

Kurumsal Yönetim

www.tkyd.org

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

SAYI 16 YAZ 2012

DOSYA

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU

TÜRK İŞ DÜNYASI YENİ BİR DÖNEME
KAPILARINI AÇIYOR



ÖZEL EK
TKYD
FAALİYET
TAKVİMİ

RÖPORTAJ

**AİLE
ANAYASASI**

**MAKALE
ENTEĞRE
RAPORLAMA**

**MAKALE
İŞ DÜNYASINA
ÜST DÜZEY EĞİTİMLER**

**SÖYLEŞİ
CEM KOZLU &
VAHAP MUNYAR**



İş dünyasının takip ettiği zirveler vardır...

Kurumsal yönetim alanında Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen isimleri altıncı kez İstanbul'da, Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde buluşuyor. Dünyada kurumsal yönetim alanındaki son gelişmelerin ve en yeni uygulamaların konuşulacağı bu uluslararası platform aynı zamanda III. Kurumsal Yönetim Ödülleri törenine de ev sahipliği yapıyor. 15 Ocak 2013 tarihinde düzenlenecek kurumsal yönetim zirvesine katılmak için yerinizi şimdiden ayırın.



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
abalCILAR@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.
Temmuz 2012'de basılmıştır.
ISSN 1308-1780

BAŞKANIN MESAJI



MUHARREM YILMAZ
Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Saygıdeğer Üyeleri,

Ocak ayında düzenlediğimiz Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde içinde bulunduğumuz 2012 yılının bir "Kurumsal Yönetim Yılı" olmasını beklediğimizi dile getirmiştik. Bu alandaki düzenlemelerin birçoğu yılın ilk yarısında gündemdeki yerini aldı. Sermaye Piyasası Mevzuatı'nın yenilenmesi yönünde önemli adımlar atıldı, Ekim 2011 – Şubat 2012 döneminde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri art arda yayımlanan tebliğler ile güncellendi ve hazırlıkları 1999 yılında başlayan Yeni Türk Ticaret Kanunu yürürlüğe girdi.

Bu sürece, değerli üyelerimizin aktif katılımlarıyla oluşturulan çalışma gruplarımız hazırladıkları görüşler, bilgilendirici toplantılar ve eğitimler ile önemli katkılarda bulundular. Bu vesile ile Aile Şirketleri, Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Çalışma Grupları'na ve Eğitim Koordinasyon Kurulu'muza teşekkür ediyorum. Kurumsal yönetim alanında güncel gelişmelerin ele alındığı "Gündem Toplantıları" da, yüksek bir katılım ve ilgiyle devam etmekte. Sizleri de bu toplantılarda aramızda görebilmeyi diliyoruz.

Yasa, yönetmelik ve her türlü düzenlemeler, kurumsal yönetimin alt yapısını oluşturmak bakımından büyük önem taşısalar bile, kurumsal yönetim aslında bir kültür, bir bilinçtir. Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçmesi için gerekli entelektüel birikimin oluşturulması, düzenlemelerin özümsemesi ve en iyi uygulamalarıyla örneklerin yaratılıp tanıtılması, her biri birbirinden önemli temel ihtiyaçlardır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, bu konuda önemli bir görevi yerine getirmekte olduğumuza inancımı memnuniyetle ifade etmek isterim. Kurumsal yönetime ilişkin farkındalığın artık benimsenmeye doğru ilerlediği bu zaman diliminde, gerekli katkıyı sağladığımıza inanıyorum.

2006 yılından bugüne, Anadolu illerinde düzenlediğimiz yirmiden fazla seminerde aktardığımız Yeni Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetim ilkelerinin ticaret hayatımıza hakim olması için önemli bir düzenleme olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunuldu. Uzun tartışmalardan sonra 1 Temmuz 2012'de yasalara kanunda değişime uğrayan bazı maddeler kurumsal yönetime inanan bizleri endişelendirmiş olabilir. Ancak unutmamak gerekir ki, 1956 yılında hazırlanan yasanın yerini alan yeni kanun tüm bu değişikliklere rağmen çok önemli yenilikleri beraberinde getirmektedir. Nitekim 1 Temmuz'da yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun, getirilebilecek tüm eleştirilere rağmen, kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan "Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk" ilkelerinin, şirketlerimizin hayatında yaygınlaşmasına katkıda bulunacağı inancındayız. TKYD olarak bu yeni yasal düzenlemelerin, siz değerli üyelerimizin de katkıları ile şirketlerimize aktarılmasına yardımcı olma sorumluluğunu taşıyoruz.

Kurulduğu 2003 yılından beri yaptığı çalışmalarla ülkemizde kurumsal yönetimin referans noktası olmayı hak eden bir seviyeye ulaşan derneğimizde sizlerle birlikte çalışmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

İş dünyasının hedeflediği ödülleri vardır...

Kurumsal yönetim anlayışının iyi uygulamalarıyla hayata geçirildiği bu dönemde adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri üzerinde yönetim standartlarını inşa eden kuruluşların derecelendirme notları dikkate alınarak hazırlanan metodoloji ile yapılacak değerlendirme sonucunda belirlenen kuruluşlar, üçüncü kez 15 Ocak 2013 tarihinde Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında ödüllendirilecektir.



6

HABERLER
TKYD
GÜNDEMİNDE ÖNE
ÇIKAN HABERLER

14

HABERLER
TÜRKİYE VE DÜNYA
GÜNDEMİNDE ÖNE
ÇIKAN BAŞLIKLAR

42

MAKALE
YATIRIMCI
GÜVENİNİ
SAĞLAMAKTA EN
ÖNEMLİ ARAÇ:
KURUMSAL YÖNETİM
İLKE VE
UYGULAMALARI
Taliye Yeşilürdü



62

ARAŞTIRMA
ŞİRKETLERE
YÖNELİK YENİ TÜRK
TİCARET KANUNU
ARAŞTIRMASI

64

MAKALE
ENTEĞRE
RAPORLAMA:
ŞİMDİ DEĞİLSE
NE ZAMAN?

68

MEDYA
MEDYADA
TKYD

70

KÜTÜPHANE
YÖNETİM KURULU
ÜYESİNİN EL KİTABI &
YATIRIM FONLARI VE
KURUMSAL YÖNETİM



22 DOSYA

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanunu bu sayımızın dosya konusunu oluşturuyor.



58

MAKALE
ŞİRKETLERİN
KURUMSALLAŞMASINDA
PAYDAŞ ÇEVRESİNİN
KORUNMASI
Aydın Buğra İlter



46

RÖPORTAJ
SERMAYE PİYASASI
LİSANSLAMA
SİCİL VE EĞİTİM
KURULUŞU
B. Yener Yıldırım



50

RÖPORTAJ
AİLE ŞİRKETLERİNİN
ANAYASA PLATFORMU
Fuat Ekmekçioğlu, Şahit Kanuni,
Emrah Gürsoy, Evren Sezer,
Hüseyin Öcal



18

MAKALE
İŞ DÜNYASINA
ÜST DÜZEY
EĞİTİMLER

TKYD, International Law
Institute ve İstanbul Bilgi
Üniversitesi işbirliğinde
eğitim programları

38

SÖYLEŞİ
CEM KOZLU &
VAHAP MUNYAR

Hürriyet Gazetesi Ekonomi
Müdürü Vahap Munyar'ın
Yönetici - Araştırmacı Cem
Kozlu ile gerçekleştirdiği ke-
yifli röportaja bu sayımızda
yer veriyoruz.



TKYD - YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ “KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTILARI”

TKYD - Yıldız Teknik Üniversitesi işbirliğinde düzenlenen “Kurumsal Yönetim Toplantıları” Mart- Nisan 2012 tarihleri arasında beş ayrı konuşmacı ve program ile düzenlendi.

Toplantıların ilki olan, TAV Havalimanları Holding A.Ş. İş Geliştirme Direktörlüğü Yatırımlar Koordinatörü Bülent Özüttürk'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 Salonu'nda düzenlendi.

Toplantıda kurumsal yönetimin iletişim aracı olarak üstlendiği anahtar rolün önemine değinirken, 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.

“Kurumsal Yönetim” toplantılarının dördüncüsü 11 Nisan 2012 tarihinde düzenlendi. Programın konuğu Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Burak Koçer olurken, kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yönetim kurulunun yapısı ve rolü konuları masaya yatırıldı. “Kurumsal Yönetim” toplantılarının beşincisi ve sonuncusu 25 Nisan 2012 tarihinde düzenlendi. Deloitte Türkiye Denetim Bölümü Başkan Yardımcısı Gökhan Alpman'ın konuşmacı olarak katıldığı programda etkin denetim uygulamalarının kurumsal yönetime katkısı konusu ele alındı.



“Kurumsal Yönetim Toplantıları” Mart-Nisan 2012 tarihleri arasında düzenlendi.





TKYD - İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ “KURUMSAL YÖNETİM DERS PROGRAMLARI”

Kurumsal Yönetim Ders Programları, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Bilgi Üniversitesi işbirliğinde Mart - Mayıs 2012 tarihleri arasında 3 ayı konuşmacı ve program ile gerçekleştirildi.

19 Mart 2012 tarihinde ilki 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 bilgileri aktarırken, katılımcıların sorularını cevapladı.

30 Nisan 2012 tarihinde düzenlenen ders programına ise TKYD Danışma Kurulu Üyesi Dr.

Yılmaz Argüden konuşmacı olarak katıldı. “Directors and Board Structure” başlıklı ders programında Argüden, sunumunu katılımcılarla paylaşırken, soruları cevapladı.

Üçüncü ve son ders programına ise 21 Mayıs 2012 tarihinde TKYD Üyesi Ali Perşembe konuşmacı olarak katıldı. “Corporate Governance in Turkey” başlıklı ders programına katılan Perşembe, kurumsal yönetim kavramının dünü, bugünü hakkında katılımcılara bilgi verirken, soruları cevapladı.



Kurumsal yönetimde öne çıkan başlıklar konunun uzmanları tarafından aktarıldı.



“YENİ TÜRK TİCARET KANUNU’NUN KURUMSAL YÖNETİM VE DENETİM BAĞLAMINDA İŞ YAŞAMINA GETİRDİKLERİ” PANELİ

“Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim ve Denetim Bağlamında İş Yaşamına Getirdikleri” konulu panel 26 Nisan 2012 tarihinde Maltepe Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlendi.

“Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim ve Denetim Bağlamında İş Yaşamına Getirdikleri” konulu panel 26 Nisan 2012 tarihinde Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Amfisi’nde düzenlendi. Panel, fakülte dekanı Prof. Dr. Nazif Gürdoğan, İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Melek Akgün, İç

Denetim Kulübü Başkanı Bayram Kerim Özcan’ın açılış konuşmalarıyla başladı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu’nun da konuşmacılar arasında yer aldığı panelde, Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun hukuk, muhasebe, denetim ve kurumsal yönetim bo-yutları ele alındı.



TKYD - AKÇANSA EĞİTİM İŞBİRLİĞİ

TKYD, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlerimizce içselleştirilmesi ve tüm kurumlarımızın, paydaş ve hissedarlarına daha yüksek değer yaratması amacıyla sürdürdüğü eğitim programlarına devam ediyor.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, CEREBRA Yönetim Danışmanlığı - Kurumsal Finansman-Muhasebe ve Mali İşler Ortağı Fikret Sebilcioğlu’nun konuşmacı olarak katıldığı “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yeni Türk Ticaret Kanunu” semineri 17 Mayıs 2012 tarihinde Sabancı Center’da düzenlendi. Seminerde “Aile şirketlerinde kurumsallaşma”, “Neden yeni bir ticaret kanunu?”, “Yönetim kurulu”, “Yeni muhasebe ve denetim sistemi”, “Pay sahiplerinin ve yönetim kurulu üyelerinin şirkete borçlanma yasağı”, “Şirketler topluluğu”, “Bilgilerin internet üzerinden yayınlanması” ve “Cezalar” konuları masaya yatırıldı.





TKYD ÇALIŞMA GRUPLARI “GÜNDEM TOPLANTILARI”NA DEVAM EDİYOR

Aile Şirketleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Yönetim Kurulu Alt Çalışma Grupları tarafından hazırlanan ve gündemdeki konulara ışık tutan “Gündem Toplantıları” Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında farklı konu ve konuşmacılarla düzenlendi.

TKYD, Yeni TTK Yönetim Kurulu Alt Çalışma Grubu tarafından 25 Nisan 2012 tarihinde düzenlenen toplantıda “Yönetim kurulu açısından Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun getirdiği yenilikler ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile genel olarak karşılaştırılması”, “Yönetim kurulu üyesinin şirkete borçlanma yasağı”, “Yönetim kurulu üyesinin işlem yapma ve rekabet etme yasağı”, “Yönetim kurulu üyesinin bilgi alma ve inceleme hakkı”, “Azınlık hakları& Birikimli

oy hakkı”, “Şirketler Topluluğu açısından finansal raporlama standartları ve denetim” konuları Av. Sinan Naipoğlu, Fikret Sebilcioğlu, Mustafa Doğrusoy ve Dr. Ceyhan Kır tarafından masaya yatırıldı.

Aile Şirketleri Çalışma Grubu tarafından hazırlanan toplantı ise, 8 Mayıs 2012 tarihinde TKYD ofisinde düzenlenirken, Aile Anayasası konusu tüm yönleriyle masaya yatırıldı. Fikret Sebilcioğlu moderatörlüğünde başlayan toplantıda, Fuat Ekmekçioğlu, Şahit Kanuni, Evren Sezer, Hüseyin Öcal ve Emrah Gürsoy sunumlarını katılımcılar ile paylaştılar. Yaklaşık iki saat süren toplantıda yapılan sunuşların ardından katılımcıların sorularını cevap buldu.

Aile Şirketleri Çalışma Grubu tarafından hazırlanan bir diğer toplantı ise 14 Haziran 2012 tarihinde düzenlendi. Av. Aydın Buğra İltir, Av. Fırat Arkun ve Av. Sinan Naipoğlu’nun konuşmacı olarak katıldığı toplantıda aile şirketlerinin kurumsallaşmasında hukuki boyut tartışmaya açıldı.



ENTEĞRE RAPORLAMA YUVARLAK MASA TOPLANTISI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)'nin, AVEA katkılarıyla düzenlediği Uluslararası Entegre Raporlama Standartları Türkiye yuvarlak masa toplantısı IIRC CEO'su Paul Druckman ve ülkemizin önde gelen kuruluş temsilcilerinin katılımıyla 30 Mayıs 2012 tarihinde İstanbul Kongre Merkezi'nde düzenlendi.

2010 yılında Galler Prensi Charles liderliğinde kurulan Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi (IIRC) iş dünyası liderlerinin, yatırımcıların, düzenleyicilerin ve diğer menfaat sahiplerinin entegre raporlama konusunda fikir alışverişini sağlama amacına hizmet ediyor. Yatırımcılar ve diğer menfaat sahiplerinin risk ve fırsatları net olarak öngörebilmelerini sağlamaya yönelik hazırlanan entegre raporlamaya geçiş süreci IIRC'nin uluslararası düzeyde yürütülen yuvarlak masa toplantıları ile iş dünyası liderlerinin görüşlerini çalışmalarına yansıtmayı hedefliyor.

Kurumsal raporlamada kapsamlı bilgi ihtiyacı

Son yıllarda dünya gündemine yerleşen finansal kriz, yatırımcı ve pay sahiplerinin risk ve

fırsatları daha net görebilmeleri ihtiyacını ortaya çıkarıyor. Bunu sağlayabilmek ihtiyacıyla kurumsal raporlamada kapsamlı bilginin önemi artıyor.

Şirketlerin her yıl gerçekleştirdikleri kurumsal raporlama çalışmasına yeni bir yaklaşımı gösteren bu çalışma kurumun stratejisi, yönetim ve finansal performansı ile faaliyet gösterdiği alandaki çevresel, sosyal ve ekonomik içerik arasındaki bağlantıyı tanımlar. Bu bağlantının güçlendirilmesine de imkan sağlayacak olan Entegre Raporlama, şirketlerin daha sürdürülebilir kararlar alabilmelerine ve yatırımcılar ile diğer şirket paydaşlarının şirketin gerçek performansını ve risklerini görebilmelerine imkan tanır.

Toplantı ile entegre raporlama alanında izlenen küresel gelişmelerin ve tecrübelerin ülkemiz profesyonelleri ile paylaşılması ve fikir alışverişine yönelik bir platform oluşturulması amaçlandı.

TKYD Yönetim Kurulu Başkan



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



kan Yardımcısı Mehmet Göçmen toplantıda yaptığı açılış konuşmasında; 'Entegre raporlama, uzun vadeli yatırımcıların bilgi ihtiyaçlarını destekleyecek, kararların daha geniş ve uzun vadeli sonuçlarını irdeleyecek ve ilgiyi kısa vadeli performanstan alarak denge sağlayacak bir sistemdir. Henüz çok yeni olmasına rağmen yapılan araştırmalara göre Fortune 250'deki şirketlerin yaklaşık olarak %3'ü bu çerçeveyi baz alarak raporlama yapıyor. Global 500'deki şirketlerin %73'ü karbon emisyonu azaltma hedeflerini açıklarken, %93'ü ise iklim değişikliğine ilişkin yönetim kurullarına raporlama yapıyor.' dedi.

Avea Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Sibel Türkmen "Dünyanın en değerli 500 telekom şirketinden biri

olarak ölçülemeyenin yönetilemeyeceğine inanıyoruz. Sürdürülebilirlik raporlamaları tüm şirketler için finansal raporlama kadar önemli hale geldi. 1-2 sene içerisinde yeni raporlama formatının da aktif bir şekilde kullanılacağına inanıyoruz." dedi.

Öncü uluslararası şirketlerin yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yönetici ve CEO'larını, IIRC yuvarlak masa toplantısında bir araya getiren entegre raporlama taslağı 2011 yılında hazırlandı ve geçtiğimiz Kasım ayındaki G20 zirvesinde tartışmaya sunuldu. Uluslararası düzeyde düzenlenen bu ve benzeri yuvarlak masa toplantılarının konusunda deneyimli uzmanların katılımıyla gerçekleşmesi, ortaya çıkacak fikirlerin taslağa yansıtılması açısından büyük önem taşıyor.



TKYD - YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ “KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTILARI”

TKYD - Yıldız Teknik Üniversitesi işbirliğinde düzenlenen “Kurumsal Yönetim Toplantıları” Mart- Nisan 2012 tarihleri arasında beş ayrı konuşmacı ve program ile düzenlendi.

Toplantıların ilki olan, TAV Havalimanları Holding A.Ş. İş Geliştirme Direktörlüğü Yatırımlar Koordinatörü Bülent Özüttürk'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 Salonu'nda düzenlendi.

Toplantıda kurumsal yönetimin iletişim aracı olarak üstlendiği anahtar rolün önemine değinirken, katılımcıların soruları cevap buldu. 4 Nisan 2012 tarihinde 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.

“Kurumsal Yönetim” toplantılarının dördüncüsü 11 Nisan 2012 tarihinde düzenlendi. Programın konuğu Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Burak Koçer olurken, kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yönetim kurulunun yapısı ve rolü konuları masaya yatırıldı. “Kurumsal Yönetim” toplantılarının beşincisi ve sonuncusu 25 Nisan 2012 tarihinde düzenlendi. Deloitte Türkiye Denetim Bölümü Başkan Yardımcısı Gökhan Alpman'ın konuşmacı olarak katıldığı programda etkin denetim uygulamalarının kurumsal yönetime katkısı konusu ele alındı.



“Kurumsal Yönetim Toplantıları” Mart-Nisan 2012 tarihleri arasında düzenlendi.



TKYD ÜYE TOPLANTISI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri'nin bir araya geldiği "2012 yılı Üye Toplantısı" İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral Kampüsü'nde düzenlendi.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri'nin bir araya geldiği "2012 yılı Üye Toplantısı" 22 Haziran 2012 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral Kampüsü'nde düzenlendi. Georgetown Üniversitesi International Law Institute (ILI) ve İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde gerçekleştirilen beş günlük eğitim programı sonunda katılımcılara sertifikalarının verildiği törene de ev sahipliği yapan toplantıya TKYD üyelerinin ilgisi yüksekti.

TKYD üyeleri 22 Haziran 2012 tarihinde düzenlenen toplantıda bir araya geldi.



SPK'NIN ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK 7 BÖLGE 7 ÜNİVERSİTE EĞİTİM SEMİNERİ PROJESİ TAMAMLANDI

Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesindeki 7 üniversitede gerçekleştirilen eğitim seminerleri, 13-15 Şubat 2012 tarihlerinde Ege Üniversitesi'nde, 15-17 Şubat 2012 tarihlerinde Dicle Üniversitesi'nde, 22-24 Şubat 2012 tarihlerinde Kırıkkale Üniversitesi'nde, 27-29 Şubat 2012 tarihlerinde Karaelmas ve Uludağ Üniversitelerinde, 7-9 Mart 2012 tarihinde Çukurova Üniversitesi'nde ve 14-16 Nisan 2012 tarihlerinde Atatürk Üniversitesi'nde tamamlandı. "7 Bölge 7 Üniversite Sertifikalı Eğitim Seminerleri"ne katılan bazı öğrencilere Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği'nin yürütmekte olduğu lisanslama sınavına hazırlık ve mesleki

gelişim eğitimleri hediye edilmiş olup, ayrıca katılımcıların arasından seçilen bazı öğrencilere SPK ve diğer katılımcı kurumlarda staj yapma imkânı tanındı. SPK'nın yanı sıra İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası A.Ş., İstanbul Altın Borsası ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği'nden eğitimcilerin katılımıyla, sermaye piyasası ve sermaye piyasası kurumları hakkında detaylı ve uygulamalı bilgilerin aktarıldığı 3 tam gün süren sertifikalı eğitim seminerlerinin önümüzdeki yıl farklı üniversitelerde devam ettirilmesi; üniversitelere yönelik eğitim tanıtım faaliyetlerinin yeni aktivitelerle sürdürülmesi planlanıyor.



SPK BAŞKANI VEDAT AKGİRAY IOSCO KURULU BAŞKAN YARDIMCISI OLDU

SPK Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray 2010 yılından beri yürütmekte olduğu Gelişmekte Olan Piyasalar Komitesi Başkanlığı'na 2012-2014 dönemini kapsayan 2 yıllık bir süre için tekrar seçildi. Bu yıl Çin'de yapılan toplantıda, IOSCO'nun yeniden yapılandırılmasına yönelik yapı uygulamaya geçirilirken IOSCO Kurulu (IOSCO Board) oluşturuldu. IOSCO Kurulu'nun Pekin'de gerçekleştirdiği ilk toplantısında seçimle yapılan görev dağılımında, Prof. Dr. Akgiray, Gelişmekte Olan Piyasalar Komitesi Başkanlığı yanı sıra IOSCO Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini üstlendi. Ayrıca Akgiray IOSCO bünyesinde yeni oluşturulacak olan ve temelde IOSCO üyesi ülke sermaye piyasalarına teknik destek ve eğitim ile araştırma faaliyetlerinde bulunacak IOSCO Vakfı'nın (IOSCO Foundation) da Başkanlığı görevini yürütecek.





'SALT SOHBETLERİ: YATIRIM DÜNYASININ GELECEĞİ' SEMİNERİ

Salt Galata'da bir araya gelen katılımcılar Hollanda Kraliyeti İstanbul Başkonsolosu Onno Kervers tarafından 'Hosgeldin' konuşmasıyla karşılandı. İlk konuşmacı 'Lale Kardeşliği' sunumuyla aynı zamanda TKYD Üyesi de olan Hollanda Dış Yatırım Ajansı Türkiye Direktörü Deniz Mısır, değişen dünya için refah, sürdürülebilirlik ve stabiliteyi yaratmak üzere Hollanda - Türkiye ortaklığı modelini ortaya koydu.

Sohbetin ana konusunu ise Dr. Mariana Bozesan'ın 'İntegral Yatırım' adını verdiği model oluşturdu. Bu modelin geleneksel yatırımlar ve etki yatırımların ötesine çıkarak 5 P (kar, insanlar, dünya, amaç, tutku) faktörlerini de birleştirdiğini ifade etti. Dr. Bozesan konuşmasında yatırım dünyasının geleceğinin, hem finansal kar getiren hem de sürdürülebilir bir dünyayı göz önünde bulunduran yatırımlarda olduğunu vurguladı.



IRGR'DEN TURKCELL'E ÖDÜL

Investor Relations Global Rankings (Yatırımcı İlişkileri Küresel Değerlendirme Kuruluşu - IRGR) tarafından gerçekleştirilen ve 117 şirketin yer aldığı 2012 değerlendirmesinde Turkcell "En Gelişmiş Online Faaliyet Raporu" ödülünü aldı. Turkcell Yatırımcı ve Uluslararası Medya İlişkileri Başkanı Nihat Narin aldıkları ödülle ilgili olarak; "Yatırımcı ilişkileri alanında gösterdiğimiz başarı ile IRGR'dan üçüncü kez ödül almanın mutluluğunu yaşıyoruz. Şeffaflık, güvenilirlik, sorumluluk ve dürüstlük ilkelerinden ödün vermeden hem müşterilerimize hem de hissedarlarımıza maksimum değer sunmak için büyük çaba gösteriyoruz. Çabalarımızın bu şekilde ödüllendirilmesi bizler için gurur ve motivasyon kaynağı" dedi.



TURKCELL



ALBARAKA TÜRK'E ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLÜ



Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerindeki bankaların kurumsal yönetim uygulamaları açısından değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi amacıyla bu yıl beşincisi düzenlenen yarışmaya, dokuz ülkeden çok sayıda banka katıldı. Değerlendirmelerin ardından finale kalan beş bankanın üst düzey temsilcileriyle, kurumsal yönetim alanında önde gelen isimlerden oluşan jüri, mülakat gerçekleştirdi.

Hawkamah Kurumsal Yönetim Enstitüsü'nün düzenlediği yarışmada, Albaraka Türk, onur ödülünü 12 Haziran'da Jumeira Emirates

Tower Hotel'de düzenlenen törende aldı. Mülakatla belirlenen sonuçların ardından, BBK ve National Bank of Oman da Albaraka ile birlikte onur ödülüne layık görüldü.

Katılımcıların, "İyi Kurumsal Yönetim Uygulamasına Bağlılık, Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Kontrol Ortamı ve Süreçler, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ile Pay Sahiplerinin Hakları"ndan oluşan beş başlık altında değerlendirildiği yarışmada, Albaraka Türk, birçok konuda sektör ortalamasının üzerinde performans gösterdi.

"KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER İÇİN İKİNCİL BİR PİYASA OLMALI MI?" SEMİNERİ



İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından daha fazla şirketin hisselerini İMKB'de kote etmesine ve böylelikle büyümeleri için gereken düşük maliyetli fona ulaşmalarını sağlamak amacıyla başlatılan halka arz seferberliği kapsamında halihazırda 350 olan İMKB'deki Türk şirketlerinin sayısının 2023 yılında 1000'e çıkartılması hedefleniyor. Kampanya çerçevesinde İMKB, ulusal piyasadaki farklı olarak, daha az bağlayıcılığı olan kote edilme koşullarına tabi olacak gelişmekte ve büyümekte olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin hisse senetlerinin işlem gördüğü ikincil piyasayı kurdu. CFA İstanbul ve Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü ortaklığı ile Prof. Jay Ritter tarafından büyümekte olan küçük ve orta ölçekli işletmeler için ikincil piyasa açmaya teşvik, dünyanın çeşitli yerlerindeki ikincil piyasa modelleri, ikincil piyasada kote edilen hisselerin ulusal piyasadaki hisselerle kıyasla performans değerlendirmesi konuları üzerine Koç Üniversitesi İstinye Kampüsü'nde 7 Haziran 2012 tarihinde bir seminer gerçekleştirildi.

İLETİŞİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİ DERNEĞİ'NE YENİ TÜRK TİCARET KANUNU EĞİTİMİ

İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) üyelerinin katılımıyla düzenlenecek Yeni Türk Ticaret Kanunu semineri 7 Ağustos 2012, Salı 18:00 - 21:00 saatleri arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ofisinde düzenlenecek. Yeni Türk Ticaret

Kanunu ile oluşan uygulamaların iletişim sektörüne ve şirketlere etkilerinin ele alınacağı toplantıya konuşmacı olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu ve Avukat Aydın Buğra İlter katılarak destek verecekler.

EBRD, ANKARA'DA OFİS AÇIYOR



European Bank
for Reconstruction and Development

Türkiye'de EBRD desteğine karşı büyüyen talebe yanıt olarak ülkedeki angajmanını güçlendirmeye devam eden Banka, Ankara'da yeni bir yerleşik ofis açıyor.

Ankara'da 30 Mayıs 2012 tarihinde gerçekleşen açılış etkinliğinde konuşan EBRD Birinci Başkan Yardımcısı Varel Freeman, "Türkiye, güçlü büyüme beklentileriyle büyüleyici bir ülke ve EBRD, ülkenin potansiyeline ulaşmasına yardımcı olan önemli projelerin uygulamasını destekliyor olabilmekten dolayı çok mutlu. Türkiye'de altyapıya, enerjiye, tarımsal işletmeciliğe, endüstri ve finans sektörlerine yaklaşık olarak yıllık 1 milyar yatırım yapmaya ve böylece, özellikle ülkenin daha uzak bölgelerinde, Türk işletmelerinin çok ihtiyaç duyduğu finansmana erişimi kolaylaştırmaya hazırız." dedi.

Türk ekonomisinin ana lokomotifleri olan mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelere ve aynı zamanda yüksek katma değerli imalata, tarıma ve Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerine özellikle ağırlık vererek, Türk işletmelerine rekabet güçlerini artırmaları için yardım etmeye devam edecek olan Banka, güney ve doğu Akdeniz bölgesinde yatırım yapmaya hazırlanıyor. Önümüzdeki yıllarda EBRD özellikle, Türk işletmelerine enerji verim-

liliğini iyileştirmelerinde yardımcı olmaya, yenilenebilir enerji üretimini artırmaya, özel sektör finansman yapıları kapsamındaki önemli ulaştırma altyapısı projelerini desteklemeye ve belediye altyapılarının ticarileştirilmesini teşvik etmeye ağırlık vermeyi hedefliyor.



OECD KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ'NDE KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTISI

OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu öncülüğünde bu yıl dördüncüsü düzenlenen ve ev sahipliğini Kuveyt Hükümeti'nin yaptığı 'Kamu İktisadi Teşebbüsleri Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu' toplantısı 9 - 10 Nisan 2012 tarihleri arasında Kuveyt'te düzenlendi. Kamu iktisadi teşebbüslerinde en iyi kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili küresel ve bölgesel gelişmelerin tartışıldığı toplantının ana temasını bu kuruluşlarda 'şeffaflık' ilkesinin hayata geçirilmesine dair öneriler oluşturdu.

OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, 2005 yılında Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesinde kurumsal yönetim önceliklerini tartışmak ve bu konuda en iyi uygulamaları hayata geçirmek amacıyla oluşturuldu. Bankalar ve kamu iktisadi teşebbüslerinde kurumsal yönetim ilkelelerinin uygulanmasına dair yöntemlerin ele alındığı bu grup, Merkez Bankaları, Ekonomi ve Maliye

Bakanlıkları ve bölgede kurumsal yönetimi teşvik etmek isteyen çeşitli kamu ve özel sektör temsilcilerinin katılımı ile üç bölgesel çalışma grubu şeklinde faaliyet göstermektedir.





Educators
Advisors
Publishers



TKYD, INTERNATIONAL LAW INSTITUTE VE İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ İŞBİRLİĞİNDE

İŞ DÜNYASINA ÜST DÜZEY EĞİTİMLER

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Georgetown Üniversitesi International Law Institute (ILI) ve İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde gerçekleştirilen beş günlük eğitim programında suistimali önleme ve bu noktada kurumsal yönetimin rolü Türk iş dünyası katılımcılarıyla masaya yatırıldı.

Uluslararası düzeyde eğitim programlarını ülkemizde gerçekleştirmek amacıyla yürütülen görüşmelerin sonucunda hazırlanan eğitim programı, Georgetown Üniversitesi tarafından kurulan International Law Institute işbirliğinde gerçekleştirildi. Dünyanın birçok ülkesinde faaliyetlerini sürdüren enstitü ile Mart 2013'e kadar üç eğitim programının daha hayata geçirilmesi planlanıyor.

“Governance and Anti-Corruption Methods” başlığı ile 18-22 Haziran 2012 tarihleri arasında düzenlenen ilk programa konuşmacı olarak Dr. Stuart C. Gilman, Julia Paschal Davis, Oya Özarslan ve Kayra Üçer katılarak suistimali önleme konusunda farklı uluslararası kuruluşlar tarafından yürütülen çalışmaları ve standartları katılımcılara aktardılar. Bilge Cankorel, Doç. Dr. Gül Okutan Nilsson katılımlarıyla Türkiye özelinde gelişmelerin paylaşıldığı programa bölge ülkelerinden de katılımcılar ilgi gösterdi. 22 Haziran tarihinde düzenlenen TKYD Üye Toplantısı'nda katılımcıların sertifikalarını aldığı eğitim programı ile ilgili görüşleri sizler için derledik. TKYD tarafından düzenlenmesini istediğiniz eğitim programlarına dair önerilerinizi Eğitim Direktörü Ertan Küçükyalçın'a 0212 347 62 73 numaralı telefon veya ekucukyalcin@tkyd.org adresinden iletebilirsiniz.





Prof. Don
Wallace Jr.
ILI Yönetim
Kurulu
Başkanı

Merkezi Washington'da bulunan Uluslararası Hukuk Enstitüsü (ILI), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) işbirliğinde yürüteceği bir eğitim serisi başlatıyor. "Kurumsal Yönetim ve Suistimali Önleme Yöntemleri" konulu ilk eğitim, 18 - 22 Haziran 2012 tarihleri arasında İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde

gerçekleştirildi. Eğitim, ikisi ABD kökenli dördü Türk uzmanlar olmak üzere altı farklı eğitmen tarafından verildi. ILI ileride İstanbul'da bağımsız bir bölge merkezi kurmayı da hedefliyor.

Peki, Uluslararası Hukuk Enstitüsü (ILI) ne gibi faaliyet-

ler yürütüyor? 1955 yılında Washington'da Georgetown Üniversitesi'nin bir parçası olarak kurulduktan sonra, 1983 yılından bu yana bağımsız, kar amacı gütmeyen bir eğitim ve yayıncılık enstitüsü olarak çalışmalarına devam ediyor. Enstitü, tüm dünya ülkelerine,



sağlam bir yasal altyapı kurmalarında, kurumların gerekli politika reformlarını gerektiği gibi gerçekleştirmeleri yönünde ve kalkınma hedeflerine ulaşmalarında destek vererek, “hukukun üstünlüğü yoluyla refahı besleme” hedeflerine ulaşmaları için katkı vermeyi amaçlamaktadır. Enstitü, devlet görevlilerine, hukukçulara ve özel sektöre, gelişmekte olan ekonomilerin karşı karşıya kaldığı yasal ve ekonomik güçlüklerle çözümler bulmalarında yardımcı olmak üzere eğitimler sunmaktadır. Katılımcılara, devlet dairelerinde performansı artırmanın, devlet içinde kamuya hesap verme sorumluluğunu teşvik etmenin

ve ekonomik büyüme sağlamanın araçlarını sağlayacak en iyi, iyi yönetim, yöneticilik ve şeffaflık standartları uygulamaları gösterilmektedir.

Enstitü şu anda aralarında Uganda, Nijerya ve Şili'nin de olduğu ülkelerde küresel bağlı kuruluşlara sahiptir. Yıllar içinde 185'ten fazla ülkeden 28,000'in üzerinde katılımcıya enstitü ve bağlı kuruluşları tarafından eğitim verilmiştir. İLİ, eğitimlerini verirken, alanlarının önde gelen uzmanlarından olan yüzlerce seçkin hukukçu, devlet görevlisi ve akademisyenden oluşan bir ağ ile çalışmalarını sürdürmektedir.

Enstitünün programları, iyi yönetim ve hukukun üstünlüğü ile ilgili çok çeşitli konuları kapsamaktadır. TKYD'nin, enstitünün kurulacak olan İstanbul bölge merkezi ile ortaklaşa yürütecekleri eğitim programları arasında, “Uluslararası Tedarik”, “Uluslararası Ticaret”, “Proje Finansmanı ve Yönetimi”, “Tahkim ve Arabuluculuk”, “Mahkeme Yönetimi”, “Sermaye Piyasası Mevzuatı”

ve diğer konu başlıkları düşünülmektedir. Enstitü ayrıca, belli ülkelerin veya bölgelerin ilgi ve gereksinimlerine uyum sağlamak üzere ilave konular da ekleyebilmektedir.

Enstitü, TKYD ile başarılı bir ortaklık kurmayı ve ileride İstanbul'da bağımsız, tam anlamıyla işlevsel bir bölge merkezi oluşturmayı heyecanla beklemektedir.

PROF. DR. TURGUT TARHANLI

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ, HUKUK FAKÜLTESİ DEKANI

TKYD'nin organizasyonu ve yönetimi, International Law Institute'un (ILI) akademik ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nin ev sahipliği ve akademik desteğiyle gerçekleştirilen “Governance and Anti-Corruption Methods” başlıklı uluslararası program 18-22 Haziran 2012 tarihlerinde Bilgi Üniversitesi Santral Kampüsü'nde düzenlendi.



Kurumsal yönetim, yolsuzlukla mücadele ve şeffaflık gibi kavramlar sadece “iş ya da işletme yönetimi” odaklı kavramlar olmanın çok ötesinde bir anlama sahiptir. İş dünyası bağlamında, bu kavramların taşıdığı önemi, konunun hem mikro ölçekte hem de makro boyutta bir işlev ve anlama sahip olmasıyla açıklamak mümkündür.

Birleşmiş Milletler bünyesinde son on yıl içinde geliştirilen, “iş dünyası ve insan hakları”na (business and human rights) dair rehber ilkeler bağlamında, insan haklarında due diligence kavramı ışığında, artık işletmelerin de hakların korunması konusunda bir taahhüdün öznesi olmaya başlaması bir gerçektir. Ve yukarıda andığım o kavramlar bağlamında bir yönetim tarzı, beklenen, ölçülen, izlenen ve eleştirilebilen bir karaktere sahip olmuştur. Öte yandan, makro boyutta bir değerlendirmeyle, bu kavramların varlığı ve onlara dayanarak kurulan kurumlar demokratik bir toplum ve siyaset düzenine sahip olup olmamakla da eşdeğer ölçüler sunar.

Zira bu kavramların etkili olduğu bir düzende kurulan ve geliştirilen ilişkilerde, asıl korunmaya çalışılan, o ilişkilerin, hangi biçimde olursa olsun, sadece “güç” ile belirlenmesi ve tanımlanmasına müsaade edilmemesi anlayışıdır. Bu sayededir ki, toplum-devlet ya da birey-idare veya birey-birey ilişkilerinde, demokrasiye uygun bir çoğulculuk, çeşitlilik, rekabet ve vasıflı olanın üstünlüğüne olanak verilmiş olur.

TKYD, İLİ ve Bilgi Hukuk Fakültesi'nin bir programlar dizisi olarak başlatıp geliştireceği belli olan bu program, sadece Türkiye değil, eriştiği Türkiye'ye komşu diğer ülkeler bakımından da ümit verici bir başlangıçtır.



BİLGE CANKOREL

EMEKLİ BÜYÜKELÇİ AGİT BAKU OFİSİ ESKİ BAŞKANI

Günümüz toplumlarının gelişmesi yolundaki en önemli engellerin başında kurumsal yönetim sorunları ve buna bağlı olarak yolsuzluk konusu gelir. Aslında bu sorunları “hukuk devleti” koşullarını içeren daha geniş tablo içine yerleştirirken, demokratik rejimlerin vazgeçilmez unsurları olan serbest ve adil seçimler, etkin muhalefet, kuvvetler ayrılığı, yargı bağımsızlığı, kişi hakları, basın ve ifade özgürlüğü, parlamenter ve kamu yöneticileri etiği gibi öncelikli temel konulardan bağımsız düşünmek de mümkün değildir. Hukuk devleti olma koşullarından sapmaların, küçük yönetici zümrelerini zengin ederken geniş halk kesimlerini fakirleştirdiği, serbest rekabeti engellediği, özel teşebbüs ve yatırımları caydırdığı herkesçe bilinen gerçeklerdir. Bu sorunlarla topyekun mücadelede bilim ve sivil toplum kuruluşlarının toplumları bilinçlendirip yönlendirmede birinci derecede sorumluluk taşıdığına inanıyorum. Bugünün toplumunda “ulusların güvenliği” tanımına “ekonomik güvenlik” de girdiğinden, uluslararası resmi örgütlerin fevkalade etkin bir yönlendirici ve denetleyici rol oynadığını da ilave etmek gerekir. Bu kuruluşlarca bölgesel çalışmalara verilen ağırlık bu sebeple gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Uluslararası Hukuk Enstitüsü İLİ ile, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bilgi Üniversitesi tarafından 18-22 Haziran 2012 tarihlerinde bu çerçevede düzenlenen uluslararası sempozyumu bu açıdan son derecede değerli buluyor, girişimcilerinin ifa ettikleri önemli toplumsal görev dolayısıyla kendilerini kutluyorum.





KATILIMCILAR DÜZENLENEN TÖRENLE SERTİFİKALARINI ALDILAR.

DOÇ. DR. GÜL OKUTAN NILSSON

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ÜYESİ

Yeni TTK'da yapılan son düzenlemeler bazı önemli değişiklikler getirdi. Örneğin, bağımsız denetim konusunda yapılan son değişikliklerle bağımsız denetim sadece bazı şirketlerle sınırlandırıldı. Eski kanunda yer alan mura-kıplık kurumu da kalktığı için bir grup şirkette hiçbir denetim olmayacak. Oysa denetim, kurumsal yönetimin önemli bir parçasıdır, zira hesap verebilirliğin garantisidir. Denetimin olmaması, özellikle azınlık konumundaki hissedarlar için sakıncalar yaratabilecektir. İşlem denetimi kaldırılmıştır. Bu da birleşme, bölünmeler gibi işlemlerde denetim olmaması anlamına gelecektir. Şeffaflığa ilişkin hükümler de önemli ölçüde sınırlandırılmıştır. Yeni TTK çok tutarlı bir çizgide hazırlanmıştı ve şeffaflık, muhasebe ve denetim kuralları başta olmak üzere, daha güvenilir bir kurumsal yönetime yönelik bir dizi önlem getirmişti. Yeni kanuna yapılan müdahaleler, şirketin malvarlığını ve azınlık hissedarlarının haklarını korumak konusundaki çabalarını zayıflatmıştır. Hâlbuki şirketler güçlendikçe, ülkenin de güçleneceğinin anlaşılması gerekmektedir. İleride bu değişikliklerin yaratacağı sonuçları hep birlikte göreceğiz.



OYA ÖZARSLAN

ŞEFFAFLIK DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Programın içerdiği oldukça kapsayıcı ve özellikle iş dünyasının farkındalığının artırılması açısından etkili bir çalışma olduğunu düşünüyorum. Konulara baktığımızda; BM Konvansiyonu, Türk Ticaret Kanunu, yurtdışında rüşvet verilmesi ya da son dönemde önem kazanan UK Bribery Act gibi oldukça geniş bir alanı kapsayan bir program olduğu göze çarpıyor. Türkiye'nin dünyanın 17. büyük ekonomisi olduğu bu dönem aslında bir dönüm noktasını da oluşturuyor. Türkiye ya eski alışkanlıklarından kurtulacak, kendini eğiterek ve geliştirerek, hem iş dünyası hem de kamu görevlileri olarak gizlilik kültüründen kurtulacak, ya da eski alışkanlıklarına devam edecek. Gelişmiş ülkeler seviyesinde olabilmek için şeffaflık, hesap verebilirlik ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde hareket etmemiz gerekli. Eski alışkanlıklara devam etmek gelişmenin önünde engel oluşturacaktır. Yukarıda bahsedilen ilkeler çerçevesinde kendimizi geliştiremezsek, ekonomik açıdan büyüme yaşasak bile buna kalkınma diyemeyiz.



ÜMİT HERGÜNER

*HERGÜNER BİLGİN ÖZEKE AVUKATLIK ORTAKLIĞI
SENIOR PARTNER/KIDEMLİ ORTAK, TKYD DANIŞMA KURULU ÜYESİ*

Georgetown Üniversitesi International Law Institute ve Bilgi Üniversitesi işbirliğinde hayata geçirdiğimiz "Kurumsal Yönetim ve Suiistimali Önleme Metodları" programını Bilgi Üniversitesi Santral Kampüsünde gerçekleştirdik. Programda suiistimali önleme ve bu noktada kurumsal yönetimin rolü Türk iş dünyası katılımcılarıyla masaya yatırıldı. Katılımcıları ve kuruluşlarını böylesine önemli bir konuda daha fazla bilgiye sahip olmak için gösterdikleri inisiyatiften dolayı tebrik ediyorum.



ABD'den katılan konuşmacılarımız suiistimali önleme konusunda uluslararası standartları ve farklı örgütler tarafından yürütülen çalışmaları katılımcılara aktarırken, Türk konuşmacılarımız da Türkiye özelinde gelişmeleri paylaşmışlardır. Beş günlük programa konuşmacı olarak; Dr. Stuart C. Gilman, Julia Paschal Davis, Emekli Büyükelçi Bilge Cankorel, Doç. Dr. Gül Okutan Nilsson, Av. Oya Özarslan ve Av. Kayra Üçer katılmışlardır. Programa bölge ülkelerinden de katılımcıların ilgi göstermesi bizi ayrıca memnun etmiştir. Dünyanın birçok ülkesinde düzenlenen üst düzey eğitimleri, TKYD olarak ülkemizde de hayata geçirmek yönünde yürüttüğümüz çalışmaların bu şekilde sonuçlandığını görmekten mutluluk duyuyor, farklı konu başlıkları ile yeni eğitim programlarını değerli ortaklarımız ile hayata geçireceğimiz müjdesini sizlerle paylaşmak istiyorum.

KAYRA ÜÇER

HERGÜNER BİLGİN ÖZEKE AVUKATLIK ORTAKLIĞI

TKYD ve ILI organizasyonunda yapılan bu eğitim programında katılımcılara yolsuzlukla mücadele alanında hem dünyada, hem de Türkiye'nin tarafı olduğu uluslararası sözleşmeler neticesinde ülke mevzuatında ne gibi yenilikler olduğu ve uygulamada bu yeniliklerin ne şekilde hayata geçirildiğinin aktarılması hedeflenmiştir. Ülkemizde 90'lı yılların sonundan bugüne kadar pek çok mevzuat değiştirilmiş ve yeni düzenlemeler yürürlüğe sokulmuştur. Yolsuzlukla mücadele konusunu takip eden kuruluşlarca yapılan incelemeler neticesinde Türkiye'nin karnesi inişli çıkışlı gözükmekle beraber gelişim yönündeki ivme göz ardı edilemez. Yolsuzlukla mücadele alanında ülke mevzuatında yapılan değişiklik ve yenilikler kamu kurumlarını olduğu kadar özel sektör kurumlarını da yakından ilgilendirmektedir. Özel sektörde eskiden kendi ülke mevzuatları gereği sadece çok uluslu şirketlerin ilgi alanına girdiği düşünülen yolsuzlukla mücadele konusu artık tüm iş dünyasını ilgilendirir hale gelmiştir. Uluslararası arenanın oyuncusu haline gelen Türk şirketleri de, sadece Türkiye içerisinde yatırımlarını sürdüren şirketler de artık tedbirli hareket ederek çalışanlarını yolsuzlukla mücadele alanında eğitmekte ve bu konuları takip için şirket içi birimler kurmaktadır. Herhangi bir çalışan tarafından yapılabilecek yanlış bir tasarrufun hem şirketleri hem de çalışanlardan yönetim kurulu üyelerine kadar herkesi ciddi bir sorumluluk altında bırakabileceği bir ortamda, özel sektör de yolsuzlukla mücadele anlamında ciddi adımlar atmaya başlamıştır. Şu aşamada bir merak konusu mevzuattaki bir boşluğun doldurulması adına Amerika'da uzun süredir yürürlükte olan "Foreign Corrupt Practices Act" ve İngiltere'de yakın zamanda yürürlüğe giren "Bribery Act" benzeri bir düzenlemenin ülkemizde gündeme gelip gelmeyeceğidir.



TÜRK İŞ DÜNYASI YENİ BİR DÖNEME KAPILARINI AÇIYOR

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU



DEĞERLENDİRME: FİKRET SEBİLCİOĞLU,
TKYD YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Hazırlıkları 1999 yılında başlayan Yeni Türk Ticaret Kanunu (Yeni TTK) 1 Temmuz 2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe girdi. Türk iş dünyası, kurumsal yönetim ilkelerinin dört ana unsuru olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk kavramlarını birçok maddesinde somutlaştıran Yeni TTK ile yeni bir döneme adım atıyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak taslak aşamasından itibaren desteklediğimiz ve Türkiye genelinde tanıtımına katkıda bulunduğumuz bu önemli kanunun hayata geçmesinden dolayı büyük bir memnuniyet duymaktayız. Odağına kurumsal yönetim felsefesini alan Yeni TTK'nın kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve buna bağlı olarak şirketlerimizin daha iyi yönetilmesi noktasında önemli bir işlevinin olacağını düşünüyoruz.

CARET NU

Dünyada son 20 yıla damgasını vuran ve kısa bir süre öncesine kadar halka açık şirketler için dahi tüm dünyada “uygula/uygulamıyorsan açıkla” prensibi çerçevesinde uygulama alanı bulan kurumsal yönetim ilkeleri, nasıl oluyor da tüm şirketleri etkileyecek şekilde Türk Ticaret Kanunu’nun odağında yer alabiliyor ve buna bağlı olarak uygulama zorunluluğu ve yaptırımlar gelebiliyor?

Dünyanın önde gelen ekonomileri incelendiğinde, artık temel yaklaşımın ekonomilerin kırılabilirliğinin azalması, daha güçlü ve sürdürülebilir olabilmeleri için, şirketlerin daha iyi yönetilmesi gerekliliği olduğu görülmektedir. Bir iyi yönetim kodeksi olan kurumsal yönetim uygulamaları, sadece halka açık şirketler için değil kapalı şirketler için de artık bir gereksinimdir. Şirketler risklerini yönetmeli, sağlıklı bir kontrol ortamı oluşturmalı, etkin ve tarafsız bir denetim mekanizmasını hayata geçirmeli, finansal planlama yaparak sağlıklı bir karar verme mekanizması yapılındırmalıdır. Ancak tüm bu safhalardan sonra şirketler varlıklarını ve buna bağlı olarak sermayelerini koruyabilir.

Diğer taraftan artık sade-

ce halka açık şirketlerin değil kapalı şirketlerin de daha fazla şeffaf ve hesap verebilir olması gerekmektedir. Çağdaş işletme ekonomisi tarafından kabul edilemeyecek bir husus olmakla birlikte Türk işletme kültürünün ne yazık ki önemli bir hastalığı olan “şirket benim, istediğimi yaparım” yönetim tarzının da artık rafa kalkması gerektiği gerçeği ortadadır. Yaşanan ekonomik krizler ve şirket iflaslarından sonra bu söy-

TKYD, KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ TÜRKİYE’DE YAYGINLAŞMASI ADINA YAPTIĞI ÇALIŞMALARA, ARKASINA YENİ TÜRK TİCARET KANUNU’NUN YARATTIĞI BU OLUMLU RÜZGARI ALARAK VE BU KONUDAKİ TARTIŞMASIZ LİDERLİK KONUMUNUN SORUMLULUĞU İLE TÜM HIZIYLA DEVAM EDECEKTİR.

lem artık bir slogan olmaktan çıkmış, bir gereksinim haline almaya başlamıştır. Bu gereksinimin arkasındaki güç pay ve menfaat sahipleridir. Kurumsal yönetim uygulamaları ile birlikte şirket ile ilgili tüm taraflar arasında adil bir menfaat dengesi sağlanması kaçınılmaz bir ihtiyaç olmuştur.

Kurumsal yönetim sürekli gelişim içinde olan bir yönetim kodeksidir. TKYD, Yeni TTK gibi temel bir kanunun kurumsal yönetim ilkelerinin şirketler tarafından uygulanması açısından yeterli olamayacağını düşünmekle birlikte, bu ilkelerin tanınması ve benimsenmesi noktasında Türk ticari hayatında olumlu bir ortam yaratacağı kanaatindeyiz.

Türkiye’nin demokratikleşme sürecinin de bir parçası olduğunu düşündüğümüz kurumsal yönetim uygulamalarının, şirketlerimizin daha iyi yönetilmesine, Türk ekonomisinin büyümesine ve gelişmesine birçok açıdan fayda sağlayacağı açıktır. Türkiye Yeni TTK ile birlikte bu demokratikleşme yolculuğunda kurumsal yönetim perspektifinden bir anlamda mecburiyetlerin götürdüğü doğru bir istikamete girmiştir. Yeni TTK’da yapılan son dakika değişiklikleri Türkiye’nin bu istikametini değiştiremeyecek, olsa olsa bir süre erteleyebilecektir.

TKYD, kurumsal yönetim uygulamalarının Türkiye’de yaygınlaşması adına yaptığı çalışmalara, arkasına Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun yarattığı bu olumlu rüzgarı alarak ve bu konudaki tartışmasız liderlik konumunun sorumluluğu ile tüm hızıyla devam edecektir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Türkiye için hayırlı olmasını diliyoruz.



FİKRET SEBİLCİOĞLU

1993-2008 yılları arasında PwC’de çalışan Sebilcioğlu, kariyerine CEREBRA Denetim ve Danışmanlık Firmasının Ortağı olarak devam etmektedir. Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) ve Suistimal İnceleme Uzmanı (CFE) unvanlarına sahiptir. Aile şirketlerinin yapılandırılması ve kurumsallaşması, iç kontrol, iç denetim, suistimal inceleme ve önleme, UFRS ve Yeni Türk Ticaret Kanunu’na uyum konularında geniş bilgi birikimi ve deneyime sahiptir. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi olan Fikret Sebilcioğlu aynı zamanda, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGIAD), Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği, Bağımsız Denetim Derneği, Sertifikalı Yolsuzluk Denetçileri Derneği ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü’nün üyesidir.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU İLE KURUMSAL YÖNETİM ALANINDA GELEN YENİLİKLER

TKYD Üyesi Fırat Arkun kurumsal yönetimin dört temel ilkesi çerçevesinde, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen düzenlemelerin bir bölümüne makalesinde yer veriyor.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nu ["YTTK"] 30 Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan bir kısım değişiklik ile birlikte, 01 Temmuz 2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Bir kısım düzenleme yönünden ise, kanunun yürürlük tarihi ötelenmiştir. YTTK ile oluşacak yeni yönetim sistem ve anlayışının temel noktalarından birini "Kurumsal Yönetim" oluşturmaktadır. YTTK ile getirilen birçok düzenleme Kurumsal Yönetim anlayışının dört temel ilkesi olan, "Şeffaflık", "Eşitlik", "Hesap Verebilirlik" ve "Sorumluluk" ilkelerinin üzerine kurulmuştur. YTTK ile bu ilkeler, soyut bir kavram olmanın ötesine geçmiş, somut, uygulanması zorunlu kanuni kurallar haline gelmiştir. Bu yeni sistem ile birlikte, ilkelerin, pratikteki önemi ve uygulama alanı da hızla genişleyecektir. Aşağıda, kurumsal yönetimin dört temel ilkesi çerçevesinde, YTTK ile getiri-

len düzenlemelerin bir kısmına yer verilecektir;

ŞEFFAFLIK İLKESİ YÖNÜNDEN:

- Denetime tabi olan sermaye şirketlerinin bir internet sitesi açması, bu sitenin belli bir bölümünü kanunen yapılması gerekli olan ilanların yayımlanmasına ayırması ve bu içeriğe erişimin şifre vb. uygulamalar ile kısıtlanmaması gerekmektedir.

- Anonim şirket kuruluşunda, kuruculardan "Kurucular Beyanı" alınacağı ve bu beyanda kuruculara tanınan menfaatlere, hisseler kuruluşta halka arz edilecek ise kimin ne miktarda halka arz amacıyla hisse taahhüt ettiğine ve pay taahhüdünde bulunanların birbirleri ile ilişkilerine, bunlar bir şirketler topluluğu ise topluluk ile ilişkilerine ve diğer hizmet verenlere ödenen ücretler, emsalleriyle karşılaştırılmalı olarak

yer verilmesi gerektiği düzenlenmiştir.

- Genel kurullarda, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı genişletilmiştir.

- Yönetim kurulu yönetim yetkisini devredilemez görev ve yetkileri dışında kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya yönetim kurulu dışında kişilere bir "İç Yönerge" ile devredebilir. İç yönergenin tescil ve ilanı şart değildir, ancak talep halinde pay sahipleri ile korunmaya değer menfaatleri bulunduğunu ikna edici şekilde ortaya koyan alacaklılar, iç yönerge hakkında yazılı olarak bilgilendirilecektir.

- Hâkim şirket – bağlı şirket ilişkileri yönünden pay sahiplerinin bağlı şirketler hakkında bilgi alma hakları düzenlenmiştir.

- Bir teşebbüs, bir sermaye şirketinin sermayesinin doğrudan veya dolaylı olarak yüzde 5, 10, 20, 25, 33, 50, 67 veya

100'ünü temsil eden miktarda paylarına sahip olduğu veya payları bu yüzdelerin altına düştüğü takdirde, bu durum, sermaye şirketine ve yetkili makamlara bildirilecek, ayrıca şirketin yıllık faaliyet ve denetim raporlarında da açıklama yapılarak, şirket internet sitesinde ilan edilecektir.

EŞİTLİK İLKESİ YÖNÜNDEN:

- Eşitlik ilkesi kanun hükmü haline gelmiş ve pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulması gerektiği düzenlenmiştir.

- Azınlık hakları genişletilmiş ve daha verimli, amaca uygun kullanılmalarını sağlamaya yönelik değişiklikler yapılmıştır.

- Şirket esas sözleşmesinde öngörülme şartı ile belirli pay gruplarına, belirli grup oluşturan pay sahiplerine ve azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabileceği düzenlenmiştir.

- Özellikle, şehir veya ülke dışında ikamet eden pay sahiplerinin de kolayca şirket genel kurullarına katılımlarının sağlanması için genel kurulların elektronik ortamda yapılabilmesi ve elektronik oy verme

imkânı tanınmıştır.

● Pay sahiplerinden birine genel kurul dışında herhangi bir konuda bilgi verilmişse, diğer bir pay sahibinin de istemede bulunması halinde, aynı bilginin genel kurul gündeminde bulunmasa bile talep eden pay sahibine verilmesi gerektiği düzenlenmiştir.

● Denetime tabi şirketler için söz konusu olacak olan, denetim; şirket dışına çıkarılmış, denetimin bağımsız kişilerce yapılması amaçlanmış ve denetimin belli muhasebe, denetim ve raporlama sistemlerine göre yapılması, bu sayede tüm ortakların şirketin gerçek, objektif durumu hakkında bilgi edinmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

● Denetçinin denetimi dürüst ve tarafsız bir şekilde yapması gerekliliği bir kanun hükmü olarak düzenlenmiştir.

● İnternet sitesinde bulundurulması gerekli bilgilere erişimin belli bir oranda pay sahibi olma zorunluluğuna bağlanamayacağı hükme bağlanmıştır.

HESAP VEREBİLİRLİK İLKESİ YÖNÜNDEN:

● Yönetim yetkisinin devrinin bir iç yönerge ile yapılması düzenlenerek, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin görev kapsam ve hudutları net bir şekilde belirlenerek kimin hangi hususta hesap vermesinin gerekli olacağının da açıklık kazanmasına bu sayede imkân sağlanmıştır.

● Seçilecek denetçiye itiraz veya görevden alma ve yeni denetçi atama davası kanuni bir imkân olmuştur.

● Genel kurul kararlarının iptali davası yanında, "Butlan Davası" da kanuni düzenlemeye kavuşmuştur.

● Denetimin uluslararası denetim standartları ile uyumlu Türkiye Denetim

Standartları'na göre yapılması gerektiği düzenlenmiştir. Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmadığı da denetim kapsamında incelenecektir.

● Azınlığın özel denetçi tayini talep hakkının daha efektif kullanılması yönünde yenilikler getirilmiştir.

● Hâkim şirket – bağlı şirket ilişkilerinde bağlı şirket tarafından rapor verilmesi esası getirilmiştir.

● Bilgi alma ve inceleme talebi haksız olarak reddedilen veya ertelenen pay sahibinin mahkemeye başvurması imkânı tanınmıştır.

● Payları borsada işlem gören şirketler için "Riskin Erken Teşhisi Komitesi"nin kurulması bir zorunluluk olarak düzenlenmiş, böylece, bu komite tarafından işaret edilen risklere karşı önlem alınıp alınmadığı, alınmadı ise gerekçeleri konu-

KANUNLA BİRLİKTE HER ÖLÇEKTEKİ ŞİRKETTE, YENİ BİR YÖNETİM SİSTEM VE ANLAYIŞI OLUŞACAKTIR. BU YENİ DÜZENE YÖN VERECEK İLKELER İSE, KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİN DÖRT TEMEL İLKESİ OLAN ŞEFFAFLIK, EŞİTLİK, HESAP VEREBİLİRLİK VE SORUMLULUK OLACAKTIR.

sunda hesap verilmesi söz konusu olabilecektir.

SORUMLULUK İLKESİ YÖNÜNDEN:

● Yönetim kurulu üyeleri, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, kusurları ölçüsünde (Farklılaştırılmış Teselsül) pay sahipleri ve şirket alacaklılarına karşı sorumludurlar.

● Yönetim kurulu görev ve yetkilerini devretmiş ise görev ve yetkilerini devrettikleri kişilerin kanuna ve esas sözleşmeye aykırı fiil ve kararlarında, bu kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermiş olması halinde sorumlu olmazlar.

● Yönetim kurulu üyelerine şirketi uğrattıkları zararlara karşı sorumluluk sigortası yaptırabilme imkânı getirilmiştir.

● Denetim sonucunda, denetçi "olumsuz görüş" ile denetim raporu verir ise, yönetim kurulu, genel kurulu görüş yazısının teslimi tarihinden itibaren dört iş günü içinde toplantıya davet edecek ve yeni bir yönetim kurulu seçilecektir. Esas sözleşmede aksi öngörülmemişse eski yönetim kurulu üyeleri yeniden seçilebilir. Yeni yönetim kurulu 6 ay içinde kanuna, esas sözleşme ve standartlara uygun finansal tablolar hazırlar ve bunları denetleme raporu ile birlikte genel kurula sunar.

● Denetçi kanuni görevlerini yerine getirmede kusurlu hareket ettiği takdirde hem şirkete, hem de pay sahipleri ile şirket alacaklılarına karşı verdiği zararlardan sorumlu olacaktır.

● Hâkim şirketin, bağlı şirket üzerindeki hâkimiyetini kötüye kullanması halinde, bağlı şirkete verdiği zararı denkleştirme zorunluluğu getirilmiştir.



AV. FIRAT ARKUN

1981 yılında İstanbul'da doğan Fırat Arkun, ilk ve orta öğreniminin ardından İstanbul Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne girmiş ve 2004 yılında mezun olmuştur. 2004-2006 yılları arasında aynı üniversitede Ekonomi Hukuku Bölümü'nde yüksek lisansını yapmıştır. 2006 yılında avukatlık stajını tamamlamıştır. Halen Arkun Hukuk Bürosu'nda avukat olarak çalışmaktadır.

Özetle; YTTK'nın yürürlüğü ile birlikte her ölçekteki şirkette, yeni bir yönetim sistemi ve anlayışı oluşacaktır. Bu yeni düzene yön verecek ilkeler ise, kurumsal yönetim sisteminin dört temel ilkesi olan "Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk" olacaktır.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU HALKA AÇILMALAR AÇISINDAN NELER GETİRİYOR?

1956 yılından beri yürürlükte olan Türk Ticaret Kanunu'muz ("TTK") köklü bir reform neticesinde 26 Haziran 2012 tarihli ve 6335 sayılı Kanun değişiklikleriyle birlikte 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girdi. TKYD Üyesi N. Hülya Kemahlı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun halka açılmalar açısından neler getirdiğini bu makalesinde bizlerle paylaşıyor.

Yeni TTK, Türk hukukunu Avrupa Birliği mevzuatı ile uyumlaştırma hedefinin yanı sıra, sermaye piyasası mevzuatında düzenlenmiş pek çok konuyu halka açık olmayan anonim şirketlere de uygulanabilir hale getirmek suretiyle, sermaye piyasası hukukundaki gelişmelerden de etkilenmiştir. Bu bağlamda Yeni TTK, şirketlerin ve işletmelerin şeffaflaştırılması, evrensel normlara dayalı çağdaşlaşma ve kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirliği, rekabet gücünün artırılması ve kamu güveninin oluşturulması açısından eskiye göre pek çok değişiklik içermektedir.

Yeni kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren kurula-

cak anonim şirketler, kurula-
cıkları tarihten itibaren şeffaf ve kurumsal bir biçimde yapılanacaklar, mevcutlar ise adaptasyon dönemi geçirecek bu yapıya kavuşacaklardır. Öte yandan Yeni TTK ile şirketler topluluğu ile ilgili düzenlemeler getirilmek suretiyle grup şirketleri bilgi alma hakkı, karşılıklı iştirak gibi pek çok yatırımcı açısından önem arz eden müesseseler yasal alt yapıya kavuşturulmuştur.

Yeni TTK, uluslararası standartlara uygun finansal tablo hazırlanması, uluslararası denetim standartlarına uygun bağımsız denetim, kurumsal yönetimin gerekliliği olan iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi gibi konularda birçok uluslararası standardı Türk Standartları olarak benimsetmekte ve değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu yaklaşım birçok Türk şirketi için önemli bir değişim sürecini ve bu sürece çok iyi hazırlanma gerekliliğini beraberinde getirmektedir.

Yeni TTK ile Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından belirlenecek şirketler, 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren finansal tabloların düzenlenmesinde Türkiye Muhasebe Standartları'nı uygulamak zorundadır. Bu kurallar bütünü, işletmelerin ve şirketlerin şeffaflaşması yönünde önemli katkı sağlayacak ve şirketlerin büyümesi aşamasında daha gerçekçi veriler sunmalarına, ülkenin yabancı sermayeyi çekebilmesine, rekabet piyasasında bir güç olarak yer alabilmesine ve payların borsalarda işlem görebilmesine olanak sağlayacaktır. Tüm sanayileşmiş ülkelerle birlikte aynı standartları uygulamak ve aynı yorum kurallarına bağlı olmak Türk işletmelerine uluslararası ve yabancı piyasalarda rekabet gücü sağlayacak ve Türk piyasasına uluslararası nitelik kazandıracaktır.

Yeni TTK, halka açık anonim ortaklıklar için uygulama alanı bulan kurumsal yönetimi, anonim ortaklıklar ve kısmen limited ortaklıklar için de uygulanabilir kılmakta olup, adillik,

yönetmel ve finansal anlamda şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri uygulama alanı bulacaktır.

Yeni TTK ile denetçilik müessesesi şirketin bir organı olmaktan çıkarılmıştır. Bunun yerine bağımsız denetim yapmak üzere, yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'na yetkilendirilen kişiler ve/veya ortakları bu kişilerden oluşan sermaye şirketleri denetçi olarak öngörülmüştür. Denetime tabi şirketlerin ilk bağımsız denetçilerini atamaları için belirlenmiş olan son tarih 1 Mart 2013'ten 31 Mart 2013'e uzatılmıştır. Öte yandan, denetime tabi olacak şirketleri belirleme yetkisi Bakanlar Kurulu'na bırakılmıştır.

Yeni TTK'da teknolojik gelişmelerin büyük ölçüde dikkate alındığı görülmektedir. Güvenli elektronik imzayla gerçekleştirilen işlemlere ilişkin çeşitli kurallar getirmekte; şirketin temsilinde ve elektronik ortamda gerçekleştirilecek yönetim kurulu ve genel kurul toplantılarında güvenli elektronik imzanın kullanılmasına olanak tanınmakta, genel kurulun online ortamda yapılması sırasında katılım ve oy kullanma işlemlerinin yine online ortamda gerçekleşmesi mümkün kılınmakta, sermaye şirketlerinin internet sitesi oluşturma ve internet sitelerinde yer verecekleri bilgileri sürekli olarak güncelleme yükümlülükleri ayrıntılı düzenlenerek, ihlali yaptırma bağlanmaktadır.

Yeni TTK tedrici kuruluş hükümlerine yer vermemiş, ani kuruluş temel kuruluş yöntemi olarak belirlenmiştir. Anonim ortaklığın halka açık olarak kurulma ihtiyacını karşılamak için, sermayenin bir kısmının

nakit karşılığı taahhüt edilip şirketin kurulmasından itibaren 2 ay içinde halka arzı mümkün hale getirilmiştir. Öte yandan sermaye artırımında ve yeniden yapılanma işlemlerinde halka arza yer verilmiştir. Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bir şirket kurmak veya şirketin sermayesini artırmak amacıyla yahut vadiyle halka her türlü yoldan çağrıda bulunarak para toplanması yasaklanmıştır.

Yeni TTK'nin yönetim kurulu ile ilgili getirdiği düzenlemeler incelendiğinde; profesyonel yönetim kurulunun benimsendiği ve şirketin yönetim fonksiyonu daha da etkinleştirilerek, yönetim kurulunun görünüşte bir organ olmaktan çok, işlevsel bir niteliğe kavuşturulduğu görülmektedir. Tüzel kişiler yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilecek ve belirleyecekleri bir temsilci ile şirketin yönetim kurulunda söz sahibi olabileceklerdir. Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu

YENİ TTK, HALKA AÇIK ANONİM ORTAKLIKLAR İÇİN UYGULAMA ALANI BULAN KURUMSAL YÖNETİMİ, ANONİM ORTAKLIKLAR VE KISMEN LİMİTED ORTAKLIKLAR İÇİN DE UYGULANABİLİR KILMAKTA OLUP, ADİLLİK, YÖNETSEL VE FİNANSAL ANLAMDA ŞEFFAFLIK, HESAP VERİLEBİLİRLİK VE SORUMLULUK İLKELE- Rİ UYGULAMA ALANI BULACAKTIR.

konusunda getirilen hukuki ve cezai sorumluluk, yönetim kurulunun daha etkin ve dikkatli çalışmasına neden olacak ve bu suretle şirket hakkında alınacak kararların da daha şeffaf olması sağlanacaktır.

Yeni TTK ile, şirketin kendi paylarını iktisap etmesi belli sınırlar içerisinde mümkün kılınmıştır. Bu suretle, şirketin kendi paylarını satın alması, piyasaya güven imajı vermesi nedeniyle etkili bir yöntem olduğu gibi, ortaklıkların nakit fazlasını değerlendirmesine olanak verecek ayrıca, şirketin piyasa yapıcı gibi işlev görmesi fırsatı yaratılacaktır. Böylece şirketin kendi hisse senedini satın alması yoluyla, pay fiyatlarının gerçekçi olmayan düzeye inmesini, belli sınırlar içinde engelleyebilmesi sağlanmaktadır.

Yeni TTK'da düzenlenen şarta bağlı sermaye artırımını ile şirketten veya topluluk şirketlerinden alacaklı olanlara veya çalışanlara yeni payları edinmek hakkı sağlamak suretiyle sermayenin şarta bağlı olarak artırılması söz konusu olacaktır. Bu düzenleme ile işçilerin/ çalışanların şirkete ortak olması imkânı getirilmekte, şirketin finansmanı açısından yeni bir araç ihdas edilmektedir.

Bu bağlamda, Yeni TTK, yukarıda ifade edilen halka açık şirket olmanın gerektirdiği adillik, yönetmel ve finansal anlamda şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerini, ölçekleri ile paralel olarak tüm anonim şirketlere uygulanması zorunlu hale getirmiş olması dolayısıyla, bu ilkeleri halka açılmanın önünde engel gören ve finansman ve büyüme ihtiyacı içinde olan şirketler açısından halka arzın önünü açmış olup, şirketlerimizin uluslararası rekabet güçlerinin artacağına inanılmaktadır.



N. HÜLYA KEMAHLI

1960 Ankara doğumlu olan N. Hülya Kemahlı, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmasının ardından Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Özel Hukuk, Avrupa Birliği Rekabet Hukuku yüksek lisansı ve Londra Üniversitesi Queen Mary Westfield Collage Hukuk Fakültesi Şirketler Hukuku eğitimlerini tamamladı. 1984 yılında çalışmaya başladığı Sermaye Piyasası Kurulu'nda sırasıyla; Hukuk İşleri Dairesi Uzman Yardımcısı, Hukuk İşleri Dairesi Uzmanı, Hukuk İşleri Dairesi Baş Uzmanı, Hukuk İşleri Dairesi Başkan Yardımcısı, Hukuk İşleri Dairesi Başkanı ve 2001- 2007 yılları arasında da Sermaye Piyasası Kurulu Başkan Yardımcısı olarak çalışmalarına devam etmiştir. 2000-2007 yılları arasında Merkezi Kayıt Kuruluşu Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürüten Kemahlı, hali hazırda KM Hukuk Bürosu'nda avukatlık görevini sürdürmektedir.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA ŞİRKETLER TOPLULUĞU DÜZENLEMELERİ

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu, Türk mevzuatında şirketler topluluğu konusunu ilk kez düzenlemiştir. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Borusan Holding Kurumsal Sekreteri Dr. Erkin Erimez şirketler topluluğu düzenlemeleri konusunu kaleme aldı.

Şirketler topluluğu konusunda Avrupa'da ilk düzenlemeyi yapan ülke Almanya'dır. Bizim mevzuatımızda yapılan düzenlemenin esin kaynağı Alman Ticaret Kanunu düzenlemeleridir.

Şirketler topluluğu konusunda düzenleme yapılmasındaki temel felsefe, ekonomik hayatın gerçekleri ile hukuk kuralları arasındaki çelişkiyi gidermek ve toplulukların işlemlerini bazı temel kurallara bağlamaktır. Bağlı şirket yönetim kurulları ve yöneticileri, kural olarak öncelikle hakim şirketin menfaatini korumak ve o yönde karar almak durumundadır. Önceki düzenlemelerde bağlı şirketin bağımsız bir yapı olduğu kabul edilerek yönetim kurulu ve yöneticilerin şirket menfaatini düşünerek karar vermeleri gerektiği kabul edilmekteydi. Yargı içtihadı da bu prensip çerçevesinde oluşmuştu. Yani içtihat alınan karar ile ilgili sorumluluğun bağlı şirket yönetim kuruluna ve yönetimine ait olduğunu kabul ediyor-

du. Haliyle, bu durumun ticari hayatın gerçeklerini yansıtmadığı ortadadır.

Şirketler topluluğu Türk Ticaret Kanunu'nda 16 madde ile düzenlenmiştir (Md 195 – Md 210). Kanununun 195. Maddesi şirketler topluluğu kavramının “kontrol” prensibi altında kurulduğunu tanımlamaktadır. Şirketler topluluğu ilişkisi tüzel kişiler arasında kurulan bir ilişkidir. Kısaca en üstte yer alan tüzel kişi hakim teşebbüs tarafından kontrol edilebilir. Hâkim teşebbüs yasanın 195/5 maddesinde tanımlandığı üzere gerçek kişi, tüzel kişi veya vakıf gibi kurumlar olabilmektedir.

195. Madde'nin 1. fıkrasının a bendinde sıralanan oy çokluğu, şirket sözleşmesine dayanarak yönetim organında karar verici çoğunluğa sahip olmak, kendi oy haklarına ilave olarak

bir sözleşmeye dayanarak diğer ortakların oy haklarını da kullanarak karar verici çoğunluğa sahip olmak bu kontrolü tanımlayıcı unsurlar olarak belirlenmiştir. Söz konusu fıkranın b) bendinde temelde Borçlar Hukuku'na göre oluşturulmuş olan hakimiyet sözleşmeleri kast edilmektedir. Bu kavram çerçevesinde bir şirket başka bir şirket ile ortaklık ilişkisi olmadan da hakimiyet sözleşmesi imzalayarak yönetimi hakim şirkete devredebilir ve şirketler topluluğunun bir üyesi haline gelebilir. Yine aynı madde kapsamında payların çoğunluğuna sahip olmak bir karine olarak tanımlanmış ve hakimiyetin doğrudan olabileceği gibi dolaylı ortaklıklar yoluyla da kurulabileceği ifade edilmiştir.

Hakimiyet sözleşmesi Türk Mevzuatı açısından yeni bir kavramdır. Bu sözleşmelerin yapılması aşamasında sadece Türk Ticaret Kanunu ve Borçlar Kanunu'nun dikkate alınmasının yeterli olamayacağı düşüncesindeyim. Çünkü hakimiyet sözleşmeleri sadece Ticaret ve Borçlar Kanunu düzenlemelerine tabi olmayacaktır. Çalışmalar sırasında konunun kesinlikle Rekabet Hukuku açısından değerlendirilmesi ve sözleşmenin uygulamaya konulması için bazı durumlarda Rekabet Kurumu'ndan izin alınması gerekecektir. Yine sözleşme ve uygulama aşamasında dikkate alınması gereken diğer bir konu Transfer Fiyatlaması ve Vergi Mevzuatı'dır. Bu tür anlaşmalar düzenlenirken bu konudan sağlanacak menfaatin emsalleri ile uyumlu olması örtülü kazanç tanımına girmemek açısından çok önemlidir. Bu çerçevede Hakimiyet Sözleşmeleri yapılırken muhakkak Ticaret Mevzuatı, Borçlar Mevzuatı, Vergi Mevzuatı ve Rekabet Mevzuatı

konularında deneyimli bir ekip ile birlikte çalışmak ileride sıkıntı doğuracak bir tablo ile karşılaşılmasını engelleyecektir. Hakimiyet Sözleşmeleri'nin geçerli olması için genel kurul onayı bulunması gerekmektedir.

Kanununun 198. Maddesi, hakimiyetin ortaya çıkması halinde bildirim ve tescil yükümlülüklerini tanımlanmaktadır. Türk Hukuku'nda yeni olan hakimiyet sözleşmesinin geçerli olması için ticaret siciline tescil ve ilan edilmek durumundadır. Bu tescili yapabilmek ve hakimiyet sözleşmelerinin geçerli olmasını sağlamak için yazılı olarak yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan bir şirketteki ortaklık oranları yasa belirlenmiş olan eşik değerleri aşması halinde, hisseleri alanlar şirkete, SPK'ya, BDDK'ya, Rekabet Kurulu'na ve devlet kuruluşlarına bilgi vermek ile yükümlüdürler. Buradaki temel

ŞİRKETLER TOPLULUĞU KONUSUNDA DÜZENLEME YAPILMASINDAKİ TEMEL FELSEFE, EKONOMİK HAYATIN GERÇEKLERİ İLE HUKUK KURALLARI ARASINDAKİ ÇELİŞKİYİ GİDERMEK VE TOPLULUKLARIN İŞLEMESİNİ BAZI TEMEL KURALLARA BAĞLAMAKTIR.

düşünce hakimiyet ilişkisinin tüm taraflar tarafından bilinmesini sağlamaktır.

Yapılan düzenleme ile bağlı şirket yönetim kuruluna, her faaliyet yılını takip eden 3 ay içinde hakim ve bağlı şirketler ile olan ilişkilerin anlatıldığı bir rapor düzenleme yükümlülüğü getirilmiştir. Raporla alınan ve kaçınılan kararlar ve bu işlemler sonrası elde edilen ve edilmeyen edinimler ile şirketin zarara uğrayıp uğramadığı açıklanacaktır.

Kanunla getirilen yeni bir düzenlemede karşılıklı iştirak ilişkilerinin kullanılarak hakimiyet sağlanması durumunda hakların donması durumudur. Karşılıklı iştirak yasa, sermaye şirketlerin birbirlerinin hisselerinin en az % 25'ine sahip olmaları olarak tanımlanmaktadır. Kanun karşılıklı iştiraki kabul etmekte ancak bu yolla kurulan hakimiyet ilişkisinin etkilerini azaltmayı hedeflemektedir. Bilerek karşılıklı iştirak ilişkisine giren şirketlerin hisselerine ait oy hakları dahil tüm pay sahipliği haklarının (bedelsiz sermaye artışı dolayısıyla alınacak paylar ile ilgili olanlar hariç olmak üzere) ancak % 25'i kullanılabilirlerdir. Diğer taraftan hakimiyet ilişkisi altında oluşan karşılıklı iştirak ilişkisinde bağlı şirketin hakim şirkette sahip olduğu hisselerine ait oy hakları tamamen donmaktadır.

Kanununun 202. Maddesi ile, hakim şirketin bağlı şirketi kayba uğrattıkça şekilde hakimiyetini kullanmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Hakimiyetin kötüye kullanılmasına örnek olabilecek karar ve işlemler genel olarak;

- 1)kar, borç, alacak, iş devri, vb.,
- 2)tesisi yenilememe, kapatma, üretimi kısıtlamak vb.,



DR. ERKİN ERİMEZ

Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü'nü bitiren Erimez, aynı üniversitede İşletme master ve doktorasını tamamladı. 1990 yılından beri Borusan Grubu'nda çalışan Erimez hali hazırda Kurumsal Sekreter olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyeliği görevini de yürütmektedir.

3) aldırılan birleşme, bölünme tür değiştirme, menkul değer ihracı vb.,

4) şirketin üzerine, aval, kefalet, garanti yükü getirmek vb., gibi konulardır. Kayıp tanımı sadece borçlar hukuku açısından zararlar sınırlı değildir. Kayıp mal varlığının kaybedilmesi, eksilmesi, artmasının önlenmesi, iş personel ve fon devri gibi işin başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından sakınca doğuracak konulardır. Kayba sebebiyet veren işlemin yapılması söz konusu olduğunda hakim şirketin faaliyet yılı sonuna kadar denkleştirme yapılması veya denkleştirmenin nasıl, ne zaman ve ne şekilde yapılacağı konusunda bilgi vermesi gerekmektedir. Denkleştirmeden kastedilen oluşan zararı nakden karşılamak olarak yorumlanmamalıdır. Burada kast edilen denkleştirme, yarar ve avantaj sağlayacak işlemler olan; garanti vermek, kefalet vermek, başka bir işi yönlendirmek, ücretsiz lisans ve marka kullandırma, know – how transferi, pazarlama ağından yararlandırma, gayrimenkul devri, grubun başka şirketlerinde rüçhan hakkı kullandırılması vb. olarak değerlendirilmelidir. Bağlı şirket ortaklarını korumaya yönelik düzenlemelerde kanunda yer almaktadır. Eğer denkleştirme işlemi faaliyet yılı içinde yapılmaz veya nasıl yapılacağı konusuna açıklık getirilmezse, bu durumda bağlı şirketin ortakları veya alacaklıları ortaya çıkan kaybın şirkete tazmin edilmesi için hakim şirkete ve buna sebebiyet veren yönetim kurulu üyelerine dava açabilmektedirler. Böyle bir davada hakim, hakkaniyete uygun düşecekse zararın tazmini yerine

davacı hisse sahiplerinin hisselerinin hakim şirket tarafından alınmasına karar verebilmektedir. Tazminattan ancak benzer bir kararı bağımsız bir şirketin yönetim kurulu üyesinin de alabileceğinin ispatı halinde vazgeçilebilir.

Hakimiyetin uygulanması dolayısıyla bağlı şirket açısından anlaşılabilir halkı bir sebep bulunmayan işlemler ile ilgili alınan yönetim kurulu kararlarına yazılı itirazda bulunan veya yapılan genel kurulda olumsuz oy kullanan pay sahipleri mahkemeye başvurarak hakim teşebbüsten zararlarının tazminini veya hisselerinin doğru değerden alınmasını talep edebilmektedirler. Hisse bedeli dava kararının verildiği en yakın tarihte belirlenen değer olacaktır. Bu tür davalarda zamanaşımı süresi 2 yıl olarak belirlenmiştir.

Bağlı şirket yöneticileri hakimiyetin kötüye kullanılması dolayısıyla ortaya çıkacak tüm hukuki sonuçları bir sözleşme ile hakim teşebbüsten üstlenmesini isteyebilecektir. Bu Türk hukuku açısından yeni bir kavramdır.

YAPILAN DÜZENLEME İLE BAĞLI ŞİRKET YÖNETİM KURULUNA, HER FAALİYET YILINI TAKİP EDEN 3 AY İÇİNDE HAKİM VE BAĞLI ŞİRKETLER İLE OLAN İLİŞKİLERİN ANLATILDIĞI BİR RAPOR DÜZENLEME YÜKÜMLÜLÜĞÜ GETİRİLMİŞTİR

Tam hakimiyet doğrudan veya dolaylı olarak bir işletmenin paylarının ve oy haklarının % 100'üne sahip olmaktır. Ancak böyle bir durumda da şirketin ödeme gücünü aşan veya varlığını tehlikeye sokacak kararlar uygulanamamaktadır. Uygulanması ve faaliyet yılı içinde denkleştirilmediği takdirde bağlı şirketin alacaklıları zararlarının tazmin edilmesi için hakim şirkete ve buna sebebiyet veren hakim şirket yönetim kurulu üyelerine dava açabilmektedirler.

Düzenleme ile, hakim şirketin bağlı şirketin en az % 90 hissesine sahip olması ve azlığın şirketin işlemlerine mantık dışı sebeplerle engel olması durumunda hakim şirkete bu hisseleri satın alma hakkı tanınmıştır. Söz konusu hak mahkeme kanalı ile kullanılabilir.

Kanunun 209. maddesi yine Türk Hukuku açısından yeni olan "Güvenden Doğan Sorumluluk" kavramını getirmektedir. Düzenleme ile yapılmak istenen, bağlı şirketlerin topluluk adını kullanarak müşteri bağlılığı yaratması, tüketici güvenini sağlaması gibi ticari menfaat elde etmesi durumunda güveni kötüye kullanarak paydaşlarını zarara sokmasını engellemektir. Burada bahsedilen durum hiçbir zaman bir tüketici davaları gibi konuları içerecek kadar geniş bir tanım değildir. Örneğin; iki şirket arasında kurulacak ilişki için hakim şirketin bağlı şirketi desteklemek için vereceği bir yazıdan dolayı ortaya çıkacak konular için bu durum

HAKİM VE BAĞLI ŞİRKETLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER DE DENETÇİ TARAFINDAN DENETLENİR. DENETLEME SONUCUNUN OLUMSUZ OLMASI HALİNDE, DİĞER PAY SAHIPLERİ MAHKEMEDEN ÖZEL DENETÇİ ATANMASINI TALEP EDEBİLİRLER.

geçerli olabilir. Çünkü bu yazı olmazsa belki bu ticari ilişki kurulamayacaktır.

Şirketler topluluğunun mali tabloları Uluslararası Denetim Standartları'yla uyumlu olan Türk Muhasebe Standartları'na göre denetlenir. Hakim şirket ve topluluğun konsolide mali tabloları ve yönetim kurulu faaliyet raporu topluluk denetçisi tarafından denetlenir. Hakim ve bağlı şirketler arasındaki ilişkiler de denetçi tarafından denetlenir. Denetleme sonucunun olumsuz olması halinde diğer pay sahipleri mahkemeden özel denetçi atanmasını talep edebilirler. Denetimin sonuçlarına göre harekete geçebilirler.

Şirketler topluluğu uygulaması hukukumuz açısından yeni bir uygulamadır. Bu yüzden uygulamaların yerleşmesi ve içtihadın oluşmasının zaman alacağı şüphesizdir.



TKYD GÜNDEM TOPLANTILARI

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

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

25 Nisan 2012

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

4 Eylül 2012

Yeni TTK'nın mali işler çerçevesinde getirdiği yenilikler

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

6 Mart 2013

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

15 Mayıs 2013

Yeni TTK çerçevesinde şirketler topluluğu

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

AİLE ŞİRKETLERİ GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

14 Haziran 2012

Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Hukuki Boyut

- Paydaş çevresinin korunması,
- Hisse sahipliğinin, miras hukuku ve evlilik rejimleri açısından değerlendirilmesi
- Ana sözleşme ve ortaklık sözleşmesi çerçevesinde yapılabilecek düzenlemeler
- Yeni TTK uyum çalışmaları

3 Ekim 2012

Aile şirketlerinde iletişimin önemi, psikolojik faktörlerin anlaşılması ve çatışma yönetimi

6 Kasım 2012

Aile şirketlerinde planlama

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

20 Aralık 2012

Aile Şirketlerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilirliğinde iç denetimin rolü

4 Nisan 2013

Vaka örnekleri

SERMAYE PİYASASI GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

23 Şubat 2012

Elektronik Genel Kurul Düzenlemesi

29 Mart 2012

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde oluşan değişiklikler ve öne çıkan uygulamalar

11 Ekim 2012

Sermaye Piyasası mevzuatında oluşan düzenlemeler

21 Şubat 2013

Sermaye Piyasası düzenlemeleri ve en iyi uygulamalar

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA İÇ DENETİM ÜZERİNE DÜZENLEMELER

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile başlayacak yeni dönemde, şirket yönetim kurullarının rol ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesinde iç denetim önemli faydalar sağlayacak. TKYD Denetim Kurulu Başkanı ve Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı Ali Kamil Uzun tarafından bu öngörü çerçevesinde yeni kanunun ilgili hüküm ve gerekçeleri incelenerek oluşturulan görüşler yazının konusunu oluşturuyor.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 366 ve 375. maddeleri ile ilgili hükümleri ve gerekçelerini incelediğimizde, sermaye şirketlerinde yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevlerinden birinin de iç denetim olduğunu ifade edebiliriz.

Yeni TTK'nın, 366. maddesinin ikinci fıkrası, yönetim kurulunun işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabileceğini hükme bağlamıştır.

Kanunun yönetim kurulu ile ilgili söz konusu madde hükmüne ilişkin kanunun gerekçelerinde herhangi bir açıklama yer almamaktadır. Ancak, kanunun 366. madde hükümlerinde yer alan ifadeler kurumsal yapılarda ihtiyaç duyulan hususlar olup, iç denetim faaliyetleri ve denetim komitesi uygulamalarının sermaye şirketlerinde gerekli hale geleceğini

öngörebiliriz.

Yönetim kurulu, şirket faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak, iş ve işlemlerin gidişini izlemek, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla kuracağı komite ve komisyonlar için bağımsız ve objektif bir güvenceye ihtiyaç duyacaktır. Bu ihtiyacın karşılığı "iç denetim" fonksiyonunda ifade bulunmaktadır. Yönetim kurulunun stratejik karar alma, gözetim ve yönlendirme işlevini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için; şirketin iç işleyişi, raporlama ve karar alma süreçlerini bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim fonksiyonuna ihtiyacı bulunmaktadır.

Öte yandan, yönetim kurulunun iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komite ve komisyonlar kurabilir hükmü, bankalar ve halka açık şirketler için zorunlu olan "Denetim Komitesi"nin tüm sermaye şirketleri için kurulabileceğini göstermektedir.

Denetim komitesi, yönetim kurulu adına şirketin iç dene-

tim ve iç kontrol fonksiyonlarının etkinliği ve yeterliliğinin takip edilmesi, kamuya açıklanacak finansal tabloların doğruluğu ve gerçekleri yansıttığına dair yönetim kuruluna görüş verilmesi, bağımsız denetim firmasının seçilmesi ve faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesi gibi görevleri yerine getirmektedir. Denetim komitesinin etkin bir şekilde çalışması ise iç denetim biriminin yardımı ile olabilmektedir.

Bu nedenlerle şirketlerde iç denetim faaliyetinin başlatılması yönetim kurulu için vazgeçilemez bir görevdir.

Kanunun 375. maddesinin 1/c fıkrasında; “Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal plânlama için gerekli düzenin kurulması” yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkileri arasında yer almaktadır. Bu hükmün gerekçesine baktığımızda ise; finans denetimi ile iç denetimin kastedildiğini görüyoruz. Kanunun gerekçesinde; finans denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir iç denetim sisteminin ve bunu yapacak örgütün (bölümün) bulunması öngörülmektedir. Kanunun söz konusu gerekçesinde bahsedilen iç denetim sistemiyle “iç kontrol” sistemi, bunu yapacak örgüt olarak ise “iç denetim” birimi anlaşılmalıdır.

Şirket hangi büyüklükte olursa olsun, muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç denetim örgütüne gereksinim olduğu, bir anonim şirketin denetiminin sadece bir bağımsız denetim şirketine bırakılmayacağı, çünkü bağımsız denetim şirketinin çok sayıda müşterisinin olduğu ve çok çeşitli hizmetler

sunduğu ve tüm müşterilerini içerden ve yakından izleyemeyeceği, finansal denetimin bir anlamda teftiş kurulunun yaptığı denetim olduğu, finansal denetimin şirketin iş ve işlemlerinin iç denetimi yanında, finansal kaynakların, bunların kullanılma şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimi ve izlenmesini de içerdiği ve finansal denetimin kurumsal yönetim kurallarının gereği olduğu belirtilmiştir.

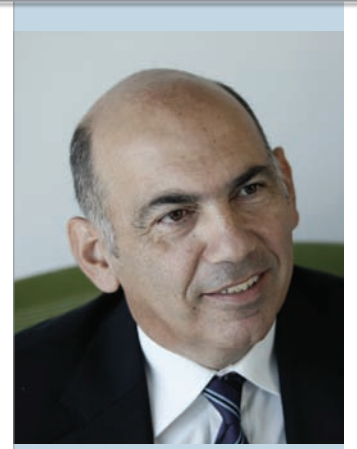
375. maddenin (e) fıkrasında ise “Yönetimle görevli kişilerin özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket etmediklerinin üst gözetiminin” de yönetim kurulunun devredilemez yetki ve görevleri arasında olduğu belirtilmektedir. (c) fıkrasında sadece finansal denetim kapsamında dar anlamda ele alınan yönetim kurulunun denetim sorumluluğunun bu fıkra ile daha geniş bir

YÖNETİM KURULUNUN STRATEJİK KARAR ALMA, GÖZETİM VE YÖNLENDİRME İŞLEVİNİ ETKİLİ BİR ŞEKİLDE YERİNE GETİREBİLMESİ İÇİN; ŞİRKETİN İÇ İŞLEYİŞİ, RAPORLAMA VE KARAR ALMA SÜREÇLERİNİ BAĞIMSIZ VE OBJEKTİF BİR GÜVENCE VE DANIŞMANLIK FAALİYETİ OLAN İÇ DENETİM FONKSİYONUNA İHTİYACI BULUNMAKTADIR.

uygulama alanı bulacağı açıktır. Ancak, kanunun ilgili (e) bendi gerekçelerinde üst gözetim ile kastedilenin hem kurumsal açıdan hem de işletme iktisadı yönünden gerekli olan işlerin akışının gözetimi olduğu belirtilirken, yönetim kurulunun bir kontrol ve denetim organı olmadığı da söylenmektedir. Yönetim kurulunun şirketin işletim ve yönetimi açısından geniş bir alana yayılan (insan kaynakları, satış, satın alma, üretim, planlama vb.) birçok süreci kendisinin doğrudan kontrol ve denetimini sağlayamayacağı anlaşılacakla birlikte bu süreçlerin yönetiminden doğan sonuçlardan sorumluluğunun devam edeceği açıktır.

Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerini düzenleyen kanunun 375. madde hükümleri ve gerekçelerinden de anlaşılacağı üzere; tüm sermaye şirketleri için iç denetimin gerekli olduğu açık bir şekilde ifade edilmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte şirket yönetim kurullarının, tanımına uygun modern ve etkili bir iç denetim fonksiyonu için uluslararası standartlarda bir iç denetim faaliyetini başlatabilmeleri için ise uygulamanın ikincil düzenlemelerle yönlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

BDDK, SPK ve Hazine Müsteşarlığı'nca yapılan düzenlemeler ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile getirilen hükümler finans ve kamu sektöründe iç denetimi zorunlu hale getirmiştir. TBMM'de yasalaşan Yeni Türk Ticaret Kanunu ile iç denetimin finans ve kamu sektörünün yanı sıra diğer sektörlerde faaliyet gösteren sermaye şirketleri için de gereklilikten doğan bir zorunluluk haline geleceğini öngörebiliriz.



ALİ KAMİL UZUN

Deloitte -Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev yapmakta olan Uzun, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Denetim ve İç Kontrol konuları uzmanlık alanlarını oluşturmaktadır. Adana Çimento Sanayii T.A.Ş., Bolu Çimento Sanayii A.Ş., Hektaş Ticaret T.A.Ş. Yönetim Kurulları'nda Denetimden Sorumlu Komite Başkanlığı görevinde bulunmuştur. Finans (Garanti Bankası, Interbank, İktisat Bankası) ve çeşitli endüstri kuruluşlarında; iç denetim ve bilgi sistemleri denetimi, toplam kalite ve risk yönetimi konularında 30 yılı aşan uygulama ve yöneticilik deneyimine sahiptir. İnsan Kaynakları, Eğitim ve İletişim konularında üst düzey yöneticilik yapmıştır. İşletmelerde Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Risk Esaslı İç Denetim, Yöneticiler için İç Denetim Faaliyetlerinin Etkin Yönetimi, Risk Yönetimi ve İşletmelerde Yapılan Suistimaller, Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi konulu eğitimler vermektedir. ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün kurucusu olup, TÜSIAD - Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Üyesi ve İç Denetim Çalışma Grubu Başkanı'dır. Mali Müşavir ruhsatı, CFE (Certified Fraud Examiner) ve CRMA (Certification in Risk Management Assurance) sertifikalarına sahiptir. Dünya Gazetesi ve İ.Ü. İşletme Fakültesi tarafından “2007 Yılın İşletmecisi” seçilmiştir.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NUN YÖNETİM KURULLARINA GETİRDİKLERİ

1 Temmuz 2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanunu ("TTK"), yönetim kurulunun oluşumu ve üyelerde aranılan nitelikler konusunda birçok yeniliği de beraberinde getirdi. TKYD Üyesi Avukat Sinan Naipoğlu konuyla ilgili kaleme aldığı makalesini bu sayımızda bizlerle paylaşıyor.

YÖNETİM KURULUNUN OLUŞUMU

1- Yönetim Kurulu'nun en az 3 Kişiden Oluşması Şartı Kalktı: Yeni TTK ile, anonim şirketlerin en az 5 ortak ile kurulması zorunluluğunu kaldırılarak, gerçek ya da tüzel kişilere tek başına anonim şirket kurma olanağı sağlanmıştır (md. 338). Bunun bir uzantısı olarak da, yönetim kurullarının en az 3 kişiden oluşması şartı da kalkmıştır (md. 359). Bu düzenlemenin altında, geçmişte birçok A.Ş.'de, sırf güvenilir olmaları nedeniyle, iş hayatıyla hiç ilgisi olmayan eş, akraba vb. gibi kişilerin, ortak ve görünürde yönetim kurulu üyesi olarak gösterilmiş olması gerçeği yatmaktadır. Yeni düzenleme ile hukuk, ihtiyaçlara uydurulmuş, özellikle küçük ölçekli anonim şirketlerin yönetimi kolaylaştırılarak; yönetimin zaman içeri-

sinde gerçekten profesyonelleşmesinin önü açılmıştır.

2- Tüzel Kişilere Yönetim Kurulu Üyesi Olma İmkânı Tanındı: Yeni dönemde yönetim kurulunun oluşumunu etkileyecek diğer bir yenilik ise, tüzel kişilere de yönetim kurulu üyesi olma yolunun açılmasıdır. Bugüne kadarki uygulamada, anonim şirket ortağı tüzel kişiler (şirketler, dernekler, vakıflar) -esas sözleşmelerinde bu yönde bir hüküm olması kaydıyla- yönetim kurulunda temsilci sıfatıyla üye bulundurabilmekte, temsilen atanan yönetim kurulu üyesinin hisse sahibi olmasına da gerek kalmamaktaydı.

6103 sayılı Yeni TTK Yürürlük Kanunu'na göre, tüzel kişileri temsilen bu şekilde yönetim kuruluna atanmış üyeler en geç 1 Ekim 2012 tarihine kadar istifa etmek zorunda. Boşalan

üyeliğe tüzel kişinin seçilmesi halinde, bu tüzel kişi tarafından belirlenecek bir gerçek kişi ticaret siciline tescil ve ilan edilecek. Bu kişi toplantılara katılıp oy verebilecek, ancak yönetim kurulu üyesi sıfatı, tüzel kişiye ait olacaktır. Yeni düzenlemenin bu konudaki en önemli sonucu; yönetim kurulunun sorumluluğu söz konusu olduğunda, eskisi gibi, çoğu zaman da ekonomik durumu yetersiz, temsilci gerçek kişinin değil, tüzel kişinin sorumluluğuna gidilebilecek olmasıdır.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN NİTELİKLERİ

1- Devredilemez Görev ve Yetkiler: Yeni TTK, yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken asgari nitelikleri arttır-

YENİ TTK İLE "ŞİRKETİ SADECE HİSSEDARLARI YÖNETİR" ANLAYIŞI TERK EDİLMİŞ, YÖNETİM KURULU ÜYESİ OLMAK İÇİN ŞİRKETTE PAY SAHİBİ OLMA ŞARTI KALDIRILMIŞTIR.

ması yanında, “yönetim kurulunun devredilemez görevleri” ne de yer vermiştir. 375. maddede, yönetim kurulu üyelerine; (a) şirket yönetim teşkilatının (organizasyon şeması ve iş akış planı) kurulması, (b) şirket defterlerinin tutulması, (c) muhasebe, finans denetimi ve finansal planlama için gerekli düzenin kurulması, (d) yönetimden sorumlu müdürlerin kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeye ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediğinin üst gözetimi, (e) borca batıklık durumunun mahkemeye bildirilmesi gibi bir kısım yetki ve görevlerini, başkalarına devir yasağı getirmiştir. Bu yasağın yanı sıra, kânaatimce, yönetim kurulu üyelerinin stratejik yönetim, muhasebe, finans, hukuk ve insan kaynakları alanlarında asgari bilgi sahibi olmalarını zorunlu kılmaktadır. Aslında başlangıçta yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması mecburiyeti aranmışsa da, bu zorunluluk 30 Haziran 2012 tarih 6335 sayılı kanun ile yapılan değişiklikle kaldırılmıştır.

2- Yönetim Kurulu Üyesinin Hissedar Olma Şartı Kalktı: Yönetim kurulu üyelerinin en az bir adet hisse senedi almadan göreve başlayamaması yönündeki eski hüküm, zamanla sadece görünüşte hissedar yönetim kurulu üyelerinin oluşmasına neden olmuştu. Oysa, kanunumuzun ilham kaynağı olan İsviçre’de bu zorunluluk, işletme biliminin gelişmesi ve yönetim kurulu üyeliğinin uzmanlık gerektiren bir iş olduğunun anlaşılması ile yıllar önce kaldırılmıştı. Yeni TTK ile, bizde de “şirketi sadece hissedarları yönetir” anlayışı terk edilmiş, yönetim kurulu üyesi olmak için şirkette pay sahibi

YENİ TTK’YA GÖRE GÖREV VE YETKİ DEVRİ, YÖNETİM KURULUNCA DÜZENLENEN BİR İÇ YÖNERGE UYARINCA YAPILABİLECEKTİR. BU İÇ YÖNERGEDE ŞİRKETİN YÖNETİMİ İÇİN GEREKLİ OLAN GÖREVLER TANIMLANACAK, YERLERİ GÖSTERİLECEK VE ÖZELLİKLE KİMİN KİME BAĞLI VE BİLGİ SUNMAKLA YÜKÜMLÜ OLACAĞI BELİRTİLECEKTİR.

olma şartı kaldırılmıştır. Böylece hisse vermemek için yönetim kurulunu uzman kişilere kapayan anonim şirketler artık, iş hayatıyla hiç ilgisi olmayan eş veya akrabalarından oluşan görünüşteki yöneticilerle değil, gerçek profesyonel yöneticilerle çalışabileceklerdir.

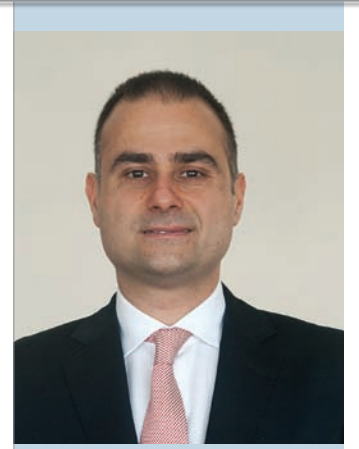
3- Yönetici Sorumluluk Sigortası Teşvik Ediliyor: Yeni düzenlemeyle yönetim kurulu üyelerinin kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zararlara karşı, isteğe bağlı “yönetici sorumluluk sigortası” mekanizması öngörülmüştür (md. 361). Kanuna göre; sigorta bedelinin sermayenin %25’ini aşması durumunda, bu durum İMKB ve Sermaye Piyasası Bültenleri ile kamuya duyurulacak ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirilmesinde olumlu bir kriter olarak dikkate alınacaktır. Bu düzenleme ile bugüne kadar sadece Sermaye Piyasası Kanunu’na tabi bazı şirketlerce kullanılan bu sigorta türünün, tüm şirketlerin yönetim kurulu üyelerine yaygınlaştırılması teşvik edilmektedir.

DiĞER YENİLİKLER-İÇ YÖNERGE

Yeni TTK ile yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri yanında devredilebilecek görev ve yetkiler konusunu da düzenlemektedir. İdareye ve temsile dair yetkilerin murahhas üye veya müdür ile şirket ortağı olmayan bir kişiye devredilmesi konusundaki eski hükmün esasında bir değişiklik yapılmamış olmakla birlikte, devir şekli konusunda yeni hükümler getirilmiştir. Eskiden üçüncü kişilerce şirket yönetim kurulunun temsile ilişkin görevlerini ne şekilde devrettiği, bu konudaki yönetim kurulu kararının tescili zorunlu olduğundan, sicilden ve imza sirkülerinden takip edilebiliyordu. İdareye (yönetime) ilişkin görevlerin devri konusunda ise bir düzenleme yoktu.

Yeni TTK’ya göre görev ve yetki devri, yönetim kurulunca düzenlenecek bir iç yönerge uyarınca yapılabilecektir. Bu iç yönergede şirketin yönetimi için gerekli olan görevler tanımlanacak, yerleri gösterilecek ve özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olacağı belirtilecektir. Yönetim kurulu bu iç yönerge hakkında, pay sahiplerine ve menfaatini ikna edici bir şekilde ortaya koyan alacaklılara yazılı olarak bilgi vermek zorundadır (md. 367). En önemlisi, yönetim bu şekilde devredilmediği takdirde, sorumluluk yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olmaya devam edecektir.

Özetle, 1 Temmuz 2012’den itibaren tokmağı başkalarına (müdürlere) veren yönetim kurulu üyelerinin, yazılı bir iç yönergeyle davulu da bu kişilerle devretmeleri gerekmektedir.



AV. SİNAN NAİPOĞLU

2000 yılından itibaren İstanbul Barosu’na kayıtlı olarak avukatlık yapan ve halen Naipoğlu Hukuk Bürosu’nun Yönetici Ortağı olan Av. Sinan Naipoğlu, Uluslararası Ticaret Hukuku konusundaki yüksek lisansını Londra Westminster Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde 2002 yılında tamamlamıştır. 2002 yılından bu yana İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü’nde “Ticaret Hukuku” konusunda öğretim görevlisi olarak ders veren Naipoğlu, Dünya Bankası bünyesindeki Uluslararası Finans Kuruluşu IFC’nin “Türkiye’deki Kurumsal Yönetim Eğitmeni” unvanı sahibidir. Ayrıca şirketlere danışmanlık, destek ve eğitim hizmeti veren Business Support Services (BSS) Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.’nin de yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdürmektedir.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU VE SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ PERSPEKTİFİNDE KOMİTELER

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

Türk Ticaret Kanunu (Yeni TTK) 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun modern ve bütüncül yaklaşımıyla şirketler hukukuna radikal değişiklikler getirmektedir. Bu değişikliklerin en dikkat çekici olanlarından birisi de Yeni TTK md.366/2'de "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde 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 Yönetim İlkeleri'nin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'in (Tebliğ) ekinde yer alan 4.5.1 no.lu İlkede yönetim kurulunun görev ve sorumlu-

luklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için yönetim kurulu bünyesinde Denetimden Sorumlu Komite'nin, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin, Aday Gösterme Komitesi'nin, Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin ve Ücret Komitesi'nin 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 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 bulunmuyor, konu yönetim kurulunun takdirindedir. Tebliğde ise, 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 Komitesi'nin oluşturulamaması durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin bu komitelerin görevlerini yerine getireceği şeklinde bir istisna getirilmiştir.¹ Yeni TTK'nın 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmesinin karşısında Borsa şir-

ketlerinin Tebliğin gereğini yerine getirmekle aynı zamanda Yeni TTK'ya da uyum sağlama-larının amaçlandığı görülmektedir.

Halihazırda yönetim kurulu yapılanması gereği sözkonusu Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi'ni 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 Tebliğ'in 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.

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.

Yeni TTK, Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi'ne, riskin erken saptanması ve yönetimi konusunda getirilen sistemin işletilmesi, sistemin işlemeyle birlikte ortaya çıkan olası finansal ve mali riskleri tespit ederek çözüm önerileri getirme ve sonuçları her iki ayda bir yönetim kuruluna raporlama görevini komiteye (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. 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 periyod 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.



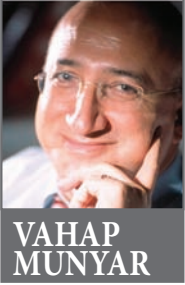
AV. SANLI BAŞ

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 görevi 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 koordinasyon sağlanması, hukuk raporu ve halka arz sonrası mevzuata uyum konularında da danışmanlık vermektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Türk-İngiliz Hukukçular Birliği üyesi olup, ileri düzeyde İngilizce bilmektedir.

¹ Maddenin kuruluş amacı gözönüne alındığında, sözkonusu istisnanın bir geçiş hükmü olduğu, yönetim kurulunun yapılanmasının mümkün olması ile birlikte Kurumsal Yönetim Komitesi'nin görevlerini üstlendiği diğer komitelerin münferiden oluşturulmaları gerektiği kanaatindeyiz.

KILCAL DAMARDAKİ OLAY YÖNETİM KURULU ÜYESİNİ İÇERİ ATTIRIRSA O GÖREVLERE DÜRÜST İNSAN GİRMEZ

Hürriyet Gazetesi Ekonomi Müdürü Vahap Munyar'ın V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi konuşmacıları arasında da yer alan TKYD Üyesi, Yönetici-Araştırmacı Cem Kozlu ile gerçekleştirdiği ve 6 Mayıs tarihinde köşesinde yayımlanan bilgilendirici ve bir o kadar da ilgi uyandıran röportaja bu sayımızda yer veriyoruz.



VAHAP
MUNYAR

COCA-Cola International'daki icracı bölge başkanlığı görevini bıraktıktan sonra çeşitli şirketlerin yönetim kuruluna girmesiyle dikkatimi çeken Cem Kozlu'ya her karşılaştığımızda sorar oldum:

- Kaç şirketin yönetim kurulunda varsınız?

Yanıtı hep, "Bir ara konuşuruz" oldu. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) bağımsız yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili tebliği yayımlayıp, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 1 Temmuz 2012 olan yürürlük tarihi yaklaşınca o gün geldi. Cem Kozlu'ya öncelikle SPK'nın tartışma yaratan tebliğini sordum:

- SPK'nın uygulamaya koyduğu değişiklikleri Yeni TTK'yla birlikte değerlendirmek daha doğru olur. Amaç tek: Ticari şirketleri daha iyi yönetilir kılmak. Özellikle halka açık şirketlerde şeffaflığı, hesap verilebilirliği,



adilliği, yani azınlık haklarının korunmasını ve denetimi güçlendirmek, keyfilikten uzaklaşıp, yönetimi evrensel kurumsal temellere oturtmak.

Böylece şirketlerde yönetim düzeyinin uluslararası normları yakalayabileceğini vurguladı:

- Sadece azınlıklar değil, şirketin tedarikçileri, müşterileri, çalışanları ve toplum daha bilgi sahibi olacak, haksız rekabet fırsatları daralacak, güven ortamı gelişecek. Bu dinamikler iç ve dış yatırımcıyı teşvik eder, dolayısıyla ekonominin büyümesini kamçılar. Güçlü kurumlar güçlü ülkeyi oluşturur.

- Hem SPK'nın tebliği, hem de Yeni TTK neden yoğun eleştirilere hedef oldu?

- Özellikle SPK'nın bağımsız yönetim kurulu üyelerine verdiği ağırlık ve yetkiler haklı kaygılar yarattı. Eleştirileri dikkate alan SPK, bağımsız üye sayısı ve yetkilerinde bazı esnemeler yaptı. Yeni TTK'da da hükümet eleştiri ve önerilere kulak veriyor. Mevcut durumda bazı katılımlar var.

“**AİLE DIŞINDAN KADIN ÜYELERİN ARTMASI HEM YÖNETİM KURULUNUN KALİTESİNİ YÜKSELTİR, HEM DE KURUM İÇİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN KALDIRILMASINI HIZLANDIRIR. UNUTMAYALIM, ÇOĞU ŞİRKETİN ÜRÜN VE HİZMETLERİNİN EN BÜYÜK ALICISI KADINLARDIR.**”

Sözünü ettiği katılımları şöyle irdeledi:

- Sağına döndün hapis, solu- na baktın hapis cezaları yeni TTK'ya serpiştirilmiş. Kötü niyetli, kasıtlı suçlar için tamam ama ticarete risk de var hata da. On binlerin çalıştığı kurumun bir kılcal damarında meydana gelen olay yüzünden yönetim kurulu üyesini içeri (hapse) atarsanız o görevler için istediğiniz gibi dürüst, deneyimli, yetenekli insan bulmakta zorlanırsınız.

- Kaç şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesisiniz?

Sorunun önce bağımsız yönetim kurulu üyesi tanımıyla ilgili bölümünü yanıtladı:

- Üyesi olduğum kurumlarda bağımsız mıyım, bir sermayedar grubunu mu temsil ediyorum hiç düşünmedim. Çünkü, amaç o şirketin tamamı için en iyi kararları alabilmektir. Sadece paydaşlardan bir kesimin çıkarını gözetirseniz, kurum için eksik, yanlış karar alırsınız. Görevinizi suistimal edersiniz.

Sonunda hangi şirketlerin yönetim kurulunda bulunduğunu sıraladı:

- Anadolu Grubu'nun çeşitli şirketleri ve Coca-Cola'nın değişik şişeleiyici ortaklarının yönetim kurullarına ilave olarak TAV, Evyap, The Marmara otellerini işleten İstanbul Turizm ve Otelcilik, nokta.com'da bağımsız üyeyim. Geçmişte Hürriyet ve onun dış yatırımı Trader Media East'te ve Godiva'da görev yaptım. Ayrıca çeşitli sivil toplum kuruluşları ile vakıfların yönetim kurullarında çalışıyorum.

- İlk yönetim kurulu deneyiminiz neydi?

- İlk deneyimim 1980'li yıllardaki KİT, Sümerbank ve Eximbank'ın yönetim kurullarında oldu. Daha sonra 9 yıl THY'nin yönetim kurulu başkanlığını yaptım. Avrupa Hava Yolları Birliği ve IATA Eği-



CEM KOZLU

1946 yılında doğan Cem Kozlu, orta ve lise öğrenimini Robert Kolej'de tamamladıktan sonra Denison Üniversitesi'nden lisans, Stanford Üniversitesi'nden MBA, Boğaziçi Üniversitesi'nden doktora derecelerini almıştır. 1978-1981 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi'nde Uluslararası Pazarlama ve İhracat İdaresi dersleri veren Kozlu, 1985 yılında da Denison Üniversitesi İktisat Bölümü'nde misafir Profesör olarak görev yapmıştır. Çeşitli ulusal ve uluslararası şirketlerde yönetici olarak çalışan Kozlu, 1988-1991 yılları arasında Türk Hava Yolları Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı, 1990'da ise Avrupa Havayolları Birliği (AEA) Başkanı olarak görev almıştır. 1991-1995 döneminde Milletvekili olarak, 1997-2003 yılları arasında da THY Yönetim Kurulu Başkanı olarak kamu hizmetini sürdürmüştür. Kozlu, 1996 yılından bu yana The Coca-Cola Company'de farklı görevlerde bulunmuştur. Sırasıyla Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetleri İcra Direktörlüğü, Viyana merkezli Orta Avrupa, Avrasya ve Orta Doğu Grubu Başkanlığı yapmış, Nisan 2006'da emekli olmuştur. Halen The Coca-Cola Company'de Avrasya & Afrika Grubu Danışmanı olarak görev yapmakta olan Dr. Kozlu, Noktacom Medya İnternet Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı'dır.

tim Fonu'nun yönetim kurulu başkanlıklarında bulundum. Şu anda nokta.com ile Evyap Malezya'nın yönetim kurulu başkanıyım.

Cem Kozlu, şirketlerin yönetim kurullarında hem deneyimiyle aranan bir isim, hem de bu konuda kaleme aldığı kitabı var... Onun "kılcal damar" ve "sağa döndün hapis, sola baktın hapis" endişesini dikkate almak gerekiyor...

Aile dışından kadın üye yönetimimde kalite artırır

Cem Kozlu, yönetim kurullarında kadın üye konusunda diğer ülkelerdeki durumun altını çizdi:

- ABD'de şirketlerdeki kadın yönetim kurulu üyesi oranı yüzde 16, İngiltere'de yüzde 13. Norveç kota uygulamasıyla oranı yüzde 40'a çıkardı. Fransa ve İspanya da kota uygulayacak. Türkiye'deki duruma vurgu yaptı:

- Heidrick&Struggles'ın araştırmasına göre Türk şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyesi oranı yüzde 8. Ağırlıklı olarak aile fertlerinden oluşuyor.

SPK'nın şirketlere en az bir kadın üye önerdiğini anımsattı:

- Aile dışından kadın üyelerin artması hem yönetim kurulunun kalitesini yükseltir, hem de kurum içindeki kadın yöneticilerin önündeki engellerin kaldırılmasını hızlandırır. Unutmayalım, çoğu şirketin ürün ve hizmetlerinin en büyük alıcısı kadınlardır.

Ticaret erbabına ağır ceza verirken siyasi dokunulmazlık ve bürokratlar ne olacak?

Cem Kozlu, hukuk reformu gereğine dikkat çekip, ekledi:

- Ticaret erbabına ağır cezalar öngörülürken siyasetçilerin dokunulmazlıkları ve bürokratların soruşturulmasının izne tabi olmasını anlamak zor.

Konuya otomobil örneğiyle açıklık getirdi:

- Arabanın iki lastiğini yenilediniz ama ikisi hâlâ patlak. Nasıl sürat yapacak?

Belediyelerde şeffaflık en alt düzeyde bulunuyor

Cem Kozlu, belediyelerdeki durumu irdeledi:

- Şirketler hangi fiziksel ortamda çalışıyor? Kentlerde. Ne yazık ki belediyelerdeki şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik, yönetim ve denetim düzeyi SPK'nın şirketlerde öngördüğü seviyelerin oldukça altında.

Yönetimin sadece şirketleri de iyileştirilmesinin yeterli olmadığını vurguladı:

“SPK'NIN UYGULAMAYA KOYDUĞU DEĞİŞİKLİKLERİ YENİ TTK İLE BİRLİKTE DEĞERLENDİRMEK DAHA DOĞRU OLUR. AMAÇ TEK: TİCARİ ŞİRKETLERİ DAHA İYİ YÖNETİLİR KILMAK.”

- Şirketlere fiziki ortamı sağlayan, birçok altyapı hizmeti ve kritik izinleri veren belediyelerin de yönetim ve denetim sistemini ileri uluslararası normlara taşımak gerekir. Belediyelerde de bu ortam sağlanırsa o zaman 21. yüzyılda küme atlarız.



Liderin Takım Çantası'na yeni check-list ekledi

Cem Kozlu'ya "Liderin Takım Çantası" adlı kitabını anımsattım:

- Kitabınızda check-list kullanımını üzerinde duruyorsunuz. Yönetim kurulu check-listiniz var mı?

Kozlu, listeden bir bölüm sıraladı:

● Yönetim kurulu üyeleri şirkete stratejik yön verebilmek ve muhtemel riskleri değerlendirebilmek için gerekli bilgi ve deneyim açısından güçlü ve birbirini tamamlayıcı nitelikte mi?

● Toplantıdan önce dosyalarına çalışıp, toplantılarda değer yaratan katkılarda bulunuyorlar mı?

● Şirketin yazışma, rapor, bildiri, internet sitesi, reklam ve piyasa faaliyetlerini yakından izliyorlar mı?

● Takım oyunu oynuyorlar mı? Aralarında güven ortamı oluştu mu?

● Mali risklerden iş güvenliği konularına kadar tüm temel riskler mercek altına alınıyor mu?

● İnovasyon kapasitesi, karar refleksleri, kriz yönetimi gibi alanlarda kurumun yetkinliklerinin geliştirilmesi teşvik ve takip ediliyor mu?

● Yönetim kurulu bilinçli tanımlanmış değerleri şirketin tamamına aşılacak ve örnek olacak karar ve davranışları üretiyor mu?

● Yönetim kurulu, sermaye sahiplerinin yanında, çalışanların, müşteri ve tüketicilerin, tedarikçilerin ve şirketin faaliyetlerinden etkilenen toplum kesimlerinin arzu ve çıkarılarını algılayıp koruyabiliyor mu?

● Kurul otokritik yapabiliyor, aynı zamanda çalışmalarından haz alıyor, gurur duyuyor mu?

● Yönetim kurulu, kurumun temel rekabet avantajlarından birini oluşturuyor mu?

YATIRIMCI GÜVENİNİ SAĞLAMAKTA EN ÖNEMLİ ARAÇ: KURUMSAL YÖNETİM İLKE VE UYGULAMALARI



Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlığı Taliye Yeşilürdü'nün, Türkiye'de kurulu yatırım fonlarını yönetim ve organizasyon perspektifinden inceleyen akademik çalışması "Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim" Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği'nin katkılarıyla Scala Yayıncılık'tan çıktı. Çalışma aynı zamanda, konuyla ilgili köklü değişiklikler içeren yeni Sermaye Piyasası Kanunu'na ve yapılması planlanan düzenleme değişikliklerine ilişkin bilgileri de kapsıyor. Söz konusu yayın ve kurumsal yönetimin yatırım fonu sektöründeki önemi üzerine Taliye Yeşilürdü ile röportaj gerçekleştirdik.

Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının yatırım fonu sektöründe "yatırımcı güvenini sağlama" açısından katkılarını değerlendirir misiniz?

Taliye Yeşilürdü: Türk yatırım fonu sektörünün Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesindeki yapısal dönüşümünü anlattığım ve yatırım fonu organizasyonlarındaki kurumsal yönetim uygulamalarının yer verdiğim "Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim" adlı kitabımda, fon yatırımcısının tercihlerinde nelerin etkili olduğuna ilişkin bir anket de yer

Çalışma konuyla ilgili köklü değişiklikler içeren yeni Sermaye Piyasası Kanunu'na ve yapılması planlanan düzenleme değişikliklerine ilişkin bilgileri de içeriyor.

alıyor. Ankete göre, yatırımcı tercihlerinde en önemli kriter “güven” çıktı. Yatırımcı fon alırken ilk olarak, fon kurucusuna ve satış kanalına güven duyup duymadığını değerlendiriyor. Söz konusu ankette “fonların performansı” tercih kriteri olarak daha gerilerde 4. sırada kalıyor.

Peki yatırım fonu sektöründe “yatırımcı güveni” nasıl sağlanacak?

Yeşilürdü: Yatırımcılar, kendi menfaatleri ile yatırım yaptıkları kurumların menfaatleri arasında bir denge gözetileceğine, kendi menfaatlerinin korunacağına güven duymak istiyorlar.

Çağımızda, bu güvenin sağlanmasında en önemli araç kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları. Öte yandan, yaşanan ekonomik krizler sonrasında “yatırımcı güveni”nin sağlanması tüm finansal sistem için en önemli konu haline geldi.

Fonlarda hakim ortak, aile şirketi gibi kavramlar yok. Fonlar, tamamen halka açık gibi düşünülebilir. Bu açıdan bakınca, fonlarda kurumsal yönetim konusu borsa şirketlerinde olduğundan bile daha önemli. Bir sözleşme çerçevesinde, güven esasına dayalı olarak kurulan fon organizasyonlarında, yatırımcıların fonların yönetiminde etkin rolleri yok. Yönetimden memnun değilse sahip oldukları payları fona geri satıp çıkabiliyorlar, böylece fon varlıklarını kısmen tasfiye edebiliyorlar.

Türkiye’deki yatırım fonu organizasyonlarında kurumsal yönetim uygulamalarını anlattığım kitabım Türkiye’de bu konuda gerçekleştirilen ilk anket çalışmasını da içeriyor.

“**YATIRIMCILAR, KENDİ MENFAATLERİ İLE YATIRIM YAPTIKLARI KURUMLARIN MENFAATLERİ ARASINDA BİR DENGE GÖZETİLECEĞİNE, KENDİ MENFAATLERİNİN KORUNACAĞINA GÜVEN DUYMAK İSTİYORLAR. ÇAĞIMIZDA, BU GÜVENİN SAĞLANMASINDA EN ÖNEMLİ ARAÇ KURUMSAL YÖNETİM İLKE VE UYGULAMALARIDIR.**”

Araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından biri Türkiye’de fon kurullarında hiç bağımsız üyenin bulunmaması. Bu konuda yasal zorunluluğun olmayışı etkili tabi. ABD’de, fon kurulunun en az %40’ının bağımsız üyelerden oluşması zorunlu bulunuyor. Ancak uygulamalar bu zorunluluğun çok daha ötesinde. Fon kurullarının yaklaşık %90’ında, üyelerin dörtte üçünü bağımsız üyeler oluşturuyor. Ayrıca, fon kurullarının %84’ünde bağımsız bir üye başkan. Yatırım Şirketleri Kanunu’nda ABD Kongresi, “yatırım fonlarının, pay sahiplerinin çıkarlarından ziyade yatırım danışmanlarının/portföy yöneticilerinin çıkarı gözetilerek örgütlenmesi ve yönetilmesi ya da fon yönetim şirketlerinin yeterli bağımsız dış inceleme yeteri olmaması halinde, kamu yararı ve yatırımcıların çıkarları olumsuz etkilenmektedir.” diyerek pay sahiplerinin lehine tutum almıştır.

Bu açıdan bakınca, yöneticinin,

kurucunun, pay alım satımına aracılık eden ya da aracılık hizmeti alınan kuruluşların, çok büyük oranda aynı kurum ya da aynı finansal grup içinde yer alan ilişkili şirketler olduğuna ilişkin araştırma anketi bulguları Türk yatırım fonu organizasyonlarında çıkar çatışması riskinin çok yüksek olduğunu ortaya koyuyor.

Öte yandan, satış kanallarına ilişkin anket verilerine baktığımızda, Türkiye’de fon sektörünün pazarlama açısından da çok kapalı bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkıyor. Fon kurucuları % 98’lik payla kendi fonları için ana dağıtım kanalı niteliğine sahip durumdadır. Üçüncü kurumların (grup dışı banka ve aracı kurumlar) dağıtım kanalı olarak kullanımı %1-2 gibi sembolik düzeylerde kalıyor.

Yatırım fonlarında kurumsal yönetim, yasal düzenlemelere ve prosedürlere uyumun ötesinde, risk yönetimi, pazarlama, satış kanalı, uygun işgücü istihdamı ya da dışarıdan hizmet alımı gibi tüm sorumluluk alanlarında sağlıklı karar alma mekanizmalarının oluşturulmasını da içine alan geniş bir kavram.

Fon organizasyon yapıları ile yönetim ve dönüşüm sürecinin ne kadar zaman alacağını düşünüyorsunuz?

Yeşilürdü: Yeni Sermaye Piyasası Kanunu, AB düzenlemelerine paralel yenilikler getiriyor. Bugün bankalar, aracı kurumlar, sigorta şirketleri ve sandıkların “fon kurucusu olma imtiyazı” kaldırılıyor. Sektör rekabete açılıyor. Ana faaliyet konusu “fon kurup yönetmek olan” bağımsız fon yönetim şirketlerinin kuruluşu ve mevcut portföy yönetim şirketlerinin fon yönetim şirketlerine dönüşümü düzenleniyor.



TALIYE YEŞİLÜRDÜ

1995 yılında uzman yardımcısı olarak göreve başladığı Sermaye Piyasası Kurulu’nda Denetim, Ortaklıklar Finansmanı ve Kurumsal Yatırımcılar Daireleri’nde uzman olarak görev yapmıştır. Halen Sermaye Piyasası Kurulu, Strateji Geliştirme Dairesi - Avrupa Birliği Grubu’nda (İstanbul) Başuzman olarak çalışmaktadır. Almanya ile yürütülen Sermaye Piyasası Mevzuatının Avrupa Birliği Mevzuatı ile uyumlaştırılması konulu Eşleştirme Projesi’nde çeşitli gruplarda çalışmış, yatırım fonları ile kurucu yönetim şirketlerine yönelik çalışma grubunda kilit rol üstlenmiştir (2006-2007). Ayrıca, serbest yatırım fonlarına (hedge funds) ilişkin raporları bulunmakta olup, bu fonlara ilişkin Türkiye’deki düzenleme çalışmalarını yürütmüştür. 1994 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü’nden mezun olmuştur. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı’ndan “Avrupa Birliği’ne Uyum Düzenlemeleri Çerçevesinde Dönüşüm Sürecindeki Kolektif Portföy Yönetimi (Yatırım Fonları) Sektörünün Kurumsal Yönetim ve Organizasyon Yapısı Açısından İncelenmesi” adlı tezi ile Aralık 2011 tarihinde mezun olmuştur.

TALİYE YEŞİLÜRDÜ

Mevcut fon kurucularının kurucusu oldukları fonları belirli bir dönem içinde fon yönetim şirketlerine devretmeleri de öngörülüyor. Kanun ile ayrı bir saklama kuruluşuna fon varlıklarının kontrol ve gözetim görevi de verilerek fon yatırımcılarına ve fon yönetim şirketine karşı mali olarak sorumlu tutulması da düzenleniyor.

Bu dönüşüm için gerekli işlemler 1,5-2 yıl içinde tamamlanır diye düşünüyorum.

Dünya gayri safi hasılasının yaklaşık 10 katı büyüklüğünde bir hedge fon kapasitesi olduğu bilinmekle birlikte, bu fonlar oldukça cazip bir yatırım olanağı oluşturuyorlar. Böylesine bir yatırım büyüklüğü Türkiye’de neden yok?

Yeşilüdü: Türkiye’deki yerel hedge fonları “serbest fon” olarak adlandırıyoruz. Bu fonlarda “serbest” olan yalnızca yatırım stratejisi, ne yazık ki Sermaye Piyasası Kanunu’ndaki fon kurucularına ilişkin kısıtlama bu fonlar için de geçerli. Serbest fon düzenlemesi çıktığında yurtdışında yaşayan Türk fon yöneticileri arayıp bu işi Türkiye’de yapmak istediklerini söylediler. Onlara Türkiye’de ancak banka ve aracı kurumların fon kurucusu olabildiklerini, bu kurumlarla anlaşmak suretiyle fon yönetebileceklerini söyleyince biraz hayal kırıklığına uğradılar. Yeni Sermaye Piyasası Kanunu ile bu durum ortadan kalkıyor ve Türk fon sektörü daha rekabetçi ve dünyadaki fon organizasyonlarına paralel bir yapı kazanıyor.

AB’ye giriş sürecinde Türk fon sektörünün hizmet kalitesinin ve ürün çeşitliliğinin artırılması amacıyla oluşturulan serbest fonların, sermaye piyasalarında risk yönetim ve ölçüm

sistemlerinin geliştirilmesine nasıl katkısı olacak?

Yeşilüdü: Kitapta yer alan anket verileri itibarıyla, Türk fon sektöründe kurumsal yönetim uygulamaları açısından en olumlu durum risk yönetim sistemleri açısından gözlenmiştir. Yatırım fonu organizasyonlarında risk yönetim sistemlerinin kurulmasına ilişkin oran % 55,7 olarak tespit edilmiştir. Bu veri, koruma amaçlı ve garantili fonlar ile Türk hedge fonları olarak tasarlanan serbest fonlar için risk yönetim sistemlerinin mevcudiyeti konusunda getirilmiş olan yasal yükümlülüğün, genel olarak fon organizasyonlarında risk yönetim sistemlerinin oluşturulması sürecini önemli ölçüde hızlandırdığını göstermektedir. Öte yandan, araştırma bulguları, risk yönetim sisteminin mevcut olduğunu belirten fon kurulu üyelerinin, çıkar çatışmalarının yönetilmesi ve bu duruma ilişkin önleyici mekanizmaların mevcudiyeti konusundaki cevaplarının, risk yönetim sisteminin mevcut olmadığını belirten fon kurulu üyelerinin cevaplarına oranla daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu ortaya koyuyor.

Son olarak, Türk yatırım fonu sektörünün yapısal dönüşümü açısından son derece önemli bir kaynak kitap yayınladınız. Geçmiş dönemlerde fon sektörünün yeterince başarılı olmadığı görülüyor. Kitabınızda yer verdiğiniz önerileriniz nelerdir?

Yeşilüdü: Kitabın arka kapak sunuş yazısında, bu çalışma ile Türk yatırım fonu sek-

“TÜRK FON SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI AÇISINDAN EN OLUMLU DURUM RİSK YÖNETİM SİSTEMLERİ AÇISINDAN GÖZLENMİŞTİR. YATIRIM FONU ORGANİZASYONLARINDA RİSK YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KURULMASINA İLİŞKİN ORAN % 55,7 OLARAK TESPİT EDİLMİŞTİR.”



törünün yapısal dönüşümünü gerçekleştirmesine ve sıkışık kaldığı GSMH’nın % 2-3’leri büyüklüğünden kuantum sıçraması yapmasına katkı sağlamayı amaçladığımı yazdım. Bu **kuantum sıçraması** nedir diye soruluyor. Ben kuantum sıçramasını, kısır döngüleri kırmak, yeni ve istenen durumlara ulaşabilmek anlamında kullandım.

Benim önerim, yatırımcı menfaatlerinin ön planda tutulacağı, adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk kavramlarının uygulama alanı bulacağı fon organizasyon yapılarının, iş

yapış kurallarının ve yönetim süreçlerinin oluşturulması ve kurumsal yönetim uygulamalarının güçlendirilmesi. Fon organizasyonlarını daha yatırımcı odaklı hale getirmek gerektiğini düşünüyorum.

Türkiye’deki yatırım fonu organizasyonlarında mevcut düzenlemeler itibarıyla, kurumsal yönetim anlamında dengeyi sağlayacak mekanizmaların ya da yatırımcı adına gerekli kontrol ve gözetimi yerine getirecek ayrı ve bağımsız bir yapılanmanın bulunduğunu söylemek pek mümkün değil. Ne ABD sisteminin dayandığı bağımsız fon kurulu üyeliği ne de AB düzenlemelerinde yer alan varlıkların saklanması ve gözetiminden mali olarak da sorumlu tutulacak kurucudan ayrı bir saklayıcı kuruluşun varlığına ilişkin bir yasal zorunluluk yok.

Avrupa Birliği düzenlemelerine uyum ile birlikte oluşacak yeni fon organizasyonlarında, fonların kuruluşu, yapılanması ve portföylerin yönetimi ile ilgili yetki ve sorumluluklar ana faaliyet konusu fon kurup yönetmek olan fon yönetim şirketlerine kayıyor. Banka ve aracı kurumların ise dağıtım kanalı, saklama ve gözetim/kontrol fonksiyonlarına odaklanmaları öngörülmektedir. Böylece, yatırım fonlarının yönetim ve organizasyonlarında yer alan kurumların fonksiyon, görev ve sorumlulukları ayrılmış ve daha net tanımlanmış olacaktır. Her kurum asıl fonksiyonunu yerine getirecek diyebiliriz.

Ayrıca, bu dönüşüm, Türk yatırım fonlarının Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde pazarlanabilmesini büyük ölçüde kolaylaştıracak ve bu yönüyle entegrasyon sürecine de katkıda bulunacak diye düşünüyorum.

Bu yazıda yer verilen görüş ve değerlendirmeler yazarın kendisine ait olup, Sermaye Piyasası Kurulu’nu bağlamaz.

Değeri, detaylardaki mükemmellik yaratır.



baęc

TAV Havalimanları, 3 kıtaya yayılmış 12 havalimanında milyonlarca yolcuya ve binlerce uçağa sayısız hizmet sunuyor. Sahip olduğu deneyim ve uzmanlığı, sunduğu her hizmetin en ufak detayında dahi mükemmeli yakalamak için kullanıyor. Ve bu özen TAV Havalimanları'nı her geçen gün daha değerli kılıyor.

İSTANBUL ATATÜRK HAVALİMANI • İZMİR ADNAN MENDERES HAVALİMANI • ANKARA ESENBOęA HAVALİMANI • ANTALYA / GAZİPAŞA HAVALİMANI
ÜSKÜP ALEXANDER THE GREAT HAVALİMANI • OHRİD ST. PAUL THE APOSTLE HAVALİMANI • TİFLİS HAVALİMANI • BATUM HAVALİMANI
ENFİDHA-HAMMAMET HAVALİMANI • MONASTIR HABİB BOURGUİBA HAVALİMANI • RİGA HAVALİMANI • MEDİNE HAVALİMANI

www.tavhavalimanlari.com.tr

Tepe Akfen
TAV
Havalimanları

Live, Smile and Fly!

SERMAYE PİYASASI LİSANSLAMA SİCİL VE EĞİTİM KURULUŞU

Sermaye piyasasında eğitim ve sermaye piyasası profesyonellerinin lisanslanma işlemlerini yürütmek ve alanında araştırma ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu'nun (SPL) faaliyetleri, hedefleri üzerine kuruluşun Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Bekir Yener Yıldırım ile röportaj gerçekleştirdik.

Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL) önemli bir konuda faaliyetlerine başlıyor. SPL'nin kuruluş amacını okurlarımızla paylaşır mısınız? SPL eğitim, lisanslama, sicil, tanıtım ve araştırma faaliyetlerinde ne gibi bir görev üstleniyor?

B. Yener Yıldırım: Hem ülkemizde hem de piyasaları belirli bir olgunluğa erişmiş olan birçok ülkede, sermaye piyasasında çalışacak profesyonellerden bazı eğitim, sınav ve sertifikasyon şartları yerine getirmiş olması beklenmektedir. Bu yönde bir uygulamanın amacı öncelikle bu piyasada işlem yapacak yatırımcıların ve genel olarak piyasanın korunmasıdır. Böyle bir amaca



ulaşmak için yapılan düzenlemelerle, piyasadaki farklı iş ve işlemlerin o alanda yetkin, mesleki donanımına sahip, finansal ve diğer piyasalardaki gelişmeleri takip eden profesyonellerce yapılması sağlanmaktadır.

Buradan hareketle, ülkemiz sermaye piyasaları için eğitim, sınav ve lisanslama (sertifikasyon) düzenlemeleri ilk olarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılmıştır. 2000'li yılların başından itibaren yapılan bu düzenleme ve uygulamalar sayesinde ülkemiz sermaye piyasası son derece gelişmiş bir eğitim, sınav, sertifikasyon ve sicil altyapısına sahiptir. Sermaye piyasamızın gelişen ihtiyaçları ve dinamikler doğrultusunda 2011 yılında kurulmuş bulunan Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu veya kısaca SPL de bu konudaki altyapımızı daha da güçlendirerek sermaye piyasamızın eğitim ve lisans platformu olmayı hedeflemektedir.

Günümüzde sermaye piyasalarının her geçen gün gelişmesi yatırımcıların bilgi ihtiyaçlarını da artırmaktadır. Bu yöndeki bilgi ihtiyaçları bir yandan özel durum açıklamaları gibi doğrudan araçlarla sağlanırken diğer yandan piyasadaki işlemlerin yetkin kişilerce yapılması sağlanarak dolaylı bir koruma da getirilmeye çalışılmaktadır. Bu gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizde bu işlemleri yürütecek, eğitim faaliyetlerini daha da artıracak, gelişmelerin ilgililere aktarılmasını sağlayacak, yeni ürün ve işlem tekniklerine uygun eğitim ve lisanslama politikaları geliştirecek bir platforma ihtiyaç olduğu sermaye piyasalarımızın hemen her kesimince kabul edilmekteydi. SPL'nin kuruluşunun işte bu ortak aklın ürünü olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

“SERMAYE PİYASALARI, FİNANSAL PİYASALAR İÇİNDE EN DİNAMİK VE YENİLİĞE EN AÇIK PİYASA TÜRÜDÜR. BU GERÇEKLERDEN VE BU SORUMLULUKTAN HAREKETLE ÜLKEMİZ SERMAYE PİYASASINDA EĞİTİMİN SON DERECE ÖNEMLİ OLDUĞUNU DÜŞÜNMEKTEYİZ.”

Sorunuza dönecek olursak özetle, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL), sermaye piyasasında eğitim ve sermaye piyasası profesyonellerinin lisanslanma (sınav ve sertifikasyon) işlemlerini yürütmek ve ayrıca alanında araştırma ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulmuştur.

Kuruluşun ortaklık yapısı, hukuki durumu ve tüzel kişiliği nasıl oluştu?

Yıldırım: SPL, Sermaye Piyasası Kanunu ile Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) verilen; “sermaye piyasasında faaliyet gösterecek kişi ve kuruluşlar ile sermaye piyasası kurumlarının yönetici ve diğer çalışanlarının mesleki eğitimi, mesleki yeterliliği ve mesleki ehliyetlerini gösterir sertifika verilmesine ilişkin esasları belirlemek, bu amaçlarla merkez kurmak ve

faaliyet esaslarını belirlemek” yetkisi doğrultusunda kurulmuştur. Anonim şirket olarak kurulmuş bulunan SPL, sermaye piyasasının geniş bir katılımı ile temsilinin sağlanması amacıyla sermaye piyasamızda yer alan borsalar, takas, saklama ve merkezi kayıt kuruluşları ile tüm meslek birliklerinin şirket ortağı olarak yer aldığı bir platformdur. SPL'nin ortaklık yapısı bilgileri aşağıda verilmektedir.

Düzenlenecek eğitim programları ile ilgili nasıl bir strateji oluşturuldu?

Yıldırım: Sermaye piyasaları, finansal piyasalar içinde en dinamik ve yeniliğe en açık piyasa türüdür. Bireysel ve kurumsal yatırımcıların gelişen ihtiyaçları, hızlı gelişen teknoloji, sermaye piyasalarının birey, şirket ve ülke ekonomilerine hızlı ve olumlu katkı sağlayabilme özelliği gibi nedenlere sermaye piyasalarında sıkça yenilikler görülmektedir. Her geçen gün, yeni finansal araçlar, yeni işlem teknikleri veya yeni finansal kuruluşlar, işlem platformları, teknolojik kolaylıklar piyasada yerini almaktadır. Kuşkusuz bu denli dinamik bir piyasada yeniliklerin öğrenilmesi, bu alanda ilgililere bilgiler aktarılması son derece önemli olmaktadır. Bu yönüyle de sermaye piyasasının eğitime en açık finansal piyasa türü ol-



BEKİR YENER YILDIRIM

1977 Kırşehir doğumlu olan Bekir Yener Yıldırım, 1999 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisans öğrenimine halen İstanbul Bilgi Üniversitesi Uluslararası Finans Bölümü'nde devam eden Bekir Yener Yıldırım, 1999-2006 yılları arasında Sermaye Piyasası Kurulu'nda (SPK) çeşitli birimlerde uzman ve uzman yardımcısı, 2006-2011 yılları arasında Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği'nde (TSPAKB) eğitim, tanıtım, lisans ve sicil işlemlerinden sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı olarak görev yaptı. Bekir Yener Yıldırım halen “Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu”nda Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak, Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği'nde (TDUB) ise Birlik Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Ortak	% Pay
Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB)	40
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)	10
Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası (VOB)	10
Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK)	10
İMKB Takas ve Saklama Bankası (TAKASBANK)	10
Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği (TDUB)	10
Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği (TKYD)	10

SPL'nin yönetim kurulunda tüm ortakların ve SPK'nın temsilcileri bulunmaktadır.

“EĞİTİM TEKNOLOJİLERİNDEKİ EN SON YENİLİKLERİ KULLANMAYA KARARLIYIZ. NİTEKİM SPL’NİN İLK YATIRIMLARINDAN BİRİ DE BİR UZAKTAN EĞİTİM (E-LEARNING) PLATFORMUNA SAHİP OLMAK ŞEKLİNDE BELİRLENDİ.”

duğunu söyleyebiliriz. Bu gerçeklerden ve bu sorumluluktan hareketle ülkemiz sermaye piyasasında eğitimin son derece önemli olduğunu düşünmekteyiz. Gerek ülkemiz sermaye piyasalarının daha da ileriye götürülmesi gerekse Hükümetimizin İstanbul Finans Merkezi hedefleri doğrultusunda SPL olarak piyasamızda eğitim faaliyetlerinin sürekli gelişmesi gerektiğine inanıyoruz. SPL olarak öncelikli eğitim faaliyetimiz sermaye piyasasında çalışanlar ile bu piyasada çalışmak isteyen kişilere yönelik eğitimlerdir. Bu kapsamda yapılacak eğitimlerde ana ilkimiz söz konusu eğitimlerimize katılan sermaye piyasası çalışanlarının eğitimlerinden en iyi ve etkin şekilde faydalanmalarını sağlamak, sermaye piyasalarının dinamiklerine uygun olarak yeni gelişmeleri ilgililere aktarmaktır. Burada eğitim teknolojilerindeki en son yenilikleri kullanmaya kararlıyız. Nitekim SPL’nin ilk yatırımlarından biri de bir uzaktan eğitim (e-learning) platformuna sahip olmak şeklinde belirlendi. Ortaklarımızdan Merkezi Kayıt Kuruluşu ile sermaye piyasamızın ilk uzaktan eğitimlerine başlamış bulunuyoruz. SPK, ortaklarımız ve diğer ilgililerle bu ve benzeri eğitimleri önümüzdeki dönemde artırmayı planlıyoruz. SPL’nin görev ve yetki alanında

bulunan bir diğer eğitim konusu ise finansal okuryazarlığın geliştirilmesine katkı sağlayacak yatırımcı eğitimleridir. Sermaye piyasasının eğitim platformu olmayı hedefleyen SPL, halihazırda ülkemiz sermaye piyasasındaki tüm kuruluşlar tarafından desteklenen yatırımcı eğitimi çalışmalarına da özel önem vermektedir. Kuruluş aşamasını henüz tamamlayan SPL’nin eğitim politika ve hedefleri kısaca bu şekilde ortaya konabilir. Önümüzdeki dönemde SPK’nın, ortaklarımızın ve piyasamızın ve onun değerli çalışanlarının ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda eğitim stratejilerimizi şekillendireceğiz.

Kurumsal yönetim ve yönetim kurulu üyeliğine dair eğitim ve sertifikalama konularında nasıl bir yöntem SPL tarafından planlanmakta ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile gerçekleştirmeyi düşündüğünüz potansiyel faaliyet alanları nelerdir?

Yıldırım: Bilindiği üzere SPK düzenlemeleri çerçevesinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı adı altında bir lisans belgesi türü bulunmaktadır. Bu lisans türünü alabilmek için gerekli sınavlar SPL tarafından düzenlenmektedir. Bu yönüyle kurumsal yönetim SPL’nin öncelikli konularından biridir. Kurumsal yönetim, günümüz iş dünyasının ve sermaye piyasalarının vazgeçilmez konuları arasındadır. Kurumsal yönetimin temel kavram ve özellikleri sermaye piyasasının öncelikleri ile çakışmaktadır. Kurumsal yönetim, bu özelliği nedeniyle de sermaye piyasamızın eğitim platformu olmayı hedefleyen SPL’nin sürekli ola-

rak ilgi alanında olacaktır, bu kaçınılmazdır. Bu doğrultuda SPL kurulduktan hemen sonra, henüz ilk dönemlerinde, yol haritasını ülkemizde kurumsal yönetim konusunda önemli çalışmalar yapan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile de paylaşmış ve fikir alışverişinde bulunulmuştur. Bu işbirliğinin kurumsal yönetim başlıklı sınavımızın ders konuları ile bu belge sahipleri için düzenlenen lisans yenileme eğitimlerinde yoğunlaşabileceğini düşünmekteyiz. Benzer şekilde kurumsal yönetimin yaygınlaştırılması için TKYD’nin tüm Anadolu’da düzenlediği eğitimlerde de SPL ve TKYD’nin işbirliği veya fikir alışverişi yapabileceği kanısındayız. Bu alanda doğacak işbirliğiyle elde edilecek bilgi ve deneyimler, ihtiyaçlar bu alandaki sınavlarımıza yansıtılabilir. Ayrıca hem kurumsal yönetim alanındaki genel eğitimlerin, hem de yönetim kurulu üyelerine yönelik eğitimlerin uzaktan eğitime son derece uygun eğitimler olduğu kanısındayız. Az önce belirttiğim gibi biz

sermaye piyasamızda uzaktan eğitimleri başlatmış bulunuyoruz. Ülkemizin dört bir yanında bulunan ve yaygın eğitimlere vakit ayarlamakta sıkıntı çeken yönetim kurulu üyelerine uzaktan eğitim imkanı sunabiliriz. TKYD ile kurumsal yönetim eğitimleri alanındaki işbirliği olanaklarına ek olarak bir konuyu belirtmek isterim. SPK’nın öncülüğünde OECD ile kurumsal yönetim konusunda bir işbirliği arayışımız olduğunu, bu yönde çalışmalara başladığımızı da belirtmek isterim.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde oluşan değişikliklerin ardından bağımsız yönetim kurulu üyeliği en çok gündeme gelen konulardan biri oldu. SPL bağımsız yönetim kurulu üyeliği konusunda nasıl bir rol üstlenebilir?

Yıldırım: Bağımsız yönetim kurulu üyeliği konusunda SPL konuyu öncelikle eğitim ekseninde ele almalıdır. Aslında sermaye piyasasındaki bir yenilik, bir kavram için eğitim ihtiyacı var dediğimizde işin içinde her zaman klasik anlamda, bir konunun bu konuyu bilmeyenlere aktarılmasını kastetmiyoruz. Sermaye piyasasında eğitim dediğimizde işin içinde mutlaka konunun tanıtımı, bu konuda bir algı yaratılması da eğitimin bir parçası, belki de en önemli amacı. Ülkemiz için çok yeni bir kavram olmasına karşılık büyük bir ilgi gören “bağımsız yönetim kurulu üyeliği” alanında SPL, Sermaye Piyasası Kurulu’nun öncelikleri ve beklentileri doğrultusunda eğitim faaliyetlerini iş planına alabilir diye düşünmekteyim. Bu alanda TKYD ile işbirliği yapmaktan memnuniyet duyuyoruz.

“KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL KAVRAM VE ÖZELLİKLERİ SERMAYE PİYASASININ ÖNCELİKLERİ İLE ÇAKIŞMAKTADIR. KURUMSAL YÖNETİM, BU ÖZELLİĞİ NEDENİYLE DE SERMAYE PİYASAMIZIN EĞİTİM PLATFORMU OLMAYI HEDEFLEYEN SPL’NİN SÜREKLİ OLARAK İLGI ALANINDA OLACAKTIR.”

İş dünyasının katıldığı eğitimler vardır...

2004 yılından beri Türkiye'nin önde gelen iş adamı, akademisyen, yönetici ve CEO'ları deneyimlerini TKYD eğitim programlarında paylaşıyor. Türkiye'deki en önemli üst düzey yöneticilere yönelik eğitim programına şirketinizle katılıp vizyonunuzu genişletmek istiyorsanız... Ya da markanızla bu programlara desteğinizi göstermek isterseniz siz de yerinizi alın.

AİLE ŞİRKETLERİNİN ANAYASA PLATFORMU

Aile şirketlerinin önündeki önemli adımlardan birisi kurumsallaşmak. Aile ile şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, şirketin yeni kuşaklara devri ve aile şirketleri mensuplarının ajandalarında önemli yer tutan konular Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri katılımlarıyla oluşturulan “Aile Şirketleri Çalışma Grubu” tarafından ele alınıyor.

Çalışma Grubu üyelerinin yönettiği ortak toplantıların 8 Mayıs 2012 tarihinde gerçekleşen bileşiminde “Aile Anayasası” konusu masaya yatırıldı. Aile anayasası hazırlayan ve hazırlama aşamasında olan aile bireylerinin tecrübelerini paylaştığı oturum büyük ilgi gördü. Gündem toplantısının konuşmacıları Mehmet Fuat Ekmekçiöğlü, Şahit Kanuni, Emrah Gürsoy, Evren Sezer ve Hüseyin Öcal ile bir sohbet gerçekleştirerek oluşan görüş ve önerileri derledik.

Aile anayasası oluşturma kararını hangi nedenlerle aldınız?

M. Fuat Ekmekçiöğlü: Sürdürülebilir büyümeyi hedefleyen her şirket için “kurumsallaşma” kaçınılmazdır. Şirket sahibi aileler, işlerinde kurumsallaşma çalışmalarına başladıklarında, aynı kurumsallaşmayı aileleri için de yapma gerekliliği görüyorlar. Bu konu en az şirket içinde kurumsallaşma kadar önemli ve hassas. Hassas, çünkü kan bağı ve duygular işin içinde. Önemli, çünkü aile içinde kuralları koymuyorsanız, bunları tüm ilgili aile bireylerine benimsetemiyorsanız ve en dikkat edilmesi gereken husus, bu kuralları yaşatamıyorsanız, şirketlerinizin başarılarının bir gün aile bireylerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı sekteye uğrama ihtimali çok yükseliyor. İşte bu sıkıntılar oluşmadan, yaşayan bir aile anayasası yapma kararı çok önemli. Biz de bu öngörü ve hedef doğrultusunda bu kararı aldık.



Aile Anayasası konulu TKYD Gündem Toplantısı 8 Mayıs 2012 tarihinde düzenlendi.

“ŞİRKET SAHİBİ AİLELER, İŞLERİNDE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARINA BAŞLADIKLARINDA, AYNI KURUMSALLAŞMAYI AİLELERİ İÇİN DE YAPMA GEREKLİLİĞİ GÖRÜYORLAR. BU KONU EN AZ ŞİRKET İÇİNDE KURUMSALLAŞMA KADAR ÖNEMLİ VE HASSAS.”



MEHMET FUAT EKMEKÇİOĞLU

1960 Eskişehir doğumlu olan Mehmet Fuat Ekmekçioğlu, Alman Lisesi'nin ardından Aachen Üniversitesi İşletme Bölümü'nü tamamlamıştır. Kilsan A.Ş. bünyesinde çeşitli kademelerde çalıştıktan sonra, Mart 2002 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür olarak görevlerine devam etmektedir. Almanca ve İngilizce bilen Ekmekçioğlu, evli ve iki çocuk babasıdır.

Öncelikli konularımız neler oldu ve nasıl bir süreç yaşadınız?

Ekmekçioğlu: Aile anayasası benden sonra tufan demeyen, büyük veya küçük, ama mutlaka büyüme hedefleri koymuş, gelecek kuşakları da bir iş ve menfaat birliği etrafında toplamayı arzu eden her ailenin bir gün gündemine gelecektir. Bizde de konu, kurumsallaşma kararıyla beraber gündeme geldiğinde, 14 yaşın üzerindeki ilgili aile fertleriyle bunu paylaştık. Ailemizin değerlerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini danışmanımızla beraberce tespit ettik. Aile Anayasası'nı yazmak için bir "Aile Konseyi"ni kurarak oybirliğiyle aldığımız kararlar doğrultusunda tüm kuralları yazılı bir metin haline getirdik. Ortaya çıkan aile anayasasını yine Aile Meclisi'ne sunduk ve son halini de oybirliği ile karara bağladık. O günden beri de, aile içinde oluşturduğumuz kurul ve komitelerle, gerektiğinde iyileştirmeler de yaparak, aile içi kurumsallaşmamızı yaşıyoruz. Bu süreçteki tüm çalışmalarımızda konusunda uzman, tecrübeli ve bilgili kişi ve kuru-

luşlarla çalışmaya ve aile fertlerinin katılımlarını sağlamaya çok önem verdik.

Aile anayasası hazırlanmasının ardından bu sürecin ailenize ve işinize yansımaları ne şekilde oldu?

Ekmekçioğlu: Aile anayasası hem iş hem de aile ilişkilerimize çok olumlu sonuçlar getirdi. Ailemizdeki olumlu değişimlerden bahsedecek olursam; herkes gerektiği ve istediği kadar işi sahiplendi. Gelecek ile alakalı birçok soru cevap buldu. Birlikte başarmanın kuralları, bedelleri ve karşılıkları idrak edildi. Aile içi iletişim güçlendi ve güven perçinlendi. İşimizdeki olumlu değişiklikler ise; patronluk kavramı yerini işin sahibi yöneticiye bıraktı. Çalışanlarda, müşterilerde, tedarikçilerde güven arttı. Bununla birlikte kredibilite de arttı.

Bu süreçte olan aile şirketlerine önerileriniz nelerdir?

Ekmekçioğlu: Aile anayasası hazırlanması sürecinde mutlaka yapılması gereken beş

eylemi şu şekilde sıralayabiliriz; Doğru danışmanı bulmak, (geçici) ilk "Aile Konseyi"ni oluşturmak, karar verme prensiplerini oluşturmak (toplantı nisabı, karar nisabı), kararlarınızda "Şirket mi, Aile mi öncedir?" prensibinin kararını vermek ve her konunun açıklıkla konuşulabileceğini içe sindirmek. Bütün bu öğeler aile anayasası hazırlarken büyük önem taşımaktadır. Kesinlikle biz

“AİLE ANAYASASI HEM İŞ HEM DE AİLE İLİŞKİLERİMİZE ÇOK OLUMLU SONUÇLAR GETİRDİ. HERKES GEREKTİĞİ VE İSTEDİĞİ KADAR İŞİ SAHIPLENDİ. AİLE İÇİ İLETİŞİM GÜÇLENDİ VE GÜVEN PERÇİNLENDİ. İŞİMİZDE İŞE PATRONLUK KAVRAMI YERİNİ İŞİN SAHİBİ YÖNETİCİYE BIRAKTI.”

oturun bir aile anayasası yazarız denmemeli ve iyi bir danışmanla beraber kurallar oluşturulmalı. Bu süreci tamamlamak için de geçici bir Aile Konseyi'nin, öncelikle karar verme prensiplerini belirleyerek işe başlaması gerekiyor. Tüm kurallar koyulurken, bu kuralların temelinde olması gereken bir ana karar var. O da "Aile Anayasası maddeleri şirketlere mi, yoksa aileye mi öncelik veriyor?" İlk konsey, hangi kuşaklardan ve/veya hangi kan bağlarından oluşursa oluşsun her konuyu açıklıkla ve samimiyetle konuşmak mecburiyetinde olduğunu, yine konuşarak iyi algılanmalı.

AİLENİN İŞ VİZYONU: AİLE ANAYASASI

Aile anayasası oluşturma kararını hangi nedenlerle aldınız?

Şahit Kanuni: 8 Mayıs tarihli toplantıda da ifade etmeye çalıştığım gibi; bizim ailemizde aile anayasasının oluşturulma kararı ne yazık ki düzeltici bir faaliyet biçiminde oldu.

Aile işimizde, kız kardeşim ve ben ikinci nesli temsil ediyoruz. Birinci neslin, sorgusuz ve sualsiz tüm kararları verdiği bir ortamda çalışmaya başlayarak zor bir başlangıç yapmıştık zaten...

Yıllar ilerleyip deneyimlerimiz arttıkça, biz de alınan kararlara ortak olmaya başlamıştık ama gene de bir kuralsızlık genele hakimdi. Herkesin üzerinde uzlaştığı bir karar varsa, pek problem çıkmıyordu. Ama, bazı kararlara muhalif olan bir aile bireyi varsa; o kişi, ya diğer aile bireyleri nezdinde kulis yapıyor ya da "kurucu babayı" ikna turlarına başlıyordu.

ŞAHİT KANUNİ

1957 yılında Zonguldak'ta doğan Şahit Kanuni, Boğaziçi Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nden 1979 yılında mezun olduktan sonra 1979 - 1980 yılları arasında University of Manchester Institute of Science and Technology'de "Reaction Kinetics and Reactor Design" konulu lisans üstü çalışmasını tamamladı. 1980 yılında Erksan Kimya Sanayi ve Ticaret Konutları A.Ş.'de Vardiya Mühendisi olarak başladığı iş hayatında 1995 yılından bu yana Deteks Kimya Sanayi A.Ş. - Genel Müdürlük görevini yürütüyor. Evli ve bir çocuk babası olan Şahit Kanuni, Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği, Kadıköy Anadolu Lisesi Eğitim Vakfı mütevelli heyet üyeliği, Kadıköy Maarif Koleji ve Anadolu Lisesi Mezunlar Derneği üyeliği, Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği üyeliği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeliği ve TOBB Kimya Sanayi Meclisi üyeliği gibi sivil toplum kuruluşlarında çalışmalarını yürütmektedir.

Çok uzlaşmaz bir noktaya doğru gidilirse, en sonunda kurucu baba elini masaya sertçe vuruyor ve "ben ne dersem o olacak" diyerek tartışmalara son veriyordu.

Aile işinde çalışan aile bireylerinin hangi noktada nereye kadar yetkili ve sorumlu olduğu da çok net çizgilerle belirlenmemiştir. Bu tarif ettiğim durum, çok sürdürülebilir bir durum da değildi ama sorunlar genelde pek çok aile şirketinde benzer olduğunu düşündüğüm gibi, "kol kırılır yen içinde kalır" yöntemiyle halledilebiliyordu. Aile bireylerinin durumdan çok da mutlu olmadığı belliydi; çünkü zaman zaman işte yaşanan gerginlikler özel hayattaki ilişkileri derinden etkiliyordu. Aile anayasası yazılması kararının alınması, 2005 yılında artık "kurucu baba"nın Büyük İskender yöntemiyle bile çözemeyeceği bir düğüme gelmesiyle ve acil olarak oldu.

Öncelikli konularımız neler oldu ve nasıl bir süreç yaşadınız?

Kanuni: Aile Anayasası yazılması için karar almak kolay da yazmak pek kolay değil, biz de bunu bir danışman yardımı olmadan yürütemeyeceğimiz için konunun uzmanı bir danışmanla yürüme kararı aldık. Danışmanımızın bize ilk önerisi, duygulardan mümkün olduğunca kendimizi sıyrarak ve de sabırla karşımızdakinin görüşlerini bölmeden dinlememiz oldu. Gerekirse dinlerken not alıyorduk, katılmadığımız noktalar olsa bile bunu vücut dilimizle de olsa belli etmemeye

“AİLE ANAYASASI YAZILMASI KARARININ ALINMASI, 2005 YILINDA ARTIK “KURUCU BABA”NIN BÜYÜK İSKENDER YÖNTEMİYLE BİLE ÇÖZEMEYECEĞİ BİR DÜĞÜME GELİNME-SİYLE OLDU.”

ye çalışıyorduk. Bu ilk öneriye uyunca sürecin gerisi çok da zor olmadı. Bizimki oldukça küçük bir aile olduğu için, süreci olabildiğince de hızlı tamamlayabildik sanıyorum. Yanılmıyorsam 8 ay kadar sürdü. Bu çalışmada öncelikli konumuz diye belirginleşen bir konu olmadı ama en büyük sorunumuz; bugüne kadar birbirimizi saygı ve sabırla dinlemediğimiz olduğu ortaya çıktı. Bir aile anayasasında bulunması gerekli konu başlıklarından da pek haberdar değildik doğrusu, yola çıkarken tek beklentimiz aile içi çatışmaların önleneyeceği bir araca ulaşmaktı. Danışmanımız bize, hem öncelikli beklentimiz olan çatışmaların önlenmesi ile ilgili alternatifleri tartışma ortamı hazırladı, hem de bizim o güne kadar aklımıza bile getirmedik ama bir aile anayasasında olmazsa olmaz konu başlıklarıyla tanışmamızı sağladı.

Aile anayasası hazırlanmasının ardından bu sürecin ailenize ve işinize yansımaları ne şekilde oldu?

Kanuni: Öncelikle aile anayasasının hazırlanışı sırasında oluşturulan ortam ve bizim için çok yeni olan aile konseyi, aile meclisi gibi kavramlarla sorunlarımızı birbirimizi anlamaya çalışarak çözmeye ve bu kararla alma mekanizmalarını kullan-

maya başladık. Biraz önce de sözünü etmiş olduğum gibi; aile anayasamızı yazarken bazı başlıklar aslında o güne kadar karşılaşmadığımız sorunlarla ilgili olduğu için, pek işimize yarayacağını düşünmesek de, üzerinde kısaca tartışıp kararlarımızı almış ve yazılı hale getirmiştik. Ama aile anayasasının hazırlanmasından sonra, o güne kadar hiç karşılaşmadığımız konular gündeme geldiğinde bir de baktık ki bizim için o günlerde pek de önemli görülmeyen konu başlıkları birer birer önümüze çıkabiliyor.

Bu süreçte olan aile şirketlerine önerileriniz nelerdir?

Kanuni: Her ailenin iç dinamikleri, büyüklüğü farklı tabii, öneriden çok ben ancak bizim deneyimimizden yola çıkarak bir şeyler söyleyebilirim. Her ailenin geçmişten günümüze gelen bir takım gelenekleri ve uygulamaları vardır, bu bir kültür mirası olarak nesilden nesile aktarılır ve yazılı olmasına da pek gerek olmayabilir. Ancak ailenin ortak varlıklarının yönetilmesi ve bunun değerinin artırılarak gelecek nesillere de aktarılması gibi bir durum söz konusuysa, ki işte bu ailenin iş vizyonudur, o zaman bunun adı anayasa olabilir veya başka bir şey olabilir ama bence mutlaka yazılı bir belge üzerinde kayıt altına alınmalıdır. Bu metinde bazı geleneklerin, kuralların ve uygulamaların, bugün olmasa bile ilerde doğabilecek olasılıklar da hesaba katılarak, ki işte burada danışmanın rolü çok büyüktür, geniş biçimde yer alması yerinde olacaktır. Son söz olarak; düğümün çözülmez bir hale gelmesini beklemeden, yani aile anayasasının hazırlanmasını bizim gibi düzeltici bir faaliyet olarak ele almak zorunda kalmadan, önleyici bir faaliyet olarak tamamlamakta yarar var.



SÖZLÜ VE YAZILI ANAYASA SÜREÇLERİ

Aile anayasası mutlaka yazılı bir doküman mı olmalıdır? Yazılı olmayan kurallar da bir takım sorunların önüne geçmek için bugün olduğu gibi gelecekte de yeterli olabilir mi?

Emrah Gürsoy: Esasen bir takım sorunların çözülmesi noktasında sözlü ve yazılı anayasa süreçlerinin avantajlarından bahsedebiliriz;

Sözlü aile anayasasının avantajları:

- Sözlü bir anayasa hazırlama süreci daha az süre ve emek gerektirecektir.
- Aile anayasası zaten hukuki geçerliliği olan, enforce edilebilen (yaptırım olan) bir mutabakat değil.
- Tarihte başarıyla uygulanan sözlü anayasalar olmuştur. Amerika yerlilerinden Iroquois milletinin Gayanashagowa isimli tamamıyla sözlü "barış anayasası"nın ABD anayasası için ilham kaynağı olduğunu düşünenler var. Bu anayasaya göre, Iroquois milletinin her kabilesinin temsilcilerinin konsensüsü ile

kararlar alınıyor.

- Hukukçu değilim ama sözlü anayasayı bir bakıma anglo-amerikan ülkelerinde uygulanan "ortak hukuk" (Common-law) mantığına benzetiyorum, yazılı anayasayı ise Türkiye'de ve Kıta Avrupası'nda uygulanan "Roma hukuku"na...

Yazılı aile anayasasının avantajları:

- Aile anayasasının oluşturulması sürecinin kendisi, belki de bir anayasasının mevcut olması kadar hatta bazen daha da faydalı bir şey. Hem tüm aile üyelerini eğitiyor ve bilinçlendiriyor, kurumsal yönetim ile ilgili önemli noktalara dikkat çekiyor, hatta aile ile şirket arasındaki bağları güçlendiriyor.

“SÖZLÜ ANAYASAYI, YAZILISINI OLUŞTURMADAN ÖNCE BİRKAÇ YIL TEST EDİLECEK BİR BASAMAK OLARAK DA KULLANABİLİRİZ.”

EMRAH GÜRSOY

1998'de Robert Kolej'den mezun olan Emrah Gürsoy, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği ve Carnegie Mellon University'de MBA programlarını bitirdi. Washington, DC'de halka açık Corporate Executive Board şirketinde yönetim danışmanı olarak çalıştı. Ardından Capital One'da risk yönetimi, M&A, proses iyileştirme, yalın ve 6-sigma, veri madenciliği, finansal modelleme ve kredi politikası alanlarında çeşitli görevler aldı. 2007 yılından itibaren aile şirketi Mithat Giyim'de çalışıyor. Evli olan Emrah Gürsoy, İngilizce ve Almanca bilmektedir.

Anayasa ortaya çıkartılırken gündeme gelen konu ve tartışmalar, aile üyelerini gelecekte doğru davranışlarda bulunmalarına katkıda bulunacaktır, ki en iyi önlem sorunun ortaya çıkmasına engel olan (preventive) önlemdir.

- Yazılı bir anayasa, kariyerini aile işinde mi yoksa bağımsız bir şekilde mi planlama kararı vermeye çalışan genç aile üyelerine doğru kararı vermelerinde ışık tutacaktır. Düşünün ki üniversiteden yeni mezun olmuş bir gencin, aile şirketine bir süre çalışmadan sözlü bir anayasayı kavraması beklenebilir.

Sonuç

Şirketlerin bireysel durumları ve buldukları evreye göre sözlü veya yazılı anayasaya duydukları ihtiyaç farklılık gösterecektir. Ancak, prensip olarak yazılı anayasasının, sözlü anayasasının daha gelişmiş bir hali olduğunu kabul etmek gerekir. Belki de, sözlü anayasayı, yazılısını oluşturmadan önce birkaç yıl test edilecek bir basamak olarak da kullanabiliriz.



AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİMSEL SORUNLARI VE AİLE ANAYASASI

Aile şirketlerinin yönetimsel sorunlarına bakıldığında hangi parametrelerden bahsedebiliriz? Aile anayasası bu sorunları gidermede ne kadar etkili oluyor?

Evren Sezer: Aile şirketlerinde yönetimsel bir takım zorluklardan bahsetmek pek muhtemel. Zorluklar genelde; şirket sahipliği, şirket yönetimi veya aile ile ilgili çekişmelerden kaynaklanıyor.

Özellikle birinci ve ikinci jenerasyon aile üyeleri hissedar olduklarını sıklıkla unutamamaktadır. Yetiştiriliş olarak yönetim kurulu üyesi, yönetici, bazen de iş başında çalışan olarak yetiştirildiklerinden objektif düşünebilmeyi ara sıra bir kenara iterek hissedar ile yönetici arasında kalmaktadırlar. Her ikisinin de rolünü oynarken, yönetici olarak detay çalışmaları, icrayı gerçekleştirdiklerinden (örneğin bütün fatura kontrollerini yaparken) gereği kadar stratejiye odaklanmakta zorluk çekebilmekte ya da tüm imza yetkisini kendilerinde topladıklarından aynı zamanda stratejiyi konuşurken, icrai görevleri üzerinde yeterince kontrolü sağlayamamaktadırlar. Aile şirketleri kültür olarak yeni iş yapma yöntemlerine ve değişim programlarına kapalı olabiliyorlar veya bu tip program ve uygulamalara yabancı kalıyorlar. Bu da aile şirketlerinin gelişmesine, değişmesine gerekiyorsa birleşmesine veya stratejik konularda değişim kararları almalarına engel teşkil

edebiliyor. Şirketi bugüne getiren, sıfırdan başlatan, büyüten bizzat kendileri olduğundan terk stratejileri ya hiç gelişmiyor ya da çok kısıtlı oluyor. Bu stratejileri mevcut olan kuşak geliştirmiş olsa dahi şirket hissedarlarının sahip oldukları hisseleri 3 üncü taraflara satımı, şirket hisselerinin hastalık, ölüm, emeklilik, vs, gibi özel durumlarda elden çıkarılması ve kar edilen yıllarda hissedarlara ne durumlarda ya da ne oranlarda kar dağıtılacağı ile ilgili yazılı kurallar bulunmuyor. Birinci nesil ya da devir yaşamış mevcutta lider olan nesil şimdiye kadar yazılı hiç kural

“AİLENİN KURALLARINI, ADINA AİLE ANAYASASI DİYE BİLİRİZ, YA DA AİLENİN KURALLARI, PRENSİPLERİ DİYE BİLİRİZ, YAZILI HALE GETİRİRKEN ASLINDA EN BAŞTA YAPTIĞIMIZ AİLE BİREYLERİNİN ŞİRKETİN YÖNETİM YAPISINDA ROL VE SORUMLULUKLARINI VE YETKİLERİNİ NET OLARAK ORTAYA KOYMAKTIR.”

olmadan, fizibilite çalışmaları yapılmadan hisleriyle de olsa doğru kararlar alarak büyümeyi yaşamış olabilirler ancak yeni nesilin de aynı şekilde başarılı olmaları mümkün olmayabiliyor ve yatırım kuralları ortaya konmadığından doğru kararlar alınmakta zorluk çekiliyor. Aynı şekilde paydaşları (tedarikçileri, bankalar veya müşterileri) ile de çalışma yöntemleri yazılı olmadığından ikinci nesil yine zorluk çekiyor.

Tüm bunların yanında bir de aile üyeleri arasında çekişmeler oluyor sıklıkla. Bu çekişmeler genelde aynı jenerasyondan aile üyelerinin göreve gelmesi veya kayırma nedeni ile başka jenerasyonların göreve atanmasıdır. Aile üyeleri ile aileye mensup olmayan çalışanların/profesyonellerin arasında gerilimler ortaya çıkabiliyor. Örneğin; aile mensubu olan veya olmayan çalışanların kayırılması, çıkar sağlanması veya yetki ile donatılması, aile mensubu olan çalışanların kayırılması, çıkar sağlanması veya yetki ile donatılması gibi.

Aile anayasası bahsettiğimiz bu sorunların yaşanmasının önüne geçmek için, en azından engellemek için ailenin kurallarının bütünüdür.

Sadece şirketin değil, aile ilişkilerinin de sistemli hale gelmesi öneriliyor. Bunu biraz açabilir misiniz?

Sezer: Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için sadece ailenin kurallarını belirlemek ve yazılı hale getirmek ya da sadece aile şirketini sistemli hale getirmek yetmez. İkisini beraber düzenlemek gerekmektedir. İkisinin kesişim kümesinde var olanlar için, hem aile bireyi olup hem de şirket çalışanı ya da lideri olanlar veya aileden olup şirkette çalışanlar veya sadece şirkette çalışan olup aileden olmayan-

“AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN SADECE AİLENİN KURALLARINI BELİRLEMEK VE YAZILI HALE GETİRMEK YA DA SADECE AİLE ŞİRKETİNİ SİSTEMLİ HALE GETİRMEK YETMEZ. İKİSİNİ BERABER DÜZENLEMELER GEREKMEKTEDİR.”

ların ortak çalışma kuralları net olarak belirlenmezse muhakkak sorun yaşanır. Ailenin kurallarını, adına aile anayasası diyebiliriz, ya da ailenin kuralları, prensipleri diyebiliriz, yazılı hale getirirken aslında en başta yaptığımız aile bireylerinin şirketin yönetim yapısında rol ve sorumluluklarını ve yetkilerini net olarak ortaya koymaktır. Aileden olan lider ya da yönetim kurulu üyesi hissedarların konsantrasyonlarını daha çok stratejik kararlara, yeni yatırımlara, şirketin geleceği ile ilgili kararlara yani şirketin sürdürülebilir, nesiller arası devredilebilir bir şirket olması konusunda çalışmalarına odaklamaya çalışırken, bazı icrai yetkilerini devretmeleri gerekmektedir ki; detayda takılı kalmak yerine genele, stratejiye ve hedeflere odaklanabilsinler. Ancak bir patron olarak şirketin iç süreçlerinin yeterince kontrollü olduğuna inanmadan, kendi kontrolü dışında güvende hissetmeden yetki devrini yapabilmesi doğal olarak çok zordur. İşte bu noktada sadece aile değil, şirketinde sistemli hale gelmesi büyük önem arz etmektedir. Şirketin iç kontrol yapısı,

iç politika ve prosedürler, yazılı görev tanımları, süreçlerin görevlerin ayrılığı ilkesine göre tasarlanması, kontrol dokümantasyonu ve de tüm bu kontrol ortamının etkin olarak işlediğinin güvencesini yönetim kuruluna, hissedarlara sağlayacak olan bir iç denetim fonksiyonu olmadan yönetim kurulunun yetki devri yapmasını beklemek pek de yerinde olmaz. Bu bahsettiğimiz kurallar şirketi sistemsel hale getirir, kişilere bağlı olmaktan çıkarır ve kontrollü bir biçimde görevlerin yerine getirilmesini sağlar. Örneğin; bir satınalma işlemi gerçekleştirilirken yönetim kurulu/patron istenen, doğru kalitede ve makul maliyetle bir alım gerçekleştirileceğinden emin olabilirse, ancak yerinde ve uygulanan prosedürler ile bu güvenceyi hissedebilir, yetkisini devreder. Aksi takdirde, siz istediğiniz kadar aileye aile anayasası yazıp ailenin çalışma kurallarını belirleyin yine de şirkette kurallar, sistemler, prosedürler olmadığı yerde aile bireyinin kendisi kural olmayı isteyecektir.

İç kontrol sistemi, operasyonların etkin ve verimli olması için, mali bilgilerin bütünlüğü ve doğruluğu için ve uymakla zorunlu olduğumuz yasa ve düzenlemelere uyum için yönetimin tasarladığı ve uygulamaya alınmasını gerekli gördüğü kurallar bütünüdür. Bu kurallar bütünü, prosedürlerin etkinliğini değerlendirme görevi de bağımsız bir şekilde çalışan, direk yönetim kuruluna bağlı iç denetim fonksiyonudur. Şirketler bu uygunluk seviyesine ulaştıklarında kişilere bağlı olmaktan çıkarlar ve sistemsel çalışan hale gelirler. İşte bugün aile ve aile şirketi bir bütün olarak kurumsal bir şekilde hareket edebilirler.

EVREN SEZER

Deloitte Kurumsal Risk Hizmetleri (ERS) iş süreçleri riskleri konularında sunulan hizmetlerinden sorumlu ortak olarak görev yapmaktadır. Sezer, çeşitli kurumsal yönetim, kurumsallaşma, iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi, kalite güvence değerlendirmesi ve Sarbanes-Oxley projelerinin yönetim sorumluluğunu üstlenmiştir. Aynı zamanda aile anayasası hazırlanması konusunda da danışmanlık vermektedir. Sezer; finans, üretim ve telekom başta olmak üzere farklı sektörlerde kurumsallaşma, risk ve kontrol ve iç denetim projelerini yönetmiştir. Kurumsallaşma konularında firmalara yol haritasını hazırlamakta ve yol haritasının uygulamaya alınmasında destek olmaktadır. Evren Sezer, Deloitte kariyerine 1996 yılında finansal denetim bölümünde başlamıştır. Katıldığı finansal denetim çalışmalarını ile Bankacılık mevzuatı ağırlıklı olmak üzere Uluslararası Muhasebe Standartları, US GAAP, Sermaye Piyasası Kurulu Mevzuatı, konsolidasyon ve değerlendirme çalışmaları konularında tecrübe kazanmıştır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü'nden mezun olan Sezer, Türkiye İç Denetim Enstitüsü üyesi olup aynı zamanda Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik(SMMM) ve Suistimal İnceleme Uzmanı (CFE) belgelerine sahiptir.



HÜSEYİN ÖCAL

Öcal'ın 13 senesi mali (bankacılık) ve 7 senesi reel sektörde (tekstil ve telekomünikasyon) olmak üzere çeşitli alanlarda toplam 20 sene profesyonel tecrübesi mevcuttur. İç denetim, risk yönetimi, finans, proje yönetimi, kredi riski değerlendirme, kredi pazarlama, banka şube yönetimi, gelir güvence ve SOX kanununa uyum konularında uygulamalı deneyime sahiptir. Aile şirketi ve uluslararası şirket tecrübesine sahip Öcal, aile şirketi ve kurumsal yönetim üzerine doktora derecesine sahiptir. İlave olarak, kurumsal yönetim derecelendirme lisansı mevcuttur. Nesilden Nesile Yönetim Danışmanlık şirketini kurarak profesyonel üst düzey yöneticiliği bırakmış ve aile şirketlerinin kurumsallaşması için çalışmaya başlamıştır. Toros ve Bahçeşehir Üniversitelerinde "aile şirketleri ve kurumsal yönetim", "girişimcilik" ve "risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim" konularında executive MBA programlarında ders vermektedir.

AİLE ANAYASASI NE ZAMAN HAZIRLANMALI?

Sizce aile şirketleri ne gibi sorunlarla karşılaştıklarında aile anayasası hazırlamanın zamanı geldiğini düşünmelidirler?

Hüseyin Öcal: Şirket büyürken, aile birliği mevcutken, sonraki nesil kardeş ortaklıkları öncesi yani sorun yokken aile anayasası çalışması yapılmalıdır. Bu koşulların varlığında anayasayı hem yazmak kolay olur hem de uygulamak.

Aile anayasası şirket büyürken kaleme alınmalıdır. Şirketin olgunluk ve özellikle düşüş dönemlerinde anayasa oluşturmak daha güç olur. Hatta anayasa düzenleme girişimleri başarısızlıkla sonuçlanabilir. Çünkü paylaşılan pasta küçülmektedir.

Aile üyeleri arasında bir çatışma varsa veya aralarındaki güven zedelemişse, anayasa yazmak için en uygun ortam beklenmeli ve psikoloji alanında faaliyet gösteren bir danışmandan yararlanılmalıdır. Diğer bir deyişle, güven zedelenmesi söz konusu ise, aile anayasası yazmaya başlamadan önce aile birliğine yatırım şarttır.

Öncelikle aile birliğini pekiştirecek aile üyelerinin bilgilendirilmesi, eğitilmesi, muhtemel çatışmaların azaltılması, problemlerin çözümü ve aile-iş etkileşimini geliştirecek politikaların ele alınması için ortam hazırlanmalıdır. Aile toplantıları ve konseyleri bu amaçlara hizmet edecek organlardır. Aile birliği olmadan anayasa yazılması son derece zordur. Yazılsa bile uygulamaya geçmesi mümkün olmaz.

Aile anayasaları ikinci nesille başlayarak aile birliği ve sabır-

lı sermaye kültürünü benimsemede önemli bir rol oynarlar. Başarı oranı düşük sonraki nesil kardeş ve kuzen ortaklıkları öncesi muhakkak aile anayasası hazırlanmalıdır. Aksi takdirde aile şirketlerinin güçlü yönü olan sabırlı sermaye parçalanmaya başlar. Çünkü onların (kardeş ve kuzenlerin) kendi ortaklarını seçme hakları olmamıştır. Miras yoluyla mecburen ortak olmak zorunda kalmışlardır.

Sorun yokken yani her şey yolundayken aile anayasası düzenlemek hem kolay olur hem de uygulaması başarılı olur.

Aile şirketlerine önerileriniz nelerdir?

Öcal: Aile şirketlerinde lider hem baba/anne, hem şirketin yöneticisi hem de şirketin hissedarıdır. Liderin ve aile bireylerinin birden fazla şapkası yani rolü vardır. Bu rollerin sınırlarının ve kesişim noktalarının netleştirilmesi, tanımlanması muhtemel rol çatışmasını en aza indirmek için son derece önemlidir. Çünkü, birden fazla rolün çatışması, verilen yanlış

“AİLE BİREYLERİ ARASINDA GÜVEN ZEDELENMESİ SÖZ KONUSU İSE, AİLE ANAYASASI YAZMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE AİLE BİRLİĞİNE YATIRIM ŞARTTIR.”

kararların sayısını artırmakta ve şirket performansını olumsuz etkilemektedir. Örnek verecek olursam; şirketle ilgili konularda mantıklı karar vermek esasen, karar sürecinin bir yerinde aile üyesinin varlığı duygusal karar almaya neden olabilmektedir. Dolayısıyla mantığın yerini duygu almakta ve verilen karar yanlış olmaktadır.

Aile, mülkiyet, yönetim rollerinin etkileşim alanlarının netleşmesi durumunda ise, şirket daha hızlı karar almakta, verimlilik, karlılık ve ürün kalitesi artmaktadır. Şirket ciddi rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ailenin varlığının doğal bir sonucu olarak, rol çatışmasını en az seviyeye indirmek ve aile şirketlerinin rekabet avantajlarından yararlanmak için aile anayasasının oluşturulmasında yarar var. Bu sayede aile üyelerinin/hissedarların birbiriyle ve şirketle ilişkisinin kuralları belirlenerek ailenin ve şirketin

yönetimi kolaylaşmış olur.

Anayasa ile aile, mülkiyet ve yönetim alt sistemine her yatırım şirket sürekliliğine katkıda bulunur. Aile birliği, olumlu aile-iş etkileşimi ortaya çıkarır. Olumlu aile-iş etkileşiminin iyi yönetim uygulamalarının öncü göstergesi olduğu deneysel çalışmalarla ispatlanmıştır. Bu sayede şirket tarafında kurum-sallaşma adına en iyi yönetim uygulamaları sancısız bir şekilde benimsenir. Bu sebeplerden ötürü aile şirketleri hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi düzenlemek için aile anayasası yazarlar.

Anayasa aile şirketlerine mahsus rekabet avantajına dönen yetkinlikleri harekete geçirmek ve şirket tarafında en iyi yönetim uygulamalarını sancısız benimseyebilmek için düzenlenmelidir.

Anayasada yer alacak politika-

“AİLENİN VARLIĞININ DOĞAL BİR SONUCU OLARAK, ROL ÇATIŞMASINI EN AZ SEVİYEYE İNDİRMEK VE AİLE ŞİRKETLERİNİN REKABET AVANTAJLARINDAN YARARLANMASI İÇİN AİLE ANAYASASININ OLUŞTURULMASINDA YARAR VAR.”

ları ve prensipleri oluştururken ilgili tüm tarafları işin içine katmak gerekir. Mülkiyet, aile ve yönetim hedefleri arasında bir farklılık olduğunda, aktif olsun olmasın aile üyelerinin iyi niyeti ve kişisel sorumluluk hissetmeleri en iyi hazırlanmış hukuki belgeden daha etkindir. Ailenin beraber çalışarak anayasasının hazırlanması süreci, sonucu kadar değerlidir.

En uygun ortam aile meclisi veya aile konseyleridir. Anayasa kaleme almadan önce aile konseyi vb. organlar oluşturulmalıdır.

Aile ve şirket için en iyi hedefi tanımlayan misyon belirlenmeli ve büyük resme bakılmalıdır. Anayasa yazarken konsey üyeleri geleceğe odaklanmalı, geçmişe değil. Yani, daha önceki yaralar kaşınmamalı, yanlışlıklar tekrar gündeme getirilmemelidir. Bu hususta en başta mutabakat sağlanmalıdır.

Taslak anayasasının maddelerini oluşturacak politika ve prensiplerinizi diğer iyi yönetilen şirketlerinki ile karşılaştırmasını yapabilecek tecrübeli danışmanlarla çalışılmasında yarar var.

Anayasa gözden geçirme, düzeltme, politika oluşturma ve onaylama süreçleri hakkında baştan anlaşmaya varılmalı ve prosedürler uygulamaya konulmalıdır.



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

ŞİRKETLERİN KURUMSALLAŞMASINDA PAYDAŞ ÇEVRESİNİN KORUNMASI

14 Haziran 2012 tarihinde aile şirketleri çalışma grubu tarafından "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Hukuki Boyut" başlığıyla düzenlenen gündem toplantısına konuşmacı olarak katılan TKYD Üyesi Av. Aydın Buğra İlder, şirketlerin kurumsallaşma süreçlerinde paydaş çevresinin korunması üzerine hazırladığı makaleyi bizlerle paylaşıyor.

I. GİRİŞ

Bu yazımızda, sermaye şirketleri olan limited ve anonim şirketlerde paydaş çevresinin korunması, ortaklık yapısında arzu edilmeyen değişikliklerin önlenmesi veya planlanabilmesi için konu değişik açılardan irdelenmeye çalışılacaktır. Yazının içeriği doğal olarak konu ile ilgili bir reçete içermemekte, bununla birlikte olası risk ve ihtimallerin farklı açılardan planlanması gerektiği hususunun altı çizilmektedir.

Yazımızda "paydaş" ifadesi "stakeholder" anlamında değil "shareholder" anlamında kullanılmaktadır. Bilindiği üzere Yeni Ticaret Kanunu hem limited şirketler hem de anonim şirketler için pay ifadesini kullanmış pay ve hisse ayırımı ortadan kaldırmıştır. Bu nedenle biz de hissedar yerine paydaş ifadesini kullanmayı tercih ettik.

Şirketlerin ortaklık yapısındaki değişkenlik, payların ve pay senetlerinin hareketliliği ve el değiştirmesi aslında bu şirkete duyulan güven ve şirketin kurumsallığı açısından bir gösterge olabilir, bununla birlikte



şirketin yapılanmasını tamamlamadan, amaçlanan kurumsal yapıya kavuşmadan, fikir, amaç ve sermaye birliğinin dağılması ulaşılmak istenen amaçlarda zafiyet yaratabileceği düşüncesi ile, paydaş çevresinin kurumsallaşma aşamasında korunmasından bahsedilmektedir.

Konuyu pay devirleri ile ilgili, ticaret hukuku ve şirketler hukuku açısından; payların devir iradesi olmaksızın otomatik intikali açısından, medeni hukuk kapsamında miras hukuku ile evlilik ve mal rejimleri açısından farklı başlıklar altında incelemeye çalışacağız. Ticaret ve şirketler hukuku açısından eski Ticaret Kanunu ile yeni Ticaret Kanunu yeri geldiğinde mukayese edilecek olmakla birlikte konu ağırlıklı olarak Yeni Türk Ticaret Kanunu perspektifinde ele alınacaktır.

II. TİCARET HUKUKU & ŞİRKETLER HUKUKU AÇISINDAN PAY DEVİRLERİ

Genel olarak pay devirleri Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda "YTTK" eski Türk Ticaret Kanunu'na "TTK" göre kolaylaştırılmakta, serbesti artırılıp TTK'dan alışık olduğumuz pay devirlerinin gerekçe göstermek mükellefiyeti olmaksızın reddedilebilmesi sistemi terk edilmiştir. Bu çerçevede, limited ve anonim şirketler açısından pay devirlerine ilişkin kurallar genel hatları ile şu şekildedir.

A.Limited Şirketlerde Pay Devirleri

1. Şekil Olarak: TTK ve YTTK mukayese edildiğinde, limited şirketlerin pay devrinde şekil açısından herhangi bir değişiklik bulunmamaktadır. Pay devrine ilişkin sözleşmenin yazılı şekilde olması, imzalarının noter tarafından tasdik edilmesi, ticaret siciline tescil edilmesi ve ortaklar pay defterine işlenmesi gereklidir.

GENEL OLARAK PAY DEVİRLERİ YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA KOLAYLAŞTIRILMAKTA, SERBESTİ ARTIRILIP TTK'DAN ALIŞIK OLDUĞUMUZ PAY DEVİRLERİNİN GEREKÇE GÖSTERMEK MÜKELLEFİYETİ OLMASIZIN REDDEDİLEBİLMESİ SİSTEMİ TERK EDİLMEKTEDİR.

2. Pay Devrine İlişkin Ortaklar Kurulu/ Genel Kurul Kararı :

a. TTK açısından, limited şirketlerde pay devrinin onaylanmasına ilişkin olarak ortaklar kurulu tarafından karar alınması gerekliydi. TTK uyarınca, pay devrine ilişkin kararın, ortakların / pay ve paydaş çoğunluğu ile alınması gerekliydi. Bu nisabın hafifletilmesi veya pay devrine ilişkin karara gerek olmadığını ana sözleşme ile düzenlenmesi mümkün değilken, pay devrinin yasaklanması mümkündür.

b. YTTK'da ortaklar kurulu yerine, anonim şirketlere paralel olarak genel kurul kavramı getirilmiş olmakla, aksi ana sözleşmede düzenlenmemişse pay devri için genel kurul kararının gerektiği belirtilmiştir. Pay devri için TTK'dan farklı olarak, özel bir nisap ifade edilmediğinden, genel kurulun ekseriyetle alacağı devri onaylama kararı yeterli olacaktır. Ana sözleşmeye bu konuda hüküm konulmak koşulu ile pay devri için genel kurul kararına ihtiyaç olmayacağı düzenlenebileceği gibi, aksine çıkma ve pay devrinin yasaklanması da düzenlenebilecektir.

YTTK'da aksi ana sözleş-

mede düzenlenmedikçe, pay devrinin reddine ilişkin kararda sebep gösterilmesi zorunlu değildir. Fakat bu durumda, devir talebi reddedilen paydaşın, haklı sebepleri olması durumunda, çıkma hususunu dava edebilmesi mümkündür. Ayrıca, pay devrine ilişkin kararın sürüncemede bırakılmasını önlemek için pay devri hakkında üç ay içerisinde ret kararı verilmemesi durumunda, devrin kabul edilmiş sayılacağına ilişkin düzenleme getirilmiştir.

Payın intikalinin, mal rejimine ilişkin hükümler, cebri icra yolu ile satışlar veya miras yolu ile gerçekleşmesi durumunda, genel kurulun onayına gerek olmayacağı düzenlenmiş olmakla birlikte, bu durumda dahi şirkete kaçınma hakkı (escape clause) veren bir düzenleme kabul edilmiştir. Bu tarz intikallerde, şirket üç ay içerisinde payları rayiç değeri üzerinden satın almayı teklif etmesi durumunda devir işlemini engelleyebilecektir.

B. Anonim Şirketlerde Pay Devri

1. Hamiline Yazılı Paylar Açısından: Hamiline yazılı pay senetlerinde devir herhangi bir kısıtlamaya tabi değildir.

2. Nama Yazılı Paylar Açısından: TTK'da nama yazılı payların devrinin yönetim kurulunun alacağı devri onay kararına bağlanması mümkündür. YTTK ile en önemli fark, TTK'da yönetim kurulunun herhangi bir sebep göstermek mükellefiyeti olmaksızın, devir talebini reddetmesi mümkün iken, YTTK'da şirketin sebep göstermeksizin devir talebini reddetmesi gibi bir opsiyon bulunmamaktadır.

Aşağıda YTTK açısından nama yazılı payların devri çeşitli alternatiflere göre irdelenmektedir.



AV. AYDIN BUĞRA İLTER

1976 yılında İstanbul'da doğdu. 1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 2000 yılında avukatlık stajını tamamladı ve İzmir Barosu'na kaydoldu. 2000 ile 2009 seneleri arasında bir hukuk bürosunda sırası ile avukat ve ortak avukat olarak çalıştı. Mesleğinin icrası sırasında özel hukuk, ekonomi hukuku ve MBA yüksek lisans programlarına katıldı. 2010 yılından bu güne, ortağı olduğu İlter, Turan & Argun Hukuk Bürosu'nda çalışmalarına devam etmektedir. Ticaret hukuku, şirketler hukuku, kurumsal yönetim, sözleşmeler ve sözleşmelerden kaynaklanan uyuşmazlıklar alanlarında çalışmakta ve ortağı olduğu büro ve şirket ile yerli ve yabancı sermayeli şirketlere avukatlık ve kurumsal müşavirlik hizmetleri sunmaktadır. Aydın Buğra İlter, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, ICC (International Chamber of Commerce) Türkiye Milli Komitesi, International Bar Association, AEA International Lawyers Network, Center for International Legal Studies ve Ege Genç İşadamları Derneği üyesidir.

a. Borsaya kote olmayan nama yazılı pay senetleri açısından genel ilke, ana sözleşmede aksine bir düzenleme yapılmaması durumunda, herhangi bir sınırlamanın söz konusu olmamasıdır.

Ana sözleşme ile nama yazılı payların ancak şirket onayı ile devredilebileceği düzenlenebilecektir. Devrin şirket tarafından reddedilebilmesi için, ana sözleşmede yazılı olan önemli/haklı bir sebebin varlığı gerekecektir. Bu sebeplerin, işletmenin bağımsızlığı, şirketin konusu ve paydaş çevresi gibi bir sebep olabileceği düşünülmektedir.

Limited şirketlerden farklı olarak, anonim şirketlerde escape clause daha geniş düzenlenmiştir. Bu çerçevede, ana sözleşmede devrin reddi için herhangi bir özel düzenleme kabul edilmemiş olsa dahi, şirket devredilmek istenen payları gerçek değeri üzerinden, şirkete, diğer ortaklara veya üçüncü şahıslar lehine almayı önermesi durumunda, onay istemini reddederek devre engel olabilecektir.

Anonim şirketlerde de, limited şirketlerde olduğu gibi pay devrinin, miras, mal rejimi veya cebri icra hükümleri doğrultusunda iktisap edilmesi durumunda şirketin onayı aranmayacak olmakla, bu durumda da şirket escape clause' u işleterek devri engelleyebilecektir.

Üç ay içerisinde devre ilişkin ret kararı verilmemesi durumunda veya haksız ret kararı verilmesi durumunda, onay verilmiş sayılacaktır.

b. Borsaya kote edilmiş nama yazılı pay senetleri açısından prensip olarak bir devir onayı aranmamakla birlikte, bu tarz payların devrine ilişkin konulabilecek tek kısıtlama, herhangi bir ortağın tek başına sahip olabileceği maksimum pay oranının belirtilmesi ile sınırlıdır.

III. PAY DEVRİNİN MİRAS HUKUKU AÇISINDAN İRDELENMESİ

Medeni Kanun ve miras hukuku çerçevesinde genel kural, paydaşın vefatı ile şirket hisseleri dahil olmak üzere, tüm terekenin mirasçılar tarafından iştirak halinde edinilmesidir. Bu geçiş için özel bir işlem yapılması gerekli değildir. Bunun şirketler hukuku açısından yansımaları ile ortaklık hakkı ve pay sahipliğinin, mali haklar ve oy hakları açısından iki türlü boyutu olduğunun kabulü halinde, mali hakların otomatikman mirasçılara geçeceği, bununla birlikte oy haklarının geçmesi için, vefatın şirkete bildirilmesi, mirasçılığın ispatlanması ve şirket tarafından gerekli kayıt işlemlerinin yapılmış olmasının gerekli olduğu belirtilmektedir. YTTK hükümleri de, payların miras yolu ile intikaline ilişkin bu Medeni Kanun hükümlerini tamamlamaktadır.

Miras yolu ile intikale ilişkin olarak, ana sözleşme, hissedarlar sözleşmesi gibi bir belge ile paylara ilişkin herhangi bir bağlam kuralı kabul edilmiş olsa dahi, şirketin devri engellemek adına yapabileceği yegane hu-

sus, payları rayiç değeri üzerinden devralmak olabilecektir.

Miras bırakan tarafından, şirket payları üzerinde ölüme bağlı tasarruflar ile mirasçılar arasında payların eşit intikalini engelleyecek işlemler yapılabilecek olmakla, bu işlemlerin tüm tereke değerlendirilmek sureti ile elde edilecek toplam değer üzerinden, mirasçıların saklı paylarını ihlal etmemesi gerekeceği muhakkaktır.

Ayrıca, şirket paylarının mirasçılar arasında miras taksim sözleşmesine konu olması da mümkündür.

IV. EVLİLİK VE MAL REJİMLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

Medeni Kanun uyarınca, evlenen eşler özel bir mal rejimi seçimi yapmadığı durumlarda, yasal mal rejimi olan “Edinilmiş Mallara Katılım” rejimi uygulanacaktır. Edinilmiş mallara katılım rejimi çerçevesinde, evlilik süresince edinilmiş şirket payları veya evlilikten önce mevcut olan şirket paylarında, evlilik süresince meydana gelebilecek değer artışları boşanma ve mal rejiminin tasfiyesi aşamasında paylaşımına tabi olacaktır. Burada tasfiyeden kasıt, genel olarak payların fiilen boşanan eşler arasında taksim ve paylaşımı olmayıp, payların değeri üzerinden pay sahibi eşin diğer eşe ödemekle mükellef olacağı bedeldir.

Şayet evlenmeden önce mal ayrılığı ve diğer mal rejimlerinin seçilmesi durumunda, duruma göre payların tasfiyeye dahil olması engellenebilecektir. Hukukumuzda, daha çok Anglosakson hukukunda uygulama bulan evlilik öncesi anlaşmalar düzenlenmemiştir. Yüksek Mahkeme, taraflar arasında evlilik öncesi sözleşmelerin imzalanmış olması durumunda, bunları mevcut mal rejimlerine göre uyarlayabilmektedir.

V. GENEL DEĞERLENDİRME

Yukarıda genel hatları ile değinilmeye çalışılan hususlar, şirketlerde pay hareketleri sonucunu doğurabilecek genel hususlardır. Yeni Türk Ticaret Kanunu’nu pay hareketlerine serbesti tanıyan bir anlayış ile düzenlendiğinden, paydaş çevresinin, ana sözleşme, hissedarlar anlaşması (shareholders agreement) ve sair hukuki enstrümanlarla düzenlenmesi ve planlanması önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede, pay hareketlerinin kısıtlı olmasının arzu edilmesi durumunda, genel çerçevede aşağıdaki hususların değerlendirilmesi mümkün olabilecektir.

● Limited şirketlerde, ana sözleşmelerde pay devrine ilişkin olarak ağırlaştırılmış genel kurul karar nisabı veya belirli bir süre ile konabilecek çıkış yasağı düzenlemesi,

● Anonim şirketlerde bağlı nama yazılı pay ihdası ve ana sözleşmede paydaş çevresinin tayin edilmesi ve haklı sebep teşkil edecek bağlam kurallarının oluşturulması,

● Pay devrine ilişkin hususların ana sözleşme ile birlikte hissedarlar sözleşmesi (shareholders agreement) düzenlenmesinin değerlendirilmesi ve bu metinlerde ilave olarak call option, put option, tag along, drag along gibi hususların düzenlenmesi,

● Evlilik ile ilgili mal rejimi seçimlerinin değerlendirilmesi,

● Miras açısından payların mirasçılara geçişinin planlanması.

Bu düzenlemeler ile şirketin organizasyon ve kurumsallaşma aşamaları tamamlanana kadar paydaş çevresinin ve pay intikallerinin maksimumda planlanması mümkün olabilecektir.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU PAY HAREKETLERİNE SERBESTİ TANIYAN BİR ANLAYIŞ İLE DÜZENLENDİĞİNDEN, PAYDAŞ ÇEVRESİNİN, ANA SÖZLEŞME, HİSSE-DARLAR ANLAŞMASI VE SAİR HUKUKİ ENSTRÜMANLARLA DÜZENLENMESİ VE PLANLANMASI ÖNEM KAZANMAKTADIR.

Siz rahatça karar alın, riski bize bırakın.

**Zurich Sigorta'dan, kararlarınızın
sonuçlarını garanti altına alan
bir sigorta...**

Zurich Sigorta'nın global gücünü ve tecrübesini arkalarında hissetmek isteyen şirket yöneticileri, verdikleri kararların sonuçlarını Yönetici Sorumluluk Sigortası kapsamında güvence altına alıyor. Böylece kararlarınızdan dolayı zarara uğrayan üçüncü şahısların tazminat talepleri Zurich Sigorta tarafından karşılanıyor.
www.zurichsigorta.com.tr



**ZURICH
SIGORTA®**

ŞİRKETLERE YÖNELİK YENİ TÜRK TİCARET KANUNU ARAŞTIRMASI

Yeni TTK'nın şirketler hukukuna ilişkin olarak hazırlanan ve 15 sorudan oluşan çevrimiçi araştırma, www.TicaretKanunu.Net adlı sitede 28.02.2012-14.05.2012 tarihleri arasında akademisyenler, avukatlar, muhasebe ve denetim uzmanları ve işadamlarının da aralarında bulunduğu 220 kişinin katılımı ile gerçekleştirildi. Avukat Levent Yaralı bu sayımızda araştırmanın sonuçlarını bizlerle paylaşıyor.

Ticaret hayatını 1956 yılından bu güne düzenleyen temel kanun olan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yerini, 26.06.2012 tarihinde TBMM'de kabul edilen 6335 sayılı Kanun ile önemli değişikliklere uğrayan ve birçok hükmü ile 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (Yeni TTK) almıştır.

Yeni TTK, mecliste kabul edildiği tarihe kadar kamuoyu tarafından yeterince tartışılmayan ve yürürlüğe girmesine kısa bir süre kala, özellikle şirket ortaklarının şirketten borç para almalarına yönelik ceza hükümleri ve internet sitelerinde şirketlerin yayınlaması zorunlu tutulan bilgilerin kapsamı hususlarındaki tartışmalar ile medyada yer almaya başlayan ve yoğun tartışmalara konu olan bir kanundur.

1 Temmuz 2012'de birçok hükmü ile yürürlüğe giren Yeni TTK'nın şirketler hukukuna ilişkin tartışmalı konularını kapsayan çevrimiçi bir anket, www.TicaretKanunu.Net adlı sitede 28.02.2012-14.05.2012 tarihleri arasında akademisyenler, avukatlar, muhasebe ve denetim uzmanları ve işadamlarının katıldığı, 15 sorudan oluşan ve 220 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Yeni TTK'nın şirketler hukukuna ilişkin tartışmalı konularına yönelik kamuoyu görüşünün tarafsız bir şekilde sunulması amacıyla gerçekleştirilen anketin sonuçları yan tarafta yer almaktadır.

Yeni TTK hakkında hangi düzeyde bilgi sahibisiniz?

Yeni TTK'ya ilişkin bilgi düzeylerini hangi seviyede gördüklerine yönelik olarak katılımcılara sorulan soruya, ankete katılanların %47'si (104 kişi) orta düzey, %29'u (64 kişi) çok, %18'i (39 kişi) az ve %6'sı (13 kişi) bilgim yok şeklinde cevap vermiştir.

Yeni TTK ile tek kişilik anonim ve limited şirkete izin verilmesini doğru buluyor musunuz?

Ankete katılanların %74'ü (164 kişi) Yeni TTK ile tek kişilik anonim ve limited şirkete izin verilmesini doğru bulurken, %26'sı (56 kişi) bu düzenlemeleri doğru bulmadığını belirtmiştir.

Anonim ve limited şirketlerin tümünün bağımsız denetime tabi tutulmasını doğru buluyor musunuz?

Ankete katılanların %56'sı (122

kişi) anonim ve limited şirketlerin tümünün bağımsız denetime tabi tutulmasını doğru bulurken, %44'ü (98 kişi) bunu doğru bulmadığını belirtmiştir.

Tacirin işletmesiyle ilgili olarak kullandığı her türlü kağıt ve belgede TTK 39/2'de yer alan unsurlara yer verilmesinin zorunlu tutulması doğru mudur?

Ankete katılanların %39'u (85 kişi) tacirin işletmesiyle ilgili olarak kullandığı her türlü kağıt ve belgede TTK 39/2'de yer alan unsurlara yer verilmesinin zorunlu tutulmasını doğru bulurken, %61'i (135 kişi) bunu doğru bulmadığını belirtmiştir.

Ortakların şirkete borçlanmasının yasaklanmasını ve aykırı davranışın cezai müeyyideye bağlanmasını doğru buluyor musunuz?

Ankete katılanların %60'ı (131 kişi) ortakların şirkete borçlanmasının yasaklanmasını ve

aykırı davranışın cezai müeyyideye bağlanmasını doğru bulurken, %40'ı (89 kişi) bunu doğru bulmadığını belirtmiştir.

Yeni TTK, UFRS ile özdeş TMS'ye göre hazırlanmış mali tabloların 1.1.2013'ten itibaren bağımsız denetimini öngörmektedir. Bu konuda yeterince bilgi sahibi misiniz?

Ankete katılanların %53'ü (117 kişi) UFRS ile özdeş TMS'ye göre hazırlanmış mali tabloların 1.1.2013'ten itibaren bağımsız denetimi konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğunu belirtirken, %47'si ise (103 kişi) bu konuda yeterince bilgi sahibi olmadığını düşünmektedir.

Yeni TTK ve TMS'ye uygun olarak hazırlanması gereken mali tablolar için gerekli programın ücretsiz temin edilmesini ister miydiniz?

Ankete katılanların %94'ü (206 kişi) Yeni TTK ve TMS'ye uygun olarak hazırlanması gereken mali tablolar için gerekli programın ücretsiz temin edilmesini isterken, %6'sı ise (14 kişi) bunu istemiyor.

Sermaye şirketleri açısından TTK 1524'üncü madde ile öngörülen internet sitesi açma ve kanunda öngörülen bilgilere yer verme zorunluluğu ve aksi davranışın cezai müeyyideye bağlanması yerinde midir?

Ankete katılanların %55'i (120 kişi) Yeni TTK 1524'üncü madde ile öngörülen internet sitesi açma ve kanunda öngörülen bilgilere yer verme zorunluluğunu ve aksi davranışın cezai müeyyideye bağlanmasını yerinde bulurken, %45'i ise (100 kişi) bu düzenlemeyi yerinde bulmuyor.

Şirketin finansal tablolarının internet sitesinde yayınlanmasının zorunlu tutulması yerinde midir?

Ankete katılanların %59'u (130 kişi) şirketin finansal tablolarının internet sitesinde yayınlanmasının zorunlu tutulmasını yerinde bulurken, %41'i ise (90 kişi) bu düzenlemeyi yerinde bulmuyor.

Yöneticilere ödenen her türlü para, temsil ve seyahat giderleri, tazminat, sigorta ve benzeri ödemelerin şirketin internet sitesinde yayınlanmasının zorunlu tutulması yerinde midir?

Ankete katılanların %37'si (82 kişi) yöneticilere ödenen her türlü para, temsil ve seyahat giderleri, tazminat, sigorta ve benzeri ödemelerin şirketin internet sitesinde yayınlanmasının zorunlu tutulmasını yerinde bulurken, %63'ü ise (138 kişi) bu düzenlemeyi yerinde bulmuyor.

Yeni TTK kayıt dışı ekonominin önlenmesi ya da azaltılmasına yardımcı olur mu?

Ankete katılanların %69'u (151 kişi) Yeni TTK'nın kayıt dışı

ARAŞTIRMAYA
AKADEMİSYENLER,
AVUKATLAR,
MUHASEBE VE
DENETİM UZMANLARI
VE İŞADAMLARININ
DA ARALARINDA
BULUNDUĞU
FARKLI MESLEK
GRUPLARINDAN 220
KİŞİ KATILARAK
GÖRÜŞ VERDİ.

ekonominin önlenmesi ya da azaltılmasına yardımcı olacağını düşünürken, %31'i ise (69 kişi) Yeni TTK'nın kayıt dışı ekonominin önlenmesi ya da azaltılmasına yardımcı olmayacağını düşünüyor.

Yeni TTK'nın iş dünyasının ihtiyaçlarına yeterince cevap vereceğini düşünüyor musunuz?

Ankete katılanların %47'si (104 kişi) Yeni TTK'nın iş dünyasının ihtiyaçlarına yeterince cevap vereceğini düşünürken, %53'ü ise (116 kişi) Yeni TTK'nın iş dünyasının ihtiyaçlarına yeterince cevap vermeyeceğini düşünüyor.

Yeni TTK'nın TBMM'de bulunan tüm partilerin uzlaşması sonucu yasallaşmasını olumlu buluyor musunuz?

Ankete katılanların %79'u (173 kişi) Yeni TTK'nın TBMM'de bulunan tüm partilerin uzlaşması sonucu yasallaşmasını olumlu bulurken, %21'i ise (47 kişi) bu konuda olumsuz görüşe sahip bulunuyor.

Yeni TTK'nın 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe girmeli mi?

Ankete katılanların %47'si (104 kişi) Yeni TTK'nın 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe girmesi gerektiğini düşünürken, %53'ü ise (116 kişi) Yeni TTK'nın yürürlüğünün ertelenmesi gerektiğini düşünüyor.

Yeni TTK hakkındaki genel düşünceniz?

Ankete katılanların %69'unun (151 kişi) Yeni TTK hakkındaki genel düşüncesi olumlu bulunurken, %31'inin (69 kişi) Yeni TTK hakkındaki genel düşüncesi olumsuz bulunuyor.



AV. LEVENT YARALI

1979 yılında Ankara'da doğan YARALI, 2001 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olduktan sonra İstanbul Barosu'na kaydolarak avukatlığa başlamış, 2003-2004 yılları arasında Ernst&Young adlı danışmanlık firmasında ve 2005-2010 tarihleri arasında kendi avukatlık bürosunda çalışmıştır. 2012 Temmuz ayında tekrar dahil olduğu Ernst&Young firmasında mesleki faaliyetini sürdürmektedir.

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı Yüksek Lisans programını 2010 yılında tamamlayan Yaralı, 2011 Güz döneminde New York'ta bulunan Columbia Hukuk Fakültesi'nde vergi denetimi konusunda araştırmalarda bulunmuştur.

"Limited Şirketin Kamu Borçlarından Müdürleri ve Ortakların Sorumluluğu" ile "Şirketler Hukukuna İlişkin Yargıtay Kararları -I-" adlı iki kitabı bulunan YARALI, www.TicaretKanunu.Net adlı çevrimiçi çalışmayı da hazırlamaktadır. Yaralı'nın, vergi ve şirketler hukuku konularında yayınlanmış birçok makalesi de bulunmaktadır.

ENTEĞRE RAPORLAMA: ŞİMDİ DEĞİLSE, NE ZAMAN?

“Entegre Raporlama” teriminin özünde, şirketin finansal olan ve olmayan bilgilerini tamamıyla bir araya getiren bir rapor yatar. Ancak, entegre raporlama finansal rapor ile sürdürülebilirlik raporunun basitçe birleştirilmesi ile meydana gelen dokümandan çok daha öte bir şeyi ifade ediyor. Bu makale, şirket raporlamasındaki bu yeni eğilimin yararlarını konu alıyor.

1. Düşüncenin Özeti

Entegre raporlama basılı ve PDF raporlardan daha detaylı bir veri sağlama imkanı sunuyor. Bunun yanı sıra, entegre raporlama Internet, 2.0 ağ donanımları ve teknolojileri; wiki, bloglar, internet ortamında hazırlanan yayınlar, forumları kullanarak sadece okuyucularının finansal olan ve olmayan bilgilerinin analizinin yapılmasına kolaylık sağlamıyor, ayrıca düşünce ve görüşlerini diğer paydaşlarla paylaşımını ve iletimini kolaylaştırıyor.

Entegre raporlamaya yönetsel bir araç diyebiliriz. Bu makale içerisinde aynı anda hem toplum hem de paydaşlar için bir değer meydana getirme olarak tanımlanan başarı, şirketin uzun vadeli finansal kapasitesi ile kısa vadeli rekabet edebilirlik ve karlılık için olan taleplerin dengelenmesi hususunu bilen organizasyonlara özgüdür.

2. Değişimdeki etkenler

2008 yılındaki ekonomik kriz ile meydana gelen iktisadi durgunluk toplumda işsizliğin, borçların ve iflasların artmasına sebep oldu. Ayrıca toplumlarda hükümetlere karşı bir güvensizlik meydana geldi. Krizin yol açtığı mevcut sorunlar ve uzun vadeli ekonomik belirsizliklerin birleşimine, bir de iklimsel değişiklik, susuzluk, doğal kaynakların tükenmesi ile sosyal hayatta ve iş hayatında insan haklarının ihlali eklendi.

2.1 Ekonomik etkenler

2008 mali kriz nedenleri daha yıllarca analiz edilecek olup, hali hazırda Birleşmiş Milletler Finansal Kriz Tahkikat Komisyonu bu konuda uzlaşma sağlanmasının hiç de kolay olmadığı görüşünü açıkladı. Her ne kadar söz konusu nedenlerin tespiti çok zor olsa da, dünya çapında denetim formları başlatıldı.

Entegre raporlama, şeffaflık üzerine odaklılığından, pazar denetiminin kritik bir elementi olarak kabul edilmelidir. Şeffaflık “birlik içerisinde yer alan paydaşların çıkarlarına etki edebilecek olan bilgilerine ulaşım” olarak nitelendirilmektedir.¹

Raporlamadaki şeffaflık toplum güveninin tekrar sağlanmasında önemli bir araçtır. Raporlama şirketin kendini nasıl gördüğüne ve toplumdaki rolünün ne olduğuna dair bir anlayış sağlar. Şirketin hem iyi hem de kötü performansları hakkında bilgi verir.

Entegre raporlama, performans değerlendirmesinde sadece geleneksel kriterleri ele almadığından bunun yanı sıra sürdürülebilirlik sorunlarının (örneğin; karbon emisyonları, su ve bunun gibi kaynakların tüketimi) insan kaynakları ve gayri maddi kaynaklar dahil olmak üzere ticari gerekliliğine de yoğunlaştığından, finansal istikrarı güçlendirmek için geniş reform gündemi olarak kabul edilmelidir.

Şubat 2011’de Uluslararası Muhasebe Standartları Yönetim Kurulu’nun gelecekteki başkan adayı Hans Hoogervorst tarafından şeffaflık ile istikrar arasındaki ilişkiye değinilirken, finansal raporlamanın esasen şeffaflığı mı sağlaması gerektiği yoksa istikrar amacını da mı gütmesi gerektiği gündeme getirildi. Hoogervorst istikrarın ön koşulu olarak şeffaflığı gösterirken, bu bağlamda mevcut borç krizlerinin varlık nedeni olarak da finansal pazardaki şeffaflık eksikliğine vurgu yaptı.

Entegre raporlama, şirketin ekonomik, çevresel ve sosyal

RAPORLAMA ŞİRKETİN KENDİNİ NASIL GÖRDÜĞÜNE VE TOPLUMDAKİ ROLÜNÜN NE OLDUĞUNA DAİR BİR ANLAYIŞ SAĞLAR. ŞİRKETİN HEM İYİ HEM DE KÖTÜ PERFORMANSLARI HAKKINDA BİLGİ VERİR.

performanslarının paydaşlar tarafından tam anlamıyla değerlendirilmesini ve böylece şirketlerin uzun vadede değer yaratmalarının daha kolay ölçülebilmesine imkân sağlayacaktır. Özetle denebilir ki, entegre raporlama şirket mali sorumluluğunun ve güvenilir pazarın en temel taşıdır.

2.2 Çevresel etkenler

Çevresel etkenler ve ticari faaliyetler tedarik zinciri içinde bir tehlike arz edilmektedir. Temel soru ise şudur; iş hayatındaki liderler çevresel etkenleri risk olarak mı yoksa bir fırsat olarak mı görüyorlar?

2.2.1 İklim değişikliği

İklim değişikliği toplumun karşı karşıya geldiği en karmaşık sorunlardan biridir. Bazı yöneticiler çevresel olayları sadece tehlikeyi bertaraf etmek için alınan önlemler olarak algılayabilmektedir. Bazı durumlarda şirketin, bedensel yaralanmalar, mülkiyet haklarına verdiği zararlar, nakil masrafları, ceza gerektiren zararlar gibi sorumluluklara maruz kalmasına neden olabilecek risklerin azaltılması ve kontrolü üzerine yoğunlaşabiliyorlar. Bunun yanı sıra, ilaç firması Novo Nordisk yetkilisine göre, karbon salınımının azaltılması için erken ve gönüllü adımlar atılması uzun vadeli risk azaltılmasının yanı sıra bir kurumsal sorumluluk faaliyetidir ve ticaret bu

ikisinin birleşimidir. Ayrıca söz konusu yetkiye göre, iklim değişikliği ferah, daha uygun ve sağlıklı bir gelecek elde edebilmek adına sürdürülebilir yenilikler ve değer yaratımına başlangıç için beklenmedik bir fırsattır.² Siemens AG, global elektrik ve elektronik mühendislik şirket yetkilileri de stratejik düşünceye yönelik entegre eğiliminin yararlarına daha derin bir anlayışla değinmektedir.

2.2.2 Su kıtlığı

Tatlı su bulunurluğunun azaltılmasının hem ekonomik hem de toplumsal anlamda oldukça geniş sonuçları vardır. Örneğin; Dünya Bankası 2009 yılında Çin’i örnek göstererek, “su talebi ile sınırlı su arzı arasındaki farkın büyümesi ile geniş alana yayılan kirliliğin su kalitesini düşürmesini güçlü bir su kıtlığı krizinin ortaya çıkmakta olduğunun göstergesi olarak belirtmiştir”. Su bulunurluğunun azalması yiyecek ve içecek şirketlerinden otomobil ve kimyasal endüstride faaliyet gösteren firmalara kadar bütün şirketlerin faaliyetlerini tehlikeye atmaktadır.

2.3 Toplumsal etkenler

Şirketler markalarının değerleri ile itibarlarının, şirket çalışanlarının ve tedarik zincirlerindeki çalışanlarının çalışma şartlarından, fabrikaların ve diğer hizmetlerin yer aldığı yerlerdeki toplum ile olan ilişkilerden ve tazminat planlarından etkilendiğinin farkındadırlar.

2.3.1 İnsan hakları

Yaklaşık olarak 270 şirket insan hakları ile bağlantılı olan bildirimler yayımladı. Örneğin; ilaç firması olan Pfizer, insan sağlığının daha iyi hale getirilmesi için ilaçlara erişebilirlik üzerinde çalışma yapılmak suretiyle sağlık sistemini güçlendirme hamlelerinin yapılacağı-

1 Tapscott, Don ve David Ticoll, Çıplak Kuruluşlar: Şeffaflık devri işletmeleri nasıl ayaklandırır. New York: Özgür Basın, 2003.

2 Değişim için ayrıntılı tasar: iklim değişikliği görevi, Novo Nordisk, Nisan 2010.



nı ve böylece insan haklarında ilerleme kaydedileceğinin sözünü vermiştir.

2.3.2 Yönetim

Şirketler kamu güvenini yeniden inşa etmek isterlerse, yönetimin, risk iştahı ve tazminatlar arasında ayrılmaz bir bağ olduğunu kabul etmeli ve bununla yetinmeyerek bu ilişkiler arasındaki tutumun sağlanabilmesi için kaldıraç oluşturabilmelidir. Bir kuruluş içerisindeki tazminat yapısı oluşturulurken hem kuruluşun kendi içinde hem de yaşadığı dünyanın ekonomik kriterleri de dikkate alınmalı, kısa vadeli rekabet edebilirlik ve karlılık da göz önünde bulundurulmalıdır, uzun vadeli finansal kapasite şartı bir dengede tutulmalıdır.

2.4 İlgili mevzuat ve düzenlemeler

Çeşitli ülkelerin yasama ve düzenleme organları şirket sorumluluklarının farklı açılarını şirket sosyal sorumluluk raporlaması ile işaret etmektedirler. Örneğin; 2007 yılında, Malezya Başbakanı, Malezya menkul kıymetler borsası listesinde yer alan şirketlerin yıllık finansal raporlarında şirket sosyal sorumluluk faaliyetlerini açıklamaları gerektiğini belirtti.

Ayrıca, yakın geçmişte G20 ülkeleri tarafından atılan bazı adımlar da vardır.³ Örneğin; 2010 yılında Birleşmiş Milletler Güvenlik ve Borsa Komisyonu tarafından iklim değişikliği ve sera gazı emisyonu bilgilendirmesine ilişkin olan düzenlemeler hakkında İklim Değişikliği Bildirimine Dair Komisyon Kılavuzu yayımlandı.⁴

Entegre raporlama konusundaki düzenleyici gerekliliklere katılımda çoktan yola koyulmuş olan şirketler yeni ve değişen çevresel ve hatta entegre raporlama gerekliliklerinin

oluşturulması için sağlıklı bir platforma sahiptirler. Oysa bu konuda henüz bir şey yapmamış olan şirketler, gereklilikleri sağlayabilmek için hem hızlı davranmak zorunda kalacaklar hem de söz konusu şirketlere kıyasla yüksek masraf ile düşük kalite ve daha az yarar sağlayacaklardır.

3. Neden entegre raporlama konuları

Entegre raporlama ifadesinin yaygınlaşması bir bakıma iyi bir bakıma da kötü olarak ifade edilebilir. "Entegre raporlama" terimi, tam olarak geleneksel faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporlarının bir araya getirildiği tek bir doküman konseptini ifade ediyor. Fakat, "entegre raporlama" sözü bir şirketin doğru bir biçimde entegre rapor sunabilmesi için öncelikle bütünleşen stratejik düşünce tarzı geliştirmiş olması gerektiğini ifade etmekte başarısız olmuştur. Şirketler, çok yanlış bir dünya içerisinde yönetiliyor, global ekonomi, çevre ve sosyal itibar sağlanabilmesi için bir değer oluşturulabilmelidir. Finansal raporlama, daha da önemlisi karar verebilme bu vizyonu yansıtmalıdır.

Her ne kadar, günümüz ekonomisi belirsizlik içerisinde olsa da, MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group tarafından yakınlarda yapılmış bir araştırmaya göre, şirketler büyük ölçüde ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlı olarak görüyor. Araştırmanın sonucunun ortaya çıkardığı verilere göre, şirketler, sürdürülebilirliğin esasen önem kazandığını gösterse de, şaşırtıcı olan bazı şirketlerin sürdürülebilirliğin

ENTEĞRE RAPORLAMANIN İSE TEMELİNDE, FİNANSAL OLAN VE OLMAYAN BİLGİLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İDARECE TUTARLI BİR ŞEKİLDE TANIMLANABİLMESİ YATAR. SÖZ KONUSU TEMEL İÇİN, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİ İLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTEN DOĞAN FIRSATLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN FİNANSAL RAPOR KALEMLERİ AÇISINDAN DÜŞÜNÜLMESİ YARARLI OLACAKTIR.

hali hazırda zaten konunun merkezinde olduğunu belirtmektedir.⁵

3.1 Günümüzde Şirket Raporlamaları

Günümüzdeki finansal raporlama modeli 1930'lu yıllarda sanayi dünyası için geliştirilmiştir. Genel itibarıyla bu model, performansların geriye doğru seyrederek gözden geçirilmesini sağlarken, karar verilebilmesi için yeteri kadar gerekli bilgi sunmamaktadır. Yatırımcılar, analistler ve paydaşlara yeteri kadar odaklanılmamaktadır. Bağımsız sürdürülebilirlik raporları kendi zayıflığından dolayı eksikler içerir. Çünkü finansal perfor-

mans ve işletme stratejilerinde çevresel, sosyal ve idari meselelerle ilgili bağ kurulamamaktadır. Bu sebeple de, başlıca analistler ve yatırımcılar sürdürülebilirlik raporlarını kurumsal performans gelişmelerinde kullanmamaktadırlar.⁶

3.1.1 Bilgi İltitleri

Daha sağlıklı kararlar alabilmek için yöneticilerin, yatırımcıların ve diğer paydaşların firmanın faaliyet alanı unsurlarını içeren değer yaratan etkenlerle ilgili bilgilere ihtiyacı vardır. Bunlar, anahtar performans göstergeleri aracılığıyla veya iş imkânları, riskler, stratejiler, planların tümü, nakit akışı ve kazançlarda kalite ve çeşitliliğin değerlendirilmesine izin verir. Araştırmalara göre, bir varlığın maddi aktiflerine atfedilen rayiç değer oranları azalmaktadır.

3.1.2 Bilgi Karmaşıklığı

Yıllardır sürekli artan ve daha karışık bir hale gelerek eklenen şartlar, en bilgili kullanıcıların bile anlamakta güçlük çektiği bir sistem haline dönüştü. Geçmiş bazı gereksinimler günümüzde yararlılığını yitirmiş, fakat gereksiz detayların ve lüzumsuz bilgilerin hala kullanılıyor olması şirketler için daha önemli olan bilgilerin örtbas edilmesine yol açmaktadır. Buna ek olarak, şirketler U.S. GAAP, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Milli Güvenlik Yönetmelikleri altında, çoklu raporlama şartlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu fazlalıklar, karmaşıklık yaratmakta ve hem şirketlerin hem de yatırımcı kaynaklarının zamanını boşa harcamaktadır. Aslında

6 Bkz. PricewaterhouseCoopers, Varlıklar ve yükümlülüklerin ölçülmesi: Profesyonel yatırımcıların görüşleri, Şubat 2007; Şirket raporlamaları-Düşüncenin yansması: öykü biçiminde raporlama-Varlıklı 500 şirket için yapılan araştırma, Nisan 2007; Şirket Raporlamaları: Yatırımcıların beklemedikleri gerçektir bu mu? Kasım 2007; Performans Ölçümleri: Geleceği inşa etmek için bir araya gelme, Aralık 2007.

3 "İnsan Hakları ile ilgili şirketlerin tutum raporları" İşletme ve İnsan Hakları Kaynakları Merkezi Erişim tarihi: 11.04.2011, <http://www.business-humanrights.org/Documents/Policies>.

4 Lydenberg, Steve ve Katie Grace Amerika Birleşik Devletleri dışında Sosyal ve Çevresel İşlerle ilgili yenilikler. Kasım 2008'de Domini Sosyal yatırımlar için hazırlanmıştır.

5 Sürdürülebilirlik: MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group Kış 2011'de yapılan araştırma.

entegre raporlama, böyle bir karmaşıklık içine girmiyor. Entegre raporlama modeli gereksinimleri göz önüne alarak bilgilerin faydalı kullanılabilmesi için daha geniş bir düzenleyici girişim içinde olmalıdır.

3.1.3 Sorun

Güncel raporlama modeli 21. Yüzyılın kritik sorunlarına ve gelecekteki gereksinimlere yönelmelere odaklanmayan bir raporlama modelidir. Çoğunluğun finansal ve sürdürülebilirlik raporlama modellerinde eksik yönler olduğunu kabul etmesine rağmen, maalesef ki bu eksikliklerin görülmesi bütün dünyaya yayılan bir değişim talebi olamamıştır. 2008 finansal krizi, işletme başarısızlıkları, piyasa dalgalanmaları göz önüne alındığında; daha şeffaf bir kurumsal raporlama modelinin iş dünyasına ve finans pazarına güven duygusunun ve inancın tekrar kazandırılmasına katkıda bulunma ihtimali inkâr edilebilir mi?

3.2 Entegre raporlamanın yararları

Entegre raporlamanın, günümüz raporlama modelindeki temel problemleri ortadan kaldıran dört önemli yararı vardır.

3.2.1. Daha fazla netlik

Şirketler, ortaklar ile paydaşlar için sürdürülebilirliğin nasıl olumlu bir etkisi olduğunu çoğunlukla genel ifadelerle açıklıyorlar. Ancak, sürdürülebilirlik stratejisinin hayata geçirilmesi, ifadesi kadar kolay değildir. Söz konusu stratejinin hayata geçirilmesinde, ticari bazı değerlendirmelerin yapılması ve bazı önemli kararların verilmesi gerekir ki bu, bir veya birden çok paydaşı olumsuz etkileyecek, sinirlendirecek sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin; enerji yenilemesine yapılan yatırımlar en sonunda her ne kadar olumlu yatırım sonuçları doğuracak olsa da kısa vadede

nakit akışını ve nakdi olarak ödenen kar payında olumsuzlukları gündeme getirir.

Entegre raporlamanın ise temelinde, finansal olan ve olmayan bilgiler arasındaki ilişkinin idarece tutarlı bir şekilde tanımlanabilmesi yatar. Söz konusu temel için, sürdürülebilirlik riskleri ile sürdürülebilirlikten doğan fırsatlar arasındaki ilişkinin finansal rapor kalemleri açısından düşünülmesi yararlı olacaktır.

Şirketler finansal ve finansal olmayan faaliyetler arasındaki ilişkiyi daha iyi anlar, denetleme ve kontrol bakımından ilerleme kaydederler ise, sistem ve ticari süreçte artan bir etkililik ve verimlilik görülecektir.

3.2.2. Daha iyi kararlar

Daha zengin ve daha iyi bilgi ile ölçümler daha iyi kararlar ortaya çıkmasına yardımcı olur. Finansal olan ve olmayan performanslar arasındaki ilişkiye dair verilen daha bilinçli kararlar da sermaye ve diğer kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasına yarar.

Finansal olan ve olmayan bilgiler arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve dolayısıyla entegre raporlamanın elde edile-

ENTEGRE RAPORLAMA, ŞİRKETİN EKONOMİK, ÇEVRESEL VE SOSYAL PERFORMANSLARININ PAYDAŞLAR TARAFINDAN TAM ANLAMIYLA DEĞERLENDİREBİLMESİNİ VE BÖYLECE ŞİRKETLERİN UZUN VADEDE DEĞER YARATIMLARININ DAHA KOLAY ÖLÇÜLEBİLMESİNE İMKÂN SAĞLAYACAK.

bilmesi için dünya çapında kabul görmüş bir standart yoktur. Şirketler de iyi bir ölçütün var olmadığını ve böyle iyi bir ölçütün de oluşturulmasının son derece güç olduğunun farkındalar. Söz konusu güçlük, var olduğuna inanılan ilişkinin (örneğin; kurumsal yönetim, risk toleransı ve makam ödeneği arasındaki ilişki) belirlenmesi için gerekli olan zor analitik çalışmanın yapılmaması için bir bahane oluşturmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki, zayıf ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi ve yenilerinin bulunması gereklidir.

Ticari varlığın sadece ekonomik ve finansal hususlara dayalı olmadığı, ayrıca çevresel ve sosyal hususlarla da tamamıyla ilgili olduğu yönetim anlayışının oluşturulması yani sürdürülebilir stratejiyi hayata geçirmek oldukça zordur. Söz konusu zorluk ayrıca muhasebe, finans, iletişim, yatırımcı ilişkileri, kamu düzeni, hukuki ve düzenleyici işler, sürdürülebilirlik, pazarlama ve hat faaliyetleri takımı arasındaki işbirliğinin belirlenmesini de kapsamaktadır.

3.2.3. Daha derin bir bağ

İnternet kullanımı ile finansal olan ve olmayan sonuçlar ile bunlar arasındaki ilişki verileri daha detaylı bir şekilde paydaşlara sunulabilir. Ayrıca internet, internet ile bağlantılı olan Web 2.0 araçları ve teknoloji verilen bilginin şirket ile paydaşları arasında devam etmekte olan ilişkisine bir tuşla aktarıma da imkan vermektedir. Bunların yanı sıra sosyal medya platformları kullanıcı yorumları ve önerilerini de içeren daha zengin bir paydaş bağına imkân verir. Söz konusu bağ derinleştirildikçe, paydaşlar uzun vadede elde edilecek olan karların kısa vadede yapılması gereken yatırım harcamalarına ihtiyaç duyulduğunu da kapsayan şir-

ket perspektifini bir bütün olarak elde edebileceklerdir.

3.2.4. Düşük itibar riski

Entegre raporlama sadece ekonomik, çevresel, finansal ve sosyal sorunların ticari bir strateji altında toplamasını hızlandırmıyor ayrıca şirketleri entegre bir risk yönetimi sistemine doğru itiyor. Örneğin; bir şirketin şirket sosyal sorumluluğu ve sürdürülebilirliğe verdiği önem ne kadar artarsa söz konusu şirketin itibar riskine yoğunlaşması da o kadar artar.

Entegre raporlama, şirketleri daha etkili bir şekilde risk konusuna eğilmelerini sağlayan olaylar zincirine doğru götürür.

Entegre raporlama şirketlerin, toplum üzerindeki stratejik ve taktiksel tercihlerinin etkilerini kavramalarına yardımcı olur çünkü iç ve dış iletişimler şirket stratejisinin bir bütün olarak toplumsal ihtiyaçlarla uyum içinde olmasını sağlar.

4. Sırada ne var?

Entegre raporlama, mevcut raporlama sisteminin ve raporlama ile ilgili düzenlemelerin modernize edilmesi ve geliştirilmesinden ibarettir. Raporlama üzerinde büyük değişikliklerin yapıldığı ya da mevcut raporlama gerekliliklerinin çarpıtıldığı bir hususun gündeme getirilmesi değildir.

Dünya çapında entegre raporlamanın geliştirilmesi ve desteklenmesi için faaliyet gösterilmesi, Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi (IIRC) tarafından kabul edilmiştir. IIRC'nin entegre raporlama konusunda görüş alabileceği bir müzakere raporu düzenlemesi bekleniyor.

Eğer entegre raporlama dünya çapında başarılı bir şekilde hayata geçirilebilirse, hem şirketler hem de toplum için çok önemli bir yarar teşkil edecek olup, sağlıklı bir dünya için istikrarlı ve devamlı bir refah sağlanmış olacaktır.

MEDYADA TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ

Nisan - Temmuz 2012 döneminde konuyu gündemde tutmak ve farklı yönleriyle tartışmaya açmayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri, CNBC-e, BLOOMBERG HT ve NTV gibi öncü televizyon kanallarında 5 saat 35 dakika konuk olarak yer aldı. Aynı dönemde yazılı basında ise 16 farklı basın organı 19 haberle TKYD çalışmalarını aktardı.



YÖNETİM KURULU SERİSİ YK 101 YÖNETİM KURULU ÜYESİNİN EL KİTABI M. SAİT GÖZÜM

Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi M. Sait Gözüm tarafından hazırlanan Yönetim Kurulu serisinin ilk kitabı “Yönetim Kurulu 101: Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı” okuyucularıyla buluştu.

Yönetim kurulu üyesi aday genç profesyonellere ve aile üyelerine yol göstermek amacıyla, M. Sait Gözüm tarafından hazırlanan ve editörlüğünü Dr. Burak Koçer’in yaptığı serinin ilk kitabı ‘Yönetim Kurulu 101: Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı’nda, bir yönetim kurulu üyesi adayının şirketten aldığı üyelik davetinden, görev süresinin sonuna dek bilmesi gereken temel unsurlara yer veriliyor.

Yönetim kurulunun rolü, görev ve yükümlülüklerinin paylaşıldığı kitapta, yönetim kurulu üyesinin yasal hakları ve sakınması gereken hususlar da pratik örneklerle açıklanıyor. 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe giren

Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun ilgili maddelerinin de yer aldığı kitapta ayrıca uygulamaya destek vermek amacıyla örnekler, testler ve tablolar yer alıyor.

TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz, TKYD ve TUSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt’ın yorumlarının da yer aldığı “Yönetim Kurulu 101: Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı”, yönetim kurulu üyeliğine hazırlanan aile üyelerine, genç profesyonellere ve elinin altında yönetim kurulları hakkında bir kaynak bulundurmak isteyen tüm yönetim kurulu üyelerine basit, çabuk okunan ve kolay anlaşılır bir referans sunma amacını taşıyor.



YATIRIM FONLARI VE KURUMSAL YÖNETİM TALİYE YEŞİLÜRDÜ



Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlığı Talibe Yeşilürdü'nün “Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim” isimli kitabı Scala Yayıncılık tarafından yayımlandı.

Yatırım fonu sektörünün fon yatırımcısı ile daha uzun vadeli bir ilişki kurmasının yolu “yatırımcı güvenini” sağlamaktan geçiyor. Bu güvenin tesisinde çağın çözümü kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları. Yatırımcı menfaatlerinin ön planda tutulacağı, kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının hayat bulacağı fon organizasyon yapılarının ve yönetim

süreçlerinin oluşturulmasıyla gerçekleştirilecek bir dönüşüm ihtiyacı var.

Türk yatırım fonu sektörünün sıkışıp kaldığı GSMH'nin % 2-3'leri büyüklüğünden kuantum sıçraması yapmasına ve yapısal dönüşümünü gerçekleştirmesine katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışma önemli bir kaynak kitap özelliği taşıyor.

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

Ofiste sanat var!

Boğaziçi'ndeki asırlık Perili Köşk
çağdaş sanata ev sahipliği yapıyor.
Ofis müze Borusan Contemporary
farklı sanat izlenimleri için
her hafta sonu açık...