

Kurumsal Yönetim

www.tkyd.org

Türkiye Kurumsal Yönetim
Derneği yayınıdır.
3 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.

SAYI 15 İLKBAHAR 2012

TKYD
GÜNDEM
TOPLANTILARI

MAKALE
HER YÖNETİM
KURULUNA
BİR KADIN
ÜYE

MAKALE
AİLE
ŞİRKETLERİNDE
İLETİŞİM
SANATI

MAKALE
KURUMSAL
YÖNETİM
İLKELERİNDEKİ
SON
GELİŞMELER

İŞ DÜNYASI KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİNDE
BULUŞTU



RÖPORTAJ: İLHAMİ KOÇ
“BAŞARI KURUMSAL
YÖNETİMİN KURUM
KÜLTÜRÜ OLARAK
BENİMSENMESİNDE
YATIYOR”



RÖPORTAJ: SANİ ŞENER
“ÇÖZÜMÜN BİR
PARÇASI OLMAYI
SEÇTİK”



MAKALE:
BEKİR SITKI ŞAFAK
OECD GÜNDEMİ
VE BÖLGESEL
İŞBİRLİĞİ
ÇALIŞMALARI

Kurumsal Yönetim

Türkiye Kurumsal
Yönetim Derneği
adına sahibi
Muharrem YILMAZ

Genel Yayın Yönetmeni
Güray KARACAR
gkaracar@tkyd.org

Haber Müdürü
Anıl ERBAYRAK
aerbayrak@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
Ahmet BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Tasarım
Önder ÜLKER

Baskı&Cilt
Müka Matbaa

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

Reklam rezervasyon
Anıl ERBAYRAK
aerbayrak@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.
Bu dergi basın ve meslek
ilkelerine uymayı teahhüt
eder.

Dergide yer alan yazı,
fotoğraf, illüstrasyon, harita
gibi malzemelerden yazılı
izin alınmadıkça alıntı
yapılamaz.
Nisan 2012'de basılmıştır.
ISSN 1308-1780

BAŞKANIN MESAJI



MUHARREM YILMAZ
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli Üyelerimiz,

Kurumsal yönetim için çok önemli bir yılın ilk çeyreğini geride bıraktık. Sermaye piyasasına ilişkin önemli değişikliklerin tartışıldığı altı ayın ardından, kurumsal yönetim ilkeleri, uygulanması zorunlu ilkeler olarak hayata geçti.

Kurumsal yönetim anlayışını en iyi şekilde yansıtan uygulamalar artık sadece halka açık şirketleri ilgilendirmiyor geçmişte olduğu gibi. Temel gerekçesi kurumsal yönetim olan Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girecek olması halka kapalı şirketlerimizin, şeffaflık başta olmak üzere, yönetim anlayışlarını tekrar gözden geçirmelerini gerektiriyor. Bağımsız denetim olgusu artık tüm şirketlerin hesap verebilirlik anlayışını geliştirecek bir uygulama olarak görülüyor.

2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin kuruluş aşamalarında yapılan strateji çalışmalarına geri dönüp baktığımızda, bu süreçte önemli gelişmeler yaşandığını gözlemlemekten mutluluk duyuyoruz. Ancak unutmamak gerekir ki yasal düzenlemeler yeterli değildir. Bu düzenlemelere uyum sağlamakla yetinmeyerek, en iyi uygulama kodlarını takip etmeli, bu anlayışın bir kültür olarak hayatımızda yer alması için çaba göstermeliyiz.

Bu görüşten hareketle Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bilinçlendirme ve yol göstermeye yönelik faaliyetlerine, geçmişte olduğu gibi gelecek dönemde de, Türkiye'nin İstanbul'dan ibaret olmadığını unutmadan devam edecektir. Geride kalan dönemde 28 ilde tam günlük eğitim programları ile ulaştığımız 1600 kuruluşumuzun içinde bulunduğumuz geçiş sürecine bir adım önce girdiklerini görmekten mutluluk duyuyoruz. Bir sivil toplum kuruluşu olarak bu değişimden etkilenecek tüm kuruluşlarımıza eğitim programları, rehberler ve konunun farklı yönleriyle tartışıldığı seminer programları ile katkıda bulunmaya devam edeceğiz.

Ülkemizde oluşmakta olan olumlu atmosferin kurumsal yönetim anlayışının kurum kültürü olarak içselleştirilmesi sürecini hızlandıracağına ve hedeflerimize ulaşmamızda katkı sağlayacağına inanmaktayız. Sürdürülebilir kalkınmanın vazgeçilmez unsurlarından biri olan kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde

tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi yönündeki çabalarımızda sağladığınız destekler için teşekkür ediyorum.

Saygılarımızla.

“YASAL
DÜZENLEMELERE
UYUM SAĞLAMAKLA
YETİNMEYEREK,
KURUMSAL YÖNETİM
ANLAYIŞININ BİR
KÜLTÜR OLARAK
HAYATIMIZDA YER
ALMASI İÇİN ÇABA
GÖSTERMELİYİZ.”



Hürriyet'in varsa haberin olur.



Haberin olursa farkına varabilirsin. Farkına varırsan öğrenebilirsin.



Öğrenirsen yorum yapabilirsin. Yorum yaparsan yargıya varabilirsin.



Yargıya varırsan karar verebilirsin. Bir kararın varsa tepki gösterebilirsin.



Tepki gösterirsen harekete geçebilirsin. Harekete geçersen bir şeyleri değiştirebilirsin.



Eğer değiştirirsen mutlaka haber olur... **Haberin varsa hürriyetin olur.**



Hürriyet

8

HABERLER
TKYD
GÜNDEMİNDE ÖNE
ÇIKAN HABERLER

20

MAKALE
OECD GÜNDEMİ VE
BÖLGESEL İŞBİRLİĞİ
ÇALIŞMALARI

24

MAKALE
KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİNDEKİ
SON GELİŞMELER

32

RÖPORTAJ
BAŞARI KURUMSAL
YÖNETİMİN KURUM
KÜLTÜRÜ OLARAK
BENİMSENMESİNDE
YATIYOR

36

RÖPORTAJ
ÇÖZÜMÜN BİR
PARÇASI OLMAYI
SEÇTİK

44

MAKALE
HER YÖNETİM
KURULUNA BİR
KADIN ÜYE

48

MAKALE
UFRS DÖNÜŞÜM
PROJELERİ

50

MAKALE
KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİNE UYUMDA
DURUMUMUZ NEDİR?

64

MAKALE
YENİ TTK VE
SPK KURUMSAL
YÖNETİM İLKELERİ
PERSPEKTİFİNDE
KOMİTELER

68

MEDYA
MEDYADA TKYD

14 ZİRVE

İŞ DÜNYASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ'NDE BULUŞTU

17 Ocak 2012 tarihinde gerçekleştirilen zirve aynı zamanda II. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni'ne de ev sahipliği yaptı.



40

MAKALE
AİLE
ŞİRKETLERİNDE
İLETİŞİM SANATI

Metin Reyna'nın kaleminden
aile şirketlerinde iletişim



42

RÖPORTAJ
DÜNYA KURUMSAL
YÖNETİM
ENDEKSİ

S. Suhan Seçkin'den endekse
dair önemli bilgiler



58

DERLEME
YENİ
İTİBAR
DALGASI

Jouni Heinonen'in gözüyle iti-
bar olgusu ve yeni dinamikler



66

MAKALE
YAPMADIKLARIMIZ
İÇİN DE
SORUMLUYUZ

Ertan Türkmen'in gözüyle
aile şirketlerinde planlama



54

RÖPORTAJ
YÖNETİCİ
SORUMLULUK
SİGORTASI

Zurich Sigorta Kurumsal ve
Ticari Segment Genel Müdür
Yardımcısı Ceyda Kinay



V. ULUSLARARASI KURU

www.kurumsalyonetimzirvesi.com



EN İYİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ İÇSELLEŞTİRİLMESİ, DA
HESAP VEREBİLİRLİK, ADİLLİK VE SORUMLULUK İLKELERİNİ BİR KURUM K
PAYLAŞTIĞI V. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ'NE DESTEK
KURULUŞLARA TEŞEKKÜR EDİYOR, II. KURUMSAL YÖNETİM

MSAL YÖNETİM ZİRVESİ

www.kurumsalyonetimzirvesi.com



HA SAĞLIKLI YÖNETİM YAPILARINA SAHİP OLABİLMEMİZ, ŞEFFAFLIK, ÜLTÜRÜ HALİNE GETİRMEMİZ ADINA YÜRÜTTÜĞÜMÜZ ÇALIŞMALARIN LERİNDEN DOLAYI KURUMSAL ÜYELERİMİZE VE KATKI SAĞLAYAN TÜM ÖDÜLLERİ'Nİ KAZANAN ŞİRKETLERİMİZİ TEBRİK EDİYORUZ.

BORSAYA KOTE ANONİM ORTAKLIKLAR İÇİN “ELEKTRONİK GENEL KURUL DÜZENLEMESİ”

İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Strateji Belgesi'nde kaydi ortaklık haklarının elektronik ortamda kullanımını eyleminde sorumlu kuruluş olarak ilan edilen Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) tarafından hazırlanan proje ve çalışmalarla ilgili olarak 23 Şubat 2012 tarihinde İMKB Konferans Salonu'nda Borsaya Kote Anonim Ortaklıkların Yeni TTK Uyarınca Yapacakları Genel Kurullar (Elektronik Yöntemle Katılımın Sağlanması) konulu bilgilendirme toplantısı düzenlendi.



MKK Genel Müdür Yardımcısı Ümit Yayla'nın konuşmacı olarak katıldığı toplantı, Dr. Murat Doğu tarafından yönetildi.



Toplantıda “Projede varılan aşama”, “Planı tamamlanan iş akışları”, “İç testleri tamamlanan EGKS yazılımın tanıtılması”, “Borsaya kote Anonim Ortaklıkların yapacakları Genel Kurullara Elektronik Ortamda Katılımın Sağlanması Hakkında Tüzük”, “Şirketlerin ve MKK'nın

muhtemel ajandası” konuları masaya yatırıldı. Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdür Yardımcısı Ümit Yayla'nın konuşmacı olarak katıldığı toplantı, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı Dr. Murat Doğu tarafından yönetildi.

ENTEĞRE RAPORLAMA YUVARLAK MASA TOPLANTISI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği işbirliğinde, International Integrated Reporting Council CEO'su Peter Druckman katılımıyla bir yuvarlak masa toplantısı 30 Mayıs 2012 tarihinde İstanbul Kongre Merkezi'nde düzenlenecek. TKYD Kurumsal Yönetim Zirvelerinin daimi başkanı Prof. Mervyn E. King tarafından icra başkan-

lığı yürütülen konsey, oluşturduğu entegre raporlama ile dünya üzerindeki kuruluşların tek bir rapor ile ortak standartlarda raporlama yapmalarını sağlamayı hedefliyor. Galler Prensi Charles başkanlığında oluşturulan konsey uluslararası raporlama standartlarının başkanlarının katılımıyla faaliyetlerini sürdürüyor. Detaylı bilgi için www.iirc.org



TKYD GÜNDEM TOPLANTILARI

Kurumsal yönetim gündeminde oluşacak konuların tartışılma imkanı bulduğu “TKYD Gündem Toplantıları” farklı konu ve konuşmacılar ile devam ediyor.

Yeni Türk Ticaret Kanunu Yönetim Kurulu Alt Çalışma Grubu tarafından hazırlanan toplantı 1 Mart 2012 tarihinde TKYD Ofisi’nde düzenlendi. Avukat Sinan Naipoğlu ve Emre

Alpman’ın konuşmacı olarak katıldıkları toplantıda “Yeni TTK’nın özen borcuna ilişkin getirdiği yeniliklerin anlaşılması, kurumsal yönetim açısından değerlendirilmesi, Basiretli İş-

damı & Tedbirli Yönetici değişiminin anlaşılması” konuları ele alındı.

“Yeni Türk Ticaret Kanunu” “Aile Şirketleri” ve “Sermaye Piyasası” konularına ilişkin

gündemde öne çıkan başlıkların konunun uzmanları tarafından tartışmaya açıldığı TKYD Gündem Toplantıları, yeni konu ve konuşmacıları ile önümüzdeki dönemde devam edecek.

“BİR ENDÜSTRİ OLARAK FUTBOL: TÜRKİYE VE İNGİLTERE’DEN UYGULAMALAR”

9 Mart 2012 tarihinde Kadir Has Üniversitesi’nde düzenlenen ve CNBC-e kanalından canlı yayınlanan panelde, İngiltere futbolundan iyi yönetim uygulamaları, UEFA Lisans Kriterleri ve Finansal Fair Play konuları ele alındı.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından, Kadir Has Üniversitesi işbirliği ve ev sahipliğinde düzenlenen “Bir Endüstri Olarak Futbol: Türkiye ve İngiltere’den Uygulamalar” başlıklı panele TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Üyeleri Dr. Levent Bıçakçı, Dorukhan Acar, Tolga Şenel ve Birkbeck Sport Business Center Direktörü Sean Hamil konuşmacı olarak katıldı. Birçok kulüp yöneticisi ve basın mensubunun yoğun ilgi gösterdiği panel CNBC-e kanalından canlı olarak yayınlandı.

SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE YENİ TÜRK TİCARET KANUNU ÇERÇEVESİNDE “KURUMSAL YÖNETİM EĞİTİM PROGRAMI”

2004 yılından bu yana Türkiye'nin önde gelen işadamları ve yöneticilerinin deneyimlerini paylaştığı bir platform yaratan “Kurumsal Yönetim Eğitim Programı” 13 Mart 2012 tarihinde düzenlendi.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi & Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Sermaye Piyasası, UFRS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim'den Sorumlu Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu ile TKYD Üyesi & Arkun Avukatlık Bürosu'ndan Av. Fırat Arkun'un konuşmacı olarak katıldığı SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde “Kurumsal Yönetim

Eğitim Programı” dernek merkezinde düzenlendi. Programda “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Oluşan Uygulamalar”, “Pay Sahipleri İle İlişkiler ve Uyum Yöneticisinin Görevleri” ve “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim Açısından Getirdiği Yenilikler” konuları ele alındı.



TKYD MALİ GENEL KURUL TOPLANTISI DÜZENLENDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Mali Genel Kurul toplantısı 29 Mart 2012 tarihinde Sabancı Center, Levent adresinde düzenlendi.

2011 yılı yönetim ve denetim kurulu çalışmalarının ibra edildiği genel kurul toplantısında, konuşan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz; “Derneğimiz, kurumsal yönetim bilinç ve bilgisinin artırılmasının yanı sıra, kurumsal yönetim anlayışının, toplumumuza uygun gelişmesine de önemli katkılarda bulunmuştur. Kurumsal yönetim ilkeleri açısından birçok uygulamayı hayata geçirecek olan Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yasalaştığı, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili düzenlemelerin hayata geçirildiği, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan şirket sayısının 38'e ulaştığı bir dönemde, kurumsal yönetim konusunda gösterdiğiniz bilinç ve derneğimize verdiğiniz destekten cesaret alarak derneğimize çalışmalarına daha fazla desteğinizi ve katılımınızı bekliyoruz.” dedi.





TKYD & YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ İŞBİRLİĞİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi işbirliği ile düzenlenen “Kurumsal Yönetim” toplantıları hız kaybetmeden devam ediyor.



Toplantıların ilki olan, TAV Havalimanları Holding A.Ş. İş Geliştirme Direktörlüğü Yatırımlar Koordinatörü Bülent Özütürk'ün konuşmacı olarak katıldığı “Yap-İşlet-Devret Projeleri Işığında Kurumsal Yönetim İlkelerinin Bileşenleri” başlıklı konferans 14 Mart 2012 tarihinde düzenlendi. Katılımcıların yoğun ilgi gösterdiği toplantının ardından ikinci toplantı olan, Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. Kurumsal İlişkiler Direktörü Haluk Özdemir'in konuşmacı olarak katıldığı “Bir İletişim Aracı Olarak Kurumsal

Yönetim ve Kurum İtibarına Katkısı” başlıklı konferans ise 21 Mart 2012 tarihinde Rektörlük Hünkar Salonunda düzenlendi. Toplantıda kurumsal yönetimin iletişim aracı olarak üstlendiği anahtar rolün önemine değinilirken, katılımcıların soruları cevap buldu. 4 Nisan 2012 tarihinde üçüncüsü düzenlenen programın konuğu ise Zurich Sigorta A.Ş. Finansal Riskler Müdürü Zeynep Cengiz olurken, yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ve yönetici sorumluluk sigortası konuları masaya yatırıldı.



TKYD & İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ İŞBİRLİĞİ

TKYD, kurumsal yönetim alanında bilinirliğin artırılması amacıyla üyelerinin değerli destekleriyle üniversitelere konuk oluyor. Bu programlardan birisi de, Bilgi Üniversitesi - TKYD iş birliğinde Prof. Dr. Zeynep Özsoy'un “Kurumsal Yönetim” konulu dersi oldu. 19 Mart 2012 tarihinde düzenlenen ders programına TKYD Kurumsal Üyesi KPMG Türkiye Denetim Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Alsan konuk oldu. “The role of the Audits in Corporate Governance Family Owned Firms” başlıklı ders programında Alsan, kurumsal yönetim perspektifinde uygulamaya yönelik bilgiler aktarırken, katılımcıların sorularını cevapladı.



“SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NDE OLUŞAN DEĞİŞİKLİKLER VE ÖNE ÇIKAN UYGULAMALAR”

Sermaye piyasasında son dönemde gündeme damgasını vuran SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde oluşan değişiklikler ve öne çıkan uygulamalar Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından Sabancı Center'da düzenlenen panelde masaya yatırıldı.



TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mehmet Göçmen panelde açılış konuşması gerçekleştirdi.



Konuşmacılar; Dr. Murat Doğu, Elif Gönençer, Soner Bahçuvan, Burhan Taştan.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 29 Mart 2012 tarihinde Sabancı Center'da düzenlediği panel, kurumsal yönetim ilkelerine dair son gelişmelerin tartışıldığı bir platform oluşturdu. Sermaye Piyasası Kurulu Başkan Yardımcısı Elif Gönençer, Borsa Yatırımcıları Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Soner Bahçuvan ve Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Genel Müdürü Burhan Taştan'ın konuşmacı olarak katıldığı panele TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı Dr. Murat Doğu başkanlık yaptı.

TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. Çimento Grubu Başkanı Mehmet Göçmen yaptığı açılış konuşmasında: “Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri”

ülkemizde “kurumsal yönetim” konusunda farkındalık yaratılmasında ve uluslararası genel kabul görmüş yönetim uygulamalarının benimsenmesinde çok önemli rol oynamıştır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda gündeme alınan güncellemelerle ilgili aktif katılım ve çalışmalarda bulunarak bu konudaki bilgi havuzuna katkı sunmaya devam ediyoruz” dedi.

Panelde bağımsız yönetim kurulu üyelerine özgü karar yetkileri, hangi tür faaliyetlerin önemli nitelikteki işlem olarak sınıflandırıldığı, ilişkili taraflarla yapılacak olan işlemlerde izlenecek süreçler ve yeni tebliğin genel kurul hazırlıkları konusunda getirdiği yenilikler konuları ele alınırken, halka açık şirketler için yürürlüğe alınan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ülkemizde yeni bir iş yapış kültürünün gelişmesine katkıda bulunacağını altı çizildi.





İDEAL YÖNETİM KURULU OLUŞUMU VE BAĞIMSIZ ÜYELERİN ROLLERİ EĞİTİM PROGRAMI

TKYD Danışma Kurulu Üyesi Dr. Haluk Alacaklıoğlu'nun konuşmacı olarak katıldığı eğitim programı 4 Nisan 2012 tarihinde dernek merkezinde düzenlendi.

Şirketlerde kurumsal yönetim sisteminin oluşturulması sürecine destek olmayı ve yönetim kurulu performansının geliştirilmesini amaçlayan "İdeal Yönetim Kurulu Oluşumu ve Bağımsız Üyelerin Rollerini Eğitim Programı" 4 Nisan 2012 tarihinde düzenlen-

di. TKYD Danışma Kurulu Üyesi, Family Business Advisors Başkanı Dr. Haluk Alacaklıoğlu'nun konuşmacı olarak katıldığı eğitim programında "Nasıl bir yönetim kurulu?" ve "Yönetim Kurulu Oluşumu ve Bağımsız Üyelerin Rollerini" konuları ele alındı.



ADİLLİK, ŞEFFAFLIK, HESAP VEREBİLİRLİK, SORUMLULUK

İŞ DÜNYASININ TAKİP ETTİĞİ KAYNAKLAR VARDIR...

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 Ahmet Balcılar 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 www.tkyd.org

İŞ DÜNYASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ'NDE BULUŞTU “ÖNCELİKLER

Sermaye piyasasında son dönemde gündeme damgasını vuran konular Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 17 Ocak 2012 tarihinde düzenlediği V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde masaya yatırıldı. Halka açık şirketlerin yöneticilerini, düzenleyiciler ve ilgili sivil toplum kuruluşları ile bir araya getiren zirvede öncelikler ortaya konurken yeni hedefler tartışıldı. İstanbul Hilton'da düzenlenen zirvede “II. Kurumsal Yönetim Ödülleri” de sahiplerini buldu.



TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz zirve açılış konuşmasını gerçekleştirdi.

“Kurumsal yönetim uygulamalarının neresindeyiz?” paneli CNBC-e'den canlı yayınlandı.



& HEDEFLER”

TÜSİAD Başkanı Ümit Boyner ve Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray'ın açılış konuşmalarını yaptığı toplantıda bir konuşma yapan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz; kurumsal yönetim ilkelerinin artık bir kurum kültürü olarak ele alınması gerektiğinin altını çizerken, yeni yasa ve düzenlemeler ile oluşması gereken yapıların bir an önce hayata geçirilmesi gerektiğini belirtti.

Tayfun Bayazıt, Arzuhan Doğan Yalçındağ, Sani Şener ve Cem Kozlu'nun konuşmacı olarak katıldığı ilk panelde son on yılda yaşanan süreç değerlendirilirken, uygulamaların ülkemizde ulaştığı nokta ve bu yönde değişmekte olan yasal zemin tartışmaların odağını oluşturdu.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni hazırlayan komisyonun başkanı Stilpon Nestor, IFC tarafından kurulan Global Corporate Governance Forum Başkanı Philip Armstrong, Zurich Sigorta Yönetici Sorumluluk ve Finansal Riskler Bölge Müdürü Dominik Bark, TKYD Danışma Kurulu Üyesi Dr. Yılmaz Argüden ve A.T. Kearny Türkiye Yönetici Ortağı Michael Weiss'in konuşmacı olarak yer aldığı ikinci panel, uluslararası gelişmeler ışığında kurumsal

yönetim alanında yaşanması ön görülen gelişmeleri bölgesel karşılaştırmalar ve farklı ülkelerde oluşan uygulamalar ile dinleyicilerin dikkatine sundu.

Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan'ın şeffaflık alanında büyük yenilikler getiren "e-yönet" projesi ve elektronik genel kurul düzenlemesi ile ilgili sunduğu bilgilerin ardından zirvenin değişmez konusu Global Reporting Initiative Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Mervyn E. King'in değerlendirme programda yer aldı.

Açılış Konuşmaları

V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Neresindeyiz: Öncelikler ve Hedefler" temasıyla, 17 Ocak 2012 tarihinde, Hilton Otel İstanbul'da düzenlendi. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Temmuz 2012'de yasalması ile iş dünyasında daha büyük bir öneme ulaşacak kurumsal yönetim alanında yaşanan küresel gelişmeler, uluslararası uzmanların katılımlarıyla zirvede masaya yatırıldı. İnternet televizyonu aracılığıyla yurt içi ve dışı birçok merkezden canlı olarak takip edilen zirvenin açılış konuşmalarını TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ümit



SPK Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray zirveye katılarak açılış konuşması gerçekleştirdi.



2011 yılında olduğu gibi bu yıl da TÜSİAD Başkanı Ümit Boyner zirve açılış konuşmacıları arasında yer aldı.



Hilton Hotel'de düzenlenen zirveye 350 kişi katıldı.



Panelde son on yılda yaşanan süreç değerlendirilirken, uygulamaların ülkemizde ulaştığı nokta tartışmaya açıldı.



Geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi bu yıl da zirve başkanlığını Prof. Mervyn King üstlendi.



MKK Genel Müdürü Doç. Dr. Yakup Ergincan sunumunu katılımcılarla paylaştı.

Uluslararası gelişmeler ışığında kurumsal yönetim anlayışı ve farklı ülkelerde uygulanan uygulamalar değerlendirildi



Boynner, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray yaptılar. TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz yaptığı konuşmada; "Kurumsal yönetim kavramı, esasen, toplumsal yaşamımıza ve bunun ayrılmaz parçası olan kurumlara hâkim olmasını beklediğimiz, istediğimiz ortak değerlerimizi ifade etmektedir. "Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk" ilkeleri, bir yandan, bu temel ortak değerler, çağdaş dünyanın kurumlarının uyması beklenen hukuki ve ekonomik düzeninin alt yapısını işaret ederken, diğer yandan, çocuklarımızın yaşamasını umut ettiğimiz dünyanın düzenine ilişkin beklentilerimizin de çerçevesini teşkil etmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerini, yalnızca şirketler kesimini ilgilendiren; yatırımcı, girişimci ve düzenleyici – denetleyici otoriteler arasında oluşturulmaya çalışılan bir düzen olarak değil, düzgün işleyen bir serbest piyasa ekonomisinin ve hatta, çağdaş demokratik bir toplumsal düzenin de gereği olarak görmeliyiz." dedi.

TÜSİAD Başkanı Ümit Boyner 2011 yılında gerçekleştirilen Zirve'de kurumsal

yönetimin krizler karşısında güven artırıcı özelliğinden ve bu ilkelerin içselleştirilmesinin gereğinden bahsettiğini vurguladığı konuşmasına şöyle devam etti; "Peki, geçtiğimiz bir yıl içerisinde neler oldu? Kurumsal yönetimin ülkemizde yaygınlaşmasını hedefleyen kurumlar olarak bizler, bizim gibi sivil toplum kuruluşları ve yasa koyucu ve düzenleyici otoriteler neler yaptık? Aslında konunun bütün paydaşları için oldukça yoğun bir dönem geçirdiğimizi belirtmek istiyorum. Geçtiğimiz dönem paydaşların işbirliği kültürünü geliştirmeleri açısından da örnek bir dönem oldu. Yeni Türk Ticaret Kanunu, Meclis'te yer alan partilerin uzlaşısı ve özel sektörün önemli desteğiyle yasalaştı. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yasallaşmasının ardından ikincil düzenlemelerde de aynı yapıcı tutumun benimsenmesi de en temel arzumuz. TÜSİAD olarak kanun için gösterdiğimiz gayret ve takipçiliği bu süreçler için de devam ettiriyoruz."

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray Sermaye Piyasası Kurulu'nun geçtiğimiz yıldan bu yana Sermaye Piyasası Kanunu hazırlık-

SAYILARLA ZİRVE

5

2008 yılından bu yana her yıl Ocak ayında gerçekleştirilen kurumsal yönetim zirvesi beşinci kez İstanbul'da düzenlendi.



1520

Gün boyu internet üzerinden canlı olarak yayınlanan zirveyi 1520 kişi bölümler halinde, 540 kişi de kesintisiz olarak takip etti.

350

V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne 350 kişi katıldı.



larını sürdürdüğünü belirttiği konuşmasına şöyle devam etti; "OECD'nin Kurumsal Yönetim Komitesi'nin içinde bir üyeliğimiz var. Arkadaşlarımız oraya faal olarak katılıyorlar. Yine OECD şemsiyesi altında bir Avrasya bölgesinde, bir de MENA bölgesinde kurumsal yönetim ve sermaye piyasasının geliştirilmesi konusunda iki projenin liderliğini yapıyoruz İMKB ile beraber. Yani kurumsal yönetimi olduk biz de."

Son dönemde kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemelere de değinen Akgıray; "Kurumsal yönetimi iyileştirmek kanunla, düzenlemeyle yapılamaz, öyle bir şey yok. Firmanın çalışanları, yöneticileri, küçük veya büyük ortakları bu işe inanmazlarsa, Sermaye Piyasası Kurulu ne yaparsa yapsın etkisi olmaz. Uyum zorluğu günlük sıkıntıya yol açar ama bir sonuç alamayız. Bunu söylemek lazım, sonuçta insan işi bu. Biliyorsunuz geçen senenin sonunda bir düzenleme yayınladık. Bütün bu çalışmalar sonucunda Türkiye'nin menfaatine olabileceğini düşündüğümüz, bölgesel oyuncu olmamı-

za da yardımcı olabilecek bir düzenleme yayınladık. Bu sene uygulamaya başlıyor, göreceğiz nasıl gidecek. İlla ki düzenleme içinde pratikte sıkıntıya yol açacak, açabilecek birtakım sonuçlar olabilir, olmayabilir de. İnşallah olmaz ama olabilme ihtimaline açtık. Gelişmeleri izleyeceğiz. Sonuçta bu Sermaye Piyasası Kurulu'nun ilke kararları. Bugün bile değiştirilebilir, yarın da değiştirilebilir, haftaya da değiştirilebilir, düzeltilebilir. Fakat benim piyasa

oyuncularından özel bir ricam var. Bunu, şirketin daha iyi yönetilebilmesi için yorumlayarak uygulamaya geçirin lütfen. İyi bağımsız üye bulun. Zaten çoğu şirkette çoğunluk bağımsız olmayan üyelerden oluşacaktır, işin doğasında var bu. Ama düzgün bağımsız üye bulun. Eğer herhangi bir bağımsız yönetim kurulu üyesi bir pratik sıkıntıya yol açıyorsa onun gereğini yapmak da bizim işimiz. Hem büyük ortak için, hem küçük ortak için. Bu kapıyı da açık



Sağladığı katkılardan ötürü hazırlanan plaket TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz tarafından MKK Genel Müdürü Doç. Dr. Yakup Ergincan'a takdim edildi.



En yüksek nota sahip kuruluş olan TSKB A.Ş. ödülünü SPK Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray'ın elinden aldı.



En yüksek nota sahip 2. kuruluş olan TAV Havalimanları Holding A.Ş.'ye ödülünü TÜSIAD Başkanı Ümit Boyner takdim etti.



En yüksek nota sahip 3. kuruluş Doğan Yayın Holding olurken, ödülünü MKK Genel Müdürü Doç. Dr. Yakup Ergin can verdi.



Yönetim Kurulu kategorisinde en yüksek nota sahip kuruluş olan İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'ye ödülünü TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt verdi.



biraktık. Dolayısıyla işimiz sermaye piyasalarını büyütmek. Hatta "bu ilkeler çok zorlarsa halka açılmayı bir daha düşündürür, halka açık şirketler listeden çıkmayı düşünebilir" dendi. Hiç öyle düşünmeyin. Böyle inanan varsa eminim ki çok yanlış yorumluyordur veya biz iyi ifade edememiştir. Tam tersini bekliyoruz. Bunu da burada net olarak söylemek istiyorum" dedi.

II. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni

Yapılan açılış konuşmalarının ardından İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde bulunan 38 şirket arasından yapılan değerlendirme sonucunda dereceye giren kuruluşlar, V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenen törenle ödülleri aldılar. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. en yüksek nota sahip kuruluş olarak birincilik ödülünü Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray'dan aldı. Diğer ödül alan kuruluşlar ise "En Yüksek Nota Sahip ikinci kuruluş: TAV Havalimanları Holding A.Ş.", En Yüksek Nota Sahip üçüncü kuruluş: Doğan Yayın Holding", "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2011 Yılında Notunu En Çok Arttıran Kuruluş: Turcas Petrol A.Ş.", "Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş: İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş." ve "En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş: Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş." olarak sıralandı.

Ana Oturum

CNBCe televizyonunca canlı olarak yayınlanan ilk panelde Tayfun Bayazıt, Arzuhan Doğan Yalçındağ, Sani Şener ve

Cem Kozlu konuşmacı olarak yer aldılar. Artunç Kocabalkan tarafından yönetilen panelde son on yılda yaşanan süreç değerlendirilirken, uygulamaların ülkemizde ulaştığı nokta ve bu yönde değişmekte olan yasal zemin tartışmaların odağını oluşturdu.

Doğan TV Holding Yönetim Kurulu Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ panelde yaptığı konuşmada; "Aslında Doğan Grubu olarak sermaye piyasalarına inanan bir grubuz. İlk halka açılan gruplardan biriyiz. Sonra da 1998'de Doğan Yayın Holding halka açıldı ve o zaman Türkiye'de ilk defa bir yabancı kuruma başvurarak not alan grup da biziz. Hatta dünyada böyle bir notu alıp bunu açıklayan ilk medya grubuyuz. Bunca yıllık tecrübeden sonra ve bu kurallarla, bu ilkelerle şirketleri yönettikten sonra görüyorum ki, bunları benimsemek ve sahip çıkmak, aksine, çok daha doğru ve seri kararlar almanızı sağlıyor. Dolayısıyla hem şirketimiz için, hem şirketimizi ileriki yıllarda da sürdürülebilir bir başarı performansına taşımak için hem de ülkeye katma değer sağlamak için, ülkenin itibarı, ülkenin notunu yükseltmek, ülkeye 'yatırım yapılabilir' imajını vermek için, o insan kaynağına sahip olabilmek için bu ilkelerin ve kuralların çok önemli olduğuna inanıyorum." dedi.

Coca Cola Avrasya ve Afrika Grubu Danışmanı Cem Kozlu bağımsız yönetim kurulu üyeliği konusuna değinerek "Bugün de Yönetim Kurullarında görevlerim var ve bu görevi 'o hissedarın mı, bu hissedarın mı', 'azınlığın mı, çoğunluğun mu' mevzuları olarak değil, ortaklar anlaşmasına göre, şirket sözleşmesine göre, yasalara göre, SPK tebliğlerine göre, İMKB ku-

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2011 yılında notunu en çok arttıran kuruluş olan Turcas Petrol A.Ş.'ye ödülünü Muharrem Yılmaz verdi.



En yüksek nota sahip halka açık olmayan kuruluş olan Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.'ye ödülünü TOFAŞ kuruluşundan Selçuk Öncer verdi.



rallarına göre, bütün bunların manzumesi içinde şirket için, şirketin paydaşları için en doğru kararları alma çabası olarak görüyorum. Bu sadece bağımsız üyelerin değil bütün üyelerin görevidir, çünkü neticede yönetim kurulunda bağımsız üyeler ve başka üyeler diye iki kategorinin olmasını da yönetim kurulunun kültürel yapısı açısından mahsurlu görüyorum. Orada herkesin birbirine güven duymasının, herkesin birbirinin en iyiyi yapmaya çalıştığına inanmasının, o kurum için ve o kurumun ilişkide olduğu her şey ve sonuçta toplumumuz için de en doğru şey olduğuna inanıyorum.” şeklinde görüş belirtti.

Aynı konuda söz alan TAV Havalimanları Holding A.Ş. CEO'su Sani Şener “Bağımsız yönetim kurulu üyeliği mekanizmasına gerçekten inanan bir

firmanız. Burada almış olduğumuz kurumsal yönetim dalındaki iki sene birincilik, bu sene ikincilik ödülümüz, hakikaten bu tip değerlere, bu ilkeler bütününe değer vermemizden kaynaklanıyor” dedi.

TKYD ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt ise şirketlerin halka arz edilmesi konusunda gelen bir soruya “Önümüzdeki dönem içerisinde hem halka açık şirketlerin sayısının arttığını hem de halka açıklık oranının daha fazla arttığını görmeyi hedef olarak önümüze koyduğumuza göre, şirketler kesimi de, düzenleyici kurumlar da bu hedef çerçevesinde çalışacaklar. Şu anda halka açıklık oranlarının arzulan boyutta olamamasının, sermaye

piyasalarının gelişmişliğiyle, dünyayla entegrasyonumuzla, şirket kültürlerindeki değişimle ve daha birçok faktörle alakası var. Zaman içerisinde daha fazla büyümeyi finanse edebilecek yapılanmanın yeni kaynaklar sağlama, ortaklar alma, bu ortakların halka arzlar şeklinde olması gibi çabaları gördüğümüz zaman içerisinde, hem kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması açısından daha iyi bir yere geldiğimizi hem de halka açıklık oranlarının daha fazla arttığını göreceğiz.” dedi.

Öğle yemeğinin ardından gerçekleştirilen ikinci panel kapsamında OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini hazırlayan komisyonun başkanı Stilpon Nestor, IFC tarafından kurulan Global Corporate Governance Forum Başkanı Philip Armstrong, Zurich Sigorta Yönetici Sorumluluk ve Finansal Riskler

Bölge Müdürü Dominik Bark, TKYD Danışma Kurulu Üyesi Dr. Yılmaz Argüden ve A.T. Kearny Türkiye Yönetici Ortağı Michael Weiss konuşmacı olarak yer aldı. Uluslararası gelişmeler ışığında kurumsal yönetim alanında yaşanması ön görülen gelişmeleri bölgesel karşılaştırmalar ve farklı ülkelerde oluşan uygulamalar ile dinleyicilerin dikkatine sundu.

İkinci panelin ardından Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Erginçan'ın şeffaflık alanında büyük yenilikler getiren “e-yönet” projesi ve elektronik genel kurul düzenlenmesi ile ilgili sunduğu bilgilerin ardından zirvenin değişmez konduğu Global Reporting Initiative Onursal Başkanı Prof. Mervyn E. King ve Dr. Esra LaGro'nun değerlendirmeleri ile program tamamlandı.



KURUMSAL YÖNETİM'DE OECD GÜNDEMİ VE BÖLGESEL İŞBİRLİĞİ ÇALIŞMALARI

ABD konut kredisi piyasasında başlayan ve günümüzde Avrupa borç krizi ile beklenenden daha uzun bir süre etkisi altında kalacağını gösteren küresel ekonomik krizin, finansal piyasalar kaynaklı bir sorun olarak algılanılması nedeniyle kriz tartışmalarının odak noktalarından birisi de kurumsal yönetim olarak gelişti. 34 üyeli Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından geliştirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri bugün 100'e yakın ülkede uygulanan ulusal kurumsal yönetim kodlarının ve uygulamaya ilişkin yapılan uluslararası değerlendirmelerin temel referans noktası konumundadır. Ayrıca krizden sonra üstlendiği rol ile yapısı güçlenen Finansal İstikrar Kurulu (FSB)'nin sağlam bir finansal sistem için önerdiği 12 temel uluslararası standarttan birisi olması da İlkelerin önemini artırmaktadır.

Üye ülkelerin temsilcilerinden oluşan ve OECD nezdindeki bütün kurumsal yönetim faaliyetlerinden sorumlu olan Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından krizin ardından yapılan değerlendirmede İlkelerin acil bir gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmadığı tespit edilmiş, ancak belirlenen sorunlu temel dört alanda uygulamanın mevcut standartlara göre güç-

lendirilmesi önerilmiştir. Bu dört alan olan yönetim kurulu ücret politikası, risk yönetimi, yönetim kurulunun faaliyetleri ve yapısı ve ortaklık haklarının kullanılması hususlarında hem öneriler geliştirilmiş hem de üye ülkelerin uygulamalarının diğer ülkeler tarafından değerlendirildiği bir akran inceleme süreci başlatılmıştır.

Pek çok başlık altında yürütülen bu çalışmaların sonucunda, 2013 yılı itibarıyla İlkelerin gözden geçirilmesi için bir çalışmanın başlatılmasına, Komite'nin Kasım 2011'de yapılan son toplantısında karar verilmiştir. Bu süreçte diğer uluslararası kurumların yanı sıra üye olmayan ülkelerin de katkı yapması ve OECD üyeliği ötesinde bir uygulanma gücü olan İlkelerin günümüzün de-





ğışen finansal ve kurumsal sektörlerinin yapısına uygun hale getirilmesine Komite tarafından çok büyük önem atfedilmektedir.

SPK ile İMKB'nin OECD ile İşbirliği

OECD 2011 yılında 50. yılını geride bırakırken, küresel finansal krizde gelişmiş ekonomilere nazaran daha iyi bir performans göstermeleri nedeniyle tekrar dikkatleri üzerine çeken gelişmekte olan ekonomiler ile işbirliğini artırma çabalarına hız verdi. Çin, Hindistan ve Rusya gibi üye olmayan ancak dünya ekonomisindeki payları hızla artan ülkeler ile yeni işbirliği modelleri ve üyelik görüşmeleri yürütülürken, diğer pek çok ülkeyi kapsayan bölgesel programlara da ağırlık verilme-ye başlandı.

Bu programlardan ikisi, 18 Arap ülkesini kapsayan Orta Doğu ve Kuzey Afrika ve 13 Orta Asya, Kafkasya ve Doğu Avrupa ülkesini kapsayan Avrasya programları, hem coğrafi yakınlıkları hem de uzun süredir var olan güçlü ikili ilişkiler nedeniyle Türkiye'nin bir OECD üyesi olarak katkı sunmasına daha fazla imkan veren bir konumda oldular. Ayrıca OECD'nin kurucu üyesi olan Türkiye 57 üyeli İslam İşbirliği Örgütü ile Orta Doğu ve Balkanlar coğrafyasından tek üye olması nedeniyle de örgüt nezdinde özellikli bir pozisyona sahip olmaktadır. Diğer bir

önemli etken ise OECD'nin gelişmekte olan ülkeler ile ilişkilerini artırma çabasında, yükselen bir piyasa ekonomisi olarak sınıflandırılan, ancak aynı zamanda G-20 ve FSB üyesi olan Türkiye'nin üstlenebileceği yapıcı rol olmaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'nde üstlenilen role de paralel olarak, Avrasya ve Orta Doğu ve Kuzey Afrika programlarının kurumsal yönetim ve sermaye piyasaları ayaklarında işbirliği talebine SPK ve İMKB tarafından olumlu yanıt verilmiş ve 2011 yılında başlamak üzere iki bölgeye yönelik bir işbirliği geliştirilmiştir. Bu kapsamda, Avrasya bölgesine yönelik olarak Sermaye Piyasalarının Geliştirilmesinde Kurumsal Yönetimin Rolü ve Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesine yönelik olarak Borsaların Kurumsal Yönetimdeki Rolü başlıklı iki proje yürütülmeye başlanmıştır.

Avrasya'da Sermaye Piyasaları

Avrasya projesi kapsamında yer alan ülkeler Sovyetler Birliği'nin çözülmesinden sonra bağımsızlıklarını kazanmaları ve ekonomik yapılarını dönüştürme çabası içine girmeleri nedeniyle 20 yıllık bir sermaye piyasası geçmişine sahiptirler. Bu yirmi yılın ilk on yılı ise büyük oranda derin ekonomik krizler altında ve ulusal ekonomileri yeniden inşa etme çabası içinde geçmiştir. Sermaye piya-

sası otoriteleri, borsalar, takas ve saklama kurumları ve diğer sermaye piyasası kurumları da bu süreç içinde uluslararası finansal kuruluşlardan da alınan destekler ile oluşturulmuştur.

Bazı ülkelerde bağımsız idari otorite, diğer ülkelerde ise bakanlıklar veya merkez bankalarına bağlı olarak sermaye piyasası düzenleyici otoriteleri/birimleri kurulmuştur. Tacikistan ve Türkmenistan dışında kalan bütün ülkelerde ise hisse senetlerinin işlem gördüğü, ancak devlet ve özel sektör tahvil-leri ile türev araçların da işlem gördüğü örneklerin olduğu organize borsalar yer almaktadır. Bir bütün olarak bakıldığında ise bölge ülkelerinde sermaye piyasaları göreceli olarak gelişmemiş düzeydedir. Şöyleki, kurumsal yatırımcıların katkısı çok sınırlı, uluslararası yatırımlar yetersiz ve piyasalarda likidite sıkıntısı yaşanmaktadır. Diğer taraftan, başta Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ve Uluslararası Sermaye Piyasaları Örgütü (IOSCO) çok taraflı anlaşması olmak üzere uluslararası düzeyde kabul görmüş standartlara uyumda da önemli düzeyde ilerleme ihtiyacı olduğu tespit edilmektedir.

Bardağın dolu tarafında ise hukuki ve düzenleyici altyapısı büyük oranda oluşturulmuş ve sermaye piyasası kurumlarının teknik alt yapısına önemli oranda yatırım yapılmış ülkelerin gösterdiği gelişme çabası bulunmaktadır. Bunun önemli bir ayağı da OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak ülkelerin kendi kurumsal yönetim yapılarını oluşturma çabalarıdır. İlkelerin çizdiği çerçeve sadece ulusal kodları değil, bir bütün olarak ticaret, şirketler ve sermaye piyasası mevzuatına ilişkin düzenleme ve uygulamaları da kapsadığı



Bekir Sıtkı ŞAFAK SPK Başkan Yardımcısı, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Büro Üyesi

1973 Erzurum doğumlu olan Bekir Sıtkı Şafak, 1996 senesinde Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme bölümünü bitirmiş, University of Illinois at Urbana-Champaign Üniversitesinde işletme alanında yüksek lisans yapmıştır. 1996-2000 yılları arasında Uzman Yardımcısı olarak görev yaptığı Sermaye Piyasası Kurulu'nda sırasıyla 2000-2006 yılları arasında Uzman, 2006-2008 yılları arasında Ortaklıklar Finansmanı Daire Başkanı olarak görev almıştır. 2008 yılından bu yana ise Kurul Başkan Yardımcısı görevini sürdürmektedir. Evli ve iki çocuk sahibi olan Bekir Sıtkı Şafak, İngilizce bilmektedir.

için kapsamlı bir çalışmayı gerektirmektedir.

OECD 2000 ve 2008 yılları arasında bölgede kurumsal yönetimin geliştirilmesine ilişkin bir çalışma yürütmüş ve diğer uluslararası kuruluşların da katkısı ile hem ulusal kodların oluşturulması ve hem de kurumsal yönetime ilişkin algının artırılması anlamında önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak çalışma başta yatırımcıların korunması üzere uygulama alanında gözlenen eksikliklerin giderilmesi için yeni projelerin yürütülmesi çağrısı ile sonuçlanmıştır. Bu kapsamda, 2011 yılında başlayan proje ile Avrasya ülkelerinde kurumsal yönetim alanında sağlanacak gelişmelerin sermaye piyasasının gelişmesine nasıl katkı yapacağı tartışılması ve bölgesel düzeyde mevcut düzenleme ve kurumların nasıl geliştirilebileceğine ilişkin öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Projenin ilk toplantısı Avrasya Borsalar Federasyonu (FEAS) ile işbirliği içinde 2011 yılı Eylül ayında 12 bölge ülkelerinden sermaye piyasası otoriteleri ve borsalar ve OECD üyesi ülkelerden üst düzey temsilcileri ile IFC, Dünya Bankası ve Asya Kalkınma Bankası gibi uluslararası kuruluşların katılımı ile Kazakistan'da yapılmıştır. Toplantı'da bölge ülkelerinin sermaye piyasalarının mevcut özellikleri ve büyüklüklerine ilişkin sunumlar yapıldıktan sonra, sermaye piyasalarının gelişmesi için kurumsal yönetim alanında yapılması gereken reform öncelikleri tartışılmıştır. Diğer taraftan, başta Kazakistan olmak üzere bölge ülkelerinde başlayan KİT'lerin halka açılma süreciyle kısmen özelleştirilmesi ve bu vesile ile sermaye piyasalarının geliştirilmesi planları nedeniyle bu konuya dönük bir ilgi oluşmuş ve KİT'lere ilişkin kurumsal yönetim uygulama-

ları ile sermaye piyasalarının geliştirilmesindeki rolleri ülke örnekleri ile birlikte ele alınmıştır.

Toplantı sonucunda 2012 yılında yapılacak ikinci büyük toplantıya, sermaye piyasalarının gelişmekte olan ülkelerde oynadığı role, Avrasya ülkelerinin sermaye piyasaları ve kurumsal yönetim altyapılarına, kurumsal yatırımcıların potansiyel katkılarına, KİT'lerin özelleştirilmesi yoluyla sermaye piyasalarının geliştirilmesine ve Avrasya ülkelerinde yatırımcı güvenin geliştirilmesi için kurumsal yönetim alanındaki önceliklere ilişkin kapsamlı bir raporun sunulmasına karar verilmiştir. Söz konusu raporunun hazırlık çalışmaları kapsamında bütün bölge ülkelerine anketler gönderilmiş olup, ilk taslak raporun tamamlanmasına müteakip yıllık toplantı öncesinde uzmanlar düzeyinde çalışma toplantıları düzenlenecektir. 2012'nin ikinci yarısında yapılacak geniş katılımlı toplantı ile hem hazırlanan rapordaki hususlar tartışılacak hem de projenin bundan sonra

BÖLGESEL İŞBİRLİĞİ ÇABALARININ DA ARTIRILMASINA PARALEL OLARAK, OECD İLE 18 ARAP ÜLKESİNİN İŞBİRLİĞİ ALTINDA YÜRÜTÜLEN ORTA DOĞU VE KUZEY AFRİKA YATIRIM PROGRAMI'NIN BİR ALT AYAĞI OLARAK, ORTA DOĞU VE KUZEY AFRİKA'DA BORSALARIN KURUMSAL YÖNETİMDEKİ ROLÜ BAŞLIKLILIKTA PROJE OECD İLE SPK VE İMKB'NİN İŞBİRLİĞİNDE 2011 YILINDA BAŞLATILMIŞTIR.

nasıl bir doğrultuda ilerleyeceği karara bağlanacaktır.

Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Borsalar ve Kurumsal Yönetim

OECD tarafından 2008 yılında borsaların kurumsal yönetiminde oynadıkları role ilişkin olarak yürütülen çalışmada borsaların geleneksel rolü olarak kotasyon ile kamuyu aydınlatma standartlarının geliştirilmesi ve bunların uygunlanması ifade edilmiştir. Ancak 1993 yılında Stockholm Borsası'nın önce üyelikli yapıdan şirket ha-

line dönüşmesi ve daha sonra halka açılması ile bu geleneksel yapının tartışıldığı yeni bir döneme girilmiştir. Bugün gelişmiş ülkelerde pek çok borsa halka açık birer şirket haline gelmiş, önemli düzeyde birleşmeler gerçekleşmiş, bunun yanında ise yeni gelişen işlem platformları ile borsalarının işlem hacmindeki ağırlıkları azalmaya başlamıştır.

Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerinin de içinde yer aldığı gelişmekte olan ülke sermaye piyasaları her ne kadar bugüne kadar bu sürecin biraz dışında kalmış olsa da son dönemde yaşanan dönüşüm tartışmaları ve yeniden yapılandırma projeleri detaylı olarak konunun üzerinde durulması gerektiğinin öncül işaretleri olarak algılanmıştır. Bu kapsamda, ulusal kurumsal yönetim kodlarının hazırlanma sürecinin büyük oranda tamamlandığı ve gerekli düzenleyici altyapının oluşturduğu bölge ülkelerinde sermaye piyasaları bağlamında ele alınması gereken bir başlık olarak borsaların yeri ve üstlendikleri roller ön plana çıkmıştır.

Günümüzde bu ülkelerde yer alan 19 borsanın sadece iki tanesi özel şirket, 3 tanesi üyelikli yapısından şirket haline dönüştürülmüş, geri kalanlar ise kamu şirketi veya kamu kurumu niteliğindedir. Ancak ser-



maye piyasaları özellikle Avrasya ile karşılaştığında önemli oranda gelişmiş ve halka açık toplam 1.500'e yakın şirket bir trilyon ABD dolarını aşan bir piyasa kapitilizasyonu ile işlem görmektedir. Bunun yanında, petrol ihraç eden ülkeler ile diğer ülkeler arasındaki eşitsiz gelişmenin yanında, sermaye piyasaları bazında bölgesel işbirliği çabaları da ileri bir düzeye ulaşmış durumda değildir.

Bölgesel işbirliği çabalarının da artırılmasına paralel olarak, OECD ile 18 Arap ülkesinin işbirliği altında yürütülen Orta Doğu ve Kuzey Afrika Yatırım Programı'nın bir alt ayağı olarak, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Borsaların Kurumsal Yönetimdeki Rolü başlıklı proje OECD ile SPK ve İMKB'nin işbirliğinde 2011 yılında başlatılmıştır. Proje kapsamında hem bölge borsalarının mevcut ortaklık ve yönetim yapısı, kotasyona alma, kamuyu aydınlatma ve ulusal kurumsal yönetim kurallarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki rollerinin tartışılması hem de yaşanmakta olan küresel eğilimlerin olası etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

2011 Temmuz ayında yapılan ilk toplantıya bölge ülkelerinin borsa ve sermaye piyasası otoriteleri büyük ilgi göstermiş, bu kurumlar başta olmak üzere uluslararası borsa federasyonlarının temsilcileri ile akademisyenlerin de olduğu 20'yi aşkın katılımcı tarafından sunulmuş yapılmıştır. Toplantıda bölge borsalarının farklı gelişmişlik düzeylerine ve büyük oranda yerel bireysel yatırımcıya dayalı olan yapılarına dikkat çekilmiş, şirket yapısına dönüşme ve özelleştirmeye ilişkin pek çok borsanın yürüttüğü çalışmalar hakkında temsilcileri

tarafından bilgi verilmiştir. Diğer taraftan, bölge borsalarının kurumsal yönetim kurallarının geliştirilmesinde çok sınırlı bir rol üstlendiği, daha çok kamuyu aydınlatma uygulamalarına yönelik katkı koydukları tespiti yapılmıştır.

Avrasya sermaye piyasaları projesine benzer olarak Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde yürütülen çalışmaya ilişkin olarak da 2012 yılında geniş katılımlı bir toplantı daha yapılmasına karar verilmiş ve bu toplantıya sunulacak raporun kapsamı üzerinde görüşler alınmıştır. Özellikle bölge borsalarının mevcut özellikleri ile düzenleyici alt yapısının karşılaştırmalı olarak ele alındığı ve kurumsal yönetimin geliştirilmesi anlamında üstlenebilecekleri rollere ilişkin önerileri içeren bir çalışmanın sunulması fikri öne çıkmıştır.

İleriye Bakmak

OECD'nin üye ülkelere sunduğu en önemli faydalardan

OECD'NİN ÜYE ÜLKELERE SUNDUĞU EN ÖNEMLİ FAYDALAR-DAN BİRİSİ, BELKİ DE EN ÖNEMLİSİ, ÜYE ÜLKELERDEN TEMSİLCİLERİN OLUŞTURDUĞU KOMİTELER ARACILIĞIYLA ÇALIŞMALARIN YÜRÜTÜLMESİNİN DİĞER ÜLKELERDE AYNI ALANDA FAALİYET GÖSTEREN KURUMLAR İLE GÖRÜŞ ALIŞVERİŞİNE VE TECRÜBELERİN AKTARILMASINA İMKAN SAĞLAMASIDIR.

birisi, belki de en önemlisi, üye ülkelerden temsilcilerin oluşturduğu komiteler aracılığıyla çalışmaların yürütülmesinin diğer ülkelerde aynı alanda faaliyet gösteren kurumlar ile görüş alışverişine ve tecrübelerin aktarılmasına imkan sağlamasıdır. Günümüzde, bu imkanın üye olmayan ülkeleri kapsayacak şekilde bölgesel programlar yoluyla daha geniş bir coğrafyaya ulaşması çok önemsenmesi gereken bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu hem OECD'nin Türkiye'nin de dahil olduğu üyeleri tarafından geliştirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri gibi enstrümanlarının daha geniş bir alanda kabul görmesine hem de bunların geliştirilme sürecine daha geniş bir katılımın sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Gerek Avrasya gerekse Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgelerinde kurumsal yönetimin geliştirilmesine ve bu vesile ile sermaye piyasalarının ülke ekonomilerinde daha fazla rol üstlenmesine imkan sağlanmasına hizmet etmeyi amaçlayan işbirliği çabalarının bölge ülkelerine olduğu kadar, bizlere de önemli katkıları olduğu muhakkaktır. Alternatif işlem platformlarından, algoritmik işlemlere, borsa yatırım fonlarından yeni yapılandırılmış araçlara ve özel sermaye havuzlarının artan ağırlığına kadar son dönemde sermaye piyasalarının yapısını kökünden etkileyen pek çok gelişmenin kurumsal yönetim düzenlemeleri ve uygulamalarına da kaçınılmaz olarak doğrudan veya dolaylı önemli etkileri olmaktadır. Bu etkilerin, en azından öngörülebilmesi için ortak platformlarının yaratılması düzenleyici otoriteler ve borsalar için olduğu kadar bütün piyasa katılımcıları için önemli faydalar sağlayacaktır.

SPK'nın 30'ncü yılı vesilesiyle geçtiğimiz Şubat ayında

OECD ile birlikte İstanbul'da düzenlediğimiz Kurumsal Yönetim, Değer Yaratma ve İnovasyon başlıklı uluslararası yuvarlak masa toplantısına diğer ülkelerin yanı sıra Avrasya ve Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgelerinden gösterilen yoğun ilgi ve yürütülen tartışmaların kapsamı bu işbirliği çabalarının sürdürülmesi gerekliliğinin en önemli göstergesi olmuştur.

İstanbul toplantısında özellikle toplam global finansal varlıklar içinde gelişmekte olan ülkelerin payında son on yılda önemli bir artış gözlemlense de, bu ülkelerin yatırımcılarının sermaye piyasası araçlarına yatırım yapmada gelişmekte olan ülkeler kadar istekli olmamaları nedeniyle, şirketlerin yüksek büyüme hızları da dikkate alındığında önümüzdeki on yıllarda sermayeye erişimde sorunlar yaşanabileceği vurgusu öne çıkmıştır. Bu öngörülen sorunların aşılmasında ise yatırımcı güveninin artırılması bağlamında kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, küresel finansal piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümün bütün ülkelerde şirketlerin inovasyona yönelik faaliyetlerinin finansmanına etkileri ve bu faaliyetlerde de gittikçe artan oranda pay sahibi olan gelişmekte olan ülkelerin politika seçenekleri üzerinde önemle durulan diğer bir husus olmuştur. Daha da önemlisi, bu toplantı ile finansal piyasalarda hızlı ve kökten değişimlerin gözlemlendiği ve gelişmekte olan ülkelerin rollerinin gittikçe arttığı bir dönemde küresel ve bölgesel düzeyde devam eden işbirliği çabalarının önemi bir kez daha teyit edilmiştir.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNDEKİ SON GELİŞMELER

Son aylarda sermaye piyasasının başlıca gündem maddesi haline gelen Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ), bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada, hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (Borsa) işlem gören ortaklıkların 2012 yılından itibaren uymaları gereken KYİ'ne, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) yayımladığı Tebliğler, İlke Kararları ve basın duyuruları kapsamında yer verilecektir. Borsa şirketlerinin uymaları zorunlu KYİ'nin açıklanmasına geçmeden önce, konuya ilişkin yasal düzenlemelerin dayanağının belirtilmesinde yarar görülmektedir.

1. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Yasal Dayanağı

654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname² (KHK) ile Kurul'un görev ve yetkilerine ilişkin Sermaye Piyasası Kanunu'nun (Kanun) 22 nci maddesine "z" bendi olarak "Sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dahil oldukları endeksi ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak" hükmü eklenmiştir. Bu hükmün Kurul'a verdiği yetki uyarınca, KYİ, uluslararası gelişmeler dikkate alınarak yapılan bazı değişikliklerle Tebliğ

niteliğinde bir düzenlemeye dönüştürülmüş ve KHK ile aynı tarihli Resmi Gazetede Seri:IV, No:54 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" yayımlanmıştır. Bu Tebliğde, esas itibarıyla sermaye piyasası mevzuatı içerisine alınan KYİ dışındaki ilkelere yer verilmesi suretiyle KYİ'nin kısaltılması sağlanmış ve bankalar hariç İMKB-30 Endeksinde yer alan şirketler tarafından özellikle küçük yatırımcıların etkin bilgilendirilmelerini ve şirket yönetimlerinde etkin ve adil temsiliyi sağlamak amacıyla seçilmiş bazı ilkelerin zorunlu olarak uygulanması öngörülmüştür.

Bu Tebliği, yayımlanmasından kısa bir süre sonra Seri:IV, No:56 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"³ (Tebliğ) ile yürürlükten kaldırılmıştır. KYİ'ni uygulayan şirketlerin daha düşük sermaye maliyeti ile kaynaklarını verimli şekilde kullanmaları, içsel ve dışsal finansal etkilere karşı proaktif pozisyon almaları dikkate alınarak, KYİ, Gelişen İşletmeler Piyasası ve Gözaltı Pazarında işlem görenler hariç olmak üzere payları Borsada işlem gören bütün şirketleri içine alacak şekilde genişletilmiştir.

Anılan Tebliğ ile Gelişen İşletmeler Piyasası ve Gözaltı Pazarında işlem gören ortaklıklar hariç, hisseleri Borsa'da işlem gören bütün şirketler halka açıklık oranı ve piyasa değerleri bazında üç gruba ayrılmış, Teb-



DR. SELMA KURTAY Sermaye Piyasası Kurulu Başkanmanı¹

1965 Ankara doğumlu olan Selma Kurtay, ilk ve orta öğrenimini Eskişehir'de, yüksek öğrenimini Ankara'da tamamlamıştır. 1987 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmasını takiben Sermaye Piyasası Kurulu'nda uzman yardımcısı olarak çalışma hayatına başlamış olup, halen Kurul'da Başkanmanı olarak görev yapmaktadır. 1992 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman Yüksek Lisans Programını, 1996 yılında "the University of Nottingham, School of Management and Finance, Master of Business Administration in Financial Studies" ve 2008 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programını başarıyla tamamlayan Selma Kurtay, evli ve iki çocuk annesidir.

(1) Bu makede öne sürülen görüşler ve yapılan değerlendirmeler Sermaye Piyasası Kurulu'nu bağlamaz.

(2) 11 Ekim 2011 tarihli ve 28081 sayılı 2. Mükerrer Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

(3) 30 Aralık 2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

liğ ekinde yer verilen KYİ'nin bazılarının uygulanması zorunlu tutulmuş ve sistemik risklerin azaltılabilmesi amacıyla birinci gruptaki şirketler için yatırımcının korunmasını sağlamaya yönelik mekanizmalar genişletilmiş ve yükümlülükler ağırlaştırılmıştır. Seri:IV, No:54 sayılı Tebliğde halka açık bankalar KYİ'nin kapsamı dışında tutulurken, Seri:IV, No:56 sayılı Tebliğ ile kapsam içerisine alınmış; ancak, şirketlerden farklı olarak Tebliğin yürürlüğünün bankalar için bir yıl sonra başlaması öngörülmüştür.

Yeni Tebliğ hakkındaki görüşlerini şahsen veya çeşitli kurum ve kuruluşlar yoluyla Kurula ileten ortaklıkların görüş ve değerlendirmelerinin ele alınması sonrasında, Seri:IV, No:57 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ"⁴ ile Seri:IV, No:56 sayılı Tebliğde bazı değişiklikler yapılmıştır. Söz konusu Tebliğ değişikliği ile birlikte, Kurula yöneltilen sorular doğrultusunda nihai Tebliğ hükümleri ve KYİ'nin uygulanmasına ilişkin bazı esaslar 11 Şubat 2012 tarihinde Kurul'un web sayfasında yayımlanan basın duyurusu ile kamuya açıklanmıştır. Ayrıca, Kurul'un 16 Şubat 2012 tarih ve 2012/7 sayılı Haftalık Bülteninde yayımlanan aynı tarih ve 5/136 sayılı Kurul kararı ile esas itibarıyla önemli nitelikteki işlemlere ilişkin tereddüt edilen hususlarda açıklamalar da bulunulmuştur.

2. Uygulanması Zorunlu Kurumsal Yönetim İlkeleri

Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Kararda tanımlanan dışarıda yerleşik

ortaklıklar hariç payları Borsada işlem gören ortaklıklar, anılan Tebliğ ekinde yer alan 1.3.1, 1.3.2, 1.3.7, 1.3.10, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.4.7, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, 4.6.2 ve 4.6.4 numaralı KYİ'ni uygulamakla yükümlüdürler.

Tebliğ ekinde yer alan diğer ilkelere ortaklıkların uyumu ise, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibi çerçevesinde Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu (KYUR) kapsamında kamuya açıklanacaktır. KYUR'larının yıllık faaliyet raporları kapsamında yer alması; içeriğinde ilkelerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli

ŞİRKETLER HALKA AÇIKLIK ORANI VE PİYASA DEĞERLERİ BAZINDA ÜÇ GRUBA AYRILMIŞ, TEBLİĞ EKİNDE YER VERİLEN KYİ'NİN BAZILARININ UYGULANMASI ZORUNLU TUTULMUŞ VE SİSTEMİK RİSKLERİN AZALTILABİLMESİ AMACIYLA BİRİNCİ GRUPTAKİ ŞİRKETLER İÇİN YATIRIMCININ KORUNMASINI SAĞLAMAYA YÖNELİK MEKANİZMALAR GENİŞLETİLMİŞ VE YÜKÜMLÜLÜKLER AĞIRLAŞTIRILMIŞTIR.

açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında KYİ'nde yer alan ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer verilmesi gerekmektedir. Faaliyet raporunda yapılacak açıklamaların şekli ve asgari unsurları Kurul tarafından belirlenecek olup, bu düzenlemelere göre hazırlanacak KYUR'ları 2012 yılına ilişkin faaliyet raporları kapsamında yer alacaktır. Bir başka deyişle, şirketler 2011 yılı faaliyet raporlarında yer verecekleri KYUR'nda eski KYİ'ni ve dolayısıyla, Kurul'un 2004/51 sayılı Haftalık Bülteninde yayımlanarak kamuya duyurulan 10 Aralık 2004 tarih ve 48/1588 sayılı Kararı çerçevesinde belirlenen KYUR formatını esas alacaklardır. 2012 yılından itibaren uygulanacak olan KYUR formatı ise Kurul tarafından henüz kamuya açıklanmamıştır. Bunun yanında, 2012 yılı içerisinde yapılacak kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmalarında yeni ilkelerin esas alınması gerekmektedir.

Anılan Tebliğin 5 inci maddesinin ikinci fıkrasında, KYİ'nden uygulanması zorunlu olanların belirlenmesi ve gözetiminde, hisseleri Borsa'da işlem gören ortaklıklar sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılmıştır. Piyasa değeri ile fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin hesaplanmasında, Mart, Haziran, Eylül ve Aralık ayları itibarıyla son işlem günlerinde oluşan ikinci seans kapanış fiyatlarının ve fiili dolaşımdaki pay oranlarının ortalaması esas alınmıştır. Söz konusu hesap-

lamının her yıl Ocak ayında Kurul tarafından yapılarak, ortaklıkların dahil oldukları grupların yeniden belirleneceği ve listenin Kurul tarafından Haftalık Bülten aracılığıyla ilan edileceği ifade edilmiştir. Buna göre, gruplandırmada kullanılacak rakamsal eşikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

● **Birinci Grup:** Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıklar,

● **İkinci Grup:** Birinci Grup dışında kalan şirketlerden, piyasa değerinin ortalaması 1 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıklar,

● **Üçüncü Grup:** Gelişen İşletmeler Piyasasında ve Gözaltı Pazarında işlem gören ortaklıklar ile birinci ve ikinci gruba dahil olan ortaklıklar hariç olmak üzere hisseleri Borsa'da işlem gören ortaklıkların tamamı.

Kurul 6 Ocak 2012 tarih ve 2012/1 sayılı Haftalık Bülteninde yayımlanan Duyurusu ile 2012 yılı için Birinci ve İkinci Gruplara dahil şirketlerin listesini kamuya açıklamıştır. Listeye göre, Birinci ve İkinci gruplarda bankalar dahil sırasıyla 23 ve 20 şirket yer almaktadır. Gelişen İşletmeler Piyasasında ve Gözaltı Pazarında işlem gören ortaklıklar ile Birinci ve İkinci Gruba dahil olan şirketler çıkarıldığında, Üçüncü Gruba yer alan Borsa şirketlerinin sayısı 28 Şubat 2012 tarihi itibarıyla 309 olarak hesaplanmıştır.

Fiyat ya da fiili dolaşımdaki pay oranının değişmesi sonucu üst gruplara yükselen şirketler,

(4) 11 Şubat 2012 tarihli ve 28201 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır.

hesaplamanın ait olduğu yılı takip eden yıldan itibaren yeni gruba ilişkin KYİ'ne tabi iken, bir üst gruptan alt gruplardan birine düşen şirketlerin uygulayacağı KYİ'nde herhangi bir değişiklik olmayacaktır. Bir başka deyişle, KYİ bağlamında daha ağır yükümlülükler tabi olan şirketlerin, piyasa değerlerinin bir alt gruba düşmesi sonucunda bu yükümlülüklerden kurtulması veya muafiyet alması söz konusu değildir.

Bankalar hariç olmak üzere, Borsa şirketlerinin bu Tebliğ uyum amacıyla gerçekleştirilmesi gereken esas sözleşme değişikliklerinin ve yönetim kurulu yapılanmalarının, 30 Haziran 2012 tarihinden geç olmamak üzere yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar tamamlanması zorunlu tutulmuştur. Bu çerçevede, zorunlu olarak uygulanacak ilkelere 1.3.1, 1.3.7, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, 4.6.2 ve 4.6.4 numaralı ilkelere ilişkin olarak şirketler tarafından esas sözleşmelerinin mevcut halinin söz konusu maddelerde belirtilen esaslara uygun olup olmadığının incelenmesi ve bu konularda (varsa) esas sözleşmelerinde yer alan mevcut hükümlerin Tebliğ hükümleri ile uyumlu olmaması veya esas sözleşmelerinde Tebliğ hükümleri ile çelişen uygulamaların bulunması durumunda, gerekli esas sözleşme değişikliklerinin yapılması ve bu esas sözleşme değişiklikleri için Kurul'un uygun görüşü dahil, gerekli onayların, genel kurul toplantılarının yapılacağı tarih dikkate alınarak zamanında alınması gerekmektedir.

Diğer taraftan, şirketlerin olağan genel kurul toplantılarının genellikle Mart-Nisan aylarında gerçekleştirdikleri ve ilan süreleri de dikkate alındığında

fazla zaman kalmadığı dikkate alınarak, gerekli esas sözleşme değişikliklerinin 30 Haziran 2012 tarihine kadar yapılacak ikinci bir genel kurul toplantısında onaylanması, Kurula yapılacak başvurunun uygun görülmesi şartıyla mümkün kılınmıştır. Dolayısıyla, Kurul'a makul bir gerekçe sunan şirketlerin söz konusu esas sözleşme değişikliklerini olağan genel kurul toplantısı yerine 30 Haziran 2012 tarihine kadar yapılacak bir olağanüstü genel kurul toplantısında görüşmeleri mümkündür. Bunun yanında, KYİ'ne tabi olan şirketlerin esas sözleşmelerinde "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum" başlıklı ayrı bir maddede veya konuya ilişkin mevcut maddelerin içerisinde ayrı bir fıkra olarak aşağıdaki hükümlere yer vermesi uygun görülmüştür:

"Sermaye Piyasası Kurulu tarafından uygulanması zorunlu tutulan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyulur.

Zorunlu ilkelere uyulmaksızın yapılan işlemler ve alınan yönetim kurulu kararları geçersiz olup esas sözleşmeye aykırı sayılır.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanması bakımından önemli nitelikte sayılan işlemlerde ve şirketin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin işlemlerinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine uyulur.

Yönetim kurulunda görev alacak bağımsız üyelerin sayısı ve nitelikleri Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine göre tespit edilir."

BANKALAR HARIÇ OLMAK ÜZERE, BORSA ŞİRKETLERİNİN BU TEBLİĞE UYUM AMACIYLA GERÇEKLEŞTİRMESİ GEREKEN ESAS SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİNİN VE YÖNETİM KURULU YAPILANMALARININ, 30 HAZİRAN 2012 TARİHİNDEN GEÇ OLMAMAK ÜZERE YAPILACAK İLK GENEL KURUL TOPLANTISINA KADAR TAMAMLANMASI ZORUNLU TUTULMUŞTUR.

Uygulanması zorunlu ilkeler KYİ'nin "Pay Sahipleri" ve "Yönetim Kurulu" bölümlerine ilişkin olup, "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" ile "Menfaat Sahipleri" bölümleri esas itibarıyla "uygula, uygulamıyorsan açıkla" kapsamında ele alınmıştır. Buna göre, uygulanması zorunlu olan ilkeler konu bazında aşağıda incelenmektedir:

2.1. Genel Kurul Toplantı Gündeminin Yayımlanması

KYİ'nin 1.3.1 maddesinde, "Genel kurul toplantı ilanı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak, elektronik haberleşme dahil, her türlü iletişim vasıtası ile genel kurul toplantı tarihinden asgari üç hafta önceden yapılır." ilkesine yer verilmiştir. Böylece, yürürlükte bulunan TTK'nın 368 inci maddesinde yer alan genel kurulun toplantıya davetinin, ilan ve toplantı günleri dahil olmamak üzere toplantı vaktinden en az iki hafta önce yapılmasına ilişkin süre, iki hafta-

dan üç haftaya çıkarılmaktadır. Ayrıca, ilanın yapılacağı araçlar tek tek belirlenmek yerine, elektronik haberleşme de dahil olmak üzere en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak her türlü iletişim aracının kullanılmasına olanak sağlanmıştır. Söz konusu hüküm Tebliğin yayımlandığı tarihten itibaren geçerli olduğundan, şirketlerin 2011 yılına ilişkin olağan genel kurul toplantılarına ilişkin gündemin açıklanmasında bu hükme uymaları gerekmektedir.

KYİ'nin 1.3.2 maddesinde ise, şirketin internet sitesinde, genel kurul toplantı ilanı ile birlikte mevzuat gereği yapılması gereken bildirim ve açıklamaların yanında, aşağıdaki hususların da pay sahiplerine duyurulması gerektiği belirtilmiştir:

i) Açıklamanın yapılacağı tarih itibarıyla şirketin ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, şirket sermayesinde imtiyazlı pay bulunuyorsa her bir imtiyazlı pay grubunu temsil eden pay sayısı ve oy hakkı,

ii) Şirketin ve şirketin önemli iştirak ve bağlı ortaklıklarının geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek hesap döneminde planladığı şirket faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyetlerindeki değişiklikler ve bu değişikliklerin gerekçeleri ile değişikliğe taraf olan tüm kuruluşların son iki hesap dönemine ilişkin faaliyet raporları ve yıllık finansal tabloları,

iii) Genel kurul toplantı gündeminde yönetim kurulu üyelerinin azli, değiştirilmesi veya seçimi varsa, azil ve değiştirme gerekçeleri, yönetim kurulu üyeliğine aday gösterilecek kişiler hakkında bilgi;

iv) Pay sahiplerinin, Kurulun ve/veya şirketin ilgili

olduğu diğer kamu kurum ve kuruluşlarının gündeme madde konulmasına ilişkin talepleri,

v) Gündemde esas sözleşme değişikliği olması durumunda ilgili yönetim kurulu kararı ile birlikte, esas sözleşme değişikliklerinin eski ve yeni şekilleri.

Yukarıda (iii) numaralı bentte geçen yükümlülüğün yerine getirilmesi ile ilgili olarak yönetim kurulu üyeliklerine aday gösterilecek kişilerin; özgeçmişleri, son on yıl içerisinde yürüttüğü görevler ve ayrılma nedenleri, şirket ve şirketin ilişkili tarafları ile ilişkisinin niteliği ve önemlilik düzeyi, bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı ve bu kişilerin yönetim kurulu üyesi seçilmesi durumunda, şirket faaliyetlerini etkileyebilecek benzeri hususlar hakkında bilginin genel kurul toplantı ilanının yapıldığı tarihten sonraki bir hafta içerisinde şirket tarafından kamuya açıklanması gereklidir. Söz konusu yönetim kurulu üyesinin bağımsız üye olması durumunda, kurumsal yönetim ilkelerinin 4.3.8 numaralı bölümünde belirtilen ilkelere de uyulması beklenmektedir. Bu ilkeler, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin bölümde açıklanmaktadır.

2.2. Çıkar Çatışmasına Neden Olabilecek İşlemler

KYİ'nin 1.3.7 maddesinde yönetim hakimiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî yakınlarının, şirket veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek nitelikte işlem yapabilmesi ve rekabet edebilmesi için genel kurul tarafından önceden onay verilmesi ve söz konusu işlemler hakkında genel kurulda bilgi

verilmesi gerektiği hükme bağlanmıştır. Bu ilke, 6762 sayılı TTK'nın 334 ve 335 inci maddelerinde yer alan ve mevcut durumda şirketlerin çoğunun genel kurul toplantılarında ayrı bir gündem maddesi ile onay verdikleri şirketle muamele yapma yasağı ve rekabet yasağı konularına benzer nitelikte olup, TTK'ndan farklı olarak yönetim kurulu üyelerinin faaliyetleri kan ve sıhrî hısımları ile şirketin bağlı ortaklıklarına kadar genişletilmiştir.

2.3. Önemli Nitelikteki İşlemler

KYİ'nin 1.3.10 ilkesinde önemli nitelikteki işlemler tanımlanmış ve bu işlemlere ilişkin alınacak yönetim kurulu ve genel kurul toplantı esasları belirlenmiştir. İlkeye göre; şirketlerin varlıklarının tümünü veya önemli bir bölümünü devretmesi veya üzerinde aynı hak tesis etmesi veya kiraya vermesi, önemli bir varlığı devir alması veya kiralaması, imtiyaz öngörmesi veya mevcut imtiyazların kapsam veya konusunu değiştirmesi ve borsa kotundan çıkması önemli nitelikte işlemlere ilişkin genel kurul kararı gerekmedikçe, söz konusu işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararının uygulanabilmesi için bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması gereklidir. Ancak, önemli nitelikteki işlemlerde bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunmaması ve bağımsız üyelerin çoğunluğunun muhalefetine rağmen anılan işlemlerin uygulanmak istenmesi halinde, işlem genel kurul onayına sunulmalıdır. Bu durumda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin mu-

YÖNETİM KURULU TAMAMEN İCRADA GÖREVLİ OLMAYAN ÜYELERDEN OLUŞABİLECEĞİ GİBİ, ŞİRKETİN FAALİYETLERİNE İLİŞKİN KARAR MEKANİZMASINDA ETKİN ROL OYNAMALARI NEDENİYLE MURAHHAS ÜYELERİN İCRADA GÖREVLİ ÜYE OLARAK KABUL EDİLMELERİ GEREKMEKTEDİR. YÖNETİM KURULU BAŞKANININ İCRADA GÖREVLİ SAYILIP SAYILMAMASI İSE, ŞİRKETTE ÜSTLENDİĞİ GÖREVE GÖRE DEĞERLENDİRİLECEKTİR.

halefet gerekçesi derhal kamuya açıklanır, Kurula bildirilir ve yapılacak genel kurul toplantısında okunur.

Önemli nitelikteki işlemlere taraf olanların ilişkili taraf olması durumunda, genel kurul toplantılarında ilişkili taraflar oy kullanamaz. Bu yükümlülüğün yerine getirilmesi için yapılacak genel kurul toplantılarında toplantı nisabı aranmaz ve karar, oy hakkı bulunanların adi çoğunluğu ile alınır. Bu konuya ilişkin hükümlere esas sözleşmede yer verilmesi gereklidir. Ancak, Tebliğin Geçici Maddesi uyarınca, esas sözleşmelere ilgili hüküm konulana kadar, bu ilkeye ilişkin olarak alınacak yönetim kurulu kararları, genel kurul onayı olmaksızın uygulanamayacaktır. Borsa şirketlerinin, bu ilke belirtilen önemli nitelikteki işlemlerinin bulunması halinde, 2011 yılına ilişkin genel kurul

toplantı gündemlerinde bu hususlara yer vermeleri gerekmektedir.

Diğer taraftan, yatırım ortaklıklarının varlıklarının tümünün veya önemli bir bölümünün devredilmesi veya üzerinde aynı hak tesis edilmesi veya kiraya verilmesi, önemli bir varlığın devralınması veya kiralanması ile ilgili uygulamalarında yukarıda belirtilen genel kurul onayı alınması zorunluluğu aranmamaktadır.

Bu ilkede yer verilen önemlilik kavramının belirlenmesinde; borsa şirketleri tarafından her işlemin şirketin faaliyetleri açısından taşıdığı stratejik önem dikkate alınarak değerlendirme yapılması, niteliksel değerlendirmeye yardımcı olmak üzere aşağıda belirtilen sayısal kriterlerin kullanılması, ancak değerlendirmenin her durumda söz konusu kriterlerden bağımsız olarak işlemin niteliği dikkate alınarak yönetim kurulu ve özellikle yönetim kurulunun bağımsız üyeleri tarafından yapılması gerekmektedir. Buna göre, 1.3.10 numaralı ilke kapsamında önemlilik kriteri olarak aşağıda belirtilen asgari oranlar esas alınabilir:

● Kamuya açıklanan son finansal tablolardaki aktif toplamının %20'si,

● Kamuya açıklanan son finansal tablolardaki ilgili hesap grubunun %40'ı,

● Kamuya açıklanan son finansal tablolardaki özkaynakların %25'i ve

● Kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre brüt satış hasılatının %20'si.

Bu dört kriterden herhangi birini sağlayan işlemler önemli nitelikte işlem sayılacaktır. İşlemlerin önemlilik kriterini

sağlayıp sağlamadığının belirlenmesinde aynı taraf ile aynı nitelikte veya aynı planın bir parçası olarak gerçekleştirilen işlemlerin toplulaştırılarak tek bir işlem gibi değerlendirilmesi esastır. Yukarıda belirtilen eşiklerin aşılmaması amacıyla işlemlerin birkaç seferde yapılması veya muhasebe politikalarında değişiklik yapılması gibi uygulamalar kabul edilmekte olup, bu durumlarda da ilkelerde belirtilen süreçlerin işletilmesi gereklidir.

2.4. İlişkili Taraf İşlemleri

Şirketlerin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranmaktadır (Madde 4.4.7). Bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuya aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulacak ve işlem genel kurul onayına sunulacaktır. Örneğin, iki bağımsız üyenin bulunduğu yönetim kurulu toplantılarında her iki üyenin, üç bağımsız üyenin bulunduğu yönetim kurulu toplantılarında ise iki üyenin olumlu oy kullanması halinde, genel kurul onayına ihtiyaç olmayacaktır. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınarak diğer pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır. Bu ilkede belirtilen durumlar için yapılacak genel kurul toplantılarında toplantı nisabı aranmaz ve oy hakkı bulunanların adi çoğunluğu ile karar alınır. Bu esaslara uygun olarak alınmayan yönetim ku-

rusu ile genel kurul kararları geçerli sayılmamaktadır. Ayrıca, bu konuya ilişkin hükümlere şirketlerin esas sözleşmelerinde yer vermeleri beklenmektedir.

Bu ilkenin uygulanmasına ilişkin olarak Borsa şirketleri ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden varlık, hizmet ve yükümlülük transferleri işlemlerinin şartları değişmediği müddetçe tek bir yönetim kurulu/genel kurul kararı alınması yeterli olup, bu işlemlerin şartlarında bir değişiklik olması halinde, yeni bir yönetim kurulu/genel kurul kararı alınması gerekecektir.

2.5. Yönetim Kurulunun Yapısı

KYİ'nin yönetim kurulunun

YÖNETİM KURULUNUN GÖREV VE SORUMLULUKLARININ SAĞLIKLILIK BİR BİÇİMDE YERİNE GETİRİLMESİ İÇİN DENETİMDEN SORUMLU KOMİTE, KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ, ADAY GÖSTERME KOMİTESİ, RİSKİN ERKEN SAPTANMASI KOMİTESİ VE ÜCRET KOMİTESİ OLUŞTURULMASI GEREKMEKTEDİR. BİRİNCİ GRUPTA YER ALAN BORSA ŞİRKETLERİNİN SÖZ KONUSU BEŞ KOMİTEYİ DE OLUŞTURMALARI ZORUNLUDUR.

yapısına ilişkin 4.3 maddesinin bütün alt başlıkları Borsa şirketleri için uyulması zorunlu ilkeler olarak belirlenmiştir. Bu ilkeler çerçevesinde, yönetim kurulunun en az 5 üyeden oluşması şartı getirilmiştir. Yönetim kurulu üye sayısını şirketler, 5 kişinin altına düşmemek koşuluyla, verimli ve yapıcı çalışmalar yapılmasına, hızlı ve rasyonel kararlar alınmasına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize edilmesine imkan sağlayacak şekilde kendileri belirleyecektir. Bu itibarla, esas sözleşmesinde yönetim kurulu üye sayısı 5 in altında olan şirketlerin 30 Haziran 2012 tarihine kadar yapacakları bir esas sözleşme değişikliği ile bu hükme uyum sağlamaları gerekmektedir.

Yönetim kurulu, çoğunluğu icrada görevli olmayan üyeler olmak üzere icrada görevli ve görevli olmayan üyelerden oluşabilir. İcrada görevli olmayan üyenin, yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevinin bulunmaması ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmaması gerekmektedir. Görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabileme niteliğine sahip bağımsız üyeler, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri kapsamında değerlendirilmektedir. Yönetim kurulu tamamen icrada görevli olmayan üyelerden oluşabileceği gibi, şirketin faaliyetlerine ilişkin karar mekanizmasında etkin rol oynamaları nedeniyle murahhas üyelerin icrada görevli üye olarak kabul edilmeleri gerekmektedir. Yö-

netim kurulu başkanının icrada görevli sayılıp sayılmaması ise, şirkette üstlendiği göreve göre değerlendirilecektir.

2.6. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

KYİ'nin "4.5 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler" başlığı altındaki 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3 ve 4.5.4 ilkelerinin uygulanması zorunlu tutulmuştur. Bu maddelerden 4.5.1 maddesinde, hangi komitelerin kurulması gerektiği; diğer maddelerde ise komitelerde görev alacak kişiler ve görev alanları konusunda düzenleme yapılmıştır. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulması gerekmektedir. Birinci Grupta yer alan Borsa şirketlerinin söz konusu beş komiteyi de oluşturmaları zorunludur. Bu ilkede belirtilen komitelerin oluşturulması, komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluştuğu KAP ve şirketin internet sitesi aracılığıyla kamuoyuna açıklanacaktır.

İkinci ve Üçüncü Grupta yer alan Borsa şirketlerinin yönetim kurulu yapılanmalarının bir sonucu olarak ayrı bir Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturamamaları durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirecektir. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenerek kamuya açıklanacaktır.

Denetimden Sorumlu Komite hariç, diğer Komitelerin

başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi ve icra başkanı ve/veya genel müdürün Komitelerde görev almaması gereklidir. Bu ilkeler çerçevesinde, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerde görev alacak üyelerin (Denetimden Sorumlu Komite hariç) çoğunluğunun yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerekmekte olup, komitelerin gerekli görmesi halinde komitede görev almayan müdür ve yöneticilerin görüşlerine başvurmaları mümkündür.

2.7. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri

Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bu ilke, Üçüncü Gruptaki şirketler ile yapılacak başvurunun Kurulca uygun görülmesi koşuluyla, sermayesinin aralarında eşit olarak en az %51'inin doğrudan veya dolaylı olarak sermaye, yönetim ve denetim ilişkisi bulunmayan, birbirinden bağımsız ve ortaklık ile ilgili önemli kararlarda her bir tarafın olumlu oyu gerekecek şekilde ortaklığın yönetim kontrolünü sözleşme ile eşit olarak paylaşan iki gerçek veya tüzel kişiden oluşan iş ortaklıkları için uygulanmaz. Bu şirketler için bağımsız üye sayısının iki olması yeterlidir. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür. Ancak, bir şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmış bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamaz.

Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu

üyeyi "bağımsız üye" olarak nitelendirilebilir:

a) Şirket, şirketin ilişkili taraflarından biri veya şirket sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında, son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmuş olması,

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmamış ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olması,

c) Son beş yıl içerisinde, şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,

d) Yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise sermayede sahip olduğu payın oranının %1'den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması,

e) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması nedeniyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,

f) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında, aday gösterilme tarihi itibarıyla ve seçilmesi durumunda görevi süresince, tam zamanlı çalışmıyor olması,

g) Gelir Vergisi Kanununa

SERMayENİN YÜZDE BİRİNİ TEMSİL EDEN PAY SAHİPLERİNİN, SEÇİLMESİ KONUSUNDA OLUMSUZ OY KULLANDIKLARI BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ ADAYLARININ BAĞIMSIZ ÜYE OLARAK SEÇİLMELERİ DURUMUNDA, GENEL KURUL TOPLANTI TARİHİNDEN İTİBAREN 30 GÜN İÇİNDE YAPILACAK BAŞVURU ÜZERİNE, BAĞIMSIZ ÜYELERİN BAĞIMSIZLIK KRİTERLERİNİ SAĞLAYIP SAĞLAMADIĞI KURUL TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEREK KARARA BAĞLANIR.

göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması,

h) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibar ve tecrübeye sahip olması,

i) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

Yukarıda verilen bağımsızlık kriterlerinden (g) bendinde yer alan ilkeyi, bağımsız üyelerden en az yarısının sağlaması yeterli bulunmaktadır. Böylece, iki bağımsız üyesi bulunan bir şirketin söz konusu üyelerinden birinin yurt dışında ikamet etmesine imkan tanınmıştır.

Diğer taraftan, (g) bendinde yer alan ilkeyi sağlayamayan bağımsız üyelerin (i) bendinde yer alan üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olma ilkesini sağlaması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır.

Bunun yanında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçiminde aşağıdaki hususlara da dikkat edilmelidir:

i) Önemli nitelikte ticari ilişkinin bağımsız üye adayları veya şirketten herhangi birisi için önemli olması yeterli olup, sermaye ilişkisinin belirlenmesinde %10'luk bir kriter esas alınabilir.

ii) Bağımsız yönetim kurulu üye adayının şirketin son beş yıl içerisinde tam tasdik raporunu hazırlayan yeminli mali müşaviri olmaması gerekir.

iii) Bağımsız üye ücretinin danışmanlık ücreti olarak fatura edilmesi durumunda, bağımsızlık kriteri sağlanamamaktadır.

iv) Bağımsız üye, aynı holding altındaki birden çok şirkette, şirket sayısı sınırı olmaksızın, bağımsız üye olarak görev alabilir.

v) Ana ortaklık statüsündeki şirketlerdeki kanuni denetçilerin çalıştıkları süre içerisinde bağlı ortaklıklarında bağımsız yönetim kurulu üyesi olmaları mümkün bulunmamaktadır; ancak, kanuni denetçinin görevinden ayrılması halinde, holding şirketlerinde bağımsız üye olmasına bir engel yoktur.

vi) Herhangi bir imtiyazlı pay grubu tarafından bağımsız üye olarak aday gösterilen kişinin, bağımsızlık kriterlerini sağlaması zorunludur.

vii) Bir tarafın bir şirket ile ilişkili olup olmadığının tespiti

tinde, İlişkili Taraf Açıklamaları başlıklı TMS/UMS 24 hükümlerinden faydalanılabılır.

2.8. Aday Gösterme Komitesi

Yönetim kurulu içerisinde oluşturulacak komitelerden biri de “Aday Gösterme Komitesi”dir. Bu Komitenin görevi, 4.3.8 numaralı ilkede, yönetim ve pay sahipleri de dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini almak, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşımadığını inceleyerek değerlendirmek ve buna ilişkin değerlendirmeyi bir rapora bağlayarak yönetim kurulunun onayına sunmak olarak belirlenmiştir. Bağımsız yönetim kurulu üye adayları, mevzuat, esas sözleşme ve bağımsızlık kriterleri çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı beyanı aday gösterildiği esnada Aday Gösterme Komitesine verilmelidir.

Sadece Birinci Grupta yer alan şirketlerin yönetim kurulları, Aday Gösterme Komitesi'nin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce Kurula göndereceklerdir. Bu süre, uygulamanın ilk yılı olması sebebiyle 2012 yılı için 45 gün olarak belirlenmiştir. Ayrıca, bağımsız yönetim kurulu üye adaylarının belirlenmesinde Aday Gösterme Komitesinin mevcut yönetim kurulu yapısında oluşturulamaması durumunda bu komitenin sorumluluklarının, Denetimden Sorumlu Komite tarafından yerine getirilmesi uygun görülmektedir.

Kurul, bağımsız üyelerin taşınması gereken bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yapaca-

ğı inceleme sonucunda, varsa, liste hakkındaki olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirecektir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi, genel kurula bağımsız üye adayları olarak sunulamayacaktır. Ancak, Kurul'un olumsuz görüş vermemesi, bağımsız üye adayının bağımsızlığının Kurul veya kamu tarafından tekeffülü anlamına gelmez.

Şirket, kesinleşmiş bağımsız üye aday listesini genel kurul toplantı ilanı ile birlikte kamuya açıklar. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı, karşı oylar ve gerekçeleri ile birlikte şirketin internet sitesinde açıklanır. Sermayenin yüzde birini temsil eden pay sahiplerinin, seçilmesi konusunda olumsuz oy kullandıkları bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarının bağımsız üye olarak seçilmeleri durumunda, genel kurul toplantı tarihinden itibaren 30 gün içinde yapılacak başvuru üzerine, bağımsız üyelerin bağımsızlık kriterlerini sağlayıp sağlamadığı Kurul tarafından değerlendirilerek karara bağlanır.

Bağımsızlığı ortadan kaldıran veya görevini yerine getiremeyecek bir durum ortaya çıktığı takdirde, değişiklik bağımsız üye tarafından kamuya duyurulmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilmelidir. Bu durumda bağımsızlığı kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, Aday Gösterme Komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu

yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu Aday Gösterme Komitesi'nin raporu çerçevesinde aday listesini Kurula gönderir. Kurul, liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak belirlenemez. Bu çerçevede, yönetim kurulu tarafından belirlenecek üyeler ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapar.

2.9. Ücretlendirme Politikasının Belirlenmesi

KYİ'nin “Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar” başlıklı 4.6 bölümünün 4.6.2 ve 4.6.4 maddelerinin uygulanması zorunlu kılınmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunulacak pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikası, şirketin internet sitesinde yayımlanacaktır. Borsa şirketlerinin 2011 yılına ilişkin olağan genel kurul toplantı gündemlerine söz konusu ücretlendirme politikasının onaylanmasına ilişkin ayrı bir gündem maddesi koymaları ve konuya ilişkin olarak internet sayfalarında bilgi vermeleri gerekmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması beklenmektedir. Ayrıca, bu üyelerin ücretlendirilmesinde performans dayalı prim, hisse senedi opsiyonu vb. mali haklar kullanılmayacağı gibi, yıllık dönem karından genel kurul kararı ile dağıtım yapılacak kardan pay almaları da mümkün bulunmamaktadır.

3. SONUÇ

Borsa şirketlerinin birçoğu gerekli Esas Sözleşme değişikliklerini yönetim kurulu kararına bağlayarak uygun görüş için Kurula başvururken, bir yandan da genel kurul toplantı gündemleri ile birlikte bağımsız üyeler dahil yönetim kurulu üye adaylarını açıklamaktadırlar. Bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ilişkin uygulamalar değerlendirildiğinde, konunun öneminin yeterince algılanmadığı veya yönetim kurullarında gerçek anlamda bağımsız üye istenmediği görülmektedir. Bağımsızlık kriterlerinden bir veya birkaçını sağlamayan kişilerin bağımsız yönetim kurulu üyesi olmasına haklı gerekçelerin varlığı halinde, azami bir yıla kadar geçici bir süreyle sınırlı olmak üzere, Kurul tarafından onay verilmesi mümkündür. Ancak, şirketlerin söz konusu bir yıllık süre geçtikten sonra ne olacağını düşünüp, uzun vadeli planlarla hareket etmeleri daha rasyonel olacaktır. Sermaye piyasasının sağlıklı gelişimi açısından Borsa şirketlerinden beklenen de budur. Diğer taraftan, KYİ'ni uygulamak istemeyen bazı kesimler, ilkelerin arasında yer alan bağımsız üyelerin önemli nitelikteki işlemleri veto yetkisini ve bağımsız üye adaylarının Kurul tarafından onaylanması konusunu adeta çarpıtarak piyasaya yansıtılmaktadır. Bu durum, ağaca odaklanarak ormanı kaçırmaktan başka bir şey değildir. Bağımsız üyelik kriterlerine uygunluğun sağlanması amacıyla bu yetkiyi alan Kurul'un ileride şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerini piyasa dinamikleri çerçevesinde sağlıklı bir şekilde belirlemeleri halinde, bu görevini birakması kaçınılmazdır. Uygulamanın ilk yılı olması nedeniyle bazı sorunlarla karşılaşılması veya ilkelerden beklenen amaçların tam olarak elde edilememesi mümkündür; ancak bu sorunların zaman içerisinde çözülmesi beklenmelidir.

“BAŞARI KURUMSAL YÖNETİMİN KURUM KÜLTÜRÜ OLARAK BENİMSENMESİNDE YATIYOR,”

Bu yıl ikincisi düzenlenen ‘Kurumsal Yönetim Ödülleri’ töreninde ‘Yönetim Kurulu’ kategorisi en yüksek notunu elde eden İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Genel Müdürü İlhami Koç kendilerine en yüksek derecelendirme notunu kazandıran uygulamaları ve bu uygulamaların kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerinde ne derece rol oynadığını bu yeni sayımızda bizlerle paylaştı.

İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. olarak İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alıyorsunuz ve bu yıl ikincisi düzenlenen kurumsal yönetim ödülleri töreninde TKYD olarak bizler için özel bir öneme sahip olan yönetim kurulu kategorisinde en yüksek nota sahip kuruluş oldunuz. Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde hayati öneme sahip olan yönetim kurulu ve işleyişinde İş Yatırım’a en yüksek değerlendirme notunu kazandıran uygulamalardan bahsedebilir misiniz?

İlhami Koç: Bir şirkette icrada görev alanlar kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlama açısından ne kadar bilinçli

ve istekli olursa olsunlar, konu Yönetim Kurulu tarafından yeterince benimsenmediği ve bu konuda gerekli irade gösterilmediği sürece, şirketin kurumsal yönetim açısından belirli bir kalite standardını yakalaması mümkün değil. Burada bir başarı sağlanacaksa, şirketin ortaklık yapısı ve ana hissedarın yaklaşımı çok önemli.

Bu açıdan oldukça şanslı bir kurum olduğumuzu söyleyebilirim. Ana ortağımız İş Bankası, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını bünyesinde doğal olarak barındıran bir genel yönetim anlayışı ve kültüre sahip. Bu anlayış, kurumsal yönetim ilkelerinin mevzuatımıza girmesinden önce de vardı.

Bu anlayış, Yönetim Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum sağlama konusunda gerekli adımları özgür bir şekilde atabilmesine olanak sağlıyor. Aynı zamanda uyumun kağıt üzerinde değil, bir kültür şeklinde yöneticilerinden çalışanlarına, ortaklarından diğer menfaat sahiplerine kadar ilgili bütün taraflara yer-

leşmesini de sağlıyor.

Kurumumuz henüz halka açık hale gelmeden önce de Yönetim Kurulu düzenli olarak toplanmış; denetim ve risk yönetimi mekanizmaları oluşturulmuştur. Bu kapsamda, daha ilk günlerde, Teftiş Kurulu Başkanlığı ve Risk Yönetimi Müdürlüğü doğrudan Yönetim Kurulu’na bağlı olarak çalışmaya başlamıştır. Denetimden Sorumlu Komite de Yönetim Kurulu toplantıları dışında ayrıca toplanmakta ve denetim ve risk yönetimi ile ilgili hususları ayrıca değerlendirirdi.

Halka açıldıktan sonra Yönetim Kurulu’ndaki bu yapının geliştirilmesi de kolay oldu. Bu çerçevede Denetimden Sorumlu Komite’nin yanı sıra, Kurumsal Yönetim Komitesi ile Ödüllendirme ve Ücret Komitesi de kuruldu. Bugün için aday gösterme ve risk yönetimi çalışmalarını da Kurumsal Yönetim Komitesi’nin görevleri arasında yer alıyor. Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan söz konusu komiteler, görev tanımlarının gerektirdiği sıklıkta

ve her şekilde üç aylık dönemleri aşmamak kaydıyla yılda en az dört defa toplanıyor ve icra ettiği faaliyetlerin sonuçları ile Şirket'te alınması gereken önlemleri, hayata geçirilmesine ihtiyaç duyulan uygulamaları ve İş Yatırım'ın faaliyetlerinin güven içinde sürdürülmesi bakımından önemli gördüğü diğer hususları belirleyerek önerileriyle birlikte Yönetim Kurulu'na bildiriyor. Bu komitelerin üyeleri ve görev alanları da yine yönetim Kurulu tarafından yazılı hale getirilerek yatırımcıların bilgisine sunuldu. Yönetim Kurulu Raportörü, komite çalışmalarını da yürütüyor.

Her bir üyesi gerekli deneyim ve bilgiye sahip yöneticilerden oluşan -yakın zamanda gündemde yer aldığı için söylüyorum- ve aynı zamanda yarıya yakını kadın üyelerden oluşan İş Yatırım Yönetim Kurulu'nda icracı üye yer almamaktadır. İcranın başının Yönetim Kurulu Başkanı olamayacağı ise Esas Sözleşme ile hükme bağlanmıştır. İş Yatırım bu şekilde karar alma ve icra organlarını birbirinden ayırarak Yönetim Kurulu'nun gözetim ve denetim işlevini daha etkin bir şekilde yerine getireceğini düşünüyor. Ancak, elbette başta Genel Müdür olmak üzere, davet edilen diğer yöneticiler, Yönetim Kurulu toplantılarına katılabilmektedir.

Bağımsız üye konusuna da son derece olumlu yaklaşmaktadır. Bağımsız üyelerin sembolik roller üstlenen değil, şirketin faaliyetlerine katkı sağlayacak üyelerden oluşmasına özen gösterilmektedir. Bu çerçevede, önceki yıllarda Yönetim Kurulu'nda görev alan bağımsız üyemizden sonra, Sayın Abdullah Akyüz 2011 yılında bağımsız üye olarak İş



Yatırım'da görev almaya başladı. Yeni mevzuat çerçevesinde, bağımsız yönetim kurulu üyesi sayısının bu yıl 2'ye çıkarılması planlanıyor.

Diğer yandan, Türk Ticaret Kanunu kapsamında Yönetim Kurulu Üyeleri'nin İş Yatırım'la muamele yapma yasağı ve rekabet yasağından muaf tutulmak için Genel Kurul'dan izin alamayacakları da Esas Sözleşme'de hükme bağlanmıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin bu sektörde tamamen İş Yatırım faaliyetlerine ve menfaatine odaklanmaları amaçlanmıştır. İş Yatırım sadece ortaklarının değil, bütün menfaat sahiplerinin görüşlerini dikkate alan bir kültüre sahip. Bu yaklaşımla menfaat sahiplerinin Yönetim Kurulu Başkanı'na talepte bulunmak suretiyle Yönetim Kurulu'nu toplantıya davet edebileceği, Yönetim Kurulu Başkanı'nın derhal toplantı yapılması gerektiği sonucuna varması halinde, bir sonraki Yönetim Kurulu toplantısında davete ilişkin konuyu tartışmaya açabileceği hususu Esas Sözleşme'de yer alıyor. Türkiye'de esas sözleşmesinde böyle bir madde bulunduran başka bir şirket sanırım ya yoktur ya da parmakla gösterilecek kadar azdır.

Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi, Şirketimizde kurumsal yönetim uygulamalarının bir çeşit temsilcisi olan Yatırımcı İlişkileri birimi ile de yakın temas halindedir. Yatırımcı İlişkileri Birimi, sorumlu Genel Müdür Yardımcısıyla birlikte en az 6 aylık dönemler itibarıyla ve uygulamaya bakıldığında aslında çok daha sık aralıklarla çalışmalarını hakkında Yönetim Kurulu'na yazılı rapor sunmakta ve bilgi-

lendirme yapmaktadır. Bu sayede Yönetim Kurulu, son derece önem verdiği yatırımcıların doğru, tam ve zamanında bilgilendirilmesi ve bu kapsamda ilişkilerin yürütülmesi ile kamuyu aydınlatma çalışmalarını yakın takip etmiş ve gözetimini yapmış oluyor.

Yönetim Kurulumuz iç yapılanması dışında misyon, vizyon ve kurumsal değerleri ile bilgilendirme politikası, kar dağıtım politikası, risk yönetimi politikası ve ücret politikası gibi temel kurumsal politikaları belirlemiş; etik değerler ile çalışma esaslarını da yazılı hale getirerek pay ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunmuştur.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alma kararını oluşturan etkenler ve derecelendirme süreci hakkında bilgi verir misiniz?

Koç: Mülakatın başında da ifade etmeye çalıştığım gibi, İş Yatırım bir İş Grubu şirketi olarak kuruluşundan itibaren zaten kurumsal yönetim kültürüne sahip bir şirket. Gerek faaliyet gerek mali açıdan belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra da halka arz kararı alındı. Dolayısıyla, Borsada işlem görmeye başladığımız ilk günden itibaren Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne büyük ölçüde uyum sağlamış durumdaydık. Derecelendirme bu sürecin doğal bir sonucu. Geldiğimiz noktada kendimizden emin olarak ilkelere uyum seviyemizin kamuyla paylaşılması gerektiğini düşündük.

Bunun dışında, şirketleri halka arz eden en önemli yatırım şirketi olarak halka arz olan şirketlere kurumsal yönetimle ilgili tavsiyeler verirken, kendi durumumuzu göstermemiz gerektiğine inandık.

Diğer yandan, İMKB bünyesinde

“ÖZELLİKLE YABANCI YATIRIMCILAR TARAFINDAN KURUMSAL YÖNETİM KONUSUNDA BAŞARILI UYGULAMALAR GÖSTEREN ŞİRKETLERE YATIRIM TERCİHLERİNDE ÖNCELİK VERİLDİĞİ BİLİNİYOR.”

de 2007 yılında kurulan Kurumsal Yönetim Endeksi ise her geçen gün yatırımcılar tarafından daha fazla ilgi görmeye başladı. Performansı başta İMKB-100 Endeksi olmak üzere diğer endekslerle karşılaştırılıyor artık. Dolayısıyla ISMEN'in Temettü-25 Endeksi'nden sonra İMKB'yi temsil eden diğer önemli bir endeks olan Kurumsal Yönetim Endeksi'nde de işlem görmesi, bizim için son derece önemliydi.

Özellikle yabancı yatırımcılar tarafından kurumsal yönetim konusunda başarılı uygulamalar gösteren şirketlere yatırım tercihlerinde öncelik verildiği biliniyor. İş Yatırım'ın halka arzında %48 olan yabancı kurumsal pay sahipliğinin daha sonra %70'e çıkmasının bir nedeninin de kurumsal yönetim uygulamalarımız olduğunu düşünüyoruz.

Ayrıca, İMKB tarafından endekse dahil olan şirketlere kotta kalma ücretlerinde yapılan indirimlerin de genel olarak şirketler açısından teşvik edici olduğu bir gerçek.

Kurumsal yönetim derecelen-

dirme sürecinde JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş. ile birlikte çalıştık. Bu süreçte, derecelendirme uzmanlarına elimizden geldiğince rahat bir çalışma ortamı sağlamaya özen gösterdik. Talep edilen bilgi ve belgeleri en kısa zamanda tedarik etmeye çalıştık; zaman zaman karşılıklı değerlendirmelerde bulunduk. Onların görüş ve önerilerini dikkate aldık; uygun görülenleri uygulamaya geçirdik.

Derecelendirme sürecini esas olarak Yatırımcı İlişkileri birimimiz yürüttü. Ancak, derecelendirme uzmanları aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Müdür olarak benimle, üst düzey yöneticiler ve başta hukuk, insan kaynakları ve risk yönetimi olmak üzere ilgili diğer yöneticilerle de görüştüler. Sürecin sonunda ise Yönetim Kurulu toplantısında notumuzu açıkladılar, çeşitli değerlendirmelerde bulundular. Takibinde de notumuzu kamuya açıkladık.

Kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerinizde kurumsal yönetim uygulamaları hangi ölçekte belirleyici rol oynuyor?

Koç: Kurumsal yönetim uygulamalarımızı, yönetimin her seviyesinde, faaliyetlerimizin doğal bir parçası olarak görüyoruz. Aldığımız her kararda ve attığımız her adımda ortaklarımızın, çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve genel olarak faaliyetlerimizle ilgili her kesimin nasıl etkileneceğini değerlendiriyoruz.

Bu yaklaşımla, kurumsal yönetim uygulamalarımızın kalitesini her geçen gün arttırmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla uyum seviyemiz yükseldikçe, faaliyetlerimizde daha başarılı olacağımıza ve finansal performansımızın da artacağına inanıyoruz. Şirketimiz piyasa

değerinin de bu yaklaşımdan olumlu etkileneceği açıktır.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından güncellenen Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte gelen yenilikler kurumsal yönetim ilkelerini ve şeffaflık kavramını ön plana çıkarıyor. 17 Ocak tarihli Kurumsal Yönetim Zirvesi'ndeki tartışmaların odaklandığı öncelik ve hedefler bu dönemde Türk iş dünyası için neler olmalıdır?

Koç: 2003 yılında kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanarak SPK tarafından ilk resmi adım atıldı. Gerek Anglosakson gerekse Kıta Avrupası'nda olduğu gibi "uygula, uygulamıyorsan açıkla" esasına dayanan ilkelere, aradan geçen zaman içerisinde şirketlerin uyum konusuna ilgisi sınırlı kaldı. İlkeler bazı şirketler için bir kontrol listesinden öteye geçmezken, pek azı tarafından da samimi olarak benimsendi. Doğrusunu söylemek gerekirse, şirketlerin ilkelere uyumunu sağlayacak en etkili güç olan yatırımcılar da, şirketlere uyum konusunda baskı uygulamadı.

SPK da 2011'in sonunda yayımladığı yeni düzenlemeyle kurumsal yönetim ilkelerini güncelledi. Ancak bu defa, ilkelerin bazıları zorunlu hale getirildi. Bu yeni uygulama, iş dünyasında tartışmalara yol açtı.

Burada tartışılan konuların başında "zorunluluk" geliyor. Şirketler genel olarak kurumsal yönetim ilkelerine itiraz etmiyor. Tartışılan konu, bu ilkelerin uygulanmasının, yasal bir zorunluluk mu olması yoksa yatırımcılar ve genel olarak yatırım dünyasının baskısı ve hissedarların yaklaşımı sonucu piyasa dinamikleriyle mi

oluşması gerektiğidir. Doğal gelişimde, her şirketin, içinde bulunduğu sektör, piyasa koşulları ve o şirketin kurumsal kültürüne göre bu ilkeleri benimsemesi ve uygulaması beklenir. Ancak, ülkemizde bu süreç beklenildiği gibi gelişmedi. Belki de bunun bir sonucu olarak yasal otorite bazı ilkeleri zorunlu hale getirdi. Olumlu taraftan bakmak gerekirse, yasal otorite, kurumsal yönetim ilkelerinin bir kısmının zorunlu hale getirilmesiyle, bu konuda uluslararası genel eğilimi arkadan gecikmeyle takip eden değil, öncü olan bir rol üstlendi. Daha da önemlisi, sermaye piyasaları gelişmiş ülkelerde dahi uygulaması sınırlı olan bu düzenlemeler Türk iş dünyasında genel olarak olumlu karşılandı. Tartışılan konular, sadece bir kaç madde üzerinde yoğunlaştı.

“KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARIMIZI, YÖNETİMİN HER SEVİYESİNDE, FAALİYETLERİMİZİN DOĞAL BİR PARÇASI OLARAK GÖRÜYÖRÜZ. ALDIĞIMIZ HER KARARDA VE ATTIĞIMIZ HER ADIMDA ORTAKLARIMIZIN, ÇALIŞANLARIMIZIN, MÜŞTERİLERİMİZİN VE GENEL OLARAK FAALİYETLERİMİZLE İLGİLİ HER KESİMİN NASIL ETKİLENECEĞİNİ DEĞERLENDİRİYÖRÜZ.”

Gündemi sıcak tutan konuların başında bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle ilgili düzenlemeler geldi. Özellikle, bağımsız üye adayları için SPK'dan onay alınması ve kamuoyunda "veto" hakkı diye tanımlanan bazı yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelere tanınan bir tür imtiyaz, tartışmaların odak noktasını oluşturdu. SPK Şubat ayında bu maddelerle ilgili olarak tereddütleri ortadan kaldırmaya yönelik yeni düzenlemeler yaptı.

Şirketlerin şeffaflık konusunda atacakları her adım, onları rakipleri karşısında aciz değil, aksine güçlü bir konuma sokar. Bu nedenle SPK'nın yeni kurumsal yönetim düzenlemesi ve Temmuz ayında yürürlüğe girmesi beklenen yeni Türk Ticaret Kanunu'nun şirketler tarafından bir külfet değil, bir fırsat olarak görülmesi ve bu konuda uygulamalarını samimi bir şekilde yerine getirerek ortaklarının varlıklarının değerini yükseltmeye çalışmalarını tavsiye ediyorum.

Ekleme istedikleriniz ?

Koç: TKYD'nin Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine olan katkılarını beğeniyle takip ediyoruz. Aldığımız ödül de bizim için çok değerli. Kurumsal yönetim derecesi alan ilk aracı kurum ve aynı zamanda Borsada da sayılı şirketlerden birisi olarak, uygulamalarımızı sürekli geliştirerek hep daha iyisini gerçekleştireceğiz.

Öte yandan, adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi kurumsal yönetimin de temelini oluşturan ilkelerin sadece halka açık şirketler için değil, özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşları ve hatta özel hayatımızda dahi uygulanması gerektiğine inanıyorum.



İLHAMİ KOÇ
İş Yatırım Genel Müdürü

1986 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Türkiye İş Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda göreve başladı. İş Bankası'nda teftiş ve soruşturma çalışmalarında bulunduktan sonra Ekim 1994'te İş Bankası Menkul Kıymetler Müdürlüğü'ne Müdür Yardımcısı olarak atandı. 1997 yılında İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'de Portföy Yönetimi ve Uluslararası Sermaye Piyasalarından Sorumlu Birim Müdürü olarak görevlendirildi. 1999 yılında aynı kurumda Genel Müdür Yardımcılığı'na yükseldi. Bu görevi süresince kurumsal finansman, araştırma, yurtiçi ve uluslararası sermaye piyasalarından sorumlu oldu. 2001 yılında İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin Genel Müdürlüğü görevini üstlendi. Yaklaşık bir yıl sonra İş Yatırım'a Genel Müdür olarak atandı. Evli ve bir çocuk sahibi olan İlhami Koç, İngilizce bilmektedir.

“ÇÖZÜMÜN BİR PARÇASI OLMAYI SEÇTİK”

TAV Havalimanları hazırladığı ‘Sürdürülebilirlik Raporlaması’ ile faaliyetlerini şeffaf bir biçimde raporlayan şirketlerin önümüzdeki dönemde rekabette bir adım öne geçeceğinin altını çiziyor. TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Dr. M. Sani Şener ve TAV Havalimanları Strateji Direktörü Dr. Waleed Youssef ile gerçekleştirdiğimiz bu röportajda sürdürülebilirlik performansını raporlama süreci ve bu sürecin şirketlerine ne tür faydalar sağladığı konusunda bilgi aldık.

TAV Havalimanları olarak ilk Sürdürülebilirlik Raporunuzu yayınladınız. Sizi bu raporu hazırlamaya iten nedenler nelerdi?

Sani Şener: Son 20 yılda dünyada kaynakların tükenmesi, iklim değişikliği, bölgelerarası eşitsizliklerin artması gibi bir dizi gelişme gitgide daha fazla kendini hissettirmeye başladı. Bu gelişmeler bize geleneksel iş yapma süreçlerimizin orta ve uzun vadede sürdürülebilir olmadığını, eğer toplumlar ve kurumlar olarak ayakta kalmak istiyorsak, yaşam ve iş yapma biçimlerimizi dönüştürmemiz gerektiğini gösteriyor. Ayrıca, küresel ölçekte ortaya çıkan bu sorunlar sadece kendi kapımızın önünü süpürerek çözüm bulamayacağımızı, işbirliklerinin ve ortak bir anlayışın elzem olduğunu ortaya çıkarıyor. Öte

yandan, bugün artık küreselleşmeyle birlikte kurumlar büyük finansal, teknik-teknolojik ve insani kaynağa ulaşıyor. Bazı ülkelerden daha büyük yıllık bütçelere sahip olan çokuluslu şirketler var. Dolayısıyla kurumlar gerek hükmettikleri kaynaklar gerekse de politik kararları etkileme güçleri nedeniyle sorunun bir parçası oldukları gibi çözüm açısından da önem kazanmış durumdadır.

Biz TAV Havalimanları olarak kuruluşumuzdan bu yana çözümün bir parçası olmayı seçtik. Faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda ve tüm alanlarda paydaşlarımıza mümkün olan en yüksek faydayı sağlama misyonunu üstlenirken hedef bölgelerimizde lider ve öncü havalimanı işletmecisi olma vizyonuyla yola çıktık. Stratejimizi de uzun vadeli, karlı, sürdürülebilir büyüme olarak tanımladık. Bu vizyon ve misyonun bize yüklediği sorumlulukların da daima bilincinde olduk ve başlangıçtan itibaren sürdürülebilirliği stratejimizin ana bileşenlerinden biri haline getirdik.

Bu çerçevede, faaliyetlerimizi sürdürülebilir kılmak, bu anlayışı güçlendirmek, farkındalık yaratmak; faaliyetlerimizin çevre ve paydaşlarımız üzerindeki

olumsuz etkilerini azaltırken olumlu etkilerini geliştirmek üzere ölçme ve değerlendirme çalışmalarını yürüttük. Yayınladığımız rapor, şeffaf ve hesap verebilir bir kurum olarak elde ettiğimiz verileri, değerlendirmelerimizi ve geleceğe yönelik taahhütlerimizi paydaşlarımız başta olmak üzere geniş toplumla paylaşma arzusunun sonucu. Sürdürülebilirlik raporlamasının, bu yöndeki çabalarımızı bir üst düzeye taşımamıza, paydaşlarımızla işbirliğimizi güçlendirmeye; şirket içinde, paydaşlarımız arasında ve en nihayetinde de toplumda bu konuda farkındalık oluşmasına destek sunacak önemli bir süreç olarak görüyoruz. Sonuçta, sürdürülebilirlik raporlaması çerçevesinde yapılan tüm çalışmaları, başı ve sonu olan bir projeden ziyade devamlı daha iyiye doğru yöneleceğimiz hiç bitmeyecek bir süreç olarak kavriyoruz.

İcra Kurulu Başkanı olarak bu sürece katkınız nasıl oldu? Yönetim Kurulu gündemine ve karar alma mekanizmalarına sürdürülebilirliği nasıl getirdiniz?

Şener: TAV Havalimanları olarak bizim en önemli sermayemiz sahip olduğumuz know-how ve kaliteli insan kaynağı. Havalimanı işletmecisi olarak, çok karmaşık süreçleri hiç durmaksızın ve en az hatayla

yürütüyoruz; bunu da farklı kültürlerle sahip coğrafyalarda aynı beceriyle gerçekleştiriyoruz. Bugün altı ülkede 12 havalimanında faaliyet gösteren, alt şirketleriyle birlikte yer hizmetlerinden yiyecek-içecek, bilişimden güvenliğe havalimanı işletmesinin her alanında entegre hizmet sunan öncü bir şirket haline geldiysek, bu başarının arkasında yenilikçi, uyum kabiliyeti yüksek, hızlı karar alabilen ve ekip çalışmasını gerçekleştirebilen bir yapı kurmamız yatıyor. Biz başından beri dünyayı takip eden ve zamanı yakalayabilen bir şirket olduk; çok çalışarak ve bilgi birikimimizi sürekli geliştirerek de başarıyı yakaladık. İcra Kurulu Başkanı olarak benim rolüm, bu yetenekli orkestrayı yönetmek.

Sürdürülebilirlik başlangıcından itibaren TAV'ın faaliyetlerinin her aşamasında gündemde olan bir konuydu. Zaman içinde, bilgi birikimimiz arttıkça bu süreçleri de daha iyi yönetmeye başladık. Son geldiğimiz noktada, Strateji Direktörü'ne bağlı olarak bir Sürdürülebilirlik Eylem Grubu oluşturduk ve hali hazırda yürüyen çalışmaları konsolide ettik. Yönetim Kurulu'muzun duyarlılığı ve çalışanlarımızın farkındalığı konunun neredeyse kendiliğinden diyebileceğim bir akıcılıkla ilerlemesini sağladı.

Sayın Şener, 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim Ödülleri'nde en yüksek nota sahip şirket olarak yer almıştınız, bu yıl açıklanan sıralamada yine en yüksek derecelendirme notuna sahip kuruluşlar arasındası-

nız. Uluslararası kabul görmüş standartlara uyumda göstermiş olduğunuz bu başarının ardındaki sır nedir?

Şener: TAV Havalimanları kuruluşundan itibaren küresel bir marka olma hedefiyle ilerledi. Bu nedenle şeffaf, etkin ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını benimsedi. Bizim işimiz yedi gün 24 saat kaosu yönetmek, dolayısıyla işlettiğimiz havalimanlarında en kaliteli, hızlı ve güvenli hizmeti sunmaya yönelirken operasyonlarımızı karmaşık olanı basitleştirecek şekilde kurguladık. 12 yıl gibi kısa bir sürede altı ülkedeki 12 havalimanında faaliyet gösteren küresel bir marka olma

“ BİZ BAŞINDAN BERİ DÜNYAYI TAKİP EDEN VE ZAMANI YAKALAYABİLEN BİR ŞİRKET OLDUK; ÇOK ÇALIŞARAK VE BİLGİ BİRİKİMİMİZİ SÜREKLİ GELİŞTİREREK DE BAŞARIYI YAKALADIK. İCRA KURULU BAŞKANI OLARAK BENİM ROLÜM, BU YETENEKLİ ORKESTRAYI YÖNETMEK. ”

başarımızın arkasında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni en iyi şekilde hayata geçirmemizin de büyük payı var. Bu sayede tüm dünyada yatırımcılar ve iş ortaklarımız için saygın ve çekici bir şirket haline gelirken hizmet verdiğimiz havayolları, yolcularımız ve çalışanlarımızın memnuniyetini de geliştirdik. Başarımızın sırrı açık aslında; kurumsallıkla durumsallığı, özgürlükle disiplini ve çeviklikle büyüklüğü dengeleyebilmek. Profesyonellik, saygı, dinamizm, yaratıcılık ve ekip çalışması gibi değerlerimize sahip çıkarken çok çalışmak, aklın kılavuzluğunda hareket etmek ve zamanı yakalamak...



“ÇEVRESEL HEDEFLERİMİZİN OMURGASINI FARKINDALIK YARATMA VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİYLE MÜCADELE OLUŞTURUYOR. ATIK YÖNETİMİ SÜREÇLERİMİZİ GELİŞTİREK, ATIK MİKTARINI AZALTIRKEN GERİ DÖNÜŞTÜRÜLEBİLİR ATIK ORANINI YÜKSELTMEK, TÜM OPERASYONLARIMIZDA KARBON SALIMI OPTİMİZASYONUNU SAĞLAMAK, ULUSLARARASI İŞBİRLİKLERİNİ GELİŞTİRMEK BU KAPSAMDA YER ALIYOR.”

Sürdürülebilirlik performansını raporlamanın şirketinize getireceği ana fayda nedir?

Waleed Youssef: Sürdürülebilirlik raporlamanın sağladığı ana fayda, çevresel ve sosyal etkilerimizi düzenli ve kapsamlı bir şekilde ölçümleyerek sistematik iyileştirmeler için gerekli zemini ve kurumsal örgütlemeyi beraberinde getirmesi oldu. Raporlama süreci, TAV Havalimanları'nın sürdürülebilirliğe bağlılığını açıkça ortaya koydu ve böylece paydaşlarıyla daha yakın işbirliği süreçlerinin önünü açtı. Bu farkındalığın ve çabanın orta ve uzun vadede TAV Havalimanları'nı bir adım daha öne çıkaracağına inanıyorum.

Sosyal ve çevresel sorumluluklarını üstlenen bir kurum

DR. WALEED YOUSSEF, TAV Havalimanları Strateji Direktörü

olarak tanınmanın avantajları neler? Rakiplerinize karşı bir avantaj sağlıyor mu?

Youssef: Ürkiye'de kendi sektörümüzde GRI standartlarıyla sürdürülebilirlik raporlaması yapan ilk şirketiz. Böylece öncü rolümüzü gösteren kanıtlara bir yenisini eklemiş oluyoruz. Ancak, sosyal ve çevresel sorumluluklarımızı doğrudan bir rekabet unsuru olarak görmüyoruz. Aksine, yarattığımız faydayı emek veren çalışanlarımızla, tüm paydaşlarımızla, içinden çıktığımız toplumla paylaşmayı vazgeçilmez bir görev olarak kabul ediyoruz. Dolayısıyla bu alanda çitayı yukarı çekerek, en iyi uygulamaları takip ederek ve yaygınlaşması için çaba göstererek, sektörümüzün yarattığı toplumsal faydayı rakiplerimizle işbirliği içinde geliştirmek istiyoruz. Bu bizim ahlaki sorumluluğumuz; bu ülkeye, topluma ve gezegene karşı borcumuz.

Bununla birlikte, bu sorumluluğu açıkça üstlenen ve faaliyetlerini şeffaf bir biçimde raporlayan şirketlerin önümüzdeki dönemde rekabette bir adım öne geçeceğini düşünüyorum. Toplumsal farkındalık geliştikçe, çevresel ve sosyal sorumluluklarını karşılayan şirketler daha fazla tercih edilmeye başlanacaktır. Hali hazırda bazı konularda zorunlu tutulan düzenlemelerin kapsamı genişleyecek, bu düzenlemeleri karşılayamayan şirketler geride kalacaktır.

Sürdürülebilirlik stratejinizin öncelikli başlıkları nelerdir?

Youssef: Sürdürülebilirlik stratejimiz kurumsal sorumluluğu işletme kültürümüzün ayrılmaz bir parçası haline geti-

rerek, iş süreçlerimiz sırasında doğrudan veya dolaylı olarak ortaya çıkabilen olumsuz sosyal ve çevresel etkileri önce anlamak ve daha sonra en aza indirmek ve tamamıyla önlemek ve olumlu etkileri geliştirmeye dayanıyor. Ekonomik büyüme, çevrenin korunması ve iyi çalışma koşulları arasında bir denge kurmak için çalışıyoruz.

Kısa vadede TAV'nın ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerinden bahsedebilir misiniz?

Youssef: Bu ilk sürdürülebilirlik raporumuzla birlikte 2020'ye kadarki hedeflerimizi içeren bir yol haritasını da açıklamış olduk. Ekonomik olarak hedefimiz 2020'de yıllık 100 milyon yolcuya hizmet veriyor hale gelmek. Bu hedefe organik ve inorganik büyümeyle; yani hem portföyümüzü genişleterek hem de varolan işletmelerimizi geliştirerek ulaşmayı amaçlıyoruz.

Çevresel hedeflerimizin omurgasını farkındalık yaratma ve iklim değişikliğiyle mücadele oluşturuyor. Atık yönetimi süreçlerimizi geliştirerek, atık miktarını azaltırken geri dönüştürülebilir atık oranını yükseltmek, tüm operasyonlarımızda karbon salımı optimizasyonunu sağlamak, uluslararası işbirliklerini geliştirmek bu kapsamda yer alıyor.

Sosyal hedeflerimiz arasında çalışanın memnuniyetini yüksek tutarak tercih edilen işverenler arasında yer almaya, çalışanlar için gelişim programları sunmaya devam etmek; sürdürülebilir sosyal sorumluluk projeleri geliştirerek toplumsal faydayı artırmak bulunuyor.

Süreç içerisinde, engellerle veya sorunlarla karşılaştınız mı?

Youssef: Sürdürülebilirlik raporlaması Türkiye'de olduk-

ça yeni ve dolayısıyla bizim için bir öğrenme süreci oldu. En büyük engel raporun kapsamının kararlaştırılmasıydı. Bu biraz meydan okuma gibiydi, çünkü şirketlerimizin tümünde ve bağlı şirketlerimizde değişik sürdürülebilirlik uygulamaları var ve her birinde kendine özgü sürdürülebilirlik örnekleri var. Raporla bunların hepsini yansıtmak ve bir araya toplamak istedik; ancak çok sayıda değişik alanlar olduğu için bu pek kolay olmadı.

Raporla hangi bölümler bir araya toplandı?

Youssef: Her departmandan ve alt şirketlerden temsilcilerin ve kendi projelerini yaratmaya ilgi duyanların yer aldığı bir Sürdürülebilirlik Eylem Grubu oluşturduk. Ancak esas itibarıyla Strateji Departmanının yanı sıra Sağlık, Kalite ve Çevre bölümlerinin yanı sıra Yatırımcı İlişkileri en büyük katkıda bulunan bölümler oldular.

Sürdürülebilirlik raporlaması Türkiye'de yeni bir uzmanlık alanı. Bu raporu oluştururken dışarıdan yardım aldınız mı? Aldığınız ise lütfen hizmet sağlayıcısının ismini belirtir misiniz?

Youssef: Şirket içerisinde bütün verileri topladıktan ve içerde taslağımızı yazdıktan sonra tüm kriterleri tatmin ettiğimize emin olabilmek için Sercom Danışmanlık ile birlikte çalıştık. Sercom Danışmanlık raporlamanın derinliği konusunda bize yol gösterecek deneyime sahipti.

İlk raporunuzun üretilmesinde şirket çalışanlarımızın kaç işsaati kadar bir yatırım yapıldı?

Youssef: Şirketimizde ilerlemeyi harcama çaba değil elde ettiğimiz sonuçlarla ölçüyoruz. Bu açıdan bakınca nihai sonuçtan memnunuz.

Bir rapor süreci ve üretimi çalışanların farkındalık düzeyin-

de bir yükselme sağladı mı ve çalışan davranışlarında bir değişiklik yarattı mı? Bunu nasıl ölçüyorsunuz?

Youssef: Farkındalık düzeyini kesinlikle yükseltti ve çalışanlarımız şimdi bu kavramın daha fazla bilincinde. Şimdi daha çok öğrenme konusunda daha meraklılar ve Sürdürülebilirlik Eylem Grubu ile ilgililer. Tepkilerini bünyemizde yaptığımız çalışan anketleriyle ölçüyoruz.

“BU SAYEDE ÇALIŞANLARIMIZ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ DAHA FAZLA BİLİNCİNDE. ŞİMDİ DAHA ÇOK ÖĞRENME KONUSUNDA MERAKLILAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EYLEM GRUBU İLE İLGİLİLER. TEPKİLERİNİ BÜNYEMİZDE YAPTIĞIMIZ ÇALIŞAN ANKETLERİYLE ÖLÇÜYÖRÜZ.”

Raporunuz kimlere dağıtıldı?

Youssef: Farklı kanallardan çalışanlar dahil tüm paydaşlara ve hissedarlara ulaştırıldı. Ayrıca internet üzerinden herkesin kullanımına sunuldu.

Herhangi bir raporlama kılavuzunu izlediniz mi?

Youssef: GRI Raporlama C Seviyesi kriterlerini ve Hava- limanı Sektörü Ek Rehberi'ni izledik.



AİLE ŞİRKETLERİNDE İLETİŞİM SANATI

Aile şirketleri, çekirdek aile bireylerinin ihtiyaçları ile kurumsal ihtiyaçlarını dengeleyebilecekleri ortamları yaratarak, değişim yolunda ilk adımı atabilirler. Metin Reyna bu makalesinde aile şirketlerinde iletişim konusuna farklı bir boyut kazandırıyor.

● İLETİŞİM SANATINA FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI HOMEOSTASİS

Yaşantımızın her evresinde ve dahil olduğumuz tüm süreçlerinde, karşımızda mutlaka iletişim bağı kuracağımız bir diğeri vardır. Bize öğretilen ve dolayısıyla beklentimiz haline gelen olgu, bu iletişim bağının şefkat ve güven ortamı içerisinde, güçlü ve koşulsuz paylaşıldığı en olası ortamın 'çekirdek aile'miz olduğudur.

Durum böyle midir gerçekten de!? Bunu anlayabilmek için her bir çekirdek ailenin kendisine özgün dinamiklerini, çevresel etkilenmelerini, kültürel koşullanmalarını, algılarını, ihtiyaç ve özdeğerlerini ve ekip olabilmek konusundaki istek ve yeteneklerini mercek altına almakta fayda vardır. Bütün bu değişken olgular nedeniyle, aile içi iletişimi 'bireyler arası gönül bağı kurma sanatı' olarak ifade etmek bana daha anlamlı geliyor.

Hayatımızdaki her ilişki bir alış-veriş ve her alış-veriş bir iletişim dengesi içerir.

Bu mutlak etkileşim ve denge prensibine 'Homeostasis' denilmektedir. İç içe geçen iletişim, bağ kurmak ve dengeli bireysel ilişkiler kavramları, ister diğeri bir aile bireyi ile ister şirketimizin bekası için müzakere masalarında diğeri ile olsun, Homeostasis prensibi içerisinde mutlaka karşılıklı fayda ve etkileşim esaslarına göre vücut bulur.

İnsanoğlu var olduğundan günümüze, çok farklı biçim ve usullerde birbiriyle iletişime geçmiş ve diğeri ile bağ kurmak ihtiyacını karşılamaya çalışmıştır. İletişim yetkinliğimiz sadece sözel ya da işitsel sınırlara tabi değildir. Bundan dolayı, bireyler arası iletişimi; hem kendimiz hem de diğeri için duygu, ihtiyaç ve özdeğerlerini gözetererek anlamlı diyaloglar kurabilmek, kendimiz ve diğeri için hayatına katkıda bulunabilmek ve kurulan bağı her an etkin tutabilmek sanatı olarak tanımlıyorum.

● İLETİŞİMİN ANA ELEMENTLERİ

Peki nedir bu karşılıklı bağ kurabilme sanatının ana elementleri?

En önemli elementlerden biri, diğeri sessizce dinlemek ve duyabilmektir!! Çekirdek aile bireyleri, bunun aile ortamının doğasında yer alan bir

olgu olduğunu ve bu nedenle dinleme-duyabilme becerilerinin kendiliğinden oluşabileceğini düşünseler bile, maalesef çoğumuzun hayatında dinleme-duyabilme olgusu çok nadiren yaşanabilen zihinsel bir hareketten öteye geçememektedir. Çekirdek aile bireyleri arasında deneyimlenemeyen olgu ya da olayların, bu bireylerden oluşan aile şirketlerinde deneyimlenebilmesi daha da zordur. Dinlenmediğini ve duyulmadığını düşünen çekirdek aile bireyleri, aile şirketindeki rol ve görevlerinde, benzer durumlarla karşılaşma ihtimalini ortadan kaldırmak için çeşitli şirket içi riskli stratejiler üretmektedirler.

Karşılıklı bağ kurabilmenin ikinci önemli elementi; salt gözlem yapabilme yetkinliğidir. Bu yetkinliği kazanabilmek, olayları sadece olduğu haliyle ele alabilmeyi ve üstlerine hiç bir zihinsel etiket basmadan, yargılamadan ve/veya şahsi değerlendirmelerimizi katmadan, yalnız bir objektiflik ile salt olana bakabilmeyi gerektirir ki, bu haliyle gözlem yapabilmek, insan zihninin erişebileceği en yüksek formasyondur.

Duygusal geçmişi olan ve bir çok yaşanmışlığı içerisinde barındıran çekirdek ailede, bireylerin, aile içerisinde meydana gelen bir olayda salt gözlem yapabilmeleri pek kolay olmayabilir. Tam da bu nedenle, aynı bireylerden oluşan aile şirketinde de benzer zorluklar, tıkanıklıklar, alınganlık, kırgınlık, yanlış anlama ya da suçlama neviinden olayların meydana gelmesi pekte şaşırtıcı değildir. Aile şirketlerindeki bireylerin sulh olabilmeleri için önce, aynı bireylerden oluşan çekirdek ailenin kendi içerisinde sulh olabilmesi gerekli ve elzemdir.

Üçüncü element, çekirdek

aile bireylerinin birbirlerine duygularını ifade edebilmeleri ve kendilerini bu halleriyle ortaya koyabilmeleridir. Dillendirilmeyen duygular; çekirdek ailede, öfke, utanç, kızgınlık, küskünlük ve buna benzer duygusal tıkanıklık formlarında kendisini gösterirken, aile şirketinde ise çok daha tehlikeli stratejilere dönüşebilir. Dillendirilmeyen duygular şirket içerisinde; dedikodu, işi savsaklama, yetkinin bloke edilmesi, had bildirme, tehdit, önem vermemek, sürekli ötekinde hata aramak ya da diğerinin açığını kollamak vb. gibi haller olarak kendini gösterip, şirketin idaresi, mevcudiyeti ve geleceği bakımından ciddi riskler oluşturabilir.

Dördüncü element, çekirdek aile bireylerinin kendi ihtiyaç ve özdeğerlerini farkederek bunları özgürce ve güven içerisinde ifade edebilecekleri ortamlar yaratılmaktır. İhtiyaçları ve özdeğerleri ile bağlantı kurabilen çekirdek aile bireylerinden kurulu aile şirketleri, şirket içerisinde de bahsi geçen güvenli iklimi kurumsal olarak oluşturmaya gayret gösterecek ve bunu yaparken ortak değerlere odaklanacakları için emek ve güçlerini birleştirerek birbirlerini gözeteceklerdir. Aynı zamanda, kendilerine bağlı çalışanlarına örnek teşkil edip, rol model olarak sağladıkları motivasyon sayesinde, gerçek bir ekip yaratabileceklerdir. Bu sayede özlem duydukları hedefleri, büyüme stratejilerini ve karlılıklarını gerçekleştirebilecek, neticede sürdürülebilirliklerini etkin hale getirebileceklerdir.

● ÇATIŞMAYAN AİLE DÖNÜŞEMEZ

Zihinlerimiz, maalesef, çatışma kelimesine yüklenmiş olarca olumsuz algı ile doludur. Hal böyle olunca, gerek aile ge-

DİNLENMEDİĞİNİ VE DUYULMADIĞINI DÜŞÜNEN ÇEKİRDEK AİLE BİREYLERİ, AİLE ŞİRKETİNDEKİ ROL VE GÖREVLERİNDE, BENZER DURUMLARLA KARŞILAŞMA İHTİMALİNİ ORTADAN KALDIRMAK İÇİN ÇEŞİTLİ ŞİRKET İÇİ RİSKLİ STRATEJİLER ÜRETEBİLMEKTEDİRLER.

rekse şirket içerisinde çatışma çıkmasın diye gönülsüz yapılan işlerden, sonuçları tehlikeli olabilecek uyumlanmalara, fikir bildirmek yerine susmayı tercih etmeye, sorumluluk ve risk almamaktan, sorumlulukları ötelemeye varabilecek boyutta farklı hareket biçimlerini sergileyebiliriz.

Eğer çatışma denilen olguda, yukarıda sayılan elementler (dinlemek ve duyabilmek – salt gözlem yapabilmek – duyguları ifade etmek – ihtiyaç ve özdeğerleri paylaşmak) ortaya konup açık yüreklilikle paylaşılıp uygulanabilirse bir armağan haline dönüşebilecektir. Bu şekilde yaşanabilen çatışmalar, çekirdek ailede olduğu kadar bu bireylerden oluşan aile şirketinde de varolabilecek anlaşmazlıkların çözümünde fayda sağlayacak ve ailenin/aile şirketinin dönüşmesine katkı sağlayacaktır. .

Elbette tüm bu olgular, bir duruş, niyet, odaklılık, sabır ve en nihayetinde bakış açımızı değiştirmek konusunda ortaya koyacağımız gerçek bir dönüşüm isteği ve kararlılıkla hayata geçirilebilir.

● KISSADAN HİSSE

Yıllar önce bir arkadaşımın

paylaştığı anekdot bu konuda farkındalık yaratabilir. Yurtdışındaki bir seminerde konuşmacı olan aile şirketi danışmanı kurumsal dönüşümü sağlayabilmek ve şirket içi çatışmaları çözüme ulaştırmak hakkında yaptığı konuşmasında dinleyicilere şu soruyu sorar:

Hayatta bir şeyi değiştirebilerseniz dönüşüme kapı aralayabilirsiniz, bu anlamda İngiliz alfabesinde her harfe 1'den başlayarak numara verdiğinizde, çatışma, değişim ve dönüşümü sağlayabilecek hangi İngilizce kelimenin tüm harflerinin toplamı 100 eder!??

● Katılımcılar başlamışlar en iyi bildikleri terimleri sıralamaya: Başarı? İktidar?

● Danışman cevaplamış: maalesef değil!

● Ard arda cevaplar gelmeye devam etmiş: mutluluk, ün, para, zenginlik, aile, iş başarısı vb devam eder..

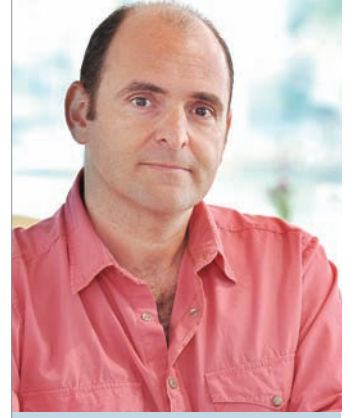
● Danışman bunlarında hiçbirini olmadığını belirterek harflerinin toplamı 100 eden kelimeyi söyleyerek soruyu yanıtlar: bu kelime, davranış ve genel hallerimize yansıyan tutumlarımız anlamına gelen “attitude” kelimesidir!!

Aile şirketleri, çekirdek aile bireylerinin ihtiyaçları ile kurumsal ihtiyaçlarını dengeleyebilecekleri ortamları yaratarak, değişim yolunda ilk adımı atabilirler.

Çekirdek aile bireyleri, aralarında ve/veya şirket çatısı altında oluşabilecek çatışmalara, değişime dair birer nimet olarak bakabilmeyi başarabilirlerse, kurumsal dönüşümün gerçek temsilcilerine hep birlikte alkış tutabiliriz.

Yaşantımızda, iletişim dilimiz ve biçimimizde her an bir şeyleri seçiyoruz....

Dönüşüm sizin, seçim sizlerin...



Metin Reyna

1990 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun olan Reyna, bir süre serbest avukatlık yaptıktan sonra London Guildhall University'de Uluslararası Ticaret Hukuku alanında sertifika eğitimini tamamlamıştır. Türkiye'ye döndükten sonra uzun yıllar çeşitli yerel ve uluslararası hukuk bürolarında çalışmış ve hukuk kariyerinin son yedi senesinde Türkiye'nin en büyük Holdinglerinden birinin Baş Hukuk Müşavirliği görevini yürütmüştür.

Reyna, Humanist psikolog Dr. Marshall B. Rosenberg'in yarattığı ve dünyada öncülüğünü yaptığı Şiddetsiz İletişim dili ve bilinci ile ilk kez 2008 yılında tanışmış ve Hukuk Danışmanlığına nokta koyduğu 2009 yılından günümüze, Şiddetsiz İletişim yaklaşımını kullanarak bireylere, gruplara, ailelere ve şirketlere “Bireysel İletişim Rehberliği - Çatışma Çözümleme Yetkinliği - Kolaylaştırıcı Arabuluculuk - Empatik Danışmanlık” konularında eğitim ve mentorluk hizmeti vererek, bu dili ve bilinci Türkiye'de tanıtmaya, yaygınlaştırma ve paylaşma çabalarına devam etmektedir.

İşadamları ve yatırımcılara vizyon sağlayacak yeni bir proje:

DÜNYA KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

TKYD Üyesi ve SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Başkanı Suhan Seçkin ile uluslararası alanda 150 ülkenin kurumsal yönetim altyapılarını ve uygulamalarını mukayese edebilmek, bu suretle işadamlarına ve yatırımcılara bir görüş sunabilmek amacı ile hazırlanan “Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi” hakkında röportaj gerçekleştirdik.

Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi konusunda bilgi verebilir misiniz? Proje hangi amaçla hazırlandı?

Suhan Seçkin: SAHA'nın bu endeksi başlatmasındaki amaç dünya üzerindeki 150 ülkenin kurumsal yönetim altyapılarını ve uygulamalarını mukayese edebilmek, bu suretle işadamlarına ve yatırımcılara bir görüş sunabilmektir. Ayrıca, SAHA Rating'in şirketlere tahsis etmiş olduğu kurumsal yönetim derecelendirme notlarının mukayese edilebilirliğini sağlamak da temel amaçlardan biridir. Dünya ticaretinin katlanarak arttığı son yıllarda ticaret ve yatırım yapılan ülke sayısı da hızla artmaktadır. Çalışılan ya da yatırım yapılan şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ise o ülkenin kurumsal yönetim altyapısıyla doğru orantılıdır. Ülkenin yönetimi,

iş yapma gelenekleri ve hukuksal altyapısı şirketlerin uyumunu kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. Her ülkenin ya da daha geniş coğrafi bölgelerin (Asya ülkeleri gibi) kurumsal yönetim ilkelerini uygulama yöntemi de değişkenlik göstermektedir. Bu durum, OECD'nin “tek beden herkese uymaz” (one size does not fit all) prensibiyle örtüşmektedir. Bazı ülkeler ilkelerin uygulanmasını yasal zorunluluk haline getirirken bazıları da gönüllülük esasını korumaktadırlar.

Ancak, kurumsal yönetimin değişmez dört ilkesi, Adillik, Şeffaflık, Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik, evrenseldir ve dünya ülkelerinin tümü için geçerlidir. Bu dört ana ilkenin uygulanması ise ancak yeterli bir altyapı ile mümkündür. Dolayısıyla, ülkelerin kurumsal yönetim altyapılarını mukayese etmek ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği ya da sosyal sorumluluk gibi alanlarda yeterliliklerini incelemek bizlere bir görüş sağlayacaktır.

Endeks, 100 üzerinden 60 ve üzeri not alan ülkelerden oluşmaktadır. Toplam 150 ülkenin incelenmesi sonucunda, ülkeler aldıkları nota göre 5 ana gruba ayrılmış olup Grup 1 en iyi notu alan ülkeleri temsil eder-

ken Grup 5 en kötü not alan ülkelerden oluşmaktadır. SAHA, bundan böyle, şirketlerin kurumsal yönetim notlamasında şirketin ait olduğu endeks grubunu da açıklayacaktır.

Nasıl bir metodoloji takip ettiniz?

Seçkin: SAHA dünya üzerindeki ülkelerin kurumsal yönetim altyapısını ve uygulamalarını mukayeseli bir anlayışla inceleyen, nihayetinde de bir dünya kurumsal yönetim endeksi oluşturan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada; her ülkenin bir kurumsal yönetim kodu olup olmadığı tespit edilmiş, eğer kod var ise kodun içeriği, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, imtiyazları engelleme ve sosyal sorumluluk, vs. açılarından irdelenmiştir. Aynı şekilde, ülkelerin borsalarının varlığı ve yaşı, borsada kurumsal yönetim endeksinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Borsaların varlığının ayrılmaz parçası olan sermaye piyasası kurulunun varlığı ve bankacılık denetleme kurumunun varlığı da sorgulanmış, daha sonra her ülkenin siyasi haklarda ve kişisel özgürlüklerde vardığı nokta tespit edilmiştir. Firmaların ve girişimcilerin iş yapabilme ortamını ölçebilme amacıyla yolsuzluk algılaması endeksi kullanılmıştır. Son olarak, ülkelerde kurumsal yönetim alanında faaliyet gösteren sivil toplum örgütlerinin varlığı

araştırılmıştır. Tüm bu bileşenlerin ağırlıklandırılmasıyla her ülkeye bir not verilmiştir. Daha sonra da ülkeler aldıkları nota göre 5 ana gruba ayrılmış, Grup 1 en iyi notu alan ülkeleri temsil ederken Grup 5 en kötü notu alan ülkelerden oluşmuştur. İlk iki grup endekse girmeye hak kazanırken 3, 4 ve 5. gruplar endeks dışı kalmıştır.

Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi'nin nasıl bir kullanım alanı olmasını düşünüyorsunuz?

Seçkin: Endeks daha önce de söylediğim gibi, öncelikle işadamlarına ve yatırımcılara bir görüş sağlayacaktır. İş yapılması planlanan ülkenin kurumsal yönetim altyapısını ve uygulamalarını bilmek işadamlarına bir vizyon verir. Mukayese etmek yoluyla ne ile karşılaşılacağı hakkında bir görüş oluşturur. Diyelim, iş yapılacak ülke A.B.D., İngiltere v.b. ülkelerin bulunduğu grupta yer alıyor. Bu durumda, güven unsuru

“**KURUMSAL YÖNETİMİN DEĞİŞMEZ DÖRT İLKESİ, ADİLLİK, ŞEFFAFLIK, SORUMLULUK VE HESAP VEREBİLİRLİK EVRENSELDİR VE DÜNYA ÜLKELERİNİN TÜMÜ İÇİN GEÇERLİDİR. BU DÖRT ANA İLKENİN UYGULANMASI İSE ANCAK YETERLİ BİR ALTYAPI İLE MÜMKÜNDÜR. DO-LAYISIYLA, ÜLKELERİN KURUMSAL YÖNETİM ALTYAPILARINI MUKAYESE ETMEK VE BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ YA DA SOSYAL SORUMLULUK GİBİ ALANLARDA YETERLİLİKLERİNİ İNCELEMELİK BİZLERE BİR GÖRÜŞ SAĞLAYACAKTIR.**”

daha yüksek olacaktır. Aynı şekilde, yatırımcılara da bir vizyon sağlayacak, yatırım yapılan ülkenin kurumsal yönetim altyapısının mukayese imkanı verecektir. Yatırım yapılacak şirketlerin ait olduğu ülkenin kurumsal yönetim notu, bu şirketler hakkında da bir görüş sağlayacaktır.

Türkiye bu endekste nerede yer almaktadır?

Seçkin: Türkiye bu endekste ilk grupta yer almaktadır. Notu 80 ile 100 arasında olan ülkelerden oluşan bu grup, endeksin ana grubudur. OECD prensiplerine uygun olarak yapılmış Kurumsal Yönetim İlkeleri, gelişmiş para ve sermaye piyasaları olan ülkelerden oluşmaktadır. Ülkemiz, 24 ülkeden oluşan bu gruba 13. sıradan girmiştir. Halka açık Türk şirketlerinin, dünya standartlarının üzerinde kamuyu aydınlatma fonksiyonlarının olduğu bir gerçektir. Yönetim kurulları ve bağımsız üyelik konusunda eksiklikleri olan şirketlerimizin son uygulamalar ile bu eksikliklerini gidereceklerini umuyoruz. Endekse ilgili detaylı bilgiye www.saharating.com adresinden ulaşılabilir.

Konuyla ilgili eklemek istedikleriniz nelerdir?

Seçkin: Yeni kurumsal yönetim uygulamalarının çok hararetle tartışıldığını biliyoruz. Yeni SPK tebliği ile gelen noktanın, uygulamada bazı zorluklar içermesine rağmen, iyi bir nokta olduğunu düşünüyorum. Şirketlerimizi zamanlama açısından zora sokan konularda iyileşmeler olursa, yeni uygulamaların şirketlerimize yarar sağlayacağını ve ülkemizin de kurumsal yönetim uygulamalarında itibar kazanacağını düşünüyorum.



SUHAN SEÇKİN

Liseyi Robert College'de (1976), yüksek öğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesinde (1982) tamamlayan Seçkin, iş hayatına IBM-Amsterdam'da başlamış, daha sonra (1989) Toros Menkul Kıymetler A.Ş.'nin kurucu ortağı olmuştur. Toros Menkul Kıymetler'de 10 sene genel müdürlük, 15 sene de Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Bu zaman içinde IMKB şirketlerini derinlemesine inceleme fırsatı bulan Seçkin, finansal analiz konusuna yoğunlaşmıştır. 2005 yılında Toros Menkul Kıymetler'deki ortaklığını sonlandıran Seçkin, aynı yıl SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş.'ni kurmuştur. Türkiye'nin ilk derecelendirme şirketi unvanına sahip SAHA'da yönetim kurulu başkanlığı görevini yürütmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme lisanslarına sahip olan Seçkin, İngilizce ve Fransızca bilmektedir. İki çocuk babası olan Seçkin, 1959 doğumludur.



HER YÖNETİM KURULUNA BİR KADIN ÜYE!

“Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan 12 Şubat 2012 tarihli tebliğ ile sermaye piyasasına ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne yeni düzenlemeler getirildi. Bu düzenlemeler arasında en çok dikkat çekenler arasında ‘her şirketin yönetim kurulunda en az 1 kadın üye bulundurması’ ilkesi yer alıyordu”. TKYD Üyesi Belgin Aytekin “Neden kadın yönetim kurulu üyesi?” sorusuna dair değerlendirmelerini, istatistiksel veriler ile bu sayımızda bizlerle paylaşıyor.

İMKB'de yer alan şirketler bu ilkeye ne kadar uyum sağlayabiliyor?

İMKB'de yer alan şirketlerde kadın yönetim kurulu üyelerinin oranları ile ilgili sonuçlara bakıldığında kadın üyelerin sayısının oldukça düşük olduğunu görüyoruz. Kadın üye oranları Avrupa ülkeleri ortalamalarından çok farklı olmamakla beraber, Türkiye'de şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketleri olması nedeniyle kadın üyelerin %59 gibi büyük oranının aile üyelerinden oluştuğunu görüyoruz. Dolayısıyla, aileden olmayıp profesyonel hayattan yönetim kurulu üyeliğine yükselebilen kadın üye oranı %4'lere kadar gerilemektedir.

Kadın yönetim kurulu üyesi bulunan şirket sayısı:	50	(%50)
Toplam Yönetim Kurulu üye sayısı:	764	
Yönetim Kurullarında erkek üye sayısı:	684	(%89,5)
Yönetim Kurullarında kadın üye sayısı	80	(%10,5)
Aileden olan kadın üye sayısı:	47	(%58,8)

* İMKB 100 Endeksi Şirketleri, 12 Şubat 2012 -Solaris Danışmanlık Araştırması

Yukarıda yer alan tablodan çıkan en önemli sonuçlar:

- İMKB 100 şirketlerinden yarısında kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır.

Kadın yönetim kurulu üyesi bulunan şirket sayısı	159	(%47)
Toplam Yönetim Kurulu üye sayısı:	2210	
Yönetim Kurullarında erkek üye sayısı:	1962	(%88,8)
Yönetim Kurullarında kadın üye sayısı:	248	(%11,2)
Aileden olan kadın üye sayısı:	127	(%51,2)

- İMKB 100 şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyelerinin oranı %10,5'te kalmaktadır.
- Kadın üyesi olan şirketlerin ise kadın üye sayısı genelde 1 ile sınırlıdır.
- İMKB 100 şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyelerinin %58,8'i aile üyesidir.
- Aile dışından olup yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin büyük çoğunluğu ise iştirak şirketlerinde icracı olarak görev alan kişilerdir.
- Bağımsız üye yok denecek kadar azdır.
- Mali sektör şirketlerinde yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin büyük çoğunluğu ise bu şirketlerin iştiraklerinde icrada görev yapan kişilerden oluşmaktadır.

İMKB şirketleri bütününde tablo değişmiyor.

Kasım 2010 – Şubat 2011 döneminde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre İMKB de işlem gören şirketlerin (338 Şirket) yönetim kurullarında yer alan kadın üyeler ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Neden kadın yönetim kurulu üyesi?

İMKB şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyelerinin oranının az olduğu ve yönetim kurullarının erkek egemen olduğu bir gerçek. Ancak kadın yönetim kurulu üyesi şart mıdır? Yönetim Kurulunda çeşitliliğin sağlanması önemli midir?

Bu konuda dünyada pek çok araştırma yapılmış. Yapılan araştırmalara göre kadınların erkeklerle göre üstün oldukları taraflar var. Kadınların bütünsel olarak bakabilme becerisi, farklı deneyim ve bakış açısı sağlanması, görüş ve bakış açısı çeşitliliğiyle yönetim kurulunu zenginleştirdiği tespit edilmiş. Ayrıca; yönetim kurullarında ve üst yönetimde kadınların varlığının çalışanlarda motivasyonu artırma, kurum imajını artırma, yatırımcılar karşısında şirketin cazibesini artırma gibi pozitif sonuçları olduğu görülmüş.

Doğa yasaları gereği kadın; esnek, toleranslı, yaratıcı, hedefe yönelik, orta seviyede kendine güvenen, hevesli ve çevresiyle baş edebilen ki-



BELGİN AYTEKİN

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun olduktan sonra kariyerine T.C Merkez Bankası'nda başladı. Ardından kariyerine İstanbul Altın Borsası'nda devam etti. 2007 yılı Ağustos ayında Güreli Grubu bünyesinde kurulan KRYSS- Kurumsal Risk Yönetim Servisleri Danışmanlık A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başladı. KRYSS'de halka açık şirketlerin yanı sıra halka kapalı şirketler ve KOBİ'ler düzeyinde de çalışmalar yaptı. Kurumsal Yönetim uygulamaları ve aile şirketleri uygulamalarının yanı sıra şirketlerin kurumsallaştırılması ve yönetim kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalarda bulundu. Aytekin, 2009 yılında Solaris Yönetim Danışmanlığı'ni kurdu. Aytekin, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü, İIA üyesidir. Aynı zamanda SPK İleri Düzey ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı sahibidir.

şilik özellikleri sergilerken daha verimli ve dinamik ticari yapı oluşturmak (Detaycı, titiz, üretken ve toparlayıcı yapı ile katkı sağlamak) konusunda daha başarılılar. Bunun yanı sıra kadınların rekabet edebilirliği ve performansı artırdıkları, yenilikçi ve çevre-

aile duyarlılığına sahip olmaları nedeniyle şirketlere katkı sağladıkları, iletişime açık oldukları ve daha geniş vizyondan düşünebildikleri, düz çizgide düşünmek yerine, bir etkenler ağını göz önünde bulundurarak düşünme yeteneğine sahip oldukları görülmüştür.

Tüm bu tespitlerin ötesinde ise son yapılan çalışmalar göstermiştir ki ABD’de satın alma kararlarının %83’ünü, AB’de ise %70’ini kadınlar vermektedir. Aslında şirketler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin alıcısı büyük oranda kadınlar iken yönetim kurullarında bu kadar az sayıda kadın üye olması hatta pek çoğunda hiç kadın üye olmaması tartışılması gereken bir konudur.

Yönetim kurulunda yer alan kadınların şirket performansı üzerine etkileri konusunda da çarpıcı araştırmalar var.

McKinsey&Co. firmasının 2007 yılında yapmış olduğu “Women Matter” başlıklı araştırmada, Yönetim Kurulunda 3 ve daha fazla kadın üyenin görev yaptığı şirketlerin %80, CEO’su kadın olan şirketlerin ise %35 oranında daha yüksek sermaye karlılığı elde ettiği tespit edilmiş.

McKinsey, Yönetim Kuruluna eklenen her kadın yönetim kurulu üyesi için sermaye karlılığının %10 arttığını hesaplamış; hisse fiyatı ise “akranlarına” göre 2 kat daha hızlı yükselmiş.

Catalyst danışmanlık şirketinin Fortune 500 şirketlerinde yapmış olduğu benzer bir araştırmada ise, cinsiyet ayırımı konusunda pozitif ayrımcılık yapan, önlem alan şirketlerin, almayanlardan %53 daha iyi performans gösterdiği sonucu ortaya çıkarılmış. Kadınların Yönetim Kurulunda artarak görev alması sadece fırsat eşitliği açısından değil, şirketin performansı açısından da önem taşıyor.

Kadın Kotası

Yapılan araştırmaların sonuçları dikkate alınmış olmalı ki son yıllarda Avrupa’da en çok tartışılan konulardan birisi yönetim kurullarında kadın kotası. İlk kadın kotasını 2005 yılında Nor-

MCKINSEY, YÖNETİM KURULUNA EKLENEN HER KADIN YÖNETİM KURULU ÜYESİ İÇİN SERMAYE KARLILIĞININ %10 ARTTIĞINI HESAPLAMIS; HİSSE FİYATI İSE “AKRANLARINA” GÖRE 2 KAT DAHA HIZLI YÜKSELMİŞ.



veç getirdi. Oslo Borsasında halka açık olan 500 şirket ile yönetim kurulunda 10 üyeden fazla bulunan kamu kurumlarında kadın yönetim kurulu üyeleri oranının %33 altında olmaması şartı getirildi. Avrupa’da pek çok ülke de hedefler koyarak kota uygulamasına başladı.

- Finlandiya: %40 hedeflenen
- İzlanda: %40 hedeflenen
- İspanya: %40 hedeflenen
- İrlanda: %40 hedeflenen
- İsrail: %30 hedeflenen
- Güney Afrika: %30 hedeflenen
- Danimarka: %30 hedeflenen
- Fransa: %40 (6 yıl içinde hedefliyor)
- Hollanda: %30 (hem yönetim kurullarında hem de üst yönetimde hedefliyor)
- Almanya: Alman Bakanlar Kurulu geçen sene içinde, 2013 yılına kadar büyük şirketlerdeki kritik yönetici rollerinin %30’unun kadın yöneticiler tarafından doldurulmasını “arzu ettiğini” belirten bir tavsiye kararını yayınladı.
- İngiltere: İngiltere Başbakanı David Cameron, tüm büyük şirketlerin yönetim kurullarında kadın üyelerin oranının 2015 yılına kadar %25 seviyesine ulaşmasını “arzu ettiğini” belirtti.

Önümüzdeki dönemde Türkiye için de bir kadın kotası getirilir mi bilinmez ancak Avrupa ülkelerinin yönetim kurullarında kadın üye oranını artırmak için kota uygulamasına başvurmak zorunda kaldıkları görülüyor.

ABD’de satın alma kararlarının %83’ünü, AB’de ise %70’ini kadınlar vermektedir.

SON SÖZ

Yönetim Kurulları şirketlerin en üst seviyede kararların alındığı, stratejilerin belirlendiği ve rekabetin şekillendiği karar organlarıdır. Bu derece büyük önem taşıyan bir karar organında yer alacak üyelerin seçimi son derece titizlik içerisinde yapılmalıdır. Kadın üyelerin katkısı mutlaka çok önemli olacaktır. Ancak yönetim kurulunda yer alacak her üye için erkek ya da kadın olsun şirkete “fayda” sağlayıp sağlamayacağı öncelikli olarak dikkate alınmalıdır.

Hayat daha güzel olacak. Biz sürdürdükçe...

Daha iyi bir gelecek için çözümler üretmek görevden çok, gönüllü olarak üstlendiğimiz bir sorumluluk oldu.

Bu bilinçle yarınlarımızı bugünden düşünüp daha güzel bir dünya için çalışıyoruz.



SU



ENERJİ



AMBALAJ



YETENEK
YÖNETİMİ



DEĞER
ZİNCİRİ



SORUMLU
TÜKETİM



TOPLUMSAL
GELİŞİM



ÇEVRE

UFRS DÖNÜŞÜM PROJELERİ

Yeni TTK'nın getirdiği en büyük değişikliklerden biri de ticari defterler ve raporlama alanında gerçekleşecek. Yeni TTK ile birlikte tüm işletmelere Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile tam uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) göre ticari defter tutma zorunluluğu getiriliyor.

Ticari işletmelere önemli zorunluluklar getiren Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK), 13 Ocak 2011 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından kabul edilmiştir. Yeni TTK'nın hükümlerinin büyük bölümü 1 Temmuz 2012 tarihinde, muhasebe standartlarına ilişkin hükümleri ise 1 Ocak 2013 tarihinde yürürlüğe girecektir.

Yeni TTK'nın getirdiği en büyük değişikliklerden biri de ticari defterler ve raporlama alanında gerçekleşecektir. Yeni TTK ile birlikte tüm işletmelere Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile tam uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) göre ticari defter tutma zorunluluğu getirilmiştir.

Bu zorunluluğun yerine getirilebilmesi için şirketlerin UFRS dönüşümü projelerini hayata geçirmeleri gerekmektedir. Muhasebe ve raporlama alanındaki mevzuat değişikliğinden kaynaklanmakla birlikte, UFRS dönüşümü projesinin kapsamı, muhasebe ve raporlamadan çok daha geniştir. Ticari defterlerin

UFRS'ye göre tutulması ve finansal tabloların UFRS'ye göre hazırlanabilmesi için UFRS ile uyumlu, sürdürülebilir sistem ve süreçlerin yaratılması gerekmektedir.

Tasarım çalışmaları sadece muhasebe farklılıklarına değil; kaynak süreçler ve kayıtlar, kapanış, konsolidasyon ve raporlama döngüsünü içine alacak şekilde kullanılan ERP sistemi, finansal ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirir.

UFRS dönüşümü projesinde istenen başarıya ulaşabilmek için dört temel alanda yapılması gereken değişiklikleri belirlemek ve bir yol haritası oluşturmak yerinde olacaktır. Bu temel alanlar:

- A. Muhasebe ve Raporlama
- B. Bilgi Teknolojisi Sistem ve Süreçleri
- C. İş Sonuçları ve Finansal Sonuçlar
- D. İnsan ve İletişim

A) Muhasebe ve Raporlama

UFRS dönüşümü projesinin ilk adımında mevcut muhasebe politikaları ile UFRS arasındaki farkların analiz edilmesi gerekmektedir. UFRS ve mevcut mevzuat karşılaştırıldığında sabit kıymetler, yatırım amaçlı gayrimenkuller, finansal araçlar, karşılıklar,

kidem tazminatı, satılan malın maliyeti, işletme birleşmeleri, inşaat sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesi, konsolidasyon ve vergi gibi daha pek çok konuda önemli farklar ortaya çıkabilir. Şirketin faaliyet gösterdiği endüstriye has özel farklar oluşabilir. UFRS muhasebe politikaları çerçevesinde farklı muhasebe alternatiflerine izin verildiği durumlarda en uygun muhasebe politikalarını seçmek için temel kararlar almak gerekir. Şirketin ya da topluluğun farklı operasyonları olması durumunda muhtelif operasyonlarda tutarlı UFRS politikaları adapte etmek gerekecektir.

Raporlama tarihi itibarıyla açılış bilançosu, karşılaştırmalı finansal tablo ve bilgilerin hazırlanması gerekmektedir. Şirketin kullanmış olduğu muhasebe ve raporlama politikaları kitapçıklarının revize edilmesi veya mevcut değilse hazırlanması, şirketler topluluğu söz konusu ise konsolidasyonu kolaylaştırmak adına grup hesap planlarının oluşturulması ve iştirakler için raporlama ve konsolidasyon paketlerinin hazırlanması UFRS dönüşümünün sorunsuz gerçekleştirilmesi ve sonrasında da UFRS raporlamasının sağlıklı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacaktır.

B) Bilgi Teknolojisi Sistem ve Süreçleri

Dönüşüm sırasında muhasebe ve raporlamanın yanı sıra bilgi teknolojisi sistem ve süreçlerinin de UFRS'ye uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Kullanılan ERP sistemi ve iş süreçlerinde ihtiyaç duyulan değişiklikler belirlenmeli, değişiklikler için bir iş planı oluşturulmalı ve öncelikler tanımlanmalıdır. UFRS dönüşümü projesinin diğer önemli girişimler veya devam eden projeler üzerindeki etkisi ve kesişmeleri belirlenmelidir. Gerekli bilgilerin kaydı, işlenmesi ve raporlanmasını sağlamak için kaynak sistemlerde yapılması gereken değişiklikler tanımlanmalıdır. Konsolidasyon ve raporlama süreçlerinin ve bunların destek sistemlerle entegrasyonu değerlendirildikten sonra sistemdeki gerekli değişiklikler uygulanmalıdır. Son adım olarak ise, sistem üzerindeki uyarlamaların tamamlanmasının ardından yapılacak sistem testleri ile tasarlanan sistemin UFRS'ye uygun çalıştığı konusunda emin olunmalıdır.

C) İş Sonuçları ve Finansal Sonuçlar

UFRS dönüşümünün iş sonuçları ve finansal sonuçlar üzerinde de önemli etkileri olacaktır. Şirket üst yönetiminin UFRS dönüşümünün başlıca kâr-zarar kalemleri ve öz sermaye üzerindeki etkileri konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca; UFRS'nin faaliyet sonuçları üzerindeki olası etkileri nedeni ile önemli finansal kararlar ve iş kararları (sözleşmeler, önemli satın alma ve birleşmelerin şekillendirilmesi vb.) üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi ve tüm paydaşlar için (hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, analistler, kredi kuruluşları, müşteriler ve teda-

rikçiler vb.) bir iletişim planı hazırlanması yerinde olacaktır. Ayrıca UFRS dönüşümünün performans ölçümü, bütçeleme, tazminat ve teşvik yönetimi gibi diğer iş alanlarındaki etkilerinin belirlenmesi ve ilgili şirket personeli ile paylaşılması faydalı olacaktır.

D) İnsan ve İletişim

Sağlıklı bir proje yönetimi için proje yönetim takımı ve proje ekibinin belirlenmesi ve UFRS dönüşümünün kesin aşamalar ve kilometre taşlarıyla planlanması gerekmektedir. Proje ile ilgili gerçekçi kaynaklar ile gerçekçi bir zaman çizelgesine yer verilmesi gerekir. UFRS eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve teknik UFRS konularının yanı sıra tasarlanan yeni sistem ve süreçlerle ilgili de eğitimleri içerecek şekilde bir eğitim planının oluşturulması gerekmektedir. Yöneticilerin ve dönüşümde görev alan personelin UFRS ile ilgili teknik bilgilerinin artırılması ve UFRS'nin performans sonuçları ve işletme kararları üzerindeki etkisini anlamalarının sağlanması, projeye katılımı artıracak ve projeyi başarıya götüren

SAĞLIKLI BİR PROJE YÖNETİMİ İÇİN PROJE YÖNETİM TAKIMI VE PROJE EKİBİNİN BELİRLENMESİ VE UFRS DÖNÜŞÜMÜNÜN KESİN AŞAMALAR VE KİLOMETRE TAŞLARIYLA PLANLANMASI GEREKMEKTEDİR.

önemli etkenlerden biri olacaktır.

KPMG, UFRS Dönüşümü Projelerini hangi metodoloji ile gerçekleştirmekte ve UFRS Dönüşümü Projeleri sırasında müşterilerine nasıl yardımcı olmaktadır? KPMG'nin UFRS dönüşümü metodolojisi 4 temel fazdan oluşmaktadır:

● Faz 1: Analiz ve Değerlendirme

● Faz 2: Tasarım

● Faz 3: Uygulama

● Faz 4: Yürütme ve İzleme

Faz 1: Analiz ve Değerlendirme fazında şirket ve şirketin faaliyet gösterdiği sektör için hangi UFRS standartlarının geçerli olduğu ve muhasebeleştirme alternatifleri değerlendirilmektedir. Mevcut sistem altyapısı ve kabiliyetleri UFRS'ye uyum açısından analiz edilmektedir.

Faz 2: Tasarım fazında, UFRS ile uyumlu sistem ve alt sistemler, ara yüzler ve süreçler tasarlanmakta ve sonuç olarak detaylı ihtiyaç ve değişiklik listeleri hazırlanmaktadır.

Faz 3: Uygulama fazında, sistem ve süreçlerdeki gerekli değişiklik ve geliştirmelerin şirketin bilgi teknolojileri ekibi veya danışmanları tarafından tamamlanmasının ardından gerekli testler tasarlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Testler sırasında ortaya çıkan hataların giderilmesi için gerekli sistem değişiklikleri belirlenmekte ve tasarım güncellenmektedir.

Faz 4: Yürütme ve izleme fazında açılış bilançosu ve karşılaştırmalı finansal tablo ve bilgiler (rapor notları) hazırlanmakta ve UFRS ile uyumlu sistem ve süreçle çalışmaları sağlanmaktadır. UFRS'lerde meydana gelen değişikliklerin izlenmesi ve bu doğrultuda sistem ve süreçlerdeki ihtiyaçların yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.



Orhan Tezsoy

KPMG Almanya'da yedi yıl denetçi olarak çalışan Tezsoy, bu süre boyunca UFRS'ye uygun solo ve konsolide finansal tabloların denetimi konusunda geniş deneyim elde etmiştir. 2008'den itibaren çalışma hayatına KPMG Almanya Finansal Yönetim ve Raporlama Hizmetleri (Financial Management and Reporting Services) bölümünde danışman olarak devam etmiştir. Telekomünikasyon, medya, otomotiv, gıda, lojistik, üretim sektörleri başta olmak üzere geniş sektör deneyimi bulunmaktadır. Almanya'da halka açık şirketlere ve uluslararası şirketlerin Almanya'daki iştiraklerine hizmet vermiştir.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMDA DURUMUMUZ NEDİR?

Şirketler; pay sahipleri, yöneticileri, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve kendi kurum kimlikleri ile toplum içinde yaşayan organize oluşumlardır. Bu temelde benimsenecek kurumsal yönetim ilkelerinin şirket bünyesinde hayata geçirilmesi gerçekten de çok önemlidir. Bilgi paylaşımı burada yaşamsal bir işlev görür. Nasıl ki fiziksel ve biyolojik sistemler tek bir hücreden bilgi aktarımı yoluyla vücut denilen sistemler oluşturuyorsa, kurumlar da kendilerini oluşturan bileşenleri ile (çalışanları, pay sahipleri, tedarikçileri ve içinde yaşadığı tüm sosyo-ekonomik çevresi) bilgi paylaşımı içinde olmalıdır. Böylece kurumların misyon ve vizyonu ile bileşenlerinin uyumu sürekli olacak, kurumsal hedefler doğrultusunda uzun dönemli başarı yakalanacaktır.

Kurumsal yönetim kavramı ve bu çerçevede getirilen ilkeler; şirketlerin, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ışığında faaliyet göstermesini, şirketlerin verimli ve etkin yönetimi aracılığı ile şirket ömürlerinin uzamasını ve menfaat

sahipleri ile birlikte yaratılacak halka halka yayılan eş-zamanlı bir toplumsal bilinç artışı süreci başlatmayı hedeflemektedir.

ARAŞTIRMA VE SONUÇLAR HAKKINDA

Kobirate A.Ş. olarak yaptığı-

mız araştırmanın amacı; ülkemiz şirketleri açısından Kurumsal Yönetim kavramı hakkında bir farkındalık yaratabilmek, bu kavram ile yeni tanışacaklar için hızla göz atılabilecek ipuçları verebilmek, diğer yandan bu kavramı benimseyip şirketlerinde uygulayan yöneticiler için özet bir kontrol şablonu sağlayabilmektir. Kurumların bu ilkelere uyum sağlama konusundaki iştahını irdelediğimiz, bazı direnç noktalarını gözlediğimiz bu çalışmada temel olarak Haziran-Eylül 2011 döneminde İMKB 100 ve İMKB 30 endekslerinde yer alan şirketler ile, İMKB 100 içerisinde söz konusu dönemde yer alan Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil 22 şirketin verileri ele alınmıştır.

Raporumuzda söz konusu şirketler ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar, toplam 50 soru

için tek tek irdelenmiş ve genel olarak görünüm de "İlerleme Sağlanan Konular" ile "Yapılacaklar İçin İpuçları" başlıkları altında detaylı olarak belirtilmiştir.(1)

Örneğin pay sahiplerinin oy hakkında kısıtlamaya gidilmesi, şirketlerin bilgilendirme politikalarını ve etik kurallarını oluşturmaları, birçok şirketin sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramları kapsamında çalışmalar yapıyor olması, yönetim kurullarında icracı olmayan üyelerin varlığı, bağımsız üyelerin şirket yönetim kurullarında daha fazla yer almasını ilerleme sağlanan konular arasında sayabiliriz. Beklendiği üzere bu ve diğer bazı önemli konularda İMKB 100 içerisindeki Kurumsal Yönetim

Endeksi'nde yer alan 22 şirketin uyum oranı daha yüksektir.

Bununla birlikte şirketlerin daha önce sözünü ettiğimiz bileşenlerini zamanında ve tam olarak bilgilendirmesi açısından internet sitelerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Menfaat sahipleri ve özellikle çalışanlarının doğrudan şirket yönetimine katılmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturması, şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramına daha rahat ve güvenle yaklaşması da önemli bir adım olacaktır. Kurumsal yönetim ilkelerinin "Şeffaflık- Adillik- Sorumluluk- Hesap Verilebilirlik" temel kavramlarının içselleştirilmesi açısından şirket çalışanlarının ve hatta orta ve uzun dönemde tüm menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi, gerekli eğitimlerin buna uygun olarak planlanması, şirketlerin sosyal sorumluluk projelerine tüm bileşenlerinin varlığı ile katılması gibi öneriler de yapılacaklar için ipuçları başlığı altında detaylıca verilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenerek ve hatta geleceği planlarken geliştirilerek şirket varlığına yerleştirilmesi, şirketlerin orta ve uzun dönemde istikrarlı ve dengeli büyüyecek hem bileşenlerinin hem de kendi sosyo-ekonomik ömrünün sağlıklı bir şekilde uzamasını sağlayacaktır. Bu nedenle şirketlerin tüm menfaat ve pay sahipleri ile etkili bir işbirliği iletişimi içinde olması, "birlikte yönetim-birlikte sorumluluk-birlikte var olma" fikrini planlı süreçlerle şirket hayat tarzına yerleştirmesi, gelecekte Kurumsal Yönetim kavramının da gelişip genişleyerek toplumsal yapının tamamını etkilemesine yol açacaktır.

(1) www.kobirate.com.tr - Raporlar - İMKB 100 Firmalarına Yönelik KY Araştırma Raporu



Nermin Uyar

KOBİRATE A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

2008 yılından bu yana Kobirate A.Ş. de kurumsal yönetim ve kredi derecelendirme konularında çalışan Nermin Uyar, 13 yıllık bankacılık sektörü deneyiminden sonra turizm sektöründe proje finansman ve organizasyon danışmanlığı yapmıştır. Çalışma hayatında akademik ve uygulamaya dönük araştırmalar yapmış, özellikle finansal analiz ve kredi değerlendirme konularında eğitimler vermiştir. Kobirate A.Ş. nin 2 yıldır hazırladığı İMKB 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyumu ile ilgili çalışmayı yöneten Nermin Uyar, Kurumsal Yönetim Derecelendirme lisansı sahibidir.



Grafikte de görüleceği üzere; 50 soruluk çalışmamızda Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum açısından en yüksek başarıyı İMKB-100 içerisinde yer alan XKUR endeks şirketleri göstermiştir. Bunu İMKB-30 ve İMKB-100 şirketleri izlemektedir.

30.06.2011-30.09.2011 dönemine ait İMKB-100, İMKB-30 ve XKUR endekslerinin değerlerinin karşılaştırılmasında endekslerin paralel seyir izlediği gözlenmektedir. Bununla birlikte XKUR endeksinin hareketlerinin daha yumuşak olduğu ve önceden uyarı niteliği taşıdığı gözlenmektedir. Daha çok teknik analiz için kullanılacak bir grafik olmakla birlikte, XKUR endeksinin piyasa hareketlerine daha sakin tepki verdiği, bunun da ilgili şirket yönetici ve yatırımcılarına karar verme konusunda daha rahat bir alan sağladığı kanısındayız. Bu tespit, İMKB 100 içinde yer alan şirketlerimiz için Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulamada teşvik edici olabilir.

Çalışmamız kapsamında bazı dikkat çekici sonuçlara özellikle değinmek istiyoruz. Bunlardan bir tanesi "payların serbestçe devri" konusundaki kısıtlamalar. Şirketlerin durumunu değerlendirdiğimizde bu konudaki direncin; daha çok hakim ortağın bu durumunu sürdürme isteğinden kaynak-



GELECEKTE OLUŞACAK "FİKİR ORTAKLIĞI" YAKLAŞIMIYLA DAHA ÇOK BENİMSENMESİ, KURULAN ORTAKLIKLARIN KATI-DURAĞAN-HİYERARŞİK OLMASI YERİNE DİNAMİK-DEĞİŞEN-GELİŞEN YAPILAR OLMASI HALİNDE "PAYLARIN SERBESTÇE DEVRİ" KAVRAMINA DAHA RAHAT YAKLAŞILACAKTIR.

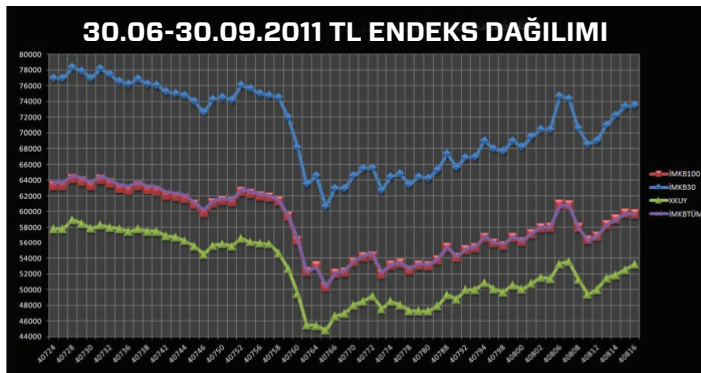
landığı, şirketin kendisine ortak olmayı düşünen veya ortaklığından çıkmak isteyenleri kontrol ederek özellikle imtiyazlı hisseler için bu kısıtlamaları ge-

tirdikleri gözlenmiştir. Şirketlerin kuruluş ve sürdürülen faaliyet koşullarına göre içgüdüsel bir korunma ihtiyacında olması da tamamen anlaşılabilir. Bu konudaki uygulamaların gelecekte oluşacak "fikir ortaklığı" yaklaşımıyla daha çok benimsenmesi, kurulan ortaklıkların katı-durağan-hiyerarşik olması yerine dinamik-değişen-gelişen yapılar olması halinde "payların serbestçe devri" kavramına daha rahat yaklaşılacaktır.

Bir başka konu da Yönetim Kurulu'na atandıktan sonra üyelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlamasına yönelik bir programdan geçip geçmediği ile ilgilidir. Uyum programının içeriğinin ve uygulamasının planlanması Kurumsal Yönetim Komitelerinin sorumluluğundadır. Bu komitelerin bulunduğu şirketlerin konuyu yeniden ele alarak değerlendirmesi, şirket yönetim kuruluna yeni atanmış üyelerin de şirketin Kurumsal Yönetim hedeflerini kısa sürede benimseyerek, görevlerini bu doğrultuda rahatça yerine getirebilmelerine olanak sağlayacaktır. Bu komitenin bulunmadığı şirketler de öncelikle komitenin kurulmasını ve daha sonra da komite çalışmalarında bu konuya öncelik verilmesini sağlamalıdır.

SONUÇ

30.12.2011 tarih 56 sayılı SPK tebliği ile bazı hükümlerinin uygulanması zorunlu hale getirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin büyük kısmı hala gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu yazımızda sözünü ettiğimiz yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirildiğinde, şirketlerimizin içtenlikle bu ilkelere sahip çıkabileceğini ve kurumlarının da ön yargısız şekilde bu ilkeler içinde sürdürülebilirliği destekleyen unsurlara kendilerini açabileceklerini düşünüyoruz. Elbette üzerinde tartışılabilir ve uygulamayı içtenlikle istediğimiz veya reddettiğimiz konuları tekrar gözden geçirebiliriz. Burada önemli olan hem şirketlerimizin hem de SPK'nın bu ilkelerin ruhundan bağımsız olmadığını kabul etmemizdir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yaklaşımını ve uygulama ruhunu paylaşmanın, tüm ekonomik faaliyetler açısından zenginleştirici ve dönüştürücü bir etki yaratacağına inanıyoruz. Kobirate A.Ş. olarak söz konusu tebliğe sıkıcı, bürokratik bir düzenleme olarak bakmaktan çok, sürecin tüm sosyal ve ekonomik yapılanmamızı etkileyeceğinden hareketle geliştiren ve büyüten yanlarına odaklanmamız hepimizin yararına olacaktır düşüncesindeyiz.



Van için 5 liranız var mı?

Turkcell ve Türk Eğitim Vakfı el ele verdi, Van için Türkiye Kumbarası'nı kurdu. Türkiye Kumbarası'na ilk katkısı da Turkcell yaptı. Bu parayla 100 öğretmen için ev, 100 öğrenci için yurt yapılacak. 100 öğrenciye de burs sağlanacak. Eğitim için, Türkiye için, hep birlikte daha fazlasını yapabiliriz.

Sizin de Van için çarpan bir kalbiniz ve 5 liranız varsa operatörünüz ne olursa olsun "VAN" yazın 5283'e yollayın. Van'ın geleceğine ışık tutun.

Çünkü hayat geleceği paylaşınca güzel.



www.turkiyekumbarasi.com



TURKCELL
Hayat paylaşınca güzel

Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları artarken YÖNETİCİ SORUMLULUK SİGORTASI

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Temmuz 2012'de yasalaşacak Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları önemli ölçüde artıyor. Diğer yandan bağımsız yönetim kurulu üyeliği halka açık şirketler için zorunlu hale geldi ve Yönetici Sorumluluk Sigortası bu sorumluluğu alacak kişiler için önemli bir dayanak. Zurich Sigorta Kurumsal ve Ticari Segment Genel Müdür Yardımcısı Ceyda Kinay ile 'Yönetici Sorumluluk Sigortası'nın amaçları, önemi ve son dönemdeki gelişimi üzerine bir röportaj gerçekleştirdik.

Profesyonel yöneticilere karşı açılan davalarla ilgili geline son durum nedir? Yurtdışından konuyla ilgili örnek verebilir misiniz?

Ceyda Kinay: Profesyonel yöneticilere karşı açılan tazminat taleplerinin sayısında küresel bir artış söz konusu. Geçtiğimiz yıllarda yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'ne özgü bir risk olarak görülen yönetici sorumluluk davaları artık başta Avrupa olmak üzere Uzak Doğu ve Orta Doğu'da da bir risk unsuru olarak karşımıza çıkıyor. Son zamanlarda yayınlanan raporlar, bu konudaki tazminat taleplerinin çoğunun, resmi soruşturma şeklinde ol-

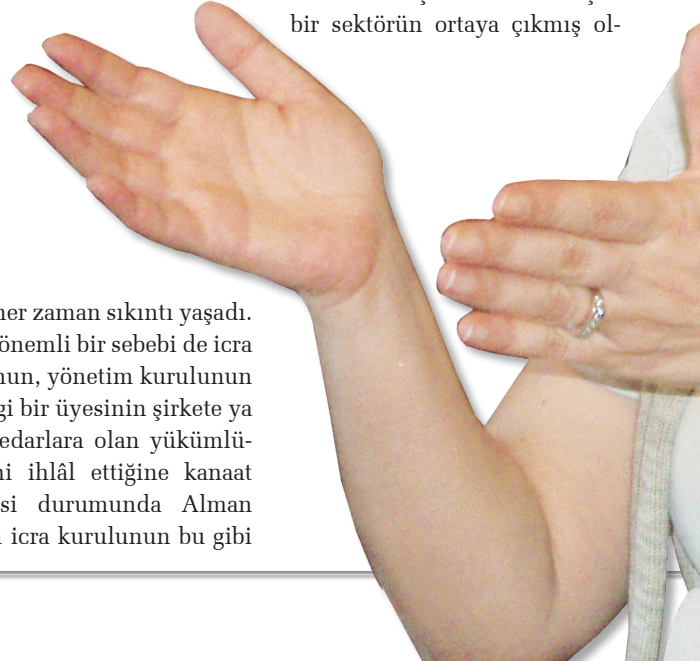
duğunu ve bu durumun, hukuki savunma giderlerinde ciddi bir artış anlamına geldiğini gösteriyor. Zurich Global bünyesinde Yönetim Sorumluluk ve Finansal Kuruluşlar Global İş Kabulü Başkanı Paul Schiavone'nin yazmış olduğu bir makalede 2007 Ocak ile 2008 Aralık ayları arasında ABD dışında 307 adet profesyonel yönetici sorumluluk tazminat talebi gerçekleştiği ve bunlardan 15'inin uluslararası ana şirkete bağlı iştirak şirketlerin aleyhine açıldığı bilgisi yer alıyor. Almanya'da profesyonel yöneticiler, icra kurulu üyelerinin yönetim kurulu aleyhine açtığı çok sayıda tazminat talebinden

davalar açmasının yasal bir görev olması..

Şirket yöneticilerine karşı açılan resmi soruşturmalardaki ciddi artışla ilgili son dönemde dikkat çeken ülkelerden biri de Brezilya. Özellikle Brezilya Menkul Kıymetler Borsası ve Borsa Komisyonu tarafından açılan soruşturmalarda büyük artış olduğu gözlemleniyor.

Avustralya'da menkul kıymetler ile ilgili davalarda görülen artış da dikkat çekici. Ülkede 2009 yılında menkul kıymetler ile ilgili olarak açılan davalar, 2008 yılı rakamlarının oldukça üzerinde. Bu artışın temel nedenlerinden biri, davaları finanse eden şirketlerden oluşan bir sektörün ortaya çıkmış ol-

dolayı her zaman sıkıntı yaşadı. Bunun önemli bir sebebi de icra kurulunun, yönetim kurulunun herhangi bir üyesinin şirkete ya da hissedarlara olan yükümlülüklerini ihlâl ettiğine kanaat getirmesi durumunda Alman yasaları icra kurulunun bu gibi



ması. Schiavone'nin makalesinde yer alan bilgiye göre bu şirketler davanın finanse edilmesi için davada, davacıya ön ödeme imkânı sağlayan bir yatırımcı gibi hareket ediyor ve dava sonucunda ödenen tazminat üzerinden bir pay alıyor. Davaları finanse eden bu firmaların şimdiki İngiltere'ye yöneltilikleri bilgiler arasında.

Başka bir örnek de Japonya'dan. Japonya'da da menkul kıymetler ile ilgili davalarda yanlış bilgilendirmeden kaynaklanan toplam tazminat miktarı, 2008 yılında 9,9 milyar YEN iken,

2009 yılında 45,9 milyar YEN'e fırlayarak rekor kırdı.

Bunların yanı sıra bazı ülkelerde, rüşvetin ve yolsuzluğun önlenmesine ilişkin yasalar yürürlüğe girmeye başladı. Rüşvetin önlenmesine ilişkin kuralların global düzeyde uygulanması, gerek yerel gerekse global kuruluşlardaki profesyonel yöneticilerin sorumlulukları üzerinde oldukça etkili. Örnek olarak ABD'de 2008 yılından bu yana Yabancı Yolsuzluk Kanunu kapsamında ödenen en yüksek on hasar ödemesi tutarının 2,8 milyar dolar olduğunu; münfe-

rit bakıldığında hasarların 185 ilâ 800 milyon dolar arasında değiştiğini gösterebilirim. Global kuruluşlar, ülkelerinde ve yurtdışında rüşvetin önlenmesine ilişkin kurallar çerçevesinde çifte sorumluluğa tabi olabilecekleri gibi, bir ülkede yasal olan bir uygulamanın diğer bir ülkede yasal olmaması durumuyla da karşılaşabilir. Bu sebeple, profesyonel yöneticilerin global sorumlulukları ile yükümlülüklerinin bilincinde olmaları oldukça önemli. Özetle, yerel denetleyici ve düzenleyici kurumların yasaların uygulamaya geçirilmesinde ve ceza veya para cezalarının tahsil edilmesinde ihtiyatlı davranması; hissedar eylemleri; düzenleyici kurumların sınır ötesine ulaşarak profesyonel yöneticileri yurtdışında oldukları halde daha fazla resmi davaya tabi tutmaları ve profesyonel yöneticilere çok daha bağlayıcı yeni şartlar getirilmesi dünya genelinde profesyonel yönetici sorumluluğu davalarında artışa yol açtı.

Profesyonel Yönetici Sorumluluk Sigortası ürünü, yeni risklere karşı temkinli ve "bekle gör" yaklaşımıyla şekillenmekle birlikte, soruşturma (savunma masrafları) ve para cezalarında ciddi oranda artışlar öngörüyor. Halihazırda hükümetler ve denetleyici/düzenleyici kurumlar tarafından yapılan incelemeler,



CEYDA KINAY

1968 doğumlu olan Ceyda Kinay, Çukurova Üniversitesi Ekonomi bölümü mezunudur. Marmara Üniversitesi Sigortacılık bölümünde yüksek lisansını tamamlayan Kinay, ardından New York College of Insurance - Sigortacılık/Finans üzerine MBA- yüksek lisansı yaptı. Çalışma hayatına Başak Sigorta'da Muhasebe Asistanı olarak başlayan Kinay, 1995-1998 yılları arasında Reasürans Uzmanı olarak çalıştı. 1998 yılında Reasürans Müdürü olarak atanan Kinay 2005 yılına kadar bu görevini sürdürdü. 2005-2007 yılları arasında Benfield Reasürans Brokerliği firmasında Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 2007 yılında Zurich Sigorta'ya Reasürans Danışmanı olarak adım atan Kinay, 2008 yılında Teknikten Sorumlu Direktör görevine getirildi. 1 Temmuz 2009'da Büyük Müşterilerden Sorumlu Teknik Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı. 2011 Aralık ayından beri Zurich Satış Grubu Kurumsal ve Ticari Segment Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenen Kinay, evli ve iki çocuk sahibi.



poliçe kapsamında ödenen savunma giderlerini ciddi şekilde etkiliyor. Ayrıca rüşvet iddiaları sonucu profesyonel yöneticiler aleyhine kesilen bazı sigortalanabilir para cezaları da poliçe kapsamında bir genişletilmiş teminat olarak karşımıza çıkıyor.

Küresel perspektiften bakıldığında Yönetici Sorumluluk Sigortası'nın amacından bahsedebilir misiniz?

Kinay: Gelişen ekonomi farklı ülkelerin dahil olduğu operasyonların sayısını artırıyor ve giderek karmaşıklaşan bir yapıya gidiliyor. Bu yöneticilerin ölçemeyecekleri yeni riskleri beraberinde getiriyor. Bu noktada devreye giren Yönetici Sorumluluk Sigortası, yöneticilerin iş hayatında yapabilecekleri hata, ihmal, atlama gibi sebeplerden doğan sorumlulukları nedeniyle kendilerinin ve ailelerinin kişisel varlıklarını korumayı amaçlıyor.

Profesyonel Yönetici Sorumluluk Sigortası, ödenecek tazminatların yanı sıra şirket işlemleriyle ilgili soruşturma giderlerini, halkla ilişkiler masraflarını, dava öncesi soruşturma giderlerini ve hatta bir profesyonel yönetici aleyhinde dava açıp açmama konusunda karar verme sürecinde şirketin karşılaşabileceği bazı masrafları da teminat altına alıyor. Aslında bu durum şirket ve yöneticilerin bu tür risklerle de karşı karşıya kaldığını ve ihtiyacın buradan doğduğunu gösteriyor. Bazı şirketler, Yönetici Sorumluluk Sigortası'nı, profesyonel yöneticilerle beraber şirket açısından varlık/bilanço koruması olarak da görüyor. Çünkü bu ürün sadece münferit olarak profesyonel yöneticiler için değil, aynı zamanda yöneticinin şirket tarafından tazmin edildiği durumları ve tüzel kişiliklere

yöneltilemen menkul kıymetler ile ilgili tazminatları da kapsıyor. Bu alandaki global sigorta uygulamalarından bahsetmek gerekirse, yerel poliçelerin yasal zorunluluk olduğu bölgelerde poliçe çıkartmayan (ya da çıkartamayan) bir sigortacı, sadece hasarı ödemeye 'çalışacağı'nı' belirterek, gerçek bir global program sunmaktan kaçınıyor. Bu durumda profesyonel yöneticiler, tazminat taleplerinin "fiilen" teminat altında olmaması nedeniyle ciddi risk altında kalabiliyorlar. Bu bağlamda, uluslararası Profesyonel Yönetici Sorumluluk Sigortası programlarının unsurlarını anlayan, uygun ruhsatlara sahip ve yerel poliçe düzenleyebilen, programın yönetilmesi için gerekli global hasar ağına ve bu gibi programların sunulmasında ge-

“PROFESYONEL YÖNETİCİ SORUMLULUK SİGORTASI, ÖDENECEK TAZMİNATLARIN YANI SIRA ŞİRKET İŞLEMLERİYLE İLGİLİ SORUŞTURMA GİDERLERİNİ, HALKLA İLİŞKİLER MASRAFLARINI, DAVA ÖNCESİ SORUŞTURMA GİDERLERİNİ VE HATTA BİR PROFESYONEL YÖNETİCİ ALEYHİNDE DAVA AÇIP AÇMAMA KONUSUNDA KARAR VERME SÜRECİNDE ŞİRKETİN KARŞILAŞABİLECEĞİ BAZI MASRAFLARI DA TEMİNAT ALTINA ALIYOR.”



rekli bilgi birikime sahip olan bir sigorta şirketi seçilmesinin önemi ortaya çıkıyor.

Peki, Türkiye'de yönetici sorumluluk algısına verilen önem ve bu sigortanın gelişimi ne durumda?

Kinay: Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, yaptıkları işin gerekliliği doğrultusunda büyük risklerin altına imza atıyor. Bu nedenle işletmenin herhangi bir zarara uğraması halinde, yöneticiler veya yönetim kurulu üyelerinin yüksek miktarda bir takım tazminat taleplerine maruz kalması gündeme gelebiliyor. Bu bağlamda yöneticilerin sorumluluk endişesi taşımaksızın görevlerini yapmaları, bu poliçenin sağladığı en önemli faydalardan biri. Sorumluluğun (hasarın) ihraç edilen menkul kıymet veya tahvillerle ilgili olması halindeyse teminat, kişilerden ziyade şirketler için de önemli hale geliyor.

Küresel ortamda ekonomik krizlerle birlikte daha da popüler hale gelen Yönetici Sorumluluk Sigortası, Türkiye'de de son dönemde, yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve beraberinde getirdiği düzenlemeler ışığında ve kurumsal yönetim bilincinin artmasıyla birlikte gündeme geldi. Yönetim kurulu üyelerinin Türkiye'de görevlerini ifa ederken şirket, pay sahipleri ve şirket alacaklılarına karşı şahsi sorumlulukları yalnızca TTK altında değil, bazı özel kanunlar altında da yer buluyor. Dolayısıyla bu çerçevede yöneticilere açılan hukuk davalarının sayısı her geçen gün artıyor. Şirketin faaliyet gösterdiği sektör özelinde veya halka açıklık durumuna göre tabii olunacak kanunlarda da yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler için ek düzenlemelere rastlanıyor.



e-YÖNET:

Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı

“Şirket ile Ortağın Buluşma Noktası”

MKK

MERKEZİ KAYIT KURULUŞU

YENİ

9 Şubat 2012 tarihinde Repman İtibar Araştırmaları Merkezi tanıtım toplantısına konuk konuşmacı olarak katılan "CEO ve İtibar" kitabının yazarı Jouni Heinonen'in konuşmasını sizler için derledik.

İTİBAR DALGASI

2000'lerin başlarında itibar haritasını ilk çıkarmaya başladığımda, itibar yönetimi iş dünyası için yeni bir kavramdı. Şimdi, yani bundan 10 yıl sonra itibar, iş medyasının ve kurumsal konuşmaların günlük diline ait bir terim haline geldi. İtibar kazanmak, kaybetmek, yönetmek, bununla ilgili riskler ve itibarın yarattığı değerler, etkin ve gayet doğal bir şekilde tartışılan ve üzerine yazılan konular oldu. İtibar bir araştırma danışmanlığı konusudur ve çok yaygın bir şekilde tartışılmakta, üzerinde düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, itibar iş yayınlarındaki başlıklarda, öykülerde ve sözcük seçiminde de görüleceği gibi, yaygın iş terminolojisinin bir parçası haline geldi.

İlk olarak itibar ve itibar yönetimi alanında ortaya çıkan gelişmeler üzerinde durmak istiyorum. 15 yıl önce ne oldu ve itibar yönetimini eskisinden çok daha önemli hale getiren şey nedir? Neden bugün itibar, yönetim kurulu başkanının ve yönetim kurulu üyelerinin aklına on yıl öncesine kıyasla daha sık geliyor?

İkinci olarak, yüksek kurumsal itibarın temelleriyle ilgili bazı görüşleri paylaşmak istiyorum. Helsinki Üniversitesi'nden Profesör Pekka Aula ile birlikte yazdığım ve son yayınladığım kitabımda,

itibar kavramını sosyal medya alanında güncelledik. Önümüzdeki yıllarda itibarı oluşturacak ana etkenler neler olacak?

Ve üçüncü olarak, itibar yönetimindeki en kritik konu olan ölçüm konusuna değineceğim. Hepimizin bildiği gibi, ancak ölçtüğünüz şeyleri elde edebilirsiniz!

Yakın tarihimize dönüp baktığımızda, yeni bin yılın gelmesiyle birlikte, genel bir belirsizliğin ve insanlar arasında toplu bir korkunun hakim olduğu bir dönem başladı. Korku dönemi Türkiye'deki 1999 depremiyle birlikte başladı ve New York'taki Dünya Ticaret Merkezi'nin terörist saldırısında yok edilmesiyle devam etti. 2003 yılında ise uzay mekiği Columbia düştü. 2004-2005 yılları ise gerçekten korkunçtu. Madrid'de bir tren bombalandı, Kuzey Osetya, Beslan'da yüzlerce küçük okul çocuğu rehin alındı ve öldürüldü ve Hint Okyanusu'nda meydana gelen tsunamide tahminen 300.000 kişi hayatını kaybetti. 2005 yılında ayrıca kuş gribi salgını baş gösterdi, Londra'da trenler bombalandı ve Katrina Kasırgası New Orleans'ın büyük bir bölümünü tahrip etti. Birbiri ardına meydana gelen trajik olaylar genel bir güvensizlik ve belirsizlik duygusu yaratarak korku kültürünün konuşulur hale gelmesine yol açtı.

İş dünyası da değişti. İş dünyası doğrudan veya dolaylı olarak pek çok kaza yaşadı, bir skandaldan başka bir skandala sürüklenip durdu. Küresel enerji devi Enron'un 2000'lerin başında patlak veren skandalıyla başlayan kurumsal skandallar dalgası Avrupa'ya ulaştıncaya kadar tüm ABD'yi etkiledi. Tüm ABD sathındaki yöneticiler, muhasebeciler, analistler ve yatırımcılar aniden itibardan, daha da açık olmak gerekirse, itibar kaybindan söz etmeye başladı. İş sektörü büyük bir güven kaybıyla karşı karşıyaydı ve Wall Street'deki bankacılar yasal kovuşturmadan ve bunun neden olacağı büyük itibar kaybindan kaçınmak için büyük bedeller ödemeye başladılar.

İnsanlar kurumsal dünyaya olan güvenlerini kaybettiler. İyi iş uygulamaları adına geriye kalan ne varsa, onlar da yıllardır

süregelen rüşvet, bilgi sızdırma ve açgözlülük tarafından yok edildi. Geriye kalan boşluğun yerine ise küresel ekonomi ve iş dünyasına karşı duyulan derin bir şüphe duygusu geldi. Kurumsal dünyanın model aldığı amansız yatırımcı o zamanlar Gordon Gekko'ydu. Yani en büyük sloganı "Açgözlülük iyidir" olan kişi. Tepkiler çığ gibi geldi. Etkili kontroller, yönetim ve idare sistemlerini kullanma konusunda büyük bir ihtiyaç çıktı ortaya. SOX – Sarbaines Oxley Act – bürokrasi ve raporlamanın bütün bunlara bir çözüm üreteceği ümit edildi! Kurumsal dünyanın Enron'dan hiçbir ders almamış olması da komik ama aynı zamanda üzücü bir durumdur aslında.

Dünya bundan sadece altı-yedi yıl sonrasında yeni bir kurumsal skandalla karşı karşıyaydı; bu da mali kriz, daha doğrusu ABD'nin düşük gelir grubuna yüksek faizle verilen ev kredisinden kaynaklanan krizdi. Sevgili bankacılarımız insanlara borç para vermek için akıllı bir sistem geliştirmişlerdi. Buradaki temel fikir harikaydı: fakir insanlar için ev kredisi fikri. Ama hiç kimse riski üstlenmek istemiyordu. İşlemler karmaşıktı ve ürünler o kadar karmaşıktı ki, hiç kimse riskleri göremedi. Ve riskler giderek büyüdü, ödemeler arttı ve sistem çöktü. Tüm dünya ekonomisi çöküşün eşiğindeydi. Buna karşın, itibar ve itibar söylemine gelecek olursak, iş dünyasının skandalları buzdağının yalnızca tepesini ifade ediyor. En azından iş dünyasındaki yö-

2000'LERİN BAŞLARINDA İTİBAR HARİTASINI İLK ÇIKARMA-YA BAŞLADIĞIMDA, İTİBAR YÖNETİMİ İŞ DÜNYASI İÇİN YENİ BİR KAVRAMDI. ŞİMDİ, YANİ BUNDAN 10 YIL SONRA İTİBAR, İŞ MEDYASININ VE KURUMSAL KONUŞMALARIN GÜNLÜK DİLİNE AİT BİR TERİM HALİNE GELDİ.

neticilerin görüşlerine ilişkin uluslararası araştırma çalışmalarını dikkate alırsak, durum böyle. Verilen yanıtlar genellikle tüm kurulda tutarlı bir çizgi sergiliyor: İtibar başarıya götür en önemli etkenlerden biri ve bunun tersine, itibar kaybı da iş dünyası için bir numaralı riski oluşturuyor. Eğer öyleyse, şu soruyu sormamız gerekiyor: İtibarın değeri nedir? İtibarın farklı etki mekanizmaları olduğu görülecektir: Değerleme etkisi, değeri ve koruma etkisi...

İtibarın değerlendirme etkisi kitlelerin bir şirketle ilgili olumlu izlenimlerini yansıtır. Değerleme ise şirketin hem yerel olarak hem de daha geniş kapsamda edindiği konumu anlatır. Değerli bir şirket saygın ve güvenilirdir ve kitleler bu şirketle iş yapmak isterler. Güven ortamı içinde itibar kazanmak ve itibarı korumak daha kolaydır. İtibarın değer etkisi ekonomik etkenlerin altını çizmektedir. Bu tamamıyla parayla ilgilidir. Örneğin iyi bir itibar, şirketin mali sonuçlarını olduğu kadar, öz kaynak karlılığının ve piyasa değerinin gelişmesini de etkilemektedir. İtibarın değeri gayri maddi de olabilir. Dolayısıyla, değer etkisi itibar sermayesi gibi ek birtakım soyut sermaye kaynakları da yaratmaktadır. İtibar her ne kadar gayri maddi olsa da, maddi sermaye kadar gerçektir. Aslında, itibar sermayesinin değeri diğer tüm varlıkların toplu olarak değerlerinden bile daha yüksek olabilir. Bu nedenle, şirketler bu sermayenin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının, boşa harcanıp harcanmadığının veya hiç kullanılmadığının farkında olmalıdır. Beklenen nakit akışları bir kurumun değerini etkiler. İtibarınızın yüksek olması yatırımcıların şirketin tasarlanan nakit akışlarını gerçekleştir-

me yeteneğine güvenmelerini ve inanmalarını sağlayacaktır. İtibarın değeri aynı zamanda şirket alımlarında ödenecek değerde veya bunun sonucunda “peştemaliye” (iyi niyet) olarak kayda geçen değerde de kendini gösterecektir. İtibar bununla birlikte başka ölçülebilir mali değerlere de sahiptir. Burson-Marsteller (1999) tarafından yapılan çalışmaya göre, itibar bir ürün veya hizmetin fiyatını yedi kata kadar artırabilmektedir. İtibarlı bir kuruluş hizmetlerini rakipleri kadar pazarlamak zorunda olmadığı için, itibarlı olmak aynı zamanda pazarlama maliyetlerinin azaltılmasına da yardımcı olmaktadır.

İtibarın koruyucu etkisi ortadadır. İtibar, şirketi krizler sırasında korur, ancak itibarsız bir şirket kendini bir anda savunmasız ve korumasız bir halde bulabilir. İtibar, bir arabadaki havayastığı gibidir. Güçlü bir çarpışma anında itibar, çarpışmanın etkisini yumuşatacak ve şirketin boynunu kırmamasını önleyecektir. Koruyucu etki aynı zamanda bağışlayıcılığı da beraberinde getirmektedir. Değer verdiğimiz şirketleri affetme eğilimindeyizdir. İtibarlı bir şirket

İTİBARIN KORUYUCU ETKİSİ ORTADADIR. İTİBAR ŞİRKETİ KRİZLER SIRASINDA KORUR, ANCAK İTİBARSIZ BİR ŞİRKET KENDİNİ BİR ANDA SAVUNMASIZ VE KORUMASIZ BİR HALDE BULABİLİR

kete şunu söylemek isteriz hep: “Üzülme, önemli değil.”

Borsa da itibarı ödüllendirmektedir. Yükselen piyasalarda, itibarlı şirketlerin hisse fiyatları daha hızlı bir şekilde yükselir; düşüşteki piyasalarda ise itibarlı şirketlerin hisse fiyatları itibarsız şirketlerin hisselerine kıyasla daha düşük oranda değer kaybeder. Sözü nü ettiğim etki mekanizmaları her ne kadar önemli olsalar da, itibarın şirketlerin yetkinliği üzerindeki etkisi konusunda iş camiasının yaşadığı tereddüdü tek başlarına ortadan kaldıramamaktadırlar. Şirketlerin “Bize paranın bunun neresinde olduğunu göster!” dediklerini duyuyoruz. İtibar yönetiminin ilk dalgası aslında kontrol kaybına panikle verilen bir tepkiydi. Halkla ilişkileri kullanarak itibar kazanmak iyi bir niyet olsa da, itibarın bir kavram olarak popülerlik kazanması ve itibar yönetiminin yeni bir iş sahası olarak ortaya çıkışı imaj yaratıcılarını ve kötüleyicileri harekete geçirdi. İtibarla ilgili ilk kavram dalgası etkisini yitirmiş olsa da, dalga henüz geri çekilmiş değil; ilk itibar dalgasının itibarı devam etti. Yine de, itibar yönetimi hala “iletişim hileleri”yle, medya oyunları ve imaj yaratmayla karşılaştırılmaktadır. Google’da “online itibar yönetimi” ifadesini aratacak olursanız, itibarınızı korumak için gereken her türlü iksir ve ipucunu bulursunuz.

İtibar yönetiminin ikinci dalgası konuya daha ciddi bir yaklaşım sergilemektedir. İkinci dalgada, itibar yönetimi daha sistematik ve daha iş dünyasına yöneliktir. Temelde paydaşların görüşleri dinlenerek, risk analizleri yapılarak ve çalışan-

lara kendi rollerinin önemini anlatmaya yönelik eğitimler verilerek itibar etkilenmeye çalışılmıştır. İkinci dalgada, itibar yönetimi normal iş konuşmalarının yapısal bir parçası haline gelmektedir. İtibar yönetiminin üçüncü dalgası itibar yönetimini ve idaresini bir şirketin karar alma sistemleriyle ve stratejik çalışmalarıyla bütünleştirmekte ve itibar sistematik olarak analiz edilmektedir.

Üçüncü dalga şirketlerinde, tüm çalışanlar şirketlerinin itibarının kazanılmasındaki rollerini bilir. İtibar yönetimi stratejik yönetimin bir parçası haline gelmektedir: kullanılan terim “stratejik itibar yönetimi veya proaktif itibar oluşturmaktır”.

Bir ev inşa etme fikri itibar kazanma kavramı için benzetme olarak kullanılabilir. Aynı binalar gibi, itibar evinin de profesyonel tasarıma, güçlü bir temele ve sağlam malzemeye ihtiyacı olacaktır. Aynı bir inşaat sahasında olduğu gibi, itibarın da yönetilmesi gerekir, ancak nihayetinde, başarı tutumlarının kirlenmesine aldırmanın tuğlaları yerlerine yerleştiren işçilere bağlıdır. İtibar her zaman şirketin içinde başlar ve itibarın en önemli taşıyıcıları, yani itibar elçileri, şirketin çalışanlarıdır. Üstelik, itibar evi hiçbir zaman tamamen bitmiş olmayacaktır. İyi bir binanın sürekli olarak bakıma ihtiyacı olacaktır ve içinde oturan insanlar değişse bile, binanın kendisi orada duracaktır. Şirketin kendi bakış açısı doğal olarak merkeziyetini koruyacaktır, ancak tek bakış açısı olmaya-

BİR EV İNŞA ETME FİKRİ İTİBAR KAZANMA KAVRAMI İÇİN BENZETME OLARAK KULLANILABİLİR. AYNI BİNALAR GİBİ, İTİBAR EVİNİN PROFESYONEL TASARIMA, GÜÇLÜ BİR TEMELE VE SAĞLAM MALZEMEYE İHTİYACI OLACAKTIR.

caktır. İdeal olarak, itibarın mimarisi paydaşların katılımıyla belirlenecektir. İşbirliği ve iyi bir çevre olmaksızın oluşturulan itibar işe yaramayacaktır.

İtibar kazanmak ve kazandırmak, şirket ile paydaşları arasında ortak olarak yürütülecek bir projedir. Binaların mimarisinde olduğu gibi, itibar mimarisi de en küçük ayrıntıların bile tasarlanmasını gerektirecektir. Diğer uçta ise tam bir itibar ortamının veya "bir itibar şehrinin" tasarlanması anlamına gelebilir. Şimdi de, itibar kazanmanın veya edinmenin temel ilkelerine veya çeşitli yöntemlerine bakalım. Bu temel unsurlar şunlardır: sürdürülebilir bir işletme, başarılı bir kamusal yaşam, yaygın bir kültür kavramı ve şirketin amacının veya varoluş nedeninin netleştirilmesi.

Sürdürülebilir, yani kalıcı ve güçlü bir işletme sahibi olabilmek için, şirketin kaynaklarını, sermayesini ve insan kaynaklarını, kendi çalışmalarını ve üretimini yok etmeyecek şekilde kullanması ve tabii ki üretim malzemelerini ve donanımını zayi etmemesi gerekir. Sürdürülebilir bir işletme olmaksızın itibar kazanmanın mümkün olmadığını savunuyorum. Ayrıca, sürdürülebilir işletmenin de, gerek etik açıdan, gerekse mali açıdan en iyi işletme olduğunu öngörüyorum. Eğer

tüm faaliyetler hissedar değerini artırmaya yönelecek olursa, şirket bunu uzun bir süre boyunca devam ettiremeyecektir. Şirketlerin getirilerini artırmaları için kültürleriyle ilgili etkenlerin önemini fark etmeleri gerektiğini düşünüyorum. Her şeyden öte, itibar kazanmak için yalnızca şirketin var olma nedenini belirlemek yetmez, ancak bunun iletişimde de kullanılması gerekir. IMD'nin ve Burson-Marsteller'in çalışmaları açık, ilham verici ve iyi anlatılan kurumsal amaçları olan şirketlerin %17 oranında daha fazla kar elde edeceklerini ortaya koymuştur.

İtibar toplum içinde kazanılır. İtibarın kazanılmasına aracılık eden kamusal alan, şirket için önemli olan insanların bir araya gelip şirketten, ürünlerinden veya hizmetlerinden, markalarından veya şirket için önemli olan herhangi bir konudan söz ettiği alandan oluşmaktadır.

İtibarın oluştuğu kamusal alanlar arasında:

- Basın, televizyon, radyo ve diğer online versiyonların da olduğu medya kamusal alanı;
- Sosyal medya ve Facebook, Twitter ve LinkedIn gibi online topluluklar;
- Seminerler ve konferanslar gibi profesyonel kamusal alanlar;
- Şirket hakkında kişisel düzeyde, örneğin aile fertleri arasında, konuşmaların yapıldığı meslektaşlara ait kamusal alan yer almaktadır. Bunlara ek olarak, itibar kazanma anlamının

da en önemli alan olan şirketin kendi içindeki kamusal alanı bulunmaktadır. İyi bir itibar kazanımı için, bu farklı kamusal alanların ve bunların çeşitli ve çok sayıdaki işleyiş mekanizmalarının anlaşılması gerekmektedir. Bir şirketin hayatının da aslında halka açık olduğunu düşünüyorum. Sosyal medya alanında artık hiçbir gizlilik kalmamıştır.

Kurumsal kültür üzerinde kafa yorarken, iyi bir itibarın temel taşları üzerinde duruyoruz. Şirketler sanki içinde buldukları çevreden net bir şekilde ayrılabilir bir şeylermiş gibi, şirketleri kavramsallaştırmak için halen çaba harcanmaktadır. İyi bir şirketin kültürü yine de şirketin duvarlarını aşmalıdır. Şirketler büyük ölçüde paydaşların türlerine ve parçası oldukları çevresel ağa göre tanımlanırlar. Bunlar şirketin dışındaki yapılanmalar değil, şirketin kendi parçalarıdır. Bu ağ şirketle birlikte şirkete yön veren normları, değerleri ve çalışma yöntemlerini tanımlar.

Tüm liderler eğer bir şeyin yapılmasını istiyorsanız net hedefler koymanız, bunları ölçmeniz ve ödüllendirmeniz gerektiğini bilir. Çeşitli yönetim kurulu başkanlarıyla konuştuğumda, işletmelerinin itibarının iş performansı açısından taşıdığı önemi hiçbirinin inkar etmediğini görmek ilginçtir. Ancak bu yöneticilerin onundan yalnızca biri anlamlı araştırma araçlarıyla itibar ölçümü yapıyordu. Yönetim kurulu başkanları karar almadan önce tipik olarak kanıt görmek isterler. Ama konu itibar olunca neden aynı kural geçerli olmuyor, bilmiyorum. Kurumlar itibarlarını yönlendirmek ve yönetmek istiyorlarsa, bunu kanıta dayalı olarak yapmalıydılar. Kanıta dayalı itibar yönetimi sağlam bir



RepMan İtibar Araştırması

RepMan İtibar Araştırmaları Merkezi tarafından Türkiye'nin en itibarlı sektörleri ve şirketleri açıklandı. GfK Türkiye tarafından 7 coğrafi bölgede, 15 ilde, 929'u kanaat önderi olmak üzere toplam 14.176 kişi ile yapılan araştırma sonucunda halk nezdinde Türkiye'nin en itibarlı şirketi Mercedes olarak belirlenirken, Mercedes'i sırasıyla "THY, Arçelik, Ülker, BMW, Sabancı Holding, Coca-Cola, Pınar, Eti ve Koç Holding" izledi. Aralarında sivil toplum kuruluşları akademisyenler, meslek örgütlerinin bulunduğu kanaat önderleri tarafından da en itibarlı şirket "Microsoft" olarak belirlendi. Kanaat önderleri bunu takip eden diğer itibarlı şirketleri de "Mercedes, Koç Holding, THY, Eti, Turkcell, Procter and Gamble, BMW, Unilever, Sabancı Holding" olarak sıraladı. Öte yandan halk geneli nezdinde sektörler itibarıyla itibar sıralamasında başı "hızlı tüketim" sektörü çektii. Bunu, perakende ve ulaşım (karayolları) sektörü izlerken, sırasıyla telekomünikasyon, dayanıklı tüketim, akaryakıt, otomotiv, ulaşım (havayolları), bankacılık, holdingler, inşaat sektörleri halk tarafından itibarlı bulundu. Kanaat önderleri nezdinde de "holdingler" itibar sıralamasında birinci oldu. Bunu telekomünikasyon, otomotiv, akaryakıt, ilaç ve bankacılık sektörleri takip etti.

itibar için şarttır. O zaman neyi ölçmeniz gerekiyor? Öncelikle, itibarı oluşturan etkenleri bilmeniz gerekiyor. Ve bu etkenler kültürden kültüre değişkenlik gösterebilir.

Tek bir itibar da yoktur, her bir taraf şirketin faaliyetleriyle, ürünleriyle veya hizmetleriyle ilgili deneyimlerine dayanarak veya farklı kamusal alanlarda oluşan imaja dayanarak kendi yargısını oluşturur. Örneğin, bir Türk şirketinin itibarını etkileyen en önemli etkenler diğer ülkelerdeki şirketlerden farklı olabilir ve bunların önemi kültüre bağlı olarak farklı olabilir. Bunun tam tersine, itibarı etkileyen evrensel etkenler de olacaktır. Renkler buna verilebilecek güzel bir örnektir. Örneğin, Hindistan'da, sarı rengin dini ve mistik çağrışımları vardır. Çin'de ise sarı imparatoru temsil eder ama aynı zamanda pornografiyi de temsil eder. ABD'de aynı renk alçaklığı sembolize eder. Japon tüketiciler beyaz gülleri tercih ederken, Hong Kong'daki tüketiciler kırmızı gülleri tercih etmektedir. İş alanlarının ve kültürün küreselleşmesi şirketleri küresel ve çok-kültürlü hedef kitlelerinin dünya görüşlerini ve farklı düşüncesini ve davranış biçimlerini fark etmeye, araştırmaya ve anlamaya zorlamaktadır. Aksi halde, güçlü ve etkileyici ticari faaliyetleri, iletişimi ve itibar yönetimini gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır.

Bir şirketin itibarını ne durumda olduğunu ve nasıl etkilenebileceğini anlamadan önce, şirketle ilgili değerlendirmeleri anlamak önem taşır. Küreselleşme herkesin dilinde olmakla birlikte, çoğu ticari faaliyet yereldir ve temelde yerel kültür ve siyasi ortam tarafından belirlenir. Yönetim kurulu başkanının itibar ölçümü konusunda başka

ne bilmesi gerekmektedir? İtibarı oluşturan etkenlerin neler olduğunu öğrendikten sonra, itibarla gerçek durum arasındaki olası farkları görmemiz gerekecektir. Bunun uygulamadaki anlamı, şirketin paydaşları arasında düzenli olarak anket yapılmasıdır. Buradaki temel soru paydaşların şirketimizi nasıl algılıyor olduğudur. Çoğu durumda bu an, yönetim kurulu başkanının paydaşların şirketin itibarı konusunda yönetimden tümüyle farklı görüşe sahip olabileceğini anlamaya başladığı ilk an olmaktadır. Paydaşların hükmü olumsuz olduğunda, yönetim kurulu başkanının "bu doğru değil, bizim itibarımız paydaşların söylediği kadar kötü durumda değil" dediğini duymuşumdur. Ancak paydaşların aklındaki gerçek budur. Bunlar itibarla gerçek arasındaki farklılıklardır.

Böyle bir durumda ne yapmak gerekir? Yapılacak şey iki temel noktaya dayanır. Şirketin itibarı düşükse, bu bir iletişim sorunu veya işlevsel bir sorun olabilir. İtibarı iyileştirmenin yöntemi soruna bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Paydaşlar şirketle ilgili olumlu deneyimlere sahiptirler, ancak bir nedenle şirketle ilgili imajları olumsuzdur. Şirket doğru şeyleri doğru şekilde yapmakta, ancak yaptığı iyi işleri duyuramamaktadır. Çoğu kurumsal lider şirketinin sahip olduğu itibar düzeyinden daha iyi durumda olduğunu düşünür. Kendi kendine duyulan inanç ise yeterli değildir, bu durumda ihtiyaç duyulan şey paydaşlarla belirli bir noktaya odaklanmış

REKLAM VE PAZARLAMA DA ŞİRKET İÇİN BİR İTİBAR TUZAĞI OLUŞTURABİLİR. TUTULAMAYACAK SÖZLERİN VERİLMESİ VE GERÇEKLERE DAYANMADAN DAHA İYİ BİR GELECEK UMMAK, EĞER DENEYİMLER BU İSTEKLERLE UYUŞMUYORSA, GERİ TEPECEKTİR.

ve sistematik bir iletişim ve etkileşim oluşturmaktır.

İtibar tuzağı denilen durum nedir? Şirket aslen kötüdür, ancak bir şekilde iyi bir imajı vardır. Bu da, örneğin şirketin etkileyici konuşmalarının medyayı harekete geçirdiği durumlarda olabilmektedir. Reklam ve pazarlama da şirket için bir itibar tuzağı oluşturabilir. Tutulamayacak sözlerin verilmesi ve gerçeklere dayanmadan daha iyi bir gelecek ummak, eğer deneyimler bu isteklerle uyumuyorsa, geri tepecektir. Şirket bu durumda sahip olduğu itibardan daha kötü bir durumdadır. Şirket parlak bir imaja sahipse ancak ilk elden yaşanan deneyimler o kadar da iyi değilse, itibar tuzağı işlemeye başlayacaktır. Şirket görüntüde iyidir, ancak içine baktığınızda tamamen farklıdır. Şirket önemli olana odaklanmaktansa, kurumsal imajını oluşturmaya çok fazla odaklanmış olabilir. Şirketin tek hedefi hisselerinin fiyatını artırmak olabilir. İtibarlarından daha kötü durumda olan şirketler tipik olarak halka kendilerini gösterme fikrine fazlaca kapılmış şirketlerdir. Bu şirketler sürekli olarak gerçekleştiremeyecekleri sözleri verip dururlar. Bunun sonucu itibarsız şirketlerin düştüğü, bu

şeklin alt köşesine düşmek olabilir. ABD enerji devi Enron'un vakası kitaplara geçen bu türden bir örnek olmuştur.

Şirketin paydaşlarının kafalarındaki imajlar ve deneyimleri bir yalana dayanıyorsa, bu şekil üzerindeki mükemmel itibar hızla düşebilir. Benzer şekilde, deneyimler ve imajlar "doğru olmayan bir gerçekliğe" dayanıyorsa, düşük itibar bile itibar yönetimiyle iyileştirilebilir. Bunun dışında, bir şirket gerçekte iyi durumda olsa bile, itibarı gerçek durumunun gerisinde kalabilir. İtibar ölçümü statik olmamalıdır. İnsanların inançlarının ve beklentilerinin de nasıl değiştiğini takip etmeniz ve anlamanız gerekir.

İtibar için gerekli temel performans göstergeleri neler olmalıdır? Bu tabii ki şirketin itibar durumu ve ticari amaçlarına bağlıdır. Tipik İtibar Temel Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators) aşağıdakilerden yola çıkılarak oluşturulabilir.

- İtibar Notları (saygı ve güven)
- Piyasa değerindeki ve hisse fiyatındaki gelişme
- Rakiplere kıyasla fiyat-kazanç oranı
- Yeni potansiyel müşteriler ve mevcut müşterilerin sayısı
- Müşteri karlılığının artırılması (marka değerinin artması)
- Pazarlama maliyetlerinin düşürülmesi
- Rakiplere kıyasla finansman maliyetleri; kredi notları
- Rakiplere kıyasla maaş maliyetleri
- Rakiplere kıyasla çalışan sirkülasyonu (iş memnuniyeti ve bağlılığı)
- Müşteri memnuniyeti
- İstihdam maliyetlerinin düşürülmesi
- Kriz zamanlarında paydaşların güvenini kaybetmemek

Gururluyuz...

10 yıldır Türkiye çimento sektörünün en beğenilen şirketi unvanını taşıyoruz...



HEIDELBERGCEMENT

AKÇANSA



“YENİ TÜRK TİCARET KANUNU VE SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ PERSPEKTİFİNDE KOMİTELER”

TKYD Üyesi Sanlı Baş, kaleme aldığı bu yazısında, 30.12.2011 tarihinde yürürlüğe giren Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği'nin ve 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun komitelerin oluşturulması ve yapılandırılması konusunda öngördükleri hükümlerin dikkat çekici bir karşılaştırmasını bizimle paylaşıyor.

Bilindiği üzere, 14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan ve 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmesi öngörülen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (Yeni TTK) modern ve bütüncül yaklaşımıyla şirketler hukukuna radikal değişiklikler getirmektedir. Bu değişikliklerin en dikkat çekici olanlarından birisi de yönetim kuruluna çeşitli komiteler kurma yetkisinin tanınmasıdır. Nitekim bu yetki Yeni TTK md.366/2'de “Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla işlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.” şeklinde ifade edilmiştir. Konuya ilişkin olarak Sermaye Piyasası Kanunu'nun md.22/1-z hükmüne dayanılarak çıkarılan ve bankalar haricindeki Borsa şirketleri için 30.12.2011 tarihinde yürürlüğe giren Kurumsal Yö-

netim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'in (Tebliğ) ekinde yer alan 4.5.1 no.lu ilkede yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için yönetim kurulu bünyesinde Denetimden Sorumlu Komitenin, Kurumsal Yönetim Komitesinin, Aday Gösterme Komitesinin, Riskin Erken Saptanması Komitesinin ve Ücret Komitesinin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Yeni TTK'da komiteler, İç Denetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi hariç olmak üzere ismen ve sınırlayıcı olarak belirtilmemiş iken Tebliğ'de komiteler ismen ve sınırlı olarak sayılmıştır. Tebliğdeki çeşitli hükümlerle

yönetim kurulu üyelerinin [Örneğin; “Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.” (4.5.3 no.lu İlke), “Kurumsal Yönetim Komitesi'nin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşur.” (4.5.9 no.lu İlke)] Komitelerde görev almaları zorunlu kılınmış iken Yeni TTK ile böyle bir zorunluluk getirilmemiştir. Öte yandan Yeni TTK gereği pay senetleri borsada işlem gören şirketler için Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi, kanunun yürürlüğe girmesi ile oluşturulmak ve Tebliğ gereği başkanının da bağımsız yönetim kurulu üyesi olması zorunlu iken, diğer komitelerin kurulması konusunda zorunluluk bulunmayıp, konu yönetim kurulunun takdirindedir. Tebliğde ise, yö-

Yönetim kurulu yapılanması izin veriyorsa 4.5.1 no.lu İlke'de sayılan tüm komitelerin, kurulmaları konusunda yönetim kurulunun herhangi bir takdir hakkı bulunmayıp kurulmaları zorunludur. Sadece yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesinin oluşturulamaması durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesinin bu komitelerin görevlerini yerine getireceği şeklinde bir istisna getirilmiştir.¹ Buradan da anlaşılmaktadır ki, Borsa şirketleri, Tebliğ'in yürürlüğe girmesi ile birlikte ve herhalde 30.06.2012 tarihinden geçmemek üzere (Tebliğ geçici md.1) yönetim kurulu yapılanmalarını Denetimden Sorumlu Komite ve Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturabilecek hale getirmek ve akabinde de derhal özkonusu komiteleri oluşturarak üye seçimlerini yapmak zorundadırlar. Yeni TTK'nın 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmesinin öngörülmesi karşısında Borsa şirketlerinin Tebliğin gereğini yerine getirmekle aynı zamanda Yeni TTK'ya da uyum sağlamalarının amaçlandığı görülmektedir.

Yeni TTK'da ayrı bir maddede düzenlenen Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesine ilişkin düzenlemenin, pay senetleri borsada işlem gören şirketlere kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte özkonusu komiteyi derhal oluşturma yükümü yüklediğini görmekteyiz. Halihazırda yönetim kurulu yapılanması gereği özkonusu komiteyi oluşturamayan şirketlerin Yeni TTK'nın

yürürlüğe girmesi ile birlikte kanun hükmünün üst norm olması ve emrediciliği nedeniyle bu komiteyi de oluşturmaları, dolayısıyla yönetim kurulu yapılanmasını da bu komiteyi oluşturabilecek noktaya getirmeleri gerekmektedir. Komitenin başkanının bir bağımsız yönetim kurulu üyesi olması da Tebliğin ekinde yer alan 4.5.3 no.lu İlke gereğidir. Yeni TTK gereği payları borsada işlem görmeyen şirketler için Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi'ni oluşturma yükümlülüğü ise denetçinin gerekli görmesi ve bu hususu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde doğmaktadır. Bu noktada, yönetim kurulunun denetçinin yazılı bildirimine herhangi bir takdir hakkının bulunmadığı, komitenin derhal oluşturulmak zorunda olduğu belirtilmelidir.

Yeni TTK, Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesine, riskin erken saptanması ve yönetimi konusunda

YENİ TTK'DA KOMİTELER, İÇ DENETİM KOMİTESİ VE RİSKİN ERKEN SAPTANMASI VE YÖNETİMİ KOMİTESİ HARIÇ OLMAK ÜZERE İSMEN VE SINIRLAYICI OLARAK BELİRTİLMEMİŞ İKEN TEBLİĞ'DE KOMİTELER İSMEN VE SINIRLI OLARAK SAYILMIŞTIR.

getirilen sistemin işletilmesi, sistemin işlemesiyle birlikte ortaya çıkan olası finansal ve mali riskleri tespit ederek çözüm önerileri getirme ve sonuçları her iki ayda bir yönetim kuruluna raporlama görevini Komite'ye (md.378/2), Komitenin ve sistemin kurulup kurulmadığını, sözkonusu komite kurulmuş ise komitenin ve sistemin işleyişini ve uygulamaları izleme (md.398/4) görevini de bu konuda ayrıca hazırlanacak bir raporun denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunulması şeklindeki bir usulle denetçiye vermiştir. Komite ve sistemin işleyişinde aksaklık var ise denetçinin bu konudaki çözüm önerilerini de raporda belirtmesi gerektiği her ne kadar maddede açıkça belirtilmemişse de denetçiye yüklenen görevin bir gereğidir. Riskin erken saptanması konusunda Tebliğ ile getirilen düzenlemede ise Komitenin ismi Riskin Erken Saptanması olup komite isminde "Yönetim"e dair bir ifade bulunmasa da riskin yönetiminin de Komitenin görevlerinden olduğu "... tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapar." ifadesinden açıkça anlaşılmaktadır. Tebliğ ile komiteye özel olarak yüklenen bir görev de risk yönetim sistemlerinin en az yılda bir kez gözden geçirilmesi olup (4.5.12/b no.lu İlke) Yeni TTK'da denetçiye verilen risk yönetim sisteminin işleyişini gözleme görevi için periyot bakımından bir zorunluluk yoktur ancak borsa şirketinin denetçisi için Yeni TTK md.398/4'te belirtilen görev, ilgili madde, Yeni TTK md.1534/4 gereği 01.01.2013 tarihinde yürürlüğe gireceği için bu tarihten itibaren zorunlu olacaktır.



Av. Sanlı BAŞ

1997-2007 yılları arasında Sermaye Piyasası Kurulu bünyesinde uzman hukukçu olarak çalıştı. Halen, 2007 yılında kurduğu kendi hukuk bürosu ile yerli ve yabancı kurumsal ve bireysel yatırımcılara, halka açık şirketlere, aracı kurum, GYO, bağımsız denetim firması, portföy yönetim şirketi gibi diğer sermaye piyasası kurumlarına danışmanlık ağırlıklı olarak hizmet sunmaktadır. Bunun yanı sıra halka açılmak isteyen aile şirketlerine de, halka açılmada yol haritasının oluşturulması yönetsel, mali ve hukuki olarak halka açılmaya hazırlanma, halka arz dokümantasyonunun hazırlanması, SPK, İMKB ve halka arzın diğer aktörleri (aracı kurum, bağımsız denetim firması, kurumsal yatırımcılar) ile koordinasyonun sağlanması, hukuk mevzuata uyum konularında da danışmanlık vermektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Türk-İngiliz Hukukçular Birliği üyesi olup ileri düzeyde İngilizce bilmektedir.

1 Maddenin konuluş amacı göz önüne alındığında, söz konusu istisnanın bir geçiş hükmü olduğu, yönetim kurulunun yapılanmasının mümkün olması ile birlikte Kurumsal Yönetim Komitesinin görevlerini üstlendiği diğer komitelerin münferiden oluşturulmaları gerektiği kanaatindeyiz.

YAPMADIKLARIMIZ İÇİN DE SORUMLUYUZ

Büyük bir grubu kuran bir müteşebbisimizin kafasında şu soru var: “Acaba biz evlatlarımıza ve bizden sonra gelen nesillere bir servet mi bırakmak istiyoruz, bir işletme mi bırakmak istiyoruz? Eğer servet bırakmak istiyorsak, kazanacağız, kazanacağız bir gün ebediyete intikal edeceğiz. Geriye kalan tapularımızı ve servetimizi evlad-i ayalimiz paylaşacaklar. Eğer bir işletme bırakmak istiyorsak, o takdirde evladımız, kuzenlerimiz, ailemizi bir tarafa bırakarak, bunu kurallarına göre örgütleyip kurallarına göre yönetmeyi ve bir sistemi kalıcı hale getirmeyi hedeflemeliyiz. Planlamalıyız. “

Rivayete göre; “Kayseri ticaretinin ve ekonominin tarihi milattan öncesine dayanmaktadır. Şehir isminin Mazaka olarak anıldığı dönemlerde, dünyada ekonominin ve ticaretin tek merkeziydi. Yeni keşfedilen belgelere göre de Türkiye ve dünyada ilk organize sanayi Kayseri’de Bacıyan-ı Rum (Ahi Evren’in kurduğu Anadolu Bacıları) tarafından kurulmuştur.”

Yukarıdaki sebepler Kayseri ile ilgili anlatılan ve günümüze kadar gelen aşağıdaki hikayenin ve benzerlerinin temelini oluşturmaktadır: Kayserililer çocukları doğduğunda sırt üstü bir zemine yatırılır ve beklerlermiş; eğer çocuk debelenip dönmeye çalışırsa; “Bu çocuk da iş var tüccar olsun”, eğer yattığı yerde bırakıldığı gibi duruyorsa “Bu çocuk ancak memur olur” derlermiş.

Çevremizde kim olursa olsun bir dönem kendi işini kurmak istemiştir; bazıları da bunu başarmıştır. Girişimci ruhun gerekliliklerini taşıyanlar ve sonuna dek uygulayanlar, kendi işini yapabilme mutluluğuna ermişlerdir.

Sadece Türkiye değil tüm

Dünya’da da girişimci ruh için en önemli konu güvendir, güven duyacağı insanlar ile beraber çalışmaktır. En güvendiğimiz kişiler kimlerdir? Anne, baba, kardeş, kuzen, yakın akraba, uzak akraba, arkadaş, arkadaşın arkadaşı, komşu vesaire diye uzayan bir liste. Bu liste veya kişilere Güven Çemberi diyelim.

İşe başladıktan sonra girişimci her işe kendi veya Güven Çemberi’nden yanına aldıklarını koşturur. Bu sayede yaratılan değer, ki ilk başta çok büyük meblağlar olmayabilir, Güven Çemberi ile paylaşılır ve şirket Aile Şirketi haline gelir.

Zaman geçtikçe işler büyür, dolayısı ile yaratılan değer de büyür ve akabinde işi devam ettirebilmek için bilgi ve tecrübesinin işe uygunluğu çoğu zaman değerlendirilmeden yine “Güven Çemberi”nden eleman alınır. Yani kısacası Güven Çemberi, müteşebbisin “Eleman Bulma Acentesi” haline gelir: “Askerlik arkadaşı lise mezundur, Muhasebe Müdürü olur.” “Kaynın yeğeni oto sanayide çalışmıştır, Otomasyon Sorumlusu olur.” “Asker Emekli komşunun babası güvenilirdir; Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olur.” Bu listeyi uzatmak mümkün ve bunları geçtiğimiz yirmi senelik iş hayatımda çok duydum, çok gördüm.



Güven Çemberi ile işler büyümez mi? Büyür, hem de katlanarak büyür. Girişimci için her an başında olduğu için kontrol mekanizmasının hem kontrolörü, hem mekanizması hem de işin başı olarak işin büyümesine büyük emek verir: Ailesinden, çocuklarından, sevdiklerinden çalarak, özel hayatına zaman ayırmadan, kendi yarattığı değeri daha da büyütmek için kendini helak eder. Güven Çemberi'nin büyüme aşamasında Girişimciye katkısı olmaz diyemeyiz ama onlar daha ziyade takip eden görev adamı rolündedirler. Girişimci sabah erkenden işe gelir, yerlerin temizliğini kontrol eder, bir yerlerde toz bulursa kendisi siler, müşteriler ile kendi konuşur, tedarikçileri kendi arar, her an operasyonun içindedir, her bilgiye hemen ulaşır, her şeyi sorgular, iş yerini en son kendisi terk eder ve her ışığın kapalı olduğundan emin olur. Kısacası herkes istem üzerinde işini yapmak zorundadır.

Zaman geçtikten sonra işler daha çok büyür ve Güven Çemberi'nin dışından bazı kişilerde şirketin içine girer. İşler büyümüştür ama eski dinamiği yoktur, eski devinim yoktur. Müteşebbis düşünmeye başlar. Bir şeyler yapmak lazım demeye başlar ama nasıl sorusuna bir türlü cevap veremez.

Bu noktada girişimcinin, yaratılan değerden dolayı kazandığı maddi güç ile beraber çevresi değişir. Dünyada neler oluyor diye bakmaya başlar: Kendi gibi girişimci ruha sahip birileri de zamanında yaşamış ama şimdi kendileri hayatta olmadıkları halde kurdukları işler halen ayakta veya bazılarının ki değil.

Evrene negatif enerji yollamamak amacı ile şu anda ayakta bulunan, kökleri yüzyıldan

daha fazla olan bazı aile şirketlerini sıralamak gerekirse çok uzun bir liste olacaktır. Ama biz bu listeyi kısa tutalım: Siemens, Johnson & Johnson, American Express, HSBC, Levi Straus, Deloitte, Carlsberg, Cadbury gibi. En eski ve bugüne dek gelmiş Aile Şirketleri arasında yüzyıldan daha fazla zamandır yaşamına devam eden Türk şirketleri de var; Hacı Bekir Lokumları (1777), Avedis Zilciyan (1623), Çemberlitaş Hamamı (1584). Maalesef liste çok uzun değil.

Girişimci, Hakkın rahmetine ulaşmadan veya daha fazla el ayaktan çekilmeden önce, her şeyden feragat ederek kurduğu Hayatının Eserinin devamlılığı için adımlar atmaya düşünmeye başlar. Yukarıda bahsettiğim gibi bu adımlar gerek Türkiye'de gerek Dünya'da atılmıştır ve çoğu da başarısız olmuştur; devam eden Aile Şirketi sayısı azdır ve büyük ihtimal artık Aile Şirketi kimliğinin dışına çıkmıştır, çıkmak zorunda kalmıştır.

Büyük bir grubu kuran bir müteşebbisimizin kafasında şu soru var: "Acaba biz evlatlarımıza ve bizden sonra gelen nesillere bir servet mi bırakmak istiyoruz, bir işletme mi bırakmak istiyoruz? Eğer servet bı-

rakmak istiyorsak, kazanacağız, kazanacağız bir gün ebediyete intikal edeceğiz. Geriye kalan tapularımızı ve servetimizi evlad-i ayalımız paylaşacaklar. Eğer bir işletme bırakmak istiyorsak, o takdirde evladımız, kuzenlerimiz, ailemizi bir tarafa bırakarak, bunu kurallarına göre örgütleyip kurallarına göre yönetmeyi ve bir sistemi kalıcı hale getirmeyi hedeflemeliyiz. Planlamalıyız."

Planlamak yani girişimcinin, ailenin veya aile şirketinin bir planı, stratejisi olması herhalde makus talihin dönmeye yani yarattığı "Hayatının Eserinin" nesiller boyunca devamlılığını sağlamak için ilk adım, bir başlangıç noktası. Daha sonra diyetli bir şekilde bu stratejiyi detaylandırmak ve uygulamak gerekiyor.

Girişimcilere düşünceleri için bir soru ile sonlandırayım:

Stratejinin yaratılması ve uygulanması için gerekli zaman için sabır siz de var mı? Bu süreyi "harcanacak, boşa geçecek zaman" olarak mı görüyorsunuz? Yoksa bu sizin için tıpkı üretim hattınıza yapmanız gereken "yatırım" gibi kaçınılmaz ve gerekli mi?

Stratejinizi yaratmamak ve uygulamamaktan doğabilecek riskleri, iş hayatındaki diğer risklere eklemeyin. Hayatınızın Eseri tarih sayfalarına sizin yüzünden gömülmesin, ileride yazılacak denemelerde yüzyıllık şirketler listesindeki yerini alabilisin.

Çeviride hata yapmışsam yabancı dil bilenler daha iyi çevirisini yapsın diye yazıyorum:

"It is not only for what we do that we are held responsible, but also for what we do not do."

"Sadece yaptıklarımız için değil yapmadıklarımız için de sorumluyuz" demiş Sayın Oscar Wilde.



Ertan Türkmen

Kariyerine 1991 yılında Coopers&Lybrand (C&L), İstanbul Ofisi'nde başlamış, 1995-1997 yılları arasında C&L Varşova Ofisi'nde ve 1997-2001 yılları arasında PricewaterhouseCoopers New York Ofisi'nde denetim müdürü olarak görev almıştır. Hızlı Tüketim Ürünleri, Otomotiv, İnşaat, Ziraat, Sigorta ve Bankacılık sektörlerinde birçok şirketin Bağımsız Denetim, İç Denetim, Özelleştirme, Birleşme ve Satın Alma (M&A), PricewaterhouseCoopers&Lybrand Birleşmesi de dâhil olmak üzere birçok projede sorumluluk üstlenmiştir. 2008'den bugüne dek ulusal veya uluslararası danışmanlık şirketleri ile beraber veya serbest olarak Bilişim, Hızlı Tüketim Ürünleri, Turizm, İnşaat, Otomotiv, Yeme/İçme ve diğer sektörlerde danışman olarak stratejik planlama, değişim yönetimi, yeniden yapılandırılma, süreç kurulumu, yönetim muhasebesi altyapısının kurulumu, kurumsal finans, M&A konularında hizmet vermektedir.

**GÜVEN ÇEMBERİ,
MÜTEŞEBBİSİN "ELE-
MAN BULMA ACEN-
TESİ" HALİNE GELİR:
"ASKERLİK ARKADAŞI
LİSE MEZUNUDUR,
MUHASEBE MÜDÜRÜ
OLUR." "KAYNIN YE-
ĞENİ OTO SANAYİDE
ÇALIŞMIŞTIR, OTO-
MASYON SORUMLUSU
OLUR."**

MEDYADA TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ

Kurumsal yönetim alanında yaşanan hızlı gelişmeler medya görünümlerine de yansdı. Ocak -Nisan 2012 döneminde, konuyu gündemde tutmayı ve farklı yönleriyle tartışmaya açmayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri CNBC-e, SKYTURK, BLOOMBERG HT, CNN TÜRK ve NTV başta olmak üzere sekiz farklı televizyon kanalında 15 saat 27 dakika konuk olarak yer aldı. Yazılı basında ise 68 farklı basın organı 102 haberle TKYD çalışmalarını aktardı.





Şirketlerde 'bağımsız'ın

Yeni yönetilen şirketlere ödül
En iyi yönetilen şirketlere ödül...
Yeni yönetilen şirketlere ödül...
Yeni yönetilen şirketlere ödül...

'TTK'dan dönmeyelim ceza için yeni geçiş süresi belirleyelim'

Türk Ticaret Kanunu'nun sadece cezai yönlerine tartışıldığını dikkat çeken TTKY yönetimi 'TTK' daha önce öngörüldüğü tarihte yürürlüğe girmeli'
Türk Ticaret Kanunu'nun sadece cezai yönlerine tartışıldığını dikkat çeken TTKY yönetimi, "TTK daha önce öngörüldüğü tarihte yürürlüğe girmeli" dedi.



Denetler ve müsavirler cesaret verelim
TTK'dan dönmeyelim...
Denetler ve müsavirler cesaret verelim...
Denetler ve müsavirler cesaret verelim...

Yönetim Kurulu

En iyi yönetilen şirketlere ödül
En iyi yönetilen şirketlere ödül...
En iyi yönetilen şirketlere ödül...

A+ 1000 yöneticisi aranıyor
KOBİ'ler de halka açılmaya başladı...
A+ 1000 yöneticisi aranıyor...
KOBİ'ler de halka açılmaya başladı...

Kulüplerin borcu 1.3 milyar lirayı buldu, UEFA'dan gelen 50 milyon Euro da zora girdi

UEFA operasyonu karşılığında kulüplerin borcu 1.3 milyar lirayı buldu, UEFA'dan gelen 50 milyon Euro da zora girdi
UEFA operasyonu karşılığında kulüplerin borcu 1.3 milyar lirayı buldu, UEFA'dan gelen 50 milyon Euro da zora girdi.

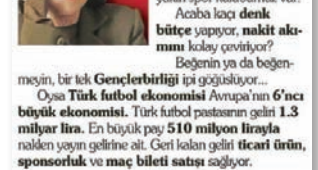
Kulüpler ne yapmalı
Yeni TTK'dan dönmeyelim...
Kulüpler ne yapmalı...
Yeni TTK'dan dönmeyelim...

Emniyet kemerini taktık sigara yasağına alıştık yeni TTK'ya da uyarız

Emniyet kemerini taktık sigara yasağına alıştık yeni TTK'ya da uyarız
Emniyet kemerini taktık sigara yasağına alıştık yeni TTK'ya da uyarız.

Futbolun BDDK'sı!

Spor kulüplerimizin organizasyon yapıları bozuk. Yönetim felsefeleri irrasyonel! Adil ve şeffaf yönetimin adı yok! Parayla basan spor kulübü başkanı oluyor. Böylece kimse başkanın hesap soramaz. Herkes günü kurtarıyor. Kimse yamı düşündürüyor. Ne yazık ki spor kulübünde çalışan kalitesi de düşük.



Küresel futbol endüstrisine yanıf verecek düzeyde vasfı eleman çok az. Yöneticiler, esnaf dostu kulübe doldurmuş. Büyüyen endüstriyel futbol, feodal düzeni kaldırmıyor. Amatör kulüpler bir yana bursalok 100'e yakın spor kulübümü var. Acaba hiç denk bütçe yapıyor, nakit akımı kolay geliyor?

Gelin görün ki, spor kulübünün borçları milyar dolar, ciraları milyon lira. Pastanın büyümesi için rekabet ve kalite şart. Bir de Türk spor kulübünün futbolun global resmi içinde yer almaz olmasın olmaz.

'bağımsız üye' tebli 'orantısız sınırlama' resti c

'bağımsız üye' tebli 'orantısız sınırlama' resti c
'bağımsız üye' tebli 'orantısız sınırlama' resti c.

Yüze 10'luk küçülme var

Yüze 10'luk küçülme var
Yüze 10'luk küçülme var.

Yeni TTK'dan dönmeyelim

Yeni TTK'dan dönmeyelim
Yeni TTK'dan dönmeyelim.

Acaba talanlarımız neden iflos eşliğinde?

Acaba talanlarımız neden iflos eşliğinde?
Acaba talanlarımız neden iflos eşliğinde?

OCAK - NİSAN 2012 TARİHLERİ ARASINDA 68 FARKLI BASIN ORGANINDA 102 ADET YAZILI TKYD HABERİ YER ALDI.



CARİ AÇIK ARALIK'TA 6.5 MİLYAR DOLAR OLMAZI BEKLENİYOR
KURUMSAL YÖNETİMDE ŞEFFAFLIK Kurumsal yönetim yeterince benimseniyor mu?

OYUN BİTTİ SALİM KADİBEŞEĞİL

Bu sayımızda TKYD Üyesi Salim Kadıbeşegil'in kaleme aldığı ve geçtiğimiz aylarda Optimist yayınlarından çıkan son kitabı "Oyun Bitti" yayını tanıtıyoruz.

“Bir şirketin genel müdürü ya da üst düzey yöneticilerinden biri olabilirsiniz. Ya da bir reklamcı, halkla ilişkilerci ya da pazarlama yöneticisi... Veya daha duymadığımız binlerce meslekten biri içinde kariyerinize “anlam” katacak bir yolculuk yapıyor olabilirsiniz. Yolculuğunuz gerçekten “anamlı” mı? Bir yandan yaptığımız kariyer, diğer yandan yaşamın içinde durduğunuz yer “anamlı” mı”

Salim Kadıbeşegil yeni kitabı "Oyun Bitti" ile yaşam içinde kaybedilen değerleri nerede ve nasıl bulacağımızı anlatıyor. Kitapta insan gibi yaşanabilecek bir toplum yapısına giden yolda iş hayatının ve buna yön veren çevrelerin kendilerine nasıl "çeki düzen" verebileceğinin ipuçları ortaya konuyor. Kadıbeşegil insan hayatındaki anlamı sorguladığı kitabında "Bu kitabı anısına ithaf ettiğim Victor Anani-

as gibilerin dünya vatandaşlığı yolculuğunun ilk durağı olan "erdemli yaşam" barış, huzur, mutluluk için ön şart" diyor... İki kısımdan oluşan kitabın ilk kısmında "Sosyal Sorumluluğun Suyunu Çıkarttık" "Yalan Dünya Yaşıyoruz", "Güneş Nereden Doğacak" ve "Bireyler Nasıl Küreselleşti" konuları ele alınıyor. "Yeni Dünya, Yeni İnsan, Yeni Yaşam" kısmında ise "Kaç Kilo Mutlusunuz", "Yaşamın Şablonları Değişiyor", Etik Karnınızın Ağrısıyla İlgili Bir Meseledir", "Sivil Toplum Değil Temiz Toplum", "Sosyal Girişimciler", "İyi Şirket, İyi Hükümetten Önce "İyi Birer İnsan" Olabilmek" bölümleri yer alıyor. Belirtilmesi gereken bir diğer nokta da "Oyun Bitti" kitabının telif gelirleri Buğday Ekolojik Yaşamı Destekleme Derneği'ne bağışlandı. Kitaba seçkin kitapevlerinden ulaşabilirsiniz.



DUYGUSAL SERMAYE MEHMET SEMİH SÖYLEMEZ

2000 yılından beri "Duygusal Sermaye" isimli bir proje yürüten AGT firmasının CEO'su Mehmet Semih Söylemez bu projeyi "Duygusal Sermaye" adlı bir kitapta topladı.

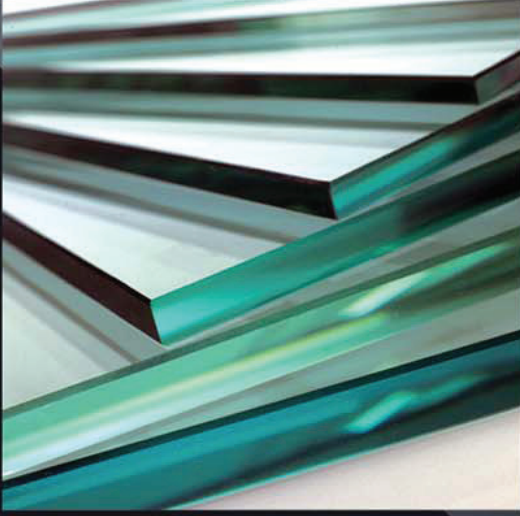
Çalışanların mutluluğunun üretime katkısını göstermek için 2000 yılından beri "Duygusal Sermaye" isimli bir proje yürüten AGT firmasının CEO'su Mehmet Semih Söylemez bu projeyi "Duygusal Sermaye" adlı bir kitapta toplayarak başarıyı yakalamak isteyen şirketler için bir rehber

niteliğinde hazırlandığını vurguluyor. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, TOBB Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu, ve TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Erdem Çenesiz'in yorumlarının da yer aldığı kitapta çalışan mutluluğu

ile üretim ilişkisini irdeleyen, aile şirketlerinin yapılanması, yönetici çalışan ilişkileri ile üretime dair kavramlara değinen Mehmet Semih Söylemez, bu yayın aracılığıyla tüm KOBİ'lere örnek olacak bir başarı öyküsünü anlatıyor.



soru **cam** olunca...
cevap **Şişecam.**



ŞİŞECAM

İş Kuleleri, Kule 3
4. Levent 34330 İstanbul
Tel: 0212. 350 50 50
www.sisecam.com.tr

yatırımın BMD hali

BMD, müşteri odaklı yaklaşımı ile etik değerlere bağlı kalarak, ülke geneline yayılmış 4 Katılım Bankası'nın yaklaşık 700 şubesiyle birlikte, hızlı ve kaliteli hizmet anlayışını müşterilerine sunmaktadır. Kurumsal kimliği ve güçlü sermaye yapısı ile bir aracı kurumdan beklediğiniz güveni Bizim Menkul Değerler'de bulacaksınız.



- Hisse senedi alım-satım aracılığı
- İnternet Şubesi
- Emir Hattı
- Piyasa uzmanlarından oluşan Fon Yatırım Komitesi'nin stratejileri ile tasarruflarınızı profesyonelle değerlendirebilirsiniz.
- Risk profiline göre portföy yönetimi
- Altın ve Enerji Fonu
- İnşaat Sektör Fonu
- Birincil ve ikincil halka arzlar
- Şirket evlilikleri-stratejik ortaklıklar
- Proje finansmanı
- Şirket yapılandırma projeleri
- Günlük ve haftalık piyasa analizleri
- Sektör ve firma raporları
- Bilanço analizleri
- Makro ekonomik analizler

Yurt İçi & Yurt Dışı Aracılık Hizmetleri

Fon ve Portföy Yönetimi

Kurumsal Finansman ve Yatırım Danışmanlığı

Araştırma Hizmetleri

BYF



ENDEKS DANIŞMANI



ENDEKS SPONSORLARI



İnönü Cad. Kanarya Sk. No:25
ATAŞEHİR / İSTANBUL

www.bmd.com.tr
bmd@bmd.com.tr

0216 547 13 00
0216 547 13 98 - 99

BMD
Bizim Menkul Değerler A.Ş.