı

Muharrem Yılmaz

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)** ve Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) "Kurumsal Yönetim ve Ekonomi Gazeteciliği" projesi için güçlerini birleştirdi. Bahçeşehir Üniversitesi ve ABD merkezli Center for International Private Enterprise'ni (CIPE) katkısıyla yürütülecek proje, ekonomi gazeteciliğindeki mesleki standartların yükseltilmesi ve uluslararası kabul gören kurumsal yönetim ilkelerini haberin odağına koymayı hedefliyor. TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz, amacından, doğru bilgiyi bütün detayları ile kamuoyuna aktarmaya görevini üstlenen ekonomi gazetecilerinin çalışabileceği uygun ortamı hazırlamak ve bu önemli görevi yerine getirirken kendilerine bilgi, tecrübe ve uluslararası standartlara örnekler ile yardımcı olduğunu söyledi.



# 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 **"Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı"** yayını tanıtarak Anadolu illerinden davetlerle seminerler düzenlenecek. Bu önemli süreçte yer almak ve ekonomi basınına yakından takip etmek için siz de yerinizi alın.







# İstanbul Modern'de “Hayal ve Hakikat Sergisi”



**K**üratörler Fatmagül Berktaş, Levent Çalikoğlu, Zeynep İnankur ve Burcu Pelvanoğlu'nun oluşturduğu seçki, kadın sanatçıların 1900'lü yılların başından bugüne uzanan üretim sürecini kapsayarak, resimden videoya çeşitli sanat disiplinlerine yer veriyor.

Sergi, hayat hikayeleri ve üretimleri hakkında fazla bir bilgiye sahip olmadığımız ve artık adları unutulmaya yüz tutmuş öncü kadın sanatçıları, yeniden keşfedilen modernleri ve neredeyse son kırk yıldır çağdaş sanat ortamını düşünsel tavır ve pratik eylemleriyle yönlendiren 74 sanatçıyı birbirine bağlıyor.

Sergi, adını ilk Türk kadın romancı Fatma

Aliye'nin Ahmet Mithat ile birlikte kaleme aldığı 1891 tarihli Hayal ve Hakikat romanından alıyor. Bir aşk romanı olarak dönemin pek çok simgesel özelliğini bünyesinde barındıran iki bölümlü kitabın hayal olarak adlandırılan kısmını Fatma Aliye, hakikate vurgu yapan kısmını Ahmet Mithat yazar. Romanın kapağında Fatma Aliye sadece cinsiyetini belirten “Bir Kadın” mahlasıyla yer alır. Buna karşılık hakikatin sahibi ise erkektir.

Sanatçıların hayal ve hakikat ile kurdukları ilişkinin ve hayallerini hakikate nasıl dönüştürdüklerinin izini süren sergi, bugünkü çağdaş dünyada görülen ve görülmeyen gerçeklik katmanlarına işaret ediyor.



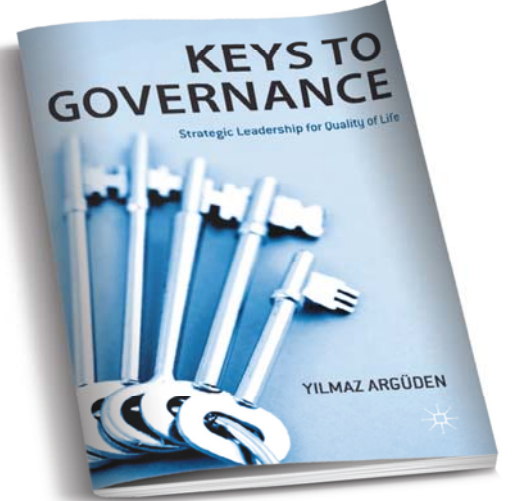
## Yılmaz Argüden

# Kaliteli Yaşam için Türkiye'den Dünyaya Yönetişim Önerileri

**T**KYD Danışma Kurulu Üyesi ve ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden tarafından hazırlanan "Kaliteli Yaşam için Türkiye'den Dünyaya Yönetişim Önerileri" isimli kitap yönetim kalitesini geliştirmek ve sürdürülebilirliği

sağlamak için küresel kuruluşlardan, devletlere; yerel yönetimlerden, ülke yönetimine; şirketlerden, sivil toplum kuruluşlarına kadar çok farklı kurumsal yapılarda iyi yönetimin nasıl çalışması gerektiğinin ana hatlarını çiziyor. Dr. Argüden'in bir önceki kitabı 'Boardroom

Secrets: Corporate Governance for Quality of Life' İngiltere'de Professional Manager Dergisi tarafından kurumsal yönetim konusunda yazılmış en iyi kitaplar arasında değerlendirilmiştir. Keys to Governance kitabı, Amazon ve MacMillan'ın web sitesinden alınabiliyor.



## Hamish McRae

# Çözüm Bulma Sanatı

**T**ürkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yılsonu toplantısında da konuşmacı olarak yer alan Hamish McRae, İngiltere'nin prestijli gazetesi The Independent'in editörlerinden. 2006 yılında iş ve ekonomi gazeteciliği

alanında British Press Awards ödülüne layık görülen McRae, Lancaster üniversitesinde misafir akademisyen olarak görev yapıyor. Bu yıl okuyucu ile buluşan "Çözüm Bulma Sanatı" adlı kitabında McRae, toplumsal arka

planı eşliğinde, yirmi çarpıcı örnekle tekrarlanabilir ve ölçülebilir başarıyı anlatıyor. Dünya'nın birçok farklı ülkesinden anlatılan bu hikayelerde, farklı büyüklükteki kuruluşlar yer alıyor. Kitap toplam 366 sayfadan oluşuyor.

## Gürdoğan Yurtsever

# Fenerbahçe: Değişim ve Dönüşüm Kitabı

**T**ürkiye İç Denetim Enstitüsü Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Gürdoğan Yurtsever'in dördüncü kitabı olan "Fenerbahçe: Değişim ve Dönüşüm" yayımlandı. Fenerbahçe'yi 1980'lerden günümüze kadar kurumsal boyutuyla analiz eden kitapta; Fenerbahçe'deki

yönetimsel, ekonomik ve sosyolojik değişim anlatılıyor. Çalışmada, Fenerbahçe örneğinden hareketle kulüplerin kurumsallaşma ve denetim yapılarına yönelik çeşitli analizler ve kurumsallaşma uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler de yer alıyor. 30.

TÜYAP Kitap Fuarı'nda tanıtımı yapılan ve Caretta Yayınevi tarafından yayımlanan esere D&R, Remzi, Kabalcı kitabevlerinde olmak üzere tüm kitapevlerinde ulaşabileceği gibi, kitabın idfix.com, kitapyardu.com gibi internet kitapevleri ve Fenerium'lardan temin edilmesi de mümkün.





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 teşekkürlerimizi sunarız.

52 Yıldır  
İyi Yönetim

