

Kurumsal Yönetim

www.tkyd.org

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

SAYI 17 SONBAHAR 2012

VI. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ



MAKALE

**STRATEJİK
PLANLAMADA
YÖNETİM
KURULUNUN
ROLÜ**

RÖPORTAJ

**SİYASİ
PARTİLER
KURUMSAL
YÖNETİM
KILAVUZU**



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



VI. ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİ

İş dünyasının ettiği zirveler

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 VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne katılmak için yerinizi şimdiden ayırın.





takip vardır...

- ➔ Yerinizi alın,
- ➔ İnancınızı gösterin,
- ➔ Gelişmeleri izleyin...

Ayrıntılı bilgi için: www.tkyd.org Telefon: 0212 347 62 73



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.

Kurumsal Yönetim

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

Genel Yayın Yönetmeni
Güray KARACAR
gkaracar@tkyd.org

Haber Müdürü
Hande GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
Ahmet BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Tasarım
Önder ÜLKER

Baskı&Cilt
Müka Matbaa

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

Reklam rezervasyon
Hande GÜRTEPE
hgurtepe@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.
Kasım 2012'de basılmıştır.
ISSN 1308-1780

BAŞKANIN MESAJI



MUHARREM YILMAZ
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli Üyelerimiz,

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 2003 yılından bugüne kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve hayata geçirilmesi için üstlendiği liderlik rolünü yerine getirmek için sizlerin değerli katkıları ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Ülkemiz kuruluşlarına rehberlik ve uygulama desteği sağlama misyonunu yerine getirirken edinilen bilgi ve birikim, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni bölgesel projeler yürüten bir yapıya kavuşturmuştur.

Geride bıraktığımız dönemde Global Corporate Governance Forum işbirliğinde, Azerbaycan'da gerçekleştirdiğimiz bir proje ile bilgi ve tecrübemizi kuruluş aşamasındaki sivil toplum kuruluşunun faydasına sunduk. Diğer yandan, İran'da yürütmekte olduğumuz eğitim programları ve seminerler ile bu ülkedeki kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliğine katkıda bulunmayı hedefledik.

Uluslararası bilgi ve tecrübenin ülkemize kazandırılmasına yönelik çalışmalarımızda işbirliği yaptığımız kuruluşlardan bir diğeri International Finance Corporation oldu. Kuruluş işbirliğinde gerçekleştirdiğimiz "Eğitimci Eğitimi" ile derneğimiz tarafından sunulan ve önemli bir ihtiyacı karşılayan eğitim programlarımızın kalitesinin artacağına inanmaktayız.

Dernek yönetim kurulu olarak, üyelerimizin kıymetli katılımları ile etkinlikleri giderek artan çalışma gruplarımızın katkılarından mutluluk duymaktayız. Üyelerimiz arasında bilgi ve tecrübe paylaşımını hedefleyen "Gündem Toplantıları" yoğun bir program ile düzenlenmektedir ve bu toplantıların gerçekleşmesi yine çalışma gruplarımızın katkıları ile mümkün olabilmektedir. Bu vesile ile bu etkinliğe ulaşmamıza olanak tanıyan çalışma grubu üyelerimize teşekkür ediyor, tüm üyelerimizi bu çalışmalara davet ediyorum.

Bu yıl yürürlüğe giren yeni yasal düzenlemelerin yarattığı ortamda kurumsal yönetim ilkelerinin kurumlarımızın gönüllü olarak benimsedikleri ve kültürlerinin temel taşları haline getirdikleri ilkeler olmasını diliyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

Yarının Türkiye'si, Türkiye'nin yarını!



REKLAMMERKEZİ

Batı Anadolu Grubu olarak biz tam 46 yıldır yarattığımız işgücü, sağladığımız katma değer ve gerçekleştirdiğimiz ihracat ile ülke ekonomisinin yapı taşları arasında yer alıyoruz. Ege Bölgesi'nin her köşesine yayılan tesislerimizdeki faaliyetlerimizi topluma ve doğaya saygı çerçevesinde yüksek sorumluluk bilinci ile gerçekleştiriyor, yaşadığımız çevreyi her şeyin üstünde tutuyoruz.

Batiçim ve Batisöke işletmelerimizde gerçekleştirdiğimiz yatırımlar ile "atık ısıdan elektrik enerjisi" üretiliyor, elektriğimizi kendi bünyemizde karşılıyor, üretimde ihtiyacımız olan yakıtın bir bölümünü ise geri kazanılan malzemelerden sağlıyoruz.

Tükettiğimiz enerjinin yenilenebilir kaynaklardan üretilmesi misyonu ile Batienerji tarafından işletmesi 49 yıllığına devralınan Kovada I ve Kovada II HES'ler ile de ülkemizin yarınlarına yatırım yapmaya devam ediyoruz.

2012 yılında yaptığımız bu yatırımlarla her yıl 143.775 ağaç dikimine eşdeğer 85.000 ton karbondioksit azaltımı sağlayacağız!

BATIÇİM **BATISÖKE** **BATIBETON** **BATIENERJİ** **BATILİMAN**

BATIANADOLU

8

HABERLER

TKYD GÜNDEMİNDE ÖNE ÇIKAN HABERLER

18

MAKALE

TTK'DA FİNANSAL RAPORLAMA VE BAĞIMSIZ DENETİME İLİŞKİN GÜNCEL DURUMUN KISA DEĞERLENDİRMESİ

26

HABERLER

TÜRKİYE VE DÜNYA GÜNDEMİNDE ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

38

MAKALE

TKYD EĞİTİMLERİ

42

MAKALE

STRATEJİK PLANLAMADA YÖNETİM KURULUNUN ROLÜ

56

GÖRÜŞ

KULÜP LİSANS SİSTEMİ & FİNANSAL FAİR PLAY UYGULAMALARI NELER GETİRİYOR?

62

MAKALE

BUSINESS ROUNDTABLE KURUMSAL YÖNETİM PRENSİPLERİ 2012

68

RÖPORTAJ

ENTEĞRE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI KONUSUNDA MERAK EDİLENLER

72

MEDYA

MEDYADA TKYD

74

KÜTÜPHANE

32 DOSYA

SİYASET KURUMU İÇİN “SİYASİ PARTİLER KURUMSAL YÖNETİM KILAVUZU”

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyelerinin oluşturduğu Siyasette Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu “Kurumsal Yönetim” ve “Siyaset” kavramlarından yola çıkarak “Siyasi Partiler Kurumsal Yönetim Kılavuzu”nu hazırladı.



14

MAKALE

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NA GÖRE ANONİM ŞİRKETE BORÇLANMA YASAĞI

Soner Altaş



22

MAKALE

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA SON DEĞİŞİKLİKLER

Av. Levent Berber



48

MAKALE

KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE İŞLETMELERDE İÇ DENETİM'İN ROLÜ

Dr. Engin Ergüden



58

MAKALE

AİLE ŞİRKETLERİNİN PSİKOLOJİK BOYUTLARI

Uzman Psikolojik Danışman
Seçil Özbeklik

52

MAKALE

SERMAYE PİYASASI MEVZUATI KAPSAMINDA İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ

Dr. Murat Doğu





Uluslararası Aile Yönetimi kitabının yazarı Barbara Hauser, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin davetlisi olarak sadece bir seminer vermek için Türkiye'ye geldi.

YÖNETİM GURUSU'NDAN AİLE ŞİRKETLERİNE SEMİNER

Geniş bir coğrafyada aile şirketlerine yönelik çalışmaları ile tanınan Barbara Hauser, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği organizasyonu ile 3 Ekim 2012 tarihinde Türk aile şirketlerine yönelik bir eğitim verdi.

Uluslararası Aile Yönetimi kitabının yazarı Barbara Hauser, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin davetlisi olarak Türkiye'ye geldi. Sadece bir seminer için Türkiye'de bulunan Barbara Hauser; iyi kurumsal yönetim ile değer yaratma, iyi kurumsal yönetimin işaretleri, aile şirketlerinde iş kararlarının alınması, aile şirketlerinde yönetim kurulunun çalışması, bağımsız yöne-



tim kurulu üyelerinin rollerinin önemi, haleflik planlaması ve aile şirketlerinde raporlama ve iletişim konuları üzerine eğitim verdi.

Point Hotel Barbaros'ta gerçekleşen seminerde Ege & Co. Finansal Hizmetler Grubu Sermaye Piyasası Yatırımları Direktörü Elvan Gülçür "Aile Servetinin Yönetimi", Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Bürosu'ndan Av. Yeşim Api Şamlı "Aile Şirketleri Yönetiminin Türk Hukuku Yönünden Değerlendirilmesi" ve Eratarlar Danışmanlık Ortağı Berna Bayındır ise "Aile İşletmelerinde Vergi Hususları" konularında katılımcılara bilgi verdi.





İLETİŞİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİ DERNEĞİ (İDA) TTK EĞİTİMİ

TKYD ofisinde 07 Ağustos 2012 tarihinde gerçekleşen eğitim programına konuşmacı olarak TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu ve TKYD Üyesi Av. Aydın Buğra İlter katıldı. Fikret Sebilcioğlu ve Aydın Buğra İlter; “Neden Yeni Bir Ticaret Kanunu?”, “Temel Kanun Neden Değişti?”, “Yönetim Kuruluna Getirilen Önemli

Değişiklikler”, “Yeni Finansal Raporlama ve Denetim Sistemi”, “Bilgilerin İnternet Üzerinden Yayınlanması”, “Yeni Düzenlemelerin İletişim Sektörüne Etkileri” üzerine sunumlarını gerçekleştirdiler. İDA üyelerinin sorularının da cevap bulduğu toplantıya katılım ve ilgi yüksekti.



SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE TÜRK TİCARET KANUNU ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL YÖNETİM EĞİTİM PROGRAMI

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi & Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Sermaye Piyasası, UFRS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim’den Sorumlu Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu ve TKYD Üyesi & Arkun Avukatlık Bürosu’ndan Av. Fırat Arkun’un konuşmacı olarak katıldığı SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde “Kurumsal Yönetim Eğitim Programı” 25 Eylül 2012, Çarşamba TKYD Ofisi’nde düzenlendi.

Eğitim programında “Sermaye

ve Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Oluşan Uygulamalar”, “Pay Sahipleri İle İlişkiler ve Uyum Yöneticisinin Görevleri”, “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim Açısından Getirdiği Yenilikler” konuları ele alındı. Dr. Murat Doğu “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Oluşan Uygulamalar” ve “Pay Sahipleri İle İlişkiler ve Uyum Yöneticisinin Görevleri” hakkında bilgi verirken, Av. Fırat Arkun “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim Açısından Getirdiği Yenilikler” konusunu tartışmaya açtı.



“EKONOMİ GAZETECİLERİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM” EĞİTİM PROGRAMI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Corporate Governance & Responsibility Development Center (CGRDC) işbirliğinde “Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim” başlıklı eğitim programını Tahran’da gerçekleştirdi.



“Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim” eğitim programı Tahran’da gerçekleşti.



İran basını ve İran iş dünyasının ilgisinin büyük olduğu eğitim 12 Temmuz 2012 tarihinde gerçekleşti. Açılış konuşmasını Dr.

Parviz Aghili’nin yaptığı programda “Kurumsal yönetim nedir ve neden önemlidir?”, “Ekonomi gazetecileri için kurumsal yönetim el kitabı neden hazırlandı?”, “Ekonomi gazetecileri için kurumsal yönetimin önemi”, “Ekonomi gazeteciliğinde etik kurallar” gibi konularda Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Görevlisi Mahmut Çınar ve TKYD Koordinatörü Güray Karacar katılımcılara bilgi aktardılar. Programda, Dr. Abbas Hoshi ise “İç denetim ve finansal raporlama” konusunda bir sunum yaptı. Ekonomi gazetecileri için “Kurumsal Yönetim Rehberi”nin nasıl hazırlanması gerektiği de programda katılımcılar ile paylaşıldı.



“İŞ DERNEKLERİ İÇİN YÖNETİM” EĞİTİMİ

“Governance for Business Associations” başlıklı eğitim programı Tahran’da gerçekleştirildi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Corporate Governance & Responsibility Development Center (CGRDC) işbirliğinde “Governance for Business Associations” başlıklı eğitim programını 17 Eylül 2012’de Tahran’da gerçekleştirdi. İş derneklerinin başarısı için gerekli unsurların katılımcılar ile paylaşıldığı programın eğitmenleri TKYD Üyesi Doç. Dr. Esra LaGrove ve TKYD Koordinatörü Güray Karacar oldu.

TKYD VE IFC İŞBİRLİĞİ İLE “EĞİTMENLERİN EĞİTİMİ” (TRAINING OF TRAINERS) PROGRAMI GERÇEKLEŞTİ

TKYD programlarına eğitmen olarak katılan uzmanların gelişimine katkıda bulunmak amacıyla International Finance Corporation (IFC) işbirliği ile Eğitmenlerin Eğitimi (ToT) programı gerçekleşti.

Eğitim, uluslararası kurumsal yönetim ve yetişkinlerin eğitimi konularında uzman ve IFC akredite Alison Dillon Kibirige ve Brenda Bowman tarafından 09-11 Kasım 2012 tarihlerinde Avantgarde Hotel’de verildi. Üç tam gün süren programda katılımcılara kurumsal yönetim, yetişkin eğitimi ve iletişim konularında eğitim verildi. Katılımcılara kendi tecrübelerini aktarmaları, yetişkin eğitimi tekniklerini kullanmaları, kurumsal yönetim konusunda bilgi sahibi olmaları yönünde verilen eğitimin sonunda katılımcılar IFC ve TKYD tarafından sertifikalandırıldı.



AİLE ŞİRKETLERİNDE İLETİŞİM

Kurumsal Yönetim gündeminde oluşan konuların TKYD Üyeleri tarafından tartışmaya açıldığı ücretsiz toplantılar, farklı konu ve konuşmacılar ile gündem oluşturmaya devam ediyor.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ofisinde 10 Ekim 2012, Çarşamba günü gerçekleştirilen toplantının konuk konuşmacıları TKYD Üyesi Metin Reyhan

ve Uzman Psikolojik Danışman Seçil Özbeklik oldu. “Aile şirketlerinde iletişimin önemi” Metin Reyhan tarafından ele alınırken, “Psikolojik faktörlerin anlaşılma-

sı ve çatışma yönetimi” interaktif oturumunda Uzman Psikolojik Danışman Seçil Özbeklik tarafından katılımcılar ile tartışmaya açıldı.

Katılımcıların ilgisinin yüksek olduğu toplantıda Aile şirketlerinde iletişimin önemi ve psikolojik faktörler ile ilgili sorular yanıt buldu.



“SON DEĞİŞİKLİKLER IŞIĞINDA TÜRK TİCARET KANUNU’NUN KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ” PANELİ

Türk iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden biri haline gelen Türk Ticaret Kanunu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin düzenlediği panelde düzenleyiciler, akademisyenler ve özel sektör temsilcilerinin katılımlarıyla masaya yatırıldı.



Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim ilkeleri perspektifinden tartışılan panele, iş dünyası temsilcileri büyük ilgi gösterdi.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin 04 Eylül 2012 tarihinde Kadir Has Üniversitesi’nde düzenlediği panel, Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim ilkeleri perspektifinden tartışıldığı bir platform oluşturdu. İş dünyası temsilcilerinin büyük ilgi gösterdiği panele Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş, Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Veliye Yanlı ve TKYD üyesi Deloitte Türkiye Ortağı Ali Çiçekli konuşmacı olarak katılırken, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu panelin oturum başkanlığını yaptı.





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

15 Kasım 2012

TTK'nın mali işler çerçevesinde getirdiği yenilikler

11 Aralık 2012

Yönetim Kurulu & Genel Kurul

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

10 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

21 Şubat 2013

Sermaye Piyasası düzenlemeleri ve en iyi uygulamalar

Gündem toplantıları TKYD üyelerinin katılımına açık olup, TKYD içerik ve tarihlerde değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

Adres: Yıldız Posta Cad. Dedeman İş Hanı **No:** 48 **Kat:** 7 Esentepe 34349 İstanbul - Türkiye
Tel: 0(212) 347 62 73 **Faks:** 0(212) 347 62 76 **e-posta:** info@tkyd.org

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NA GÖRE ANONİM ŞİRKETE BORÇLANMA YASAĞI

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile getirilen ve yeni bir düzenleme olan “şirketlere borçlanma yasağı” anonim şirket pay sahipleri ile yönetim kurulu üyelerini ve yakınlarını doğrudan ilgilendiriyor. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş konuyu tüm detaylarıyla bize aktarıyor.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (YTTK) ile getirilen “şirkete borçlanma yasağı” yeni bir düzenlemedir. Bu yasağın amacı ise maddenin gerekçesinde “ticaret hayatında yaygın olan, kazandığı boyutlar dolayısıyla verdiği zararlar bir hayli genişlemiş bulunan, bir kötü ve sakat uygulamayı önlemek” olarak belirtilmiş ve bu hükümle pay sahiplerinin şirkete karşı borçlanmalarının yani, sermaye taahhüdü dahil, birçok iş ve işlemlerde şirket kasasını kullanmalarının, kişisel harcamalarının bu kanaldan yapmalarının, hatta şirketten

para çekmelerinin engellenmesi amaçlanmıştır. Yine kanunun ilk halinde bu yasağa aykırı olarak şirkete borçlanan pay sahiplerinin üçyüz günden az olmamak üzere -6.000 TL'den 73.000 TL'ye kadar- adli para cezası ile cezalandırılması öngörülmüş idi.

Bu genel düzenleme yanında, Yasa Koyucu, borçlanma yasağının uygulamadaki yaygınlığını gözetererek, sözkonusu ceza hükmünün uygulanabilmesi konusunda 1 Temmuz 2012 öncesinde şirkete borçlanan pay sahipleri için bir geçiş dönemi tanımış; 6103 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında kanununun 24. maddesinin birinci fıkrası ile YTTK'nın 358. maddesine aykırı şekilde, anonim

şirkete borçlu olan pay sahiplerinin, borçlarını, 1 Temmuz 2012 tarihinden itibaren üç yıl içinde, yani 1 Temmuz 2015 tarihine kadar, nakdî ödeme yaparak tamamen tasfiye etmelerini zorunlu tutmuş idi. Borcun kısmen veya tamamen başkası tarafından üstlenilmesi, borç için kambiyo senedi verilmesi, ödeme planı yapılması veya benzeri yollara başvurulması tasfiye sayılmayacaktı. 1 Temmuz 2015 tarihine kadar tasfiyenin gerçekleşmemesi halinde ise, ilgililerin üçyüz günden az olmamak üzere adli para cezası ile cezalandırılması gündeme gelecekti.

Ancak, bilindiği üzere, iş dünyasının eleştirileri üzerine, yeni TTK'nın borçlanma yasağına ilişkin 358. maddesi 26/06/2012 tarihli ve 6335 sayılı Kanun ile "Pay sahipleri, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamaz." şeklinde değiştirildi ve yürürlüğe girdi.

Dolayısıyla, 358. maddenin mevcut haline göre; anonim şirket pay sahipleri, kanunun aradığı iki şart da mevcut ise şirketten borç para çekebilecektir; bu şartlar yok ise borçlanma yasağı ihlal edilmiş sayılacak ve ilgililerin cezalandırılması yoluna gidilecektir. Bu şartlardan birincisi; pay sahibinin sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmesidir. İkincisi ise, şirketin geçmiş yıl zararları varsa, serbest yedek akçelerle kârı toplamının bu zararları karşılayacak düzeyde olmasıdır.

6335 sayılı Kanun ile borçlanma yasağına aykırılık için Kanunun ilk halinde öngörülen cezanın miktarı konusunda bir değişiklik yapılmamış, buna

“BORÇLANMA YASAĞI, GEREK PAY SAHİPLERİ GEREK YÖNETİM KURULU ÜYELERİ TARAFINDAN BİLİNMESİ VE HASSASİYETLE UYGULANMASI GEREKEN ÖNEMLİ BİR KONUDUR.”

karşılık cezanın "paysahiplerine borç verenlere" uygulanması öngörülmüştür. Yani, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmediği ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadığı halde paysahiplerine şirket varlığından borç verenlere üçyüz günden az olmamak üzere -6.000 TL'den 73.000 TL'ye kadar- adli para cezası verilecektir. Diğer bir deyişle, ceza, şirketten borç para çeken paysahibine değil, o borcu paysahibine veren kişiye uygulanacaktır.

6335 sayılı kanunla yapılan bir diğer değişiklik de, 6103 sayılı kanunun 24. maddesinin yürürlükten kaldırılmasıdır. Böylece, 1 Temmuz 2012 tarihinden önce şirkete borçlanan anonim şirket pay sahipleri, borçlarını 1 Temmuz 2015 tarihine kadar nakdî ödeme yaparak tamamen tasfiye etme yükümlülüğünden ve buna aykırılık için öngörülen cezadan kurtulmuşlardır.

Gelelim yönetim kurulu üyelerinin borçlanma yasağına: Anonim şirket yönetim kurulu

üyelerinin şirkete borçlanma yasağı, YTTK'nın 395. maddesinde düzenlenmiştir. Anılan maddenin ikinci fıkrasının 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen halinde;

● Anonim şirketin yönetim kurulu üyeleri ile onların alt ve üst soyundan birinin ya da eşlerinin yahut üçüncü dereceye kadar (üçüncü derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının (çocukları, torunları, annesi/babası, kayınpederi/kayınvalidesi, kendisinin ve eşinin büyükannesi/büyükbabası, kardeşi -kayını, baldızı, görümcesi-, amcası, halası, dayısı, teyzesi, yeğenleri),

● Yönetim kurulu üyeleri ile onların alt ve üst soyundan birinin ya da eşlerinin yahut üçüncü dereceye kadar -üçüncü derece dâhil- kan ve kayın hısımlarının ortağı oldukları şahıs şirketlerinin ve en az yüzde yirmisine katıldıkları sermaye şirketlerinin şirkete nakit veya ayın olarak borçlanmaları, şirketin yukarıda sayılan kişiler için kefalet, garanti ve teminat vermesi, sorumluluk yüklenmesi veya bunların borçlarını devralması yasaklanmış, bu yasağa rağmen şirkete borçlanması durumunda, ilgili yönetim kurulu üyesine veya sayılan yakınlarına ve diğer ilgililere, üçyüz günden az olmamak üzere -6.000 TL'den 73.000 TL'ye kadar- adli para cezası verilmesi öngörülmüştü.

Ancak, 6335 sayılı Kanun ile 395. maddenin ikinci fıkrası "Pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan 393 üncü maddede sayılan yakınları şirkete nakit borçlanamaz. Bu kişiler için şirket kefalet, garanti ve teminat veremez, sorumluluk yüklenemez, bunların borçlarını



Soner Altaş

Kırşehir'li olan Soner Altaş, 2000 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müfettiş Yardımcısı olarak göreve başlamış, 2010 yılında Başmüfettiş olmuştur. 2011 yılında Bakanlıklarda yapılan değişiklikler sonrasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi olarak görevine devam etmektedir. Yüksek lisansını (MBA) ABD'de University of Tennessee'de yapmıştır. 2007 yılında University of Tennessee'nin aday göstermesiyle BGS International Business Honor Society üyesi seçilmiştir. Şirketler Hukuku alanında yayımlanmış kitapları ile hakemli dergilerde ve Dünya Gazetesinde yeni Türk Ticaret Kanunu'na ilişkin olarak yayımlanmış birçok makalesi ve yazısı bulunmaktadır. Evli olan Altaş, bir çocuk babasıdır.

devralamaz. Aksi halde, şirkete borçlanılan tutar için şirket alacaklıları bu kişileri, şirketin yükümlendirildiği tutarda şirket borçları için doğrudan takip edebilir.” şeklinde değiştirilmiş, böylece yönetim kurulu üyelerine ve yakınlarına getirilen borçlanma yasağının kapsamı daraltılmıştır.

Yapılan bu değişiklikle, pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan yakınlarının (yönetim kurulu üyesinin alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin yahut üçüncü dereceye kadar -üçüncü derece dâhil- kan ve kayın hısımlarından birinin) şirkete nakit olarak borçlanmaları; bu kişiler için şirketin kefalet, garanti, teminat vermesi, sorumluluk üstlenmesi, bunların borçlarını devralması yasaklanmıştır; ayın olarak borçlanmaları ise yasak dışında tutulmuştur. Yine, yönetim kurulu üyelerinin kendilerinin ve sayılan yakınlarının ortağı oldukları şahıs şirketleri ile en az %20'sine katıldıkları sermaye şirketleri de yasak kapsamından çıkarılmıştır.

Paysahibi olan yönetim kurulu üyeleri ise, YTTK'nın 358. maddesi gereği, sermaye taahhütlerinden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmişler ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde ise şirkete borçlanabileceklerdir. Yönetim kurulu üyelerinin şirkette pay sahibi olan yakınları da, 358. madde gereği, sermaye taahhütlerinden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmişler ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde ise şirkete nakit borçlanabileceklerdir.

Bu yasaklara rağmen, yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan yakınlarının şirkete nakit olarak borçlanmaları; bu kişiler için şirketin kefalet, garanti, teminat vermesi, sorumluluk üstlenmesi, bunların borçlarını devralması durumunda, borçlanılan kişilere üçyüz günden az olmamak üzere -6.000 TL'den 73.000 TL'ye kadar- adli para cezası verilecektir.

Sonuç itibarıyla; borçlanma yasağı, gerek paysahipleri gerek yönetim kurulu üyeleri tarafından bilinmesi ve hassasiyetle uygulanması gereken önemli bir konudur. Ancak, kanımızca, YTTK'nın 358. maddesindeki “sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçları ifa etme” ve “serbest yedek akçelerle birlikte kârın geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olması” ibareleri, şirketler tarafından farklı yorumlanıp uygulanmaya müsaittir. Bu nedenle, anılan ibarelerden ne anlaşılması gerektiğinin örnekli olarak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir Tebliğ ile düzenlenmesinin, hem uygulamada birlik sağlanması hem de cezaî sorumlulukların önlenmesi ba-

“BORÇLANMA YASAĞININ GETİRİLMESİNİN TEMEL AMACI, ŞİRKET SERMAYESİNİN KORUNMASIDIR.”

“ CEZA, ŞİRKETTEN BORÇ PARA ÇEKEN PAY SAHİBİNE DEĞİL, O BORCU PAY SAHİBİNE VEREN KİŞİYE UYGULANACAKTIR.”

kımından gerekli olduğu düşünülmektedir.

Yeri gelmişken bir hususun altını çizmek faydalı olacaktır. YTTK'nın 358. maddesinin ne ilk ne de son halinde borçlanma yasağı konusunda bir sınır getirilmemiştir. Buradan “paysahipleri şirketten dilediği gibi para çekebilir” anlamı çıkarmak, istenmeyen sonuçların doğmasına yol açabilecektir. Zira, borçlanma yasağının getirilmesinin temel amacı, şirket sermayesinin korunmasıdır. Nitekim, 6335 sayılı Kanun'un 15. maddesi ile yapılan değişikliğin gerekçesinde “şirket varlıklarının uzun süreli, yüksek oranlarda ve karşılıksız olarak borçlanma adı altında şirket ortaklarına veya yöneticilerine kullanılması halinde, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 155 inci maddesinde düzenlenen güveni kötüye kullanma suçunun veya bu şekilde gerçekleşen borçlanma sonucunda şirketin iflası halinde 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 161 inci maddesinde düzenlenen hileli iflas suçunun oluşabileceği” vurgulanmıştır. Bu yönüyle, anonim şirket paysahiplerinin şirketi zarara uğratabilecek miktarda ve vadede borç para çekmeleri, YTTK yönünden olmasa dahi, Türk Ceza Kanunu açısından cezaî sorumluluğu gündeme getirebilecektir. Bu nedenle, paysahiplerinin bir alışkanlık olarak borçlanma yoluna gitmemeleri, acil kay-

nak ihtiyaçları sözkonusu ise bu yola başvurmaları, şirketten borç para çekerken ölçülü davranmaları ve borcu zamana yaymadan uygun bir vadede şirkete geri ödemeleri uygun olacaktır.

Bu konuda gözlemlediğimiz boşluklardan biri de, YTTK'da şirkete borçlanılan kişinin kâr payı almasını engelleyen bir hükmün bulunmamasıdır. Oysa, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılan Kâr Payı Avansı Dağıtım Hakkında Tebliğ'de paysahiplerinin sermaye taahhüt borçları dışında şirkete borçlu olmaları halinde, kendilerine kâr payı avansı ödenmeyeceği, söz konusu borcun paysahibine ödenecek kâr payı avansından mahsup edileceği belirtilmektedir. YTTK'da şirkete borçlu olma ile kârdan pay alma arasında da bu yönde bir hükme yer verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Ancak, yasal değişikliğin zaman alacağı gözetilerek adı geçen Bakanlığın çıkaracağı bir Tebliğ ile paysahiplerinin şirkete borçlandıkları tutarın kendilerine ödenecek kâr payından mahsup edilmesini öngörmesi, şirketlere hem bu konuda bir yol gösterecek hem de uzun vadeli borçlanmaların önlenmesine vesile olacaktır. Dileyen şirketlerin, bu hususu genel kurulda görüşüp yasal sınırları ihlal etmeksizin bir karara bağlamalarının da (örneğin; paysahiplerinin borçlanacakları azami tutarın sermaye taahhütlerinin belirli bir oranına endekslenmesi, önceki borç ödenmeden yeni borç yapılamaması, borçların geri ödeme vadelerinin belirlenmesi, vs) mümkün olabileceği kanısındayız.

Mutluluğunuz için her yerdeyiz.

Arçelik olarak Türkiye'nin en kapsamlı,
en yaygın servis hizmetlerini sunmaktan mutluyuz.



Türkiye'de toplam 574 yetkili servis.

Beyaz eşyadan klimaya, ankastreden elektroniğe her ürün grubu için uzman kadro.

Hafta içi 22.00'ye kadar ve pazar günü nöbetçi servis.

Nöbetçi servis uygulaması için Çağrı Merkezi'ne başvurunuz.

Koç



444 0 888

arcelik.com.tr

 arçelik

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA FİNANSAL RAPORLAMA VE BAĞIMSIZ DENETİME İLİŞKİN GÜNCEL DURUMUN KISA DEĞERLENDİRMESİ

Türk Ticaret Kanunu yürürlüğe girmeden önce önemli değişikliklere uğradı. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu finansal raporlama ve bağımsız denetime ilişkin birçok yeni düzenlemeyi de beraberinde getirdi. TKYD Üyesi Ali Çiçekli konuyla ilgili güncel bilgileri, kaleme aldığı makalesinde bizlere aktarıyor.

Bilindiği üzere resmi gazete de 30 Haziran tarihinde yayımlanan 6335 Sayılı kanun ile Yeni Türk Ticaret Kanunu ("Yeni TTK") yürürlüğe girmeden bir gün önce önemli değişikliklere uğradı. Yeni TTK'nın değişikliğe uğramadan önceki hali Yeni TTK uyarınca tacir olarak tanımlanan herkes



için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ("UFRS") ile tam uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları ("TMS")'na göre defter tutma zorunluluğu getiriyordu. TMS uyarınca tutulan defterlerin denetimini ise bağımsız denetim kuruluşları, YMM veya SMMM'ler uluslararası denetim standartları uyarınca denetleyeceklerdi. Kanımızca Yeni TTK ile ticaret hayatına getirilen iki önemli kazanım UFRS defter tutma ve zorunlu bağımsız denetim yükümlülüğü idi.

6335 sayılı kanun ile Yeni TTK'da geriye doğru atılan iki adım zorunlu bağımsız denetim yükümlülüğünün ve UFRS'ye göre defter tutma zorunluluğunun kaldırılması oldu. 6335 sayılı kanun uyarınca, tacirler defterlerini vergi usul kanunu hükümleri uyarınca tutmaları ancak finansal tablo düzenlerken TMS uyarınca finansal tablo düzenlemeleri yükümlülüğü getirildi.

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") ise madde 88'in 3'üncü fıkrası uyarınca değişik işletme büyüklükleri, sektörler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için, özel ve istisnai standartlar koymaya ve farklı düzenlemeler yapmaya yetkili kılındı.

397'inci maddeye eklenen bir hükümlerle bağımsız denetimin kapsamına alınacak şirketlerin Bakanlar Kurulu tarafından belirleneceği hükmü kanuna eklendi. Yazımızın kaleme alındığı tarih itibariyle bağımsız denetimin kapsamına dair bir açıklama Bakanlar Kurulu tarafından henüz yapılmamıştır. Murakiplik sistemi kaldırıldığı için bağımsız denetimin kapsamında olmayan firmaların tamamen denetimsiz kalacağı dolayısıyla bağımsız denetimin kapsamının dar tu-

“ KGK İSE FARKLI İŞLETME BÜYÜKLÜKLERİ İÇİN FARKLI MUHASEBE STANDARTLARININ UYGULANIP UYGULANMAYACAĞI KONUSUNDA BİR DÜZENLEMİYİ TASLAK DA OLSA YAYIMLAMAMIŞTIR. DOLAYISIYLA AKSİ BİR DÜZENLEME YAPILMADIĞI SÜRECE MEVCUT MEVZUATA GÖRE TÜM TACİRLER 1 OCAK 2013 TARİHİNDEN BAŞLAYARAK FİNANSAL TABLOLARINI TMS İLE UYUMLU OLARAK DÜZENLEMELERİ GEREKMEKTEDİR. ”

tulmaması gerektiğine yeri gelmişken dikkat çekmek isterim.

KGK ise farklı işletme büyüklükleri için farklı muhasebe standartlarının uygulanıp uygulanmayacağı konusunda bir düzenlemeyi taslak da olsa yayımlamamıştır. Dolayısıyla aksi bir düzenleme yapılmadığı sürece mevcut mevzuata göre tüm tacirlerin 1 Ocak 2013 tarihinden başlayarak finansal tablolarını TMS ile uyumlu olarak düzenlemeleri gerekmektedir.

Gerek KGK'nın muhasebe standartları ve firmaların büyüklüklerine göre izleyecekleri finansal raporlama standartlarına ilişkin düzenlemelerinin açıklanmamış olması gerekse Bakanlar Kurulu'nun zorunlu bağımsız denetimin kapsamındaki şirketleri ve geçiş planını açıklamamış olması finansal

raporlamaya ve bağımsız denetime ilişkin soruların ve belirsizliklerin sürmesine neden olmaktadır. 31 Aralık 2012'nin yaklaştığı ve firmaların TMS uyarınca açılış bilançolarını hazırlama, bağımsız denetçilerini seçme ve stok sayımı gibi bağımsız denetçi görüşünü olumlu görüşten şartlı görüşe çevirebilecek bağımsız denetim prosedürlerinin yerine getirilebilmesi için KGK'nın hızlı bir biçimde bağımsız denetime ilişkin düzenlemeleri, firmaların TMS'ye göre finansal tablo düzenleme ve bağımsız denetim sürecine hazırlanabilmeleri için önemlidir.

Uluslararası finansal piyasalarda sermayenin hızlı dolaşımı için güvenilir, karşılaştırılabilir, zamanında bilginin öneminin altını bu noktada bir kez daha çizmemizde fayda var. Vergi Usul Kanunu'nun değerlendirme prensipleri ile UFRS değerlendirme prensiplerinin birbirinden çok farklı oluşu VUK finansal tablolarının finans piyasalarında güvenilirliğini ve itibarını azaltıyor, bilgi karşılaştırılabilir olmadığı için işlemler maliyetli ve zaman alarak gerçekleşiyor. Bu argümanımızı iki kısa örnek ile desteklemek isterim. 31 Aralık 2011 yılına ait bağımsız denetim çalışmalarımız sırasında denetlediğimiz iki örnek şirketin finansal tablolarına baktığımızda A şirketi UFRS'ye geçişte 27 düzeltme ve 51 sınıflama kaydı yapmış, VUK'a göre oluşan 103 Milyon TL mertebesinde dönem zararı ise UFRS'de 65 Milyon TL kar olarak gerçekleşmiş, bir başka deyişle kar eden bir firma zararda gözüktüğü için paydaşlar kar payı alamamış. Aynı yıla



ALI ÇİÇEKLİ

Deloitte – TTK İş Geliştirme Ortağı olarak görev yapmaktadır. İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümü mezundur. 1998 yılından bu yana Deloitte'ta çalışmaktadır. 2002-2004 yılları arasında Deloitte ABD Boston ofisinde görev yapmıştır. Yurtdışında bulunduğu süre içinde USGAAP ve NYSE'de işlem gören üretim ve inşaat firmalarının denetim projelerinde uzmanlaşmıştır. 2004 yılında Türkiye'ye döndükten sonra çokuluslu firmaların Dubai, Katar, Kuveyt, Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan gibi çeşitli ülkelerde gösterdikleri faaliyetlerin bağımsız denetim çalışmalarını yönetmiş ve çoklu para birimlerinde konsolidasyon ve UFRS'ye geçiş projeleri konusunda uzmanlaşmıştır. Çeşitli halka arz projelerini yönetmiştir ve bu konuda uzmanlaşmıştır. Çeşitli firmaların hisse alım, satım, stratejik ortaklık gibi işlemlerinde denetim ortağı olarak görev yapmıştır.

ilişkin denetim çalışmalarımızda gözlemlediğimiz diğer bir firmada ise VUK'tan UFRS' ye geçerken 38 düzeltme ve 40 sınıflama kaydı yapılmış dönem karı VUK'ta 21 Milyon TL gözükürken UFRS karı 15 Milyon TL mertebesinde gerçekleşmiş. Firma olduğundan daha karlı bir firma gözüktüğü için dağıtılan temettüler olması gerekenden fazla dağıtılmış, firmanın finansal tabloları ise gene doğru sonuçları belirtmiyor. Ayrıca her iki firmada yönetim kararlarını VUK finansal tablolar üzerinden yönetmeye çalıştığı için sonuçlara bakarak doğru karar alması son derece zor, finansal performansını doğru bir biçimde ölçemediği ve raporlayamadığı için finans kuruluşları nezdinde risk primlerinin artması, borçlanma maliyetlerinin artması ve firmaların değerlerinin düşmesi kaçınılmaz. Bu iki örnekte vurgulamaya çalıştığımız üzere mevcut mevzuat günün koşullarına cevap veremediği ve firmaların faaliyetlerinin sonuçlarını doğru bir biçimde finansal tablolara yansıtamadığı için ülke boyutunda düşündüğümüzde doğru kararları zamanında almak, firmaların aktif kalitesini doğru bir biçimde ölçmek son derece güç. Özellikle Basel II'nin yürürlükte olduğunu ve bankaların kredilendirme süreçlerini bu kanun uyarınca düzenlediği şu günlerde aktif kalitenizi doğru bir biçimde raporlayamadığınız noktada finansman maliyetlerinin artacağını öngörmek çok zor değil.

Bakanlar kurulu tarafından yapılacak bağımsız denetimin kapsamında olmayan bir firmanın finansal tablolarının denetlenmeyecek olması ise güvenilir finansal raporlama sorununu karşımıza bir kez daha çıkarmaktadır.

KGK'nın yayımladığı ve KGK'nın internet sitesinden

ulaşılabilen taslak bağımsız denetim yönetmeliğinde SMM, YMM ve bağımsız denetim kuruluşlarını ilgilendiren birçok husus bulunuyor. Bu taslak metin ne şekilde yasalaşacağını birlikte göreceğiz ancak taslak metin mevcut haliyle yasalarsa bağımsız denetim kuruluşları ve bağımsız denetçiler açısından önemli bir hazırlık süreci geçirilmesi gerektiğini işaret ediyor. Taslak tebliğ uyarınca bağımsız denetçiler açısından KGK'nın kuracağı kalite güvence sistemi ile uyumlu bir kalite kontrol sistemi kurulması, bağımsız denetime ilişkin yetkilendirme ve sınavlar, bağımsız denetçi rotasyonu, verilecek bağımsız denetim hizmetlerinde uygulanacak ücret tarifesi, mesleki sorumluluk sigortası gibi yapılması gereken altyapı yatırımları meslek mensuplarının bağımsız denetim faaliyetlerini bireysel olarak yapmalarını son derece zorlaştırıyor ve meslek mensuplarını

“ÖZELLİKLE BASEL II'NİN YÜRÜRLÜKTE OLDUĞUNU VE BANKALARIN KREDİLENDİRME SÜREÇLERİNİ BU KANUN UYARINCA DÜZENLEDİĞİ ŞU GÜNLERDE AKTİF KALİTENİZİ DOĞRU BİR BİÇİMDE RAPORLAYAMADIĞINIZ NOKTADA FİNANSMAN MALİYETLERİNİN ARTACAĞINI ÖNGÖRMEK ÇOK ZOR DEĞİL.”

dolaylı olarak birleşmeye yönlendiriyor.

Dikkatinizi çekmek istediğimiz nokta ise taslak yönetmelik uyarınca geçiş hükümlerinde belirtilen bağımsız denetçilerin yetkilendirilmesi. Taslak yönetmeliğin 16 ncı maddesi denetçi olmak isteyen adaylar, meslek mensubu olmanın yanında, mesleki teorik eğitimlerini tamamlamış olmalı ve muhasebe, TMS, Finansal Analiz, Finans, Denetim, Genel Hukuk Mevzuatı (Ticaret Hukuku, Borçlar Hukuku, İcra ve İflas Hukuku, Medeni Hukuk, Vergi Hukuku, Sosyal Güvenlik Mevzuatı, İdare Hukuku), Sermaye Piyasası Mevzuatı, bankacılık mevzuatı ve sigortacılık mevzuatı konularında açılacak sınavlardan başarılı olmaları gerekmektedir. SPK, bankacılık ve sigortacılık alanında denetim yapmayacaklar SPK, bankacılık ve sigortacılık mevzuatından muaf tutulacaklardır.

Geçiş hükümlerinde ise bağımsız denetçilerin yetkilendirilmesi üç temel gruba ayrılmıştır. A) 31 Aralık 2012 tarihine kadar yapılacak yetkilendirmelerde yönetmeliğin yayımı tarihi itibarıyla 5018 sayılı kanun kapsamındaki kurumlar tarafından bir sınava bağlı olarak bağımsız denetim yetkisi ile lisans belgesi almaya hak kazanan kişiler bir önceki paragrafta saydığımız sınavlardan muaf tutulacaklardır. B) 31 Aralık 2013 tarihine kadar yapılacak yetkilendirmelerde 15 yıl mesleki tecrübe, SMMM ya da YMM olma ve Kurum tarafından yürütülecek eğitimlerde başarılı olmak kaydıyla, Sermaye Piyasası, Bankacılık Mevzuatı ve Sigortacılık Mevzuatı dışında kalan sınav konularının-

dan muaf tutulacaklardır. C) 31 Aralık 2014 tarihine kadar yapılacak yetkilendirmelerde ise “10 yıllık mesleki tecrübe ile 2 yıl denetçi yanında mesleki eğitim alma şartı 1 yıl olarak uygulanır” hükmü bulunmaktadır, sınavlardan herhangi bir muafiyet belirtilmemiştir. İkinci ve üçüncü gruplarda bahsedilen 15 ve 10 yıllık mesleki tecrübelerin hesaplanmasında “hukuk, iktisat, maliye, işletme, muhasebe, bankacılık, kamu yönetimi ve siyaset bilimleri konularında lisans veya lisansüstü eğitimler sırasında harcanan süreler dikkate alınır” hükmü bulunmaktadır. Taslak metin mevcut haliyle yasalaştığı takdirde yaklaşık olarak 31 Aralık 2012 tarihinde SPK tarafından sınavlar sonucunda verilen bağımsız denetçi lisansına sahip meslek mensubu sayısının 2,500 olacağını ve bu sayının ticaret hayatında denetim fonksiyonunu layıkıyla yerine getirmek için yeterli olmayacağı öngörülebilir.

Vergi Usul Kanunu'nun değerlendirme prensiplerinin UFRS ile olabildiğince uyumlulaştırılması, KGK'nın TMS finansal tablo düzenleme ve bağımsız denetime ilişkin geçiş planını ve düzenlemelerini son haline getirerek yasalaştırması çok önemlidir. TMS'ye geçiş ile bağımsız denetimin kapsamı birbiriyle uyumlu bir biçimde uygulandığı takdirde TMS'ye daha sağlıklı bir geçiş sağlanabilir. Firmaların ise bu geçiş planına göre finansal raporlama altyapılarını TMS ile uyumlulaştırarak bağımsız denetimden geçmelerinin yukarıda açıklamaya çalıştığımız nedenlerle Yeni TTK'dan sağlanacak faydayı önemli oranda artıracaktır.



**JAMES
ALEXANDER**

Business 2.0 tarafından dünyayı değiştirecek 11 şirketten biri olarak seçilen Zopa'nın kurucusu, en iyi dijital kategorisinde Green Award sahibi, küresel ısınmaya karşı online sosyal hareket olan Green Thing'in CEO'su.

**TÜRKİYE KURUMSAL
YÖNETİM DERNEĞİ (TKYD)'NİN**

**YILSONU TOPLANTISI
05 ARALIK 2012 TARİHİNDE
GERÇEKLEŞİYOR!**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üyelerinin katılımıyla her yılsonunda düzenlenen üye toplantısının bu yılki konuşmacısı James Alexander olacak. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi & MCT Danışmanlık Yönetici Ortağı Sayın Tanyer Sönmezer'in değerli katkılarıyla gerçekleşecek toplantı, 13. Pazarlama Zirvesi kapsamında Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda düzenlenecek.

YER: LÜTFİ KIRDAR ULUSLARARASI KONGRE VE SERGİ SARAYI - DOLMABAĞÇE A SALONU

TARİH: 05 ARALIK 2012, ÇARŞAMBA SAAT: 11:30-12:30

13. Pazarlama Zirvesi'ne katılım için TKYD üyelerine özel indirim sağlanmaktadır.
Kayıt ve bilgi için: Dicle Senem Kotan Kayıkçı Tel: 0212 310 17 00 dkotan@mct.com.tr

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA SON DEĞİŞİKLİKLER

Yeni TTK, şirketlerin hukuksal ve kurumsal yapısı ile yönetimini ve işleyişini önemli ölçüde etkileyip, söz konusu alanlarda şirketlerin değişiklikler ve uyarlamalar yapmasını gerektiriyor. Yeni TTK, şirketlere sadece sorumluluk getirmiyor aynı zamanda yeni fırsatlar da yaratıyor. KPMG Türkiye Mali Hukuk Bölüm Başkanı Levent Berber Yeni TTK'da 6335 sayılı Kanun'la yapılan son değişiklikler ile ilgili ele aldığı makalesini bu sayımızda bizlerle paylaşıyor.



6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ("TTK"), uygulamada ortaya çıkabilecek sorunların asgariye indirilebilmesi için 6335 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun'da Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan değişikliklerle ve Türk Ticaret Kanunu'nun Geçici 6. maddesinin 4. fıkrasını yürürlükten kaldıran 6353 sayılı Kanun ile birlikte 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Ticari işletmelere önemli zorunluluklar getiren Yeni Türk Ticaret Kanunu ("Yeni TTK") hükümlerinin büyük bölümü 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Muhasebe standartlarına ilişkin bazı hükümler ise 1 Ocak 2013 tarihinde yürürlüğe girecektir.

Önemli Bazı Tarihlerde Değişiklikler

● TTK uyarınca hazırlanacak tüzük ve yönetmeliklerin (İkincil Düzenlemeler), TTK'nın yürürlük tarihinden itibaren 6 ay içinde (31.12.2012 tarihine kadar) yürürlüğe gireceğine ilişkin düzenleme yapılmıştır.

● Şirket evrakında bulunması zorunlu bilgilere ilişkin hüküm, 01.07.2012 tarihinde TTK ile birlikte yürürlüğe girecekti. Ancak, bu hükmün 01.01.2014 tarihinde yürürlüğe gireceğine ilişkin yeni düzenleme yapılmıştır.

● Şirketlerin esas sözleşmelerini 14.08.2012 tarihine kadar TTK ile uyumlu hale getirmesi düzenlenmişti. Ancak, yapılan değişikliklerle; bu süre 01.07.2013 tarihine kadar uzatılmıştır.

● Oy hakkı ve oy hakkının doğumu ile ilgili TTK'nın 434 ve 435. maddeleri 01.07.2013 tarihinde yürürlüğe girecektir. (6103 SK. Md 28)

● Şirketlerin esas sözleşmesinde yazılı genel kurul toplantı ve karar nisaplarının 01.01.2013 tarihine kadar TTK

“ ŞİRKET EVRAKINDA BULUNMASI ZORUNLU BİLGİLERE İLİŞKİN HÜKÜM, 01.07.2012 TARİHİNDE TTK İLE BİRLİKTE YÜRÜRLÜĞE GİRECEKTİ. ANCAK, BU HÜKMÜN 01.01.2014 TARİHİNDE YÜRÜRLÜĞE GİRECEĞİNE İLİŞKİN YENİ DÜZENLEME YAPILMIŞTIR. ”

ile uyumlu hale getirilmesi düzenlenmişti. Ancak, yapılan değişikliklerle; bu süre 01.07.2013 tarihine kadar uzatılmıştır.

● TTK'nın 358. maddesine aykırı şekilde, şirkete borçlu olan pay sahiplerinin, borçlarını nakdi ödeme yaparak 01.07.2015 tarihine kadar tamamen tasfiye etmelerine ilişkin TTK Uygulama Kanunu'nun 24. maddesi ise iptal edilmiştir.

Şirket Evrakı

● Tacirin işletmesi ile ilgili olarak düzenlediği ticari mektuplarda ve ticari defterlere yapılan kayıtların dayandığı belgelerde bulunması zorunlu bilgiler düzenlenmiştir. (6102 SK. Md.39/f2)

● Bu belgelerde; tacirin sicil numarası, ticaret unvanı, işletmesinin merkezi ile tacir internet sitesi oluşturma yükümlülüğüne tabi şirketlerden (Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek denetime tabi şirketler) ise sayılanlara ek olarak tescil edilen internet sitesinin

adresinin de gösterilmesi gerekecektir. (6102 SK. Md. 39/ f2)

● Bu hükmün 01.01.2014 tarihinde yürürlüğe gireceğine ilişkin yeni düzenleme yapılmıştır. (6102 SK. Md.39/f2/c2-c3-c4)

Ticari Defterler ve Finansal Tablolar

● Ticari defterlerin Türkiye Muhasebe Standartları'na ("TMS") göre tutulmasına ilişkin hüküm değiştirilmiş ve bu defterlerin Vergi Usul Kanunu'na göre tutulması gerektiğine ilişkin düzenleme yapılmıştır.

● Sadece fiziki ortamda tutulan ticari defterler noter tarafından açılış onayına tabi duruma gelmiştir. Noter tarafından kapanış onayı ise sadece yevmiye defteri ile yönetim kurulu karar defteri için söz konusu olup, izleyen faaliyet döneminin üçüncü ayının sonuna kadar notere yaptırılması gerekmektedir. (6102 SK. Md.64/f3)

● Ticari defterlerin elektronik ortamda tutulması halinde bu defterlerin açılışlarında ve yevmiye defteri ile yönetim kurulu karar defterinin kapanışında noter onayı aranmayacaktır. (6102 SK. Md.64/f3)

● Münferit ve konsolide finansal tabloların Türkiye Muhasebe Standartları'na göre hazırlanmasına ilişkin maddeler geçerliliğini korumaya devam etmektedir. Ancak, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'na özel ve istisnai standartlar koyma yetkisi verilmiştir. (6102 SK. Md. 88/ f3)

Finansal Tablolarda TMS Uygulamasına Geçiş

● TTK'nın Geçici 1. Maddesinde yapılan değişiklik ile aşağıdaki şirketler TMS/TFRS ve yorumlarını uygulamakla yükümlüdür:

● SPK'ya göre ihraç ettikleri



Av. Levent Berber

Levent Berber Şubat 2012 itibarıyla KPMG Türkiye Mali Hukuk Bölüm Başkanı olarak görev yapmaya başlamıştır. Yaklaşık 20 yıldır avukat olan Berber, uluslararası faaliyet gösteren hukuk bürolarında ve birçok yabancı sermayeli şirkette üst düzey yönetici ve baş hukuk müşaviri olarak görev yapmıştır. Levent Berber, muhtelif kamu kurumlarına proje bazında hukuk danışmanlığı yapmış olup Bankacılık Kanunu, TMSF Ticari ve İktisadi Bütünlük Kanununun revizyon çalışmaları gibi çeşitli mevzuat hazırlama çalışmalarında aktif görev almıştır.

sermaye piyasası araçları borsada veya teşkilatlanmış diğer bir piyasada işlem gören şirketler, aracı kurumlar, portföy yönetim şirketleri ve konsolidasyon kapsamına alınan diğer işletmeler,

● Bankacılık Kanunu'nun 3. maddesinde tanımlanan bankalar ile bağlı ortaklıkları,

● 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nda tanımlanan sigorta ve reasürans şirketleri,

● 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nda tanımlanan emeklilik şirketleri,

● TMS'yi uygulamayı tercih eden şirketler (6102 SK. Md. 1/ f2)

● Ayrıca, TTK'nın Geçici 6. Maddesine göre Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu 01.01.2013'den itibaren TMS/TFRS uygulamakla yükümlü şirketleri belirleme yetkisine sahiptir. (6102 SK. Geçici Md. 6/ f1)

Denetime Tabi Olacak Şirketler

● Tüm sermaye şirketlerinin bağımsız denetime tabi olacağına dair düzenleme değiştirilmiş ve bağımsız denetime tabi olacak şirketleri belirleme yetkisi Bakanlar Kurulu'na verilmiştir.

● Bağımsız denetime tabi olacak anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartları'na göre denetlenecektir. (6102 SK. Md. 397/ f1)

● Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek denetime tabi şirketlerin ve şirketler topluluklarının yetkili organı tarafından en geç 31.03.2013 tarihine kadar denetçi seçimi yapılmalıdır. (6102 SK. Geçici Md. 6/ f2)

Yöneticilerde Aranılan Şartlar

● Anonim şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az birisinin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olması, en az birisinin yerleşim yerinin Türkiye'de olması, en az 1/4'ünün yükseköğrenim görmüş olması, limited şirketler bakımından ise müdürlerin en az birisinin yerleşim yerinin Türkiye'de olması gibi şartlar kaldırılmıştır. (6102 SK. Md. 359)

İşlem Denetçileri

● İşlem denetçileri tamamen Kanun'dan çıkartılmıştır.

Denetçi Görüşü

● Denetçi tarafından olumsuz görüş verilmesi hâlinde yönetim kurulu, görüş yazısının kendisine teslimi tarihinden itibaren 4 iş günü içinde, genel kurulu toplantıya çağırması ve genel kurulun yeni bir yönetim kurulu seçmesi gerekmektedir. Esas sözleşmede aksi öngörülmemişse, eski yönetim kurulu

üyeleri yeniden seçilebilecektir. Yeni yönetim kurulu altı ay içinde, kanuna, esas sözleşmeye ve standartlara uygun finansal tablolar hazırlatıp, bunları denetleme raporu ile birlikte genel kurula sunmalıdır. (6102 SK. Md. 403/ f5)

Limited Şirkette Sermayenin Ödenmesi

● Anonim şirketlere tanınan sermayenin 1/4'ünün kuruluş anında, kalan kısmının ise 24 ayda ödenmesi imkânı limited şirketlere de tanınmıştır. (6102 SK. Md.578/f1)

Şirkete Borçlanma

● Şirket ortaklarının şirkete borçlanmaları aşağıdaki iki şartın sağlanması kaydıyla mümkün hâle getirilmiştir:

a- Anonim şirketlerde ortakların sermaye taahhüdünden doğan vadesi geçmiş borçları bulunmaması hâlinde

b- Şirketin serbest akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde ise şirkete borçlanabilecekleri düzenlenmiştir. (6102 SK. Md.358)

● Bu hükme aykırı olarak borçlanma durumunda artık borçlanmalara değil borç verenlere adli para cezası verilmesi söz konusudur. (6102 SK. Md.562/f5)

● Ortak olmayan yönetim kurulu üyeleri ile ortak olmayan üçüncü dereceye kadar akrabalarının şirkete nakit olarak borçlanmaları yasaklanmıştır. (6102 SK. Md.395/f2)

● Limited şirketlerin ortakları ile müdürleri de anonim şirketlerde olduğu gibi şirkete borçlanmaları mümkün hale gelmiştir. (6102 SK. Md. 644/ f1)

● Şirkete borçlu olan ortakların, borçlarını nakdi ödeme

yaparak en geç 01.07.2015 tarihine kadar tamamen tasfiye etmelerine ilişkin hüküm iptal edilmiştir. (6335 SK. Md. 47/ f3)

İnternet Sitesi Zorunluluğu

● Tüm sermaye şirketleri değil, sadece Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek denetime tabi şirketlerin internet sitesi kurmaları zorunlu hale gelmiştir. (6102 SK. Md. 1524/ f1/ c1)

● İnternet sitesinde yayınlanması gereken içerik sadeleştirilmiş ve sadece "Kanunen yapılması zorunlu ilanların yayınlanması" yönünde değişiklik yapılmıştır. (6102 SK. Md. 1524/ f1/ c1)

Kusur ve İspat Yükü

● Kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerin ihlali halinde; bu kişilerin kusurlu olduğunu iddia edenler artık bunu ispat etmek durumundadır. (6102 SK. Md. 553/ f1)

Suç ve Cezalar

● Suç ve cezalara ilişkin düzenlemeler "orantılılık ilkesi" gereği yeniden ele alınmış ve birçok suçun yaptırımını idari para cezasına dönüştürülmüştür. (6102 SK. Md. 33, 38, 39, 40,41, 42, 43, 44, 45, 48, 53, 562, 832)

BAKANLAR KURULU TARAFINDAN BELİRLENECEK DENETİME TABİ ŞİRKETLERİN VE ŞİRKETLER TOPLULUKLARININ YETKİLİ ORGANI TARAFINDAN EN GEÇ 31.03.2013 TARİHİNE KADAR DENETÇİ SEÇİMİ YAPILMALIDIR. (6102 SK. GEÇİCİ MD. 6/ F2)



Korur, yönetir, büyütür

Egeli & Co.'dan yeni bir hizmet:
"Aile Varlık Yönetimi".

Tek elden, objektif ve profesyonel bir yaklaşımla aile varlıklarınız bir bütün olarak korunsun, yönetilsin ve büyüsün diye...

* Aile Varlık Yönetimi



“SMALL BUSINESS CAPITAL FORMATION” FORUMU

“Small Business Capital Formation” Forumu, 16-17 Ekim 2012 tarihinde Point Hotel Barbaros'ta gerçekleşti. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) tarafından organize edilen ve Sermaye Piyasası Kurulu desteği ile gerçekleşen seminerde küçük ve orta ölçekli işletmeler için en iyi uygulamalar katılımcılar tara-

findan ele alındı ve bu işletmelerin ana pazarlara girişi için geliştirme ve uygulama konuları tartışmaya açıldı. Dünyanın çeşitli bölgelerinden düzenleyici kurumların uzmanları için öğrenme ve networking fırsatları sunan “Small Business Capital Formation” ile ilgili detaylı bilgiye www.cbm.gov.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

YEŞİL İŞ-GREEN BUSINESS 18-19 EKİM 2012 TARİHLERİNDE GERÇEKLEŞTİ

Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından bu yıl dördüncüsü düzenlenen Yeşil İş-Green Business Konferansı, dünya tarihine adını “İnsanların çöpe bakış açısını ve sürdürülebilirliğin tarihini değiştiren isim” olarak yazdıran dahi girişimci Tom Szaky'yi ağırladı.

Ekonomik, toplumsal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak amacıyla faaliyet gösteren, sürdürülebilir geleceği hedefleyen bir iş dünyası modeli yaratma sorumluluğuyla hareket eden Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından dördüncüsü düzenlenen Yeşil İş-Green Business Konferansı'nın bu yılki ana teması ‘Sürdürülebilir gelecek için sürdürülebilir iş’ olarak belirlendi.



BİLİM İLAÇ, GRI TARAFINDAN A+ SEVİYESİNDE RAPOR ALDI

İlaç sektöründeki çalışmalarını şeffaflaştırarak fabrikalarını ve Ar-Ge merkezini başka firmaların da kullanımına açan Bilim İlaç'ın bu uygulaması dünyanın en önemli raporlama standardı kuruluşu Global Reporting Initiative'in (GRI) de dikkatinden kaçmadı. Global Reporting Initiative'den geçen yıl A seviye rapor alan tek Türk firması olarak adından söz ettiren Bilim İlaç, bu yıl A+ seviyesinde derecelendirilen 161 rapor arasında yerini aldı.

BORSA ŞİRKETLERİ İÇİN TÜRKİYE’DE ELEKTRONİK GENEL KURUL DÖNEMİ BAŞLADI

Türk Ticaret Kanunu’nun 1527. Maddesi ile genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sistemi borsaya kote şirketler açısından zorunlu hale geldi. Bu kapsamda Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın düzenlemeleri çerçevesinde borsaya kote şirketlerin yapacakları genel kurul toplantıları, 1 Ekim 2012 tarihinden itibaren Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK)’nın geliştirdiği Elektronik Genel Kurul sistemi üzerinden yapılıyor. Sistem ilk kez KPMG Türkiye tarafından uygulandı. Türkiye, borsa şirketlerini, hissedarlarına elekt-

ronik ortamda oy kullanmaya izin vermeye mecbur kılan ilk ülke olarak dikkat çekiyor. Atılan bu adım ile İstanbul borsasına kote gruplarının şeffaflığı artırıldı.



e-GENEL KURUL

XVI. İÇ DENETİM KONGRESİ “ DÖNÜŞÜM ” TEMASIYLA THE MARMARA TAKSİM OTELİNDE GERÇEKLEŞTİ

Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından her yıl düzenlenen Türkiye İç Denetim Kongresi ‘nin 16’ncısı 12 Kasım 2012 tarihinde “Dönüşüm” ana temasıyla, İstanbul The Marmara Taksim’de gerçekleşti.

Kongre çerçevesinde, katılımcılara süreçteki araç ve teknikler ile iyi uygulama örneklerinin en iyi şekilde aktarılabilmesi amacıyla düzenlenen paralel oturumlar düzenlendi. “Yeni TTK ve SPK Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Denetim Komiteleri” konulu I. Ana Oturum’a TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu panelist olarak katıldı. III. Ana Oturum’da ise TKYD Denetim Kurulu Başkanı, aynı zamanda TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı olan Ali Kamil Uzun “Meslekte Mükemmelliğin Küresel Paydaşı Olmak-Dönüşümün Yol Haritası ve Başarı Faktörleri” konulu bir sunum yaptı. Kongre; ödül töreni ve kapanış konuşması ile sona erdi.



TAV’IN KURUMSAL YÖNETİM NOTU 10 ÜZERİNDEN 9,24 OLARAK AÇIKLANDI

Dünyanın önemli kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşlarından ISS Corporate Services, TAV’ın kurumsal yönetim notunu 10 üzerinden 9,24 olarak açıkladı. Bu rakam Türkiye’de halihazırda en yüksek seviye. TAV, aldığı bu not ile 40’a yakın şirketin yer aldığı IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde ilk sıraya yükseldi. Şirketin geçen yıl aldığı kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden 9.09’du.



ARÇELİK'İN KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME NOTU AÇIKLANDI

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alacak şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetlerini yürüten Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., 1 Ağustos 2011 tarihinde 8,59 olarak açıkladığı Arçelik A.Ş.'ye ait kurumsal yönetim derecelendirme notunu 30 Temmuz 2012 tarihinde 9.11 olarak güncelledi.



SPL ULUSLARARASI ALANDAKİ İLK ANLAŞMASINI KOFIA İLE GERÇEKLEŞTİRDİ

Sermaye Piyasası Lisanslama, Sicil ve Eğitim Kuruluşları A.Ş. (SPL) ile Güney Kore Aracı Kuruluşlar Birliği KOFIA'nın eğitim departmanı olan KCIE (Korea Council for Investor Education) ve KIFIN (Korea Institute of Financial Investment) arasında finansal eğitim ile ilgili olarak mutabakat zaptı (MoU) imzalandı. İstanbul'da 06.11.2012 tarihinde gerçekleştirilen bir resepsiyon sonrasında imzalanan anlaşma, SPL Genel Müdür Yardımcısı Serkan Karabacak tarafından MoU anlaşmasının önemini anlatan konuşma sonrası SPL Genel Müdürü Bekir Yener Yıldırım ile KOFIA Başkanı Jong Soo Park tarafından imzaya alındı ve yürürlüğe girdi. SPL için büyük öneme sahip sözkonusu finansal eğitim MoU'su SPL'nin faaliyete geçmesinden sonra uluslararası alandaki ilk anlaşmasıdır.

Anlaşma kapsamında SPL ile KCIE ve KIFIN ortak çalıştaylar, konferanslar ve eğitimler düzenleyecekleri konusunda mutabık kalmışlardır. Buna ek olarak, ülkemizde yapılacak bazı eğitimler kapsamında Kore'den konunun uzmanı eğitimciler davet edilip ülkemizden eğitimcilerle de finansal eğitimler ile ilgili Kore'de eğitim verebilme imkanı sağlanacaktır. Diğer taraftan, taraflar finansal okuryazarlık konularında da ortak çalışmalar yürüteceklerdir.



BAĞIMSIZ KADIN DİREKTÖRLER PROJESİ HAYATA GEÇİRİLDİ

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hayata geçirilen Bağımsız Kadın Direktörler Projesi'nin hedefi kadınların yönetim kurullarındaki payını artırmaktır. Birleşmiş Milletler'in Rio+20 Bildirgesi'nde "kadınların karar mekanizmalarındaki güçlerini artırma" hedefi bulunuyor. Buna atıfta bulunan "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi" geçtiğimiz günler-

de Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hayata geçirildi. 'Bağımsız Kadın Direktörler Projesi', halka açık şirketlerde üçte bir oranında bağımsız yönetim kurulu üyesi kotası getiren Sermaye Piyasası Kurulu tebliğlerinin uygulanmasında kadın üyelere öncelik verilmesi ve her yönetim kurulunda en az bir kadın üye hedefine ulaşılmasını bekleniyor.

Sabancı
Üniversitesi



International Law Institute



“Sermaye Piyasaları Mevzuat ve Uyum” Eğitimi

06-08 ve 14-15 Aralık 2012

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), uluslararası düzeyde eğitim programlarını ülkemizde gerçekleştirmek amacıyla, Georgetown Üniversitesi tarafından kurulan International Law Institute ve İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliği ile 06-07-08 ve 14-15 Aralık 2012 tarihlerinde “Sermaye Piyasaları - Mevzuat ve Uyum” başlıklı eğitim programını gerçekleştiriyor.



**İstanbul Bilgi Üniversitesi
Dolapdere Kampusu'nde
gerçekleşecek eğitime
katılım ücreti 1.800 \$ + KDV.**

Detaylı Bilgi ve Kayıt İçin; Ertan Küçükyağın Tel. 0212 347 62 73 ekucukyalcin@tkyd.org

“ETKİN BANKACILIK DENETİMİ İÇİN TEMEL İLKELER” KÜRESEL BANKA DENETLEYİCİLERİ TARAFINDAN ONAYLANDI

100'den fazla ülkeyi temsil eden bankacılık denetleyicileri ve merkez bankası temsilcileri bankaların ve bankacılık sistemlerinin sağlam ve tedbirli bir şekilde düzenlenmesi ve denetlenmesi için küresel standart olan Basel Komitesi'nin gözden geçirilmiş “Etkin Bankacılık Denetimi İçin Temel İlkeleri”ni onayladılar.

Delegeler 13-14 Eylül 2012 tarihlerinde İstanbul'da Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun evsahipliğinde yapılan 17. Uluslararası Bankacılık Denetleyicileri Konferansı'nda buluştular. 2007'de başlayan finansal kriz esnasında alınan derslerden yararlanarak hazırlanan gözden geçirilmiş temel ilkeler,



BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS

Basel Komitesi'nin 2006 yılındaki “Etkin Bankacılık Denetimi İçin Temel İlkeleri”nden ve ona bağlı olan “Temel İlkeler Metodolojisi”nden ileriye doğru atılmış önemli bir adımı temsil ediyor. Aynı zamanda düzenleme düşüncesine dair kilit ilerlemeler içeriyorlar. Bunlardan bazıları:

- Denetleyicinin dikkatini bankaların risk profili ve sistematik önemleriyle orantılı olarak tahsis etmek;
- Hem makro hem de mikro ölçekte etkin düzenleyiciliğin ihtiyaçlarını hesaba katan geniş bir finansal sistem perspektifi uygulamak;
- Banka iflaslarının etkilerini hafifletmek için munta-

zam karar çerçeveleri ve diğer önlemler ile birlikte, etkin kriz hazırlığı ve yönetimi stratejileri uyarlamak ve

- Kurumsal yönetim, kamu-yu bilinçlendirme ve şeffaflık

alanlarında güçlü denetleme uygulamaları ile dayanaklı bir piyasa disiplinini teşvik etmek.

Konferans katılımcıları Basel Komitesi'nin gözden geçirilmiş temel ilkelerini küresel çapta yürürlüğe koyma konusundaki kararlılığını tamamen desteklediler.



ORTAK FORUM FİNANSAL HOLDİNG DENETİMİ İLKELERİNİ AÇIKLADI

Ortak Forum, Finansal Holding Denetimi'nin ilkelerine dair son raporunu 24 Eylül 2012 tarihinde yayınladı. Basel Bankacılık Denetleme Komitesi'ni, Uluslararası Sermaye Piyasası Kurulları Örgütü'nü ve Uluslararası Sigorta Denetleyicileri Derneği'ni kapsayan Ortak Forum, finansal holdinglerin düzenlenmesini de içeren, bankacılık, menkul kıymetler ve sigortacılık sektörlerine ilişkin konularda görev yapmaktadır.

Finansal holdinglerin denetlenmesine dair güncelleştiril-

miş İlkeler, Ortak Forum tarafından 2001 yılında hazırlanan Belge Külliyatı'nın yerine geçti. Ortak Forum'un ilkeleri gözden geçirirken, amacı düzenlemelerdeki boşlukların kapatılmasına odaklanmak, denetlemedeki “kör noktaları” yok etmek ve düzenlenmemiş finansal faaliyetlerden ve oluşumlardan doğan risklerin etkin bir şekilde denetlenmesini sağlamaktı. Bu güncelleştirilmiş ilkeler, farklı ülkelerde ve farklı zamanlarda geçerli olmak üzere yapılandırıldı.

İlkeler beş bölüm olarak dü-

zenlenmiş ve 2001 Külliyatını birçok maddede detaylandırıp tamamlıyor: Denetleme güçleri ve yetkisi, denetleme sorumluluğu, kurumsal yönetim, sermaye yeterliliği ve likiditesi ve risk yönetimi.

Kamudan toplanan yorumlar, Ortak Forum'a, finansal holdinglerin denetlenmesine dair ilkeler hakkındaki bu nihai raporu geliştirme noktasında yardımcı oldu. Rapor Ortak Forum Kuruluşlarının internet sitelerinde mevcuttur (www.bis.org), IOSCO (www.iosco.org) ve IAIS (www.iaisweb.org).



BİRLEŞİK KRALLIK FİNANSAL HİZMETLER OTORİTESİ (FSA) KOTASYON REJİMİNİN ETKİNLİĞİNİ ARTIRMAK İÇİN DEĞİŞİKLİKLER ÖNERDİ

Birleşik Krallık Finansal Hizmetler Otoritesi (FSA) Kotasyon Rejimi'nin etkinliğini artırmak adına Kotasyon Kurallarına dair bir takım değişiklikler önerdi. Kotasyon Kuralları Birleşik Krallık Kotasyon Otoritesi'nin (UKLA) sorumluluğunda olan ve FSA'ya bağlı olarak çalışan Birleşik Krallık'taki firmaların yükümlülüklerini düzenliyor.

Teklif edilen değişiklikler Ocak 2012'de birincil kotasyon rejimine, halka açıklık oranına, azınlık hissedar korumasına, kurumsal yönetime ve ilk halka arz piyasasına dair yapılan süreci takip ediyor.

FSA düşüncelerini ve önerilerini Kurumsal Yönetim Kanunu ve FTSE'den sorumlu olan Finansal Raporlama Konseyi (FRC) ile tartıştı. Öneriler iki başlık altında toplanıyor: Halka açıklık hükümleri ve Kurumsal Yönetim.

FSA'nın piyasalar müdürü David Lawton: "Bu önerilerin Kotasyon Rejimi tarafından sağlanan yatırımcı korunmasını, özellikle hâkim hissedarı olan firmalar için güçlendireceğine inanıyoruz. Elbette bu yeni hükümlerden etkin biçimde faydalanmak öncelikle hissedarların yükümlülüğündedir." dedi.



FSA

TOKYO'DA AB-ASYA KURUMSAL YÖNETİM DİYALOĞU KONFERANSI

Atlantik'in iki yakasındaki kurumsal yönetim meselelerine dair, geleceğe bakan tartışmalar düzenleyen, 2004'ten beri önde gelen bir forum olan Transatlantik Kurumsal Yönetim Diyalogu'nun (TCGD) başarısının ışığında ve Avrupa Komisyonu'nun talebi üzerine, ECGI ve

Tokyo Üniversitesi Avrupa ve Asya arasında AB-Asya Kurumsal Yönetim Diyalogu (EACGD) olarak bilinen, paralel bir inisiyatif başlattılar. Açılış töreni 6 Temmuz 2012'de Tokyo'da gerçekleşti.

2011'de ECGI ve Tokyo Üniversitesi tarafından, akademisyenleri ve uygulayıcıları

Avrupa Birliği ve Asya arasında kurumsal yönetim alanındaki meselelere dair yapıcı bir diyaloga angaje etmek amacıyla kuruldu. AB-Asya Kurumsal Yönetim Diyalogu (EACGD), Avrupa Komisyonu ve Japon Finansal Hizmetler Ajansı tarafından destekleniyor.

BORSALAR SÜRDÜRÜLEBİLİR RAPORLAMA ÖNCÜLÜĞÜNÜ ÜSTLENDİLER

Birleşmiş Milletler Rio + 20 Zirvesi bazıları için hayal kırıklığı oldu, gerçek pratik veya politik hedefler elde edemedi, ama dikkate değer en azından bir belirgin gelişme vardı. Diğer dört borsa ile birlikte Nasdaq OMX, listelenmiş firmalarda daha iyi sürdürüle-

bilirliği desteklemeye kendisini adadı.

Sürdürülebilir Menkul Kıymetler Borsası girişiminin himayesi altında Nasdaq OMX, Johannesburg, BM&F Bovespa, İstanbul ve Kahire borsalarının üst düzey liderleri "yatırımcılarla, firmalarla ve düzen-

lemecilerle diyalog kurarak, borsalarında listelenmiş firmalar içerisinde uzun dönemli sürdürülebilir yatırımları ve gelişmiş çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim raporlamasını ve performansını desteklemeye gönüllü olarak kendilerini adadıkları" bir beyan imzaladılar.



SİYASET KURUMU

“SİYASİ PARTİLER YÖNETİM KILAVUZU”

Demokrasilerin hayata geçtiği 1800’li yıllardan bu yana demokrasiler tarihin hiçbir döneminde kurumsal olarak tanımladığımız adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine bu kadar ihtiyaç duymamıştı. Her ne kadar demokrasiler kendi içinde ifade özgürlüğü, fikir özgürlüğü ve toplumun yaşam kalitesini artırmak gibi iddiaları beraberinde getiriyorsa da 200 yıllık süreçte geldiğimiz noktada gördüğümüz, dünyada zengin ve fakir arasında kapanması çok zor olan bir uçurum, gelir dağılımındaki adaletsizlik, doğanın katledilmesi, doğal kaynakların yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalması... Bütün bunlara neden olan, kurumsal yönetim ilkelerinin başta siyaset olmak üzere, toplumun hiçbir kurumunda etkin bir şekilde uygulanmaması... Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyelerinin oluşturduğu Siyasette Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu “Kurumsal Yönetim” ve “Siyaset” kavramlarından yola çıkarak “Siyasi Partiler Kurumsal Yönetim Kılavuzu”nu hazırladı. Alanında dünya ölçeğinde ilk bütünsel çalışma olma özelliğine sahip kılavuz, siyaset kurumunda kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik bir anlayışı, uygulamaya yönelik öneriler ile ortaya koyuyor. Söz konusu kılavuz üzerine çalışma grubu üyeleri ile bir röportaj gerçekleştirdik.

Siyasi partiler için bir Kurumsal Yönetim Kılavuzu oluşturma fikri sizin için başlangıçta ne ifade ediyordu? Bu çalışma grubuna katılırken ne türden katkınız olacağını düşündünüz?

Doç. Dr. Esra Lağro: Siyasi partiler için bir Kurumsal Yönetim Kılavuzu oluşturma fikri Türkiye’de iyi yönetime ve ilkeli bir siyaset kurumuna somut bir katkı sağ-

layabilmek için önemliydi ve bence bu çalışma grubuna katılan herkes için böyle bir katkıyı hedefleyen grubun parçası olmak çok heyecan vericiydi. İlk haftalardaki ön araştırmalardan sonra dünyada benzeri olmayan bir çalışma yapmakta olduğumuzu fark ettiğimizde de bu çalışmaya dair üzerimiz-



İÇİN KURUMSAL UZU” HAZIRLANDI

de hissettiğimizi sorumluluğun başlangıca göre iki kat arttığını söyleyebilirim. Temelde de, duyduğumuz bu sorumluluk, heyecan ve ülkemizde siyaset kurumuna somut bir katkı sunabilme fikri bizi 3,5 seneye yakın bir zaman diliminde düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz çok sayıda toplantı ve bilfiil araştırma dışında da çalışmaya yöneltti. Bunun için ailelerimizle geçirebileceğimiz ve yoğun iş

tempomuz sonrası dinlenebileceğimiz hafta sonlarımızı bu çalışmaya adadık. Sonuç olarak üç yılı aşkın bir süre ilk günkü heyecanımızı kaybetmeden bu çalışmanın en iyi şekilde ortaya çıkabilmesi için çok çaba sarfettik. Bundan sonra umuyoruz ki yaşayan bir doküman olan bu çalışma, gelecekte alacağımız katkı ve eleştirilerle daha da

zenginleşecektir.

“Türkiye’deki siyasi hayatı neden odak noktamıza aldık?” diye bir soru sorulursa bunu kısaca şöyle yanıtlamak olası; bilindiği gibi dünyada 1980 sonrası, ortaya çıkan neo-liberal akımla birlikte bir “iyi yönetim”, “iyi yönetişim” dalgası başladı. Yaşanan ekonomik krizler gerek ekonomik alanda gerek de siyaset kurumu bakımından değişikliklerin yapılmasını zorunlu kıldı. Uluslararası kurumlar var olan ve gelecekteki olası krizleri önlemek bakımından gelişmekte olan ülkelere “iyi yönetim-good governance” ilkelerini ihraç etmeye başladılar. Temelde kurumsal yönetim de, iyi yönetim (good governance) ilkelerinin ve uygulamalarının bir alt grubudur. Diğer yandan gelişmiş ülkelerde de var olan sistemlerin yaşanan süreçlere paralel olarak iyileştirilmesi gündeme geldi. Örneğin, günümüzde Türkiye dahil birçok ülke için dünya ticaretinden pay kapabilmek, ikili ve çok taraflı iktisadi ilişkileri geliştirmek bir dış politika önceliğidir. Kısaca ifade edersek, bütün dünyada ekonomi ve siyaset iç içe olan kavramlar ve süreçler. Dolayısıyla siyaset kurumunu çalış-



mamızın odak noktasına koyma fikrinin aslında zaman içinde küresel süreçlerin bir ölçüde Türkiye'ye yansımaları diye de düşünebiliriz. Ve dolayısıyla iş dünyasının önde gelen sivil toplum kuruluşlarından olan TKYD'nin böyle bir çalışma ortaya koyması da aslında kendi içinde tüm bu bahsettiğim süreçlerin doğal sonucudur bir bakıma.

Sühan Seçkin: 1980 sonrası başlayan ve 2000'li yıllardan sonra giderek hızlanan Türk ekonomisinin dünya ekonomisine entegrasyonu da bu çerçevede temel odak noktalarımızdan biridir. Neden? Çünkü kapitalizmin bütün kurumlarını ve kurallarını benimseyerek ve işleterek dünya ekonomisine entegre olduk. Ticareti ona göre yapıyoruz, sanayiciliği ona göre yapıyoruz, finans ona göre yönlendiriliyor. Kapitalizmin üst yapı kurumlarından olan siyasi partilerin ve siyasetin de bu küresel diyebileceğimiz kavramlar içinde yeniden düzenlenmesi gerekir diye düşündüğüm için bu çalışmaya katıldım. Faydası da buradadır zaten. Eğer biz dünya ekonomisine tümüyle entegre olmuş bir ekonomiysek, ki böyleyiz, zaman zaman 16.

zaman zaman 17. büyük ekonomiyiz; trilyon dolarlık GSMH, ticaret hacmimiz, ihracatımız, sanayimizin yapısı, bunun en önemli göstergeleri. Siyasi yapının da bu ekonomik yapıyı destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekiyor. İyi bir kapitalist ekonomide demokrasi den söz etmezseniz o ekonomi zaten kapitalist değildir. Örneğin, Çin, dünyanın en büyük ekonomilerinden biri ve kapitalist mi, değil mi diye tartışıyoruz. Neden? Çünkü üst yapı kurumlarında parlamenter seçimler, siyasi partiler yok. Devlet eliyle yeniden düzenlenmiş ve dünya ekonomisine entegre olmuş, ama "kapitalist mi yoksa devlet kapitalizmi mi" diye bunu konuşuyoruz. Eğer devlet kapitalizminden bahsedeceksek, evet Türkiye'de de siyasi partiler yeniden düzenlenmesin, hatta belki hiç olmasın da denilebilir. Ama bizim yola çıkış noktamız, ki Cumhuriyet'in kuruluş ideolojisinde de vardır, 1923 İzmir Kongresi'nde de açıkça dile getirilmiştir. Türkiye dünya ekonomisine entegre olacak kapitalist bir ekonomi olacaktır. Böyle gidiyorsak da üst yapı kurumlarımızın buna göre kendilerini yeniden dü-

zenlemeleri gereklidir. Bu çalışma da bu yönde bir adım teşkil ediyor.

Projenin gelişiminde ve bu Kılavuzun yazımında ne gibi süreçler yaşandı, bu süreçler Kılavuzun oluşumuna nasıl yansdı? Yaşanan bütün süreçlerden sonra Kılavuz bakımından amaçladığımız hedeflere ulaştığımızı düşünüyor musunuz?

Doç. Dr. Esra LaGro: Çok uzun bir süre dünya ölçeğinde araştırmalar yaptık, araştırma sonuçlarımızı tartıştık, öğrendiklerimizi karşılıklı olarak süzgeçten geçirdik. Bence, çalışma grubumuzun en büyük zenginliklerinden biri hepimizin farklı altyapılardan (formasyonlardan) gelmesi, diğer bir deyişle bilgi ve birikim olarak hepimizin farklı oluşumlardan gelmesi... Bu zenginliği de bu kılavuza yansıtılabildiğimizi ve amaçladığımız hedefe ulaştığımızı düşünüyorum. Sonuçta elimizde siyaset kurumu için bir öneriler bütünü olarak ortaya koyduğumuz somut bir yol haritası var. Bu siyaset kurumu tarafından kullanılabilir veya kullanılmaz bu başka bir konu ama tek başına bu yol haritasının ortaya konulabilmesi bile Türkiye açısından ve derneğimiz açısından büyük bir zenginlik diye düşünüyorum.

Dr. Ceyhan Kır: Grubun uzun bir süre çalışması sonunda bu Kılavuz ortaya çıktı, ancak şunu belirtmek lazım ki bu daha bir başlangıç. Bu doküman yaşayan bir doküman... Örneğin, siyasi partiler kanununun değişmesi söz konusu. Bu kanun değişikliği sonrası kılavuzda yer alan önerilerin yeni kanuna göre değişmesi gerekecektir.

"Siyasi Partiler Kurumsal Yönetim Kılavuzu" yayınında yer alan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk, sürdürülebilirlik gibi uluslararası kabul görmüş kavram ve standartların Türkiye'de siyasi partilere nasıl katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?

Mustafa Doğrusoy: Bilindiği gibi kurumsal yönetim alanındaki ilk çalışmalar 1950'lilerde yapılmış olmakla birlikte, uluslararası standartlar 1999 yılında OECD tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri ile oluştu. Kurumsal Yönetim İlkeleri ülkemizde ise SPK tarafından 2003 yılında yayınlandı. Günümüzde bu 4 ilkenin aslında sadece iş hayatında değil yaşamda da yer almaya başladığını görüyoruz. Biz de bu ilkeleri ana misyon olarak kabul eden ve 2003 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bünyesindeki Siyasette Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu olarak "Siyasi partiler bu ilkeler altında nasıl var olan süreçlerini iyileştirebilir?" "düşüncesinden yola çıkarak ve bu dört ilke altında siyaset kurumuna öneriler sunmak üzere bir kılavuz hazırladık. Hazırladığımız bu kılavuzun sadece bu ülke için değil çevre ülkeler ve hatta tüm dünya için de örnek olacağı düşüncesindeyiz. Yola çıktığımız 4 ilkeye baktığımız zaman bu ilkelerden bazılarının dünyada değişik ülkelerdeki siyaset kurumlarında uygulamada kullanıldığını görüyoruz. Örneğin; hesap verebilirlik, sorumluluk gibi ilkeler dünyada birçok ülkede siyaset kurumlarının içinde yer alıyor. Son yıllarda, 10 yıl öncesinden çok daha farklı olarak siyasi partilerimizde de kurumsallaşmaya doğru bir gidiş var.



Mustafa Doğrusoy

“ SON YILLARDA, 10 YIL ÖNCESİNDEN ÇOK DAHA FARKLI OLARAK SİYASİ PARTİLERİMİZDE DE KURUMSALLAŞMAYA DOĞRU BİR GİDİŞ VAR. BUNLARI TÜZÜKLERİNDE, KENDİ İÇ YÖNETMELİKLERİNDE, PARTİ KURALLARINDA, PROSEDÜRLERİNDE GÖRÜYORUZ. ”



Doç. Dr. Esra LaGro
“SİYASİ PARTİLER İÇİN BİR KURUMSAL YÖNETİM KILAVUZU OLUŞTURMA FİKRİ TÜRKİYE’DE İYİ YÖNETİME VE İLKELİ BİR SİYASET KURUMUNA SOMUT BİR KATKI SAĞLAYABİLMEK İÇİN ÖNEMLİYDİ VE BENCE BU ÇALIŞMA GRUBUNA KATILAN HERKES İÇİN BÖYLE BİR KATKIYI HEDEFLEYEN GRUBUN PARÇASI OLMAK ÇOK HEYECAN VERİCİYDİ.”

Bunları tüzüklerinde, kendi iç yönetmeliklerinde, parti kuralarında, prosedürlerinde görüyoruz. Bir ilerleme var, fakat bu 4 ilkeyi tamamen uyguluyorlar mı? Bu çalışmaya başladığımızdan bu yana birtakım gelişmeleri ülkemizde ve mecliste grubu olan olmayan siyasi partilerde gözlemliyoruz.

Belgin Aytekin: Siyasi partilere baktığımız zaman, bu rejimlerde tüm dünyada da böyle, seçiliyorlar, ondan sonra 4 sene, 5 sene siyasi partilerin ne yaptıkları ne yapacakları konusunda biz vatandaşların herhangi bir etkisi olamıyor. Aslında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması; şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk o kadar gerekli ki... Neden? Bu dört ilke; siyasi partilerin çevreye karşı, topluma karşı, yaşam tarzına karşı daha özenli olmalarını sağlayabilir diye düşündüğümüz bir dört ilke... Bu ilkeler sadece siyasi partilere değil dünyadaki her türlü kuruluş ve yaşama uyarlanabilir bir dört ilke. “Biz bu dört ilkeye bağlı olarak çalışmalarımızı yapıyoruz, buna göre davranıyoruz, her türlü faaliye-

timizi buna göre değerlendiriyoruz ve biz bunlara uyuyoruz” diyen partiler her zaman diğerlerine göre bir adım daha önde olacaklardır.

Hazırladığımız bu kılavuz sadece Türkiye için değil, bütün dünyanın kullanabileceği bir kılavuz. Çünkü dünyada bu yönde hazırlanmış bütünsel bir kılavuz yok ve biz bir ilki gerçekleştiriyoruz.

Dr. Ceyhan Kır: Bu kılavuzun siyasi partilere katkı sağlayabilmesi tabii ki siyasi parti



Dr. Ceyhan Kır
“BU DOKÜMAN YAŞAYAN BİR DOKÜMAN... ÖRNEĞİN, SİYASİ PARTİLER KANUNUNUN DEĞİŞMESİ SÖZ KONUSU. BU KANUN DEĞİŞİKLİĞİ SONRASI KILAVUZDA YER ALAN ÖNERİLERİN YENİ KANUNA GÖRE DEĞİŞMESİ GEREKECEKTİR.”

yöneticilerinin bu önerileri ve ilkeleri hayata geçirmelerine bağlı. Burada daha önemli bir konu var ki, o da şu: Burada oluşan şeffaflık ortamında hem parti üyelerinin hem seçmenlerin bu şeffaflığa dayanarak kurumsal yönetim ilkelerini toplumsal yaşama taşıyabilmeleri söz konusu.

Sizce bu katkı sürdürülebilir bir katkı mıdır?

Doç. Dr. Esra LaGro: Bu çalışmanın sürdürülebilir olduğunu düşünüyorum. Araştırmalarımızı yaparken yola çıkış noktamız Türkiye’nin de altına imza attığı Avrupa Konseyi’nin *Venedik Komisyonu’nun siyasi partilere dair çizmiş olduğu yol haritasıydı. Biz bu standartların üzerine Kurumsal Yönetim İlkeleri perspektifini ekleyerek ve ülkemizdeki koşulları ve siyasi partiler kanununu dikkate alarak eşsiz bir çalışma ortaya çıkardık. Ve yine bunu yaparken kendi siyasi partilerimizin yapılarını incelediğimizde aslında bazı siyasi partilerimizin bu açıdan, bu tür bir çalışma olmaksızın kendi içlerinde yol

* Avrupa Konseyi Venedik Komisyonu soğuk savaş sonrasında başta doğu bloğu ülkelerinin anayasal sistemlerinin, seçimlerin ve siyaset kurumunun uluslararası en iyi örneklerle dayanarak düzenlenmesi olmak üzere, temel olarak iyi yönetim ilke ve uygulamalarının tüm ülkelerde benimsenmesine yönelik olarak kurulmuştur. Venedik Komisyonu bu çerçevede siyasi partiler ve siyaset kurumunu düzenleyen belirli ilkeler de oluşturmuştur. Söz konusu ilkeler ve düzenlemelerin altına Konsey üyesi ülkeler imza atmışlardır. Türkiye’de bu konulardaki düzenleme ve standartlara imza atmış ülkeler arasındadır.

alabildiğini de gözlemledik. Dolayısıyla bu çalışma onların daha düzenli olarak bu ilkeleri hayata geçirmeleri bakımından bir çerçeve olarak sürdürülebilir olacaktır diye düşünüyorum. Biz TKYD Siyasette Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu olarak çalışmamızın çatısını oluştururken referansımız Venedik Komisyonu’nun 77 ve 78. oturumlarında kabul edilen ilgili temel ilkeleri ve uygulama standartları oldu. Bu çerçevede siyaset kurumunun temel ilkeleri şöyleydi; hukukun üstünlüğü, hukuksal çerçeve bakımından insan hakları; şeffaflık, demokrasi, ayrımcılığın önlenmesi. Bu ilkeler ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında zaten organik bir bağ bulunmakta iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde, dolayısıyla dünyada oluşturduğumuz çalışmanın bir benzeri olmadığı için, uluslararası standartları çıkış noktası olarak aldık. Bu çerçeveden yola çıkarak da siyasi partilerin yapılanması, hukuki kuralları, seçim kanunları ve siyasi partilerin finansmanına kadar birçok konudaki ilgili kuralları inceledik. Daha sonra Kuzey Amerika, Güney Ameri-

ka, Avrupa, Asya ve bazı Afrika ülkeleri dâhil olmak üzere ülkeler bazında birebir araştırmalar yaptık, iyi uygulama örneklerini inceledik. İlgili ülkelerin anayasal düzenleri dâhil, çalışmamızla ilgili her konuda çeşitli yayınları taradık. Avrupa Konseyi'nin dışındaki uluslararası kurumlarda da iyi yönetime ilişkin temel konulardaki çalışmalarını irdeledik, aramızda tartıştık. Bütün bu çalışmalar yapılırken ortaya 18 ayrı taslak çalışma çıktı ve 18. Taslakta çalışmayı, en azından şimdilik, tamamladık. Çalışmanın sonunda verdiğimiz Kaynakça sadece bir seçki, aslında bu çalışmada çok daha fazla kaynak tarandı ve çalışıldı.

10. Taslak bittiğinde siyaset kurumu içinde görev almış tecrübeli bir akil adamlar grubunun görüşlerini aldık. Bunu takiben hazırladığımız birkaç taslaktan sonra bu kez TBMM'de grubu olan siyasi partilere taslak çalışmamızı gönderdik, görüş istedik ve temsilcilerini bir toplantıda bir araya getirdik. Kendilerinin de görüşlerini aldıktan sonra da çalışmamız son halini aldı.

Ayrıca Meclis'te grubu olan partilerle ve siyaset kurumu içinde yer almış değişik siyasetçilerle taslak çalışmamızı

paylaşıp uygulamadaki gerçekliklerini içeren önerilerini ve eleştirilerini aldığımız toplantılarda gördük ki, sunduğumuz çalışma onlara temel olarak uygulanabilir somut öneriler sunuyor. Dolayısıyla bu kılavuzun sürdürülebilirliğinin ve buna bağlı kurumsal açıklıkların önünde gerek uluslararası ilke ve normlara uygunluk gerekse Türkiye ve diğer ülkelerde uygulanabilirliği göz önüne alındığında herhangi bir engel bulunmuyor. Uygulamada da siyaset kurumu ile toplum arasındaki etkileşimin kalitesi artacağından, içselleştirilmesi de mümkün olacak ve bu husus da çalışmanın sürdürülebilirliği destekler nitelikte.

Salim Kadıbeşegil: Esra'nın dediği gibi bu çalışmayı aynı zamanda Türkiye'den bağımsız olarak da değerlendirmek mümkün. Dünya genelinde toplum ile siyaset kurumları arasındaki güven bunalımı derinleşerek devam ediyor. Seçimden seçime gidiyoruz, o veriyoruz ama oy verdiğimiz siyasi kurumlara bir güven sorgulaması içindeyiz. Bir güven bunalımı... Güvenin olmadığı bir yerde iyi yönetim olmaz. Bu kılavuz

siyaset kurumu ile yaşanmakta olan güven bunalımının bir reçetesi olarak değerlendirilebilir. Toplumla siyaset kurumu arasındaki güven bunalımının giderilmesinde alınacak bir ilaç gibi. Güven, siyasetin kalitesini artıracak temel bir faktör. Genel uygulamaya baktığımız zaman, siyaset kendi kendine bu kuralları, çalışmayı benimsememez. Neden? Toplumsal talepler rağbet görür. O yüzden bizim bu çalışmanın sürdürülebilirlik boyutunda harekete geçirmemiz gereken şey toplumun siyaset kurumlarından bu kılavuzu talep etmeleridir. Bunu becerebildiğimiz zaman bu çalışma grubunun misyonu tamamlanmış olacaktır. Siyaset kurumunun kendi oyuncularını içinde belki gönüllü olarak belki bunu fırsat gördükleri için benimsemek durumunda kalacaklar, uygulayacaklar olabilir. Ama bu yetmez. Siyaset kurumunun bütününde bunun egemen olabilmesi için toplum tarafından da benimsenen bir çalışma olması lazım.

Sühan Seçkin: Biz bu konuda bir çalışma yaptık, emeğimizi harcadık, yıllarımızı verdik. Sürdürülebilir olması için de katkıda bulunmaya hazırız. Uygulamaların sonucunda elde edilecek tecrübeler doğrultusunda bunu daha net göreceğiz.

Mustafa Doğrusoy: Bu kılavuzun sadece ülkemiz toplumu, ülkemiz insanları, ülkemiz siyaset kurumu için değil başka ülkelere de örnek olacağını düşünüyorum.

Siyasi partilerde kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesine dair dünyada ve Avrupa'da ne gibi örnekler var ve bu yönde son dönemde ne tür çalışmalar yapılıyor?

Salim Kadıbeşegil: Demokrasilerin hayata geçtiği 1800'li yıllardan bu yana de-

mokrasiler tarihin hiçbir döneminde kurumsal olarak tanımladığımız adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine bu kadar ihtiyaç duymamıştı. 200 yılı aşkın, yaşlı değil ama yorgun demokrasi ne çektiyse bu ilkelerin siyasetin karar merkezlerinde, süreçlerinde, uygulamalarında olmamasından çekti. Bu yüzden bu ilkeleri bünyesinde barındırmayan demokrasilere ne kadar demokrasi denebileceği tartışılır bir durum. Her ne kadar demokrasiler kendi içinde ifade özgürlüğü, fikir özgürlüğü ve toplumun yaşam kalitesini artırmak gibi iddiaları beraberinde getiriyorsa da 200 yıllık süreçte geldiğimiz noktada gördüğümüz, dünyada zengin ve fakir arasında kapanması çok zor olan bir uçurum, gelir dağılımındaki adaletsizlik, doğanın katledilmesi, doğal kaynakların yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalması... Bütün bunlara neden olan, kurumsal yönetim ilkelerinin başta siyaset olmak üzere, toplumun hiçbir kurumunda etkin bir şekilde uygulanmaması... Bu çalışma grubunun çalışmaya başladığı anda yaptığı en önemli girişim, demokrasi olduğunu bildiğimiz tüm ülkelerde bu ilkelerin oranının siyaset kurumlarına özgü bir şekilde var olup olmadığını araştırmak oldu. Ama gördük ki Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin öncülüğünde hazırlanmış olan bu çalışmaya benzer bir kılavuz ya da benzer bir çalışma literatür olarak hiçbir yerde yok. Belli kısımlar üzerine yapılmış birkaç çalışma var ancak bütünsel olarak hiçbir yerde bulamadık.

Doç. Dr. Esra LaGro: Dünyadaki ve Avrupa'daki örneklerine bakarsanız böyle bir çalışma örneğini bulabilmek söz konusu değil. Ama bu yönde çalışma yapılmadığı da



Sühan Seçkin
“BİZ BU KONUDA BİR ÇALIŞMA YAPTIK, EMEĞİMİZİ HARCADIK, YILLARIMIZI VERDİK. SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASI İÇİN DE KATKIDA BULUNMAYA HAZIRIZ.”



Salim Kadıbeşegil

“GÜVENİN OLMADIĞI BİR YERDE İYİ YÖNETİM OLMAZ. BU KILAVUZ SİYASET KURUMU İLE YAŞANMAKTA OLAN GÜVEN BUNALIMININ BİR REÇETESİ OLARAK DEĞERLENDİRİLEBİLİR.”

doğru değil, çünkü kurumsal yönetim ilkeleri bakımından yapılmaya bile iyi yönetim ilkeleri bakımından bu tür çalışmalar dünya siyaset kurumu bakımından yapıyor, hatta anayasa değişikliklerine ve kanun değişikliklerine temel oluşturan çalışmalar var. Değişik düşünce kuruluşları ve uluslararası kurumlar bu çerçevede araştırma ve yayınlar yapmaya devam ediyorlar. Biz çalışmalarımızı yürüttüğümüz üç seneyi aşan süre boyunca da bunların takibine devam ettik, hala da devam ediyoruz. Dolayısıyla hazırladığımız kılavuz, yapısı ve içeriği bakımından yaşayan bir doküman olacağı için, daha iyiye götürebileceğimizi düşünüyorum. Dünyada bütün-

sel olarak benzeri olmayan bir çalışmaya imza atmış olduğumuzun verdiği sorumluluk bir yana, bu kez Türkiye dışındaki ülkelerdeki uygulamalara da öncülük edebilecek olmamız ayrıca memnuniyet verici.

Bu kılavuz yaşayan bir doküman olarak tasarlandı, daha sonraki aşamalar için öngörüleriniz var mı? Sizce hazırlanan bu kılavuzun gelecekte başka çarpan etkileri de olabilir mi?

Salim Kadıbeşegil: Toplumun yaşam kalitesini artırma iddiasında olan siyaset kurumunun, içinde etik, adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini barındırmayan uygulamayla bu

yaşam kalitesini artırma şansı yoktur. Bu yüzden bu kılavuz, sadece Türk siyasetçileri için değil siyaset kurumunun ama sivil toplum kuruluşu ama iş dünyası ama vatandaş olarak kenarında köşesinde duran herkesin ilgi alanına girmesi gereken bir kılavuz olarak görülmekte ve durmaktadır.

Bu kılavuzun Türk siyaset kurumu tarafından da benimsenmesi halinde dünyada demokrasilere örnek olabilecek bir başka girişimin de habercisi olabilir. Demokratik olduğunu iddia eden ülkelerde bile böyle bir kılavuz olmadığını iddia ediyorsak bu kılavuz know-how olarak ihraç edilebilir. Verdiğim bu mesajı şu örneklerle ilişkilendirmek mümkün olabilir. Geçtiğimiz Nisan ayına kadar Birleşmiş Milletler'in kalkınmışlık göstergeleri sadece finansal göstergelerden ibaretti. Geçtiğimiz Nisan ayında 20 yılı aşkın bir süredir ülkenin gelişmişlik göstergelerini finansal göstergelerden bağımsız, insan hakları, çevre, doğa ve sorumluluklarla ilgili 70 kriterde ölçen Bhutan Krallığı'nın kriterlerinin Birleşmiş Milletler tarafından gelişmişlik göstergelerine dahil edilmesi kararı alındı. Yani küçük bir krallığın kendi içindeki bir doğrusu tüm dünya ülkeleri tarafından genel bir doğru olarak benimsendi. Bu çalışma da uluslararası kurumlar tarafından temel alınabilecek nitelikte bir içeriğe sahip. Dolayısıyla bu kurumlar böyle bir çalışmayı örnek alabilirler. Dünyada faydalanmak isteyen kurumların ilgisi ve bilgisine sunabilirler.

Doç. Dr. Esra LaGro: Kılavuzun daha sonraki aşamaları için öngörümüz de şu olacak: Türkiye'de belki de ilk kez tam anlamıyla kaliteli ve ilkeli

siyaseti tartışmaya açacağız. Ve bu gerçekleşirken de belli bir düşünsel ve bilimsel çerçevede içerisinde yapılacağını düşünüyorum. Hiçbir şekilde siyasi bir rant beklenmeksizin, tamamıyla objektif olarak tartışmaya açılıyor olmasının bile tek başına Türkiye için önemli ve ileri bir adım olduğunu düşünüyorum. Bu çalışmanın temel amacı Türkiye'de iyi yönetime hizmet etmektir. Siyaset sadece bir örnektir. Bu tabii ki başka alanlara da ve de ülkelere de yayılabilecektir ki bu çalışmanın çarpan etkisi bu olacaktır.

Biz kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının yaşamın tüm alanlarında toplum tarafından içselleştirilmesi için çalışmaya devam edeceğiz. Daha önce belirttiğimiz gibi çalışmanın taslağı için görüş aldığımız akıl adamlar grubu üyelerinden biri, çalışmamızı Birleşmiş Milletler nezdinde sunabilmenin önemli olacağını belirtmişti. Biz bu öneriye de sıcak bakıyoruz ve gelecekte bu da yapılabilir. Türkiye'nin böyle bu alanda liderlik edebileceğini bütün dünyaya göstermek fikri son derece heyecan verici ve bunun Türkiye'deki sivil toplumdaki iş dünyasından geliyor oluşu şu an öngöremediğimiz başka çarpan etkileri de beraberinde getirecektir.

Hazırladığımız Kılavuz TKYD web sitesinde bütün ilgililerin okuyabilmesi için mevcuttur. Ayrıca Kılavuzu okuyan ve ortaya koyduğumuz bu çalışma bakımından yorumlarını, katkılarını ya da eleştirilerini belirtmek isteyenler için de bir TKYD Siyasette Kurumsal Yönetim Forumu açılmıştır. (<http://forum.tkyd.org>) Sadece siyaset kurumu değil, Türkiye'de iyi yönetim konusunda ilgili herkesi bu yaşayan Kılavuzu okuyup, görüşlerini paylaşmaya çağırıyoruz.



Belgin Aytekin:

“HAZIRLADIĞIMIZ BU KILAVUZ SADECE TÜRKİYE İÇİN DEĞİL, BÜTÜN DÜNYANIN KULLANABİLECEĞİ BİR KILAVUZ. ÇÜNKÜ DÜNYADA BU YÖNDE HAZIRLANMIŞ BÜTÜNSSEL BİR KILAVUZ YOK VE BİZ BİR İLKİ GERÇEKLEŞTİRİYORUZ.”

İŞ DÜNYASI SADECE BİLDİRİLEN TKYD KURUMSAL YÖNETİM



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 2005 yılından bugüne, kurumsal yönetim uygulamalarına dair farklı konularda eğitim programları ile iş dünyamızı desteklemektedir. Uluslararası işbirlikleri ile geliştirilen programlar; yönetim kurulu, aile şirketleri ve kurumsal yönetim uygulamalarını kuruluşlarında geliştirmeyi hedefleyen profesyoneller tarafından ilgi ile karşılanmaktadır. Üniversitelerde düzenlenen seminerler ile gelecek nesillere bilgi ve tecrübeyi aktarmayı hedeflerken, çalışanlar ve bayi ağlarına kurumsal yönetimde gelinen noktayı aktarmayı hedefleyen kuruluşlar ile özel projeler geliştirilmekte, TKYD Üyeleri arasında bilgi paylaşımını hedefleyen Gündem Toplantıları düzenlenmektedir. TKYD Eğitim Takvimi'ne dernek internet sitesi olan www.tkyd.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Yönetim Kurulu İhtisas Programları

Yönetim kurulu, ortaklar genel kurulundan aldığı yetki ile bir şirketin en üst düzey karar organıdır. Yönetim kurulu üyelerinin bu görevlerini yerine getirecek bilgi ve tecrübeye sahip olmalarının yanı sıra güncel gelişmeleri takip etmeleri hem şirketlerin başarısı için, hem de yönetim kurulu üyesinin sorumluluklarını yerine getirirken karşılaşılabileceği risklerin en aza indirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle son on yılda küresel ölçekte yaşanan kurumsal yönetim zayıflıklarından kaynaklanan sorunlar ve buna paralel olarak gerçekleşen kanuni düzenlemeler, yönetim kurulu üyelerine önemli sorumluluklar getirmektedir. TKYD 2005 yılından bugüne kadar 14 "Yönetim Kurulu İhtisas Programı" gerçekleştirmiştir. Önümüzdeki dönemde de TKYD tarafından yönetim kurulu üyelerine yönelik eğitimler devam edecektir. Bu eğitimlerin içeriklerinin hem yurtiçinde hem de dünyada yaşanan gelişmeleri de

çerçevesinde geliştirilmesi TKYD eğitimlerinin önemli bir bileşenidir.

TKYD olarak, eğitim programlarının etkinliğinin artırılması amacıyla International Finance Corporation (IFC) ile bir işbirliği gerçekleştirilmiştir. Bu işbirliği çerçevesinde, İstanbul'da 9-11 Kasım tarihlerinde eğitmenlerin eğitimi (Training of Trainers) programı düzenlenmektedir. Programın amacı, dünyada kurumsal yönetim eğitimi konusundaki bilgi birikiminin Türkiye'ye transfer edilmesi, TKYD eğitmenlerinin uluslararası standartlar konusunda gelişimine katkı verilmesi ve TKYD eğitim programları arasında eşgüdümün sağlanmasıdır.

Yönetim Kurulu İhtisas Programları üç gün olarak düzenlenmektedir.

Kurumsal Yönetim Seminerleri

TKYD tarafından güncel konularda tam ve yarım günlük

düzenlenen eğitim programlarını içermektedir. Bu programlarda, SPK ve TTK çerçevesinde kurumsal yönetim, aile şirketlerinde kurumsal yönetim, yönetim kurulunun rolü, yapılanması, işleyişi ve yönetim kurulu

üyelerinin sorumlulukları, kurumsal risk yönetimi ve kurumsal itibar yönetimi gibi konularda eğitimler düzenlenmektedir. Ayrıca TTK çerçevesinde; yeni muhasebe düzeni, bağımsız denetim, şirketler topluluğu,



ŞİRKETLERİ İLE YETİNMEZ YÖNETİM EĞİTİMLERİ

birleşme, bölünme ve satın almalar, hukuki ve cezai sorumluluklar gibi alt başlıkları kapsayan eğitimler verilmektedir. Seminerler, güncel konuları ve katılımcıların beklentilerini karşılayacak şekilde sürekli bir gelişim içerisinde yeni başlıkların da eklenmesiyle düzenli olarak gerçekleştirilmektedir.

Firmalara Yönelik Eğitimler

TKYD, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlerimizce içselleştirilmesi ve tüm kurumlarımızın, paydaş ve hissedarlarına daha yüksek değer

yaratması amacıyla firmalara yönelik eğitimler düzenlemektedir. Eğitim programları, özellikle bayi veya müşteri ağı geniş olan firmalara yönelik olarak düzenlenmektedir. Bu eğitimler kurumsal yönetim bakışıyla verilmekte ve firmaların ihtiyaçlarına göre uyarlanabilmektedir. Eğitimler, firmalardaki “yeni jenerasyon” ve “duayen babalar” arasındaki iletişimin geliştirilmesine ve firmalardaki iyi kurumsal yönetim uygulamalarına katkıda bulunabilmeye hedeflenmektedir.

Anadolu Seminerleri

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketleri ekonomide önemli yer tutmaktadır. Nesiller boyu yaşayan aile şirketlerinin başarılarının ardındaki faktörler günümüzde kurumsal yönetim kavramı ile hayat bulmaktadır. TKYD, 2003 yılında bugüne 28 ilde 1600 ana hissedar ve profesyonel yönetici ile eğitim programları ve seminerler düzenlemiştir. Önümüzdeki dönemde de Anadolu Seminerleri geliştirilerek düzenlenmeye devam edilecektir.

Üniversite İşbirlikleri

TKYD, üniversiteler ile çeşitli başlıklar altında eğitim programları düzenlemektedir. Bu programlar sayesinde hem gelecekte iş dünyasında yer alacak öğrencilerin kurumsal yönetim konusunda bilgilendirilmeleri, hem de akademi-iş dünyası arasındaki potansiyel işbirliklerinin desteklenmesi hedeflenmektedir. Üniversiteler ile işbirlikleri hem bütün yılı kapsayacak şekilde haftalık ders programlarının düzenlenmesi şeklinde hem de paneller/konferanslar şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Uluslararası İşbirlikleri

TKYD, uluslararası bilgi birikiminin Türkiye'ye transfer edilmesi amacıyla International Law Institute (ILI) ile iş-

birliğinde eğitim programları düzenlemektedir. ILI, 1955 yılında ABD'de Georgetown Üniversitesi tarafından kurulmuş, günümüzde bağımsız olarak faaliyetlerine devam eden bir enstitüdür. ILI ve İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde ilk eğitim programı 18-22 Haziran 2012 tarihlerinde “Kurumsal Yönetim ve Suistimalin Önlenmesi Metotları” başlığında İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Önümüzdeki dönemde, Aralık 2012'de “Sermaye Piyasaları – Düzenlemeler ve Uyum” ve 2013 Şubat ayında ise “Yönetim Kurulu İhtisas Programı” düzenlenecektir.

Gündem Toplantıları

Gündem Toplantıları, TKYD üyelerine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. TKYD üyelerinin oluşturduğu ve gündemde yer alan konuların derinlemesine incelendiği Çalışma Grupları, bulgularını diğer TKYD üleriyle bu platformda paylaşmaktadırlar. Çalışma Gruplarının bulguları, Gündem Toplantıları ile diğer üyelerle paylaşılmasının yanı sıra, ayrıca birçok durumda TKYD yayınlarına kaynaklık etmektedir. Örneğin Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı, Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi gibi TKYD yayınları bahsedilen Çalışma Gruplarının bulgularının üzerine geliştirilerek yayınlanmıştır.



TÜRK TİCARET KANUNU VE SPK MEVZUATI ÇERÇEVESİNDE FAALİYET RAPORU HAZIRLANMASI






Tarih: 07 Kasım 2012, Çarşamba
Saat: 15:00 - 17:00
Adres: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yürütme Kurulu Başkanlığı Kat: 48 Kat: 7 Esentepe Beşiktaş İstanbul 0212 - 347 62 73
Telefon:

12:30-15:00 "Türk Ticaret Kanunu'nda oluşan değişiklikler ve faaliyet raporunun kapsamı ile raporun hazırlanması" İsmail Yücel
T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürü İsmail Yücel

15:00-15:15 Kahve Arası

15:15-16:15 "Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde faaliyet raporu nasıl hazırlanmalı? - Model rapor çalışması" TKYD Yürütme Kurulu Üyesi & Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkanı Yardımcısı Dr. Murat Doğu

16:15-16:30 Kahve Arası

16:30-17:00 "Faaliyet Raporunda Soru Tiranleri" Finar Kurumsal İletişim Çözümleri Ltd. Şti. Ajans Başkanı Baki Kara

Programa katılım bedeli 500 TL + % 18 KDV olup, TKYD Üyeleri % 20 indirim sağlanmaktadır. Katılım 20 kişi ile sınırlı olup, detaylı bilgi ve kayıt için 0212 347 62 73 numarası üzerinden Arnel Balıkcı (arbal@tkyd.org) ile iletişime geçiniz.

*TKYD konseptlerinde ve içerik değişikliklerine hakkımız saklı tutulur.

“TÜRK TİCARET KANUNU VE SPK MEVZUATI ÇERÇEVESİNDE FAALİYET RAPORU HAZIRLANMASI” EĞİTİMİ, 07 KASIM 2012

Yarım gün sürecek eğitim; T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürü İsmail Yücel, TKYD Yürütme Kurulu Üyesi & Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu ve Finar Kurumsal İletişim Çözümleri Ltd. Şti. Ajans Başkanı Baki Kara eğitmenliğinde TKYD ofisinde gerçekleştirilecektir.

EĞİTİMCİLERİN EĞİTİMİ (TRAINING OF TRAINERS) PROGRAMI, 09-11 KASIM 2012

TKYD programlarına eğitmen olarak katılan değerli uzmanların gelişimine katkıda bulunmak amacıyla International Finance Corporation (IFC) ile sağlanan işbirliği çerçevesinde 09-11 Kasım 2012 tarihlerinde İstanbul'da kurumsal yönetim, yetişkin eğitimi ve iletişim konularında Eğitmenlerin Eğitimi (Training of Trainers) programı düzenleniyor.

“CAPITAL MARKETS REGULATION AND COMPLIANCE” EĞİTİMİ, 06-08 VE 14-15 ARALIK 2012

Uluslararası düzeyde eğitim programlarını ülkemizde gerçekleştirmek amacıyla, Georgetown Üniversitesi tarafından kurulan International Law Institute ile işbirliği çerçevesinde 06-07-08 ve 14-15 Aralık 2012 tarihlerinde “Capital Markets Regulation and Compliance” başlıklı eğitim programını gerçekleştireceğiz.

TÜRK TİCARET KANUNU EĞİTİM PROGRAMI, 18 ARALIK 2012

Türk Ticaret Kanunu'na genel bakış, Yeni Muhasebe Düzeni ve Şirketler Topluluğu Birleşme, Bölünme ve Devralmalar Hukuki ve cezai sorumluluklar eğitim programının ana başlıklarını oluşturuyor. Yarım gün sürecek eğitim 18 Aralık 2012 tarihinde TKYD ofisinde gerçekleştirilecek.

“BOARD DEVELOPMENT” PROGRAMI, 14-15-16 ŞUBAT 2012

Uluslararası düzeyde eğitim programlarını ülkemizde gerçekleştirmek amacıyla, Georgetown Üniversitesi tarafından kurulan International Law Institute ile işbirliği çerçevesinde 14-15-16 Şubat 2013 tarihlerinde “Board Development” başlıklı eğitim programını gerçekleştireceğiz.

TÜRK TİCARET KANUNU EĞİTİM PROGRAMI






Tarih: 18 Aralık 2012, Salı
Saat: 09:00 - 16:00
Adres: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yürütme Kurulu Başkanlığı Kat: 48 Kat: 7 Esentepe Beşiktaş İstanbul 0212 - 347 62 73
Telefon:

09:00 - 10:45 Türk Ticaret Kanunu'na genel bakış
Kanun'un ana başlıkları: Kurumsal Yönetim İlkeleri
Yürütme kurulunun yapısı ve sorumlulukları

10:45 - 11:00 Kahve arası

11:00 - 12:00 Genel Kurul

12:00 - 13:00 Öğle Yemeği

13:00 - 14:30 Yeni Muhasebe Düzeni: Türkiye Muhasebe Standartları
Başlangıç Dönemi

14:30 - 14:45 Kahve arası

14:45 - 16:00 Şirketler Topluluğu Birleşme, Bölünme ve Devralmalar Hukuki ve cezai sorumluluklar

Programa katılım bedeli 500 TL + % 18 KDV olup, TKYD Üyeleri % 20 indirim sağlanmaktadır. Katılım 20 kişi ile sınırlı olup, detaylı bilgi ve kayıt için 0212 347 62 73 numarası üzerinden Arnel Balıkcı (arbal@tkyd.org) ile iletişime geçiniz.

*TKYD konseptlerinde ve içerik değişikliklerine hakkımız saklı tutulur.



Hürriyet'in varsa



haberinin olur.



Haberin varsa



hürriyetinin olur.

**HERKESE DAHA FAZLA HÜRRİYET.
HER AN, HER YERDE.**



gazete web cep tablet

STRATEJİK PLANLAMADA YÖNETİM KURULUNUN ROLÜ

Günümüzde Türk iş hayatı için mevcut durumda çok önemli olduğunu düşündüğümüz ilk 2 noktanın önemini; kendi karşılıklı ilişkilerini ve esas olarak da yönetim kurulunun stratejik planlama sürecindeki rolünü bu sayımızda tartışmaya açıyoruz. A.T. Kearney İstanbul ofisi yönetici ortağı Michael Weiss ve A.T. Kearney İstanbul ofisi danışmanı Mustafa Güngör “Stratejik Planlamada Yönetim Kurulu”nun rolünü bizler için kaleme aldı.

Büyüme son yıllarda Türkiye için en önemli anahtar kelime ve odak noktalarından biri olmuştur. İç pazar büyümesi, maliyet rekabetçiliği, eğitilmiş ve kaliteli iş gücü ve kararlı politik program ve destekler gibi diğer parametrelerle de birleşince, Türk firmalarının Avrupa’daki benzer firmaları hem toplam gelirler satış büyümesi hem de kâr hanesinde kâr büyümesi geride bırakmasına yardımcı olmaktadır. Fakat ülke olarak hâlâ almamız gereken uzunca bir yol bulunmaktadır.

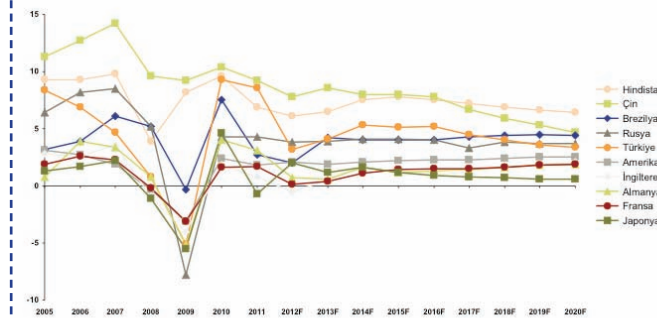
Türkiye 2002 yılından itibaren yılda en az %5’lik bir büyüme performansı göstermekte – 2008 ve 2009 küresel kriz dönemleri hariç- ve bu büyüme trendinin gelecekte de sürekli bir şekilde devam etmesi beklenmektedir. Türkiye 2004, 2005, 2010 ve 2011 yıllarında %8,5’un üzerindeki büyüme oranıyla denk ülkeler arasında en hızlı büyüyen ülkelerden biri olmuştur.

1990’lı yıllarda dünyanın en büyük 18. ekonomisi olan Türk ekonomisi, 2011 yılında 17. en büyük ekonomi olmuştur ve 2020 yılına gelindiğinde 15. en büyük ekonomi olması beklenmektedir. Bu bilgilerin ışığında, iç pazar büyümesinin, 2010 ve 2011 seviyelerinde olmasa bile, Türkiye’yi cazip ve rekabetçi bir ülke yapacak kadar güçlü bir şekilde devam edeceğini söyleyebiliriz.

Paralel olarak, Türkiye küresel ticaretteki payını sürekli olarak artırmaktadır. Türkiye ihracatı, 2005 yılında 59 milyar avro iken 2011 yılında 97 milyar avroya yükselmiş ve yıllık yaklaşık %10’luk bir artış

Türkiye GSYH büyümesinin 2012 yılında düşmesi beklenmektedir; fakat 2017-2018 yıllarına kadar yeni bir büyüme trendi de beklenmektedir

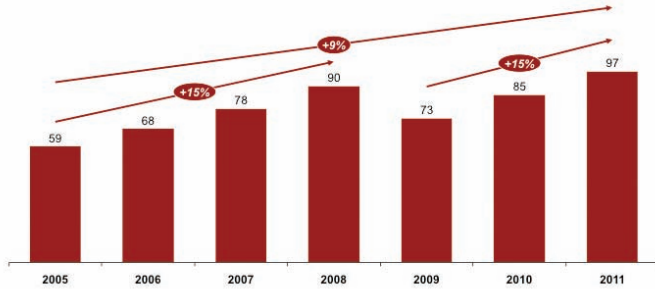
GSYH gelişimi (% , yıllık gerçek değişim)



Kaynak: Economist Unit Intelligence; A.T. Kearney

Türkiye ihracat büyümesi kriz öncesi seviyelerine erişmiştir

Türkiye'nin ihracat gelişimi (Milyar Avro)



Kaynak: TÜRK A.T. Kearney

sergilemiştir. İhracat büyüme oranları kriz öncesi seviyelerine ulaşmış ve hükümetin uyguladığı etkili stratejiler sayesinde 2023 yılında 500 milyar dolar civarlarına ulaşması öngörülmektedir. Bu Türkiye'nin küresel ticaretten aldığı payın %1,5 seviyelerine çıkması demektir –bu rakam şu anda yaklaşık %0,6 seviyelerindedir.

Duruma başka bir perspektiften yaklaşmak gerekirse, Türkiye doğrudan yabancı yatırım havuzundaki yüzdesini de sürekli bir şekilde artırmaktadır. Türkiye 2009 krizinden sonra, doğrudan yabancı yatırımlar için aranan bir ülke konumuna erişmiş ve 2011 yılında ülkemize gelen toplam doğrudan yabancı yatırım oranı 11,5

milyar dolar olmuştur. A.T. Kearney'nin yıllık olarak yayımladığı "Doğrudan Yabancı Yatırımcı Güven Endeksi" sonuçlarına göre Türkiye 2010 yılına kıyasla 2012 yılında büyük bir sıçrama yaparak 23.'lükten 13.'lüğe yükselmiştir. Bu göstergeler hükümetin ekonomik ve siyasi istikrar konusunda atılan adımların yabancı yatırımcılar tarafından da desteklendiğinin bir kanıtıdır. Bu bağlamda, son zamanlarda Türk firmalarının yabancı firmalarla daha çok ortak girişimler ve iş birlikleri yaptığını da görmekteyiz.

A.T. Kearney İstanbul ofisi olarak, Türk firmalarının büyü-

me konusundaki ajandaları, büyüme etkileyen engelleri ve başka açık konuları öğrenmek amacıyla yakın bir zamanda önde gelen Türk firmalarının üst düzey yöneticileri ile "Büyümeden Sorumlu Yönetici Anketi" gerçekleştirdik.

Anket sonuçları da Türkiye'nin mevcut ekonomik durumu ve beklentileri ile aynı düzeydeydi. Ankete katılanların %62'si şirketlerinin 2012-2016 yılları arasında sürdürülebilir çift haneli yıllık satış büyümesi beklediğini belirtti. Şunu da belirtmek çok önemli ki; bu grubun %80'i %15'ten daha büyük bir büyüme oranı beklemektedir. Katılımcılar, büyümenin büyük kısmının organik olarak mevcut durumda çalışılan pazarlardan geleceğini belirtirken, yeni pazarlar ve fırsatların da diğer bir önemli nokta olduğunu belirtmişlerdir.

Bunların tümü ve daha birçoğu üst üste eklenebilir, araştırılıp tartışılabilir; fakat stratejik bir bakış açısından çok net bir şekilde görünen bir şey var ki o da Türkiye'nin ve Türkiye iş hayatının güçlü büyüme beklentilerinin yönlendirdiği yapısal bir değişiklikten geçtiğidir. Fakat sorulması gereken esas soru hâlâ aynıdır: Türk firmaları iç ve dış engellerin aşılması aracılığıyla daha fazla fırsatı ve mevcut ve gelecek büyüme trendlerini nasıl kullanabilir? Bunları sürdürülebilir bir şekilde gelecek yıllara nasıl yayabiliriz?

Beklentileri bir yana koyup gerçekte yüzleşmek gerekirse, Türk iş hayatına dayanan deneyimlerimize göre, Türk firmalarını lokal ve uluslararası pazarda sürdürülebilir büyümeden uzak tutan 4 ana nokta bulunmaktadır. Bu gözlemler, anket sonuçlarımızla da birebir örtüşmekte ve firmaların ve yöneticilerin ajandalarındaki en



Michael Weiss

Michael Weiss, A.T. Kearney İstanbul ofisi yönetici ortağıdır ve danışmanlık sektöründe 14 yılı kapsayan geniş bir deneyimi bulunmaktadır. Bu süre boyunca, Almanya başta olmak üzere batı ve Doğu Avrupa'da, birçok sektör lideri firmaya, portföy yönetimi, orta ve uzun vadeli kurumsal stratejiler ve iş birimi stratejileri konularında danışmanlık yapmıştır.



Mustafa Güngör

Mustafa Güngör, A.T. Kearney İstanbul ofisinde danışman olarak çalışmaktadır. 3 yıllık danışmanlık tecrübesi boyunca, Türkiye'nin en büyük aile firmalarına ve uluslararası firmalara yeni pazarlara giriş, kısa dönem strateji geliştirilmesi, iş birimi stratejilerinin geliştirilmesi, portföy yönetimi ve kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik konularında danışmanlık yapmıştır.

Türkiye yabancı yatırımcı nezdindeki güvenini hızlı bir şekilde artırmaktadır

A.T. Kearney 2012 Doğrudan Yabancı Yatırım Güven Endeksi

Sıralama	2007	2010	2012	Ülkeler	Değerler (0-3 bazında hesaplanmıştır)
1	1	1		Çin	1.87
2	3	2		Hindistan	1.73
6	4	3		Brezilya	1.60
3	2	4		Amerika	1.52
10	5	5		Almanya	1.52
11	7	6		Australya	1.52
7	24	7		Singapur	1.47
4	10	8		İngiltere	1.47
21	19	9		Endonezya	1.45
16	20	10		Malezya	1.41
18	-	11		Güney Afrika	1.40
9	18	12		Rusya	1.39
20	23	13		Türkiye	1.39

Kaynak: A.T. Kearney

■ Yeni değişmemiş ■ Yukarı çıkmış ■ Düşmüştür

önemli başlıkları oluşturmaktadır. Bu noktalar:

● Pazar trendlerinin yeteri kadar anlaşılması: Yakın zamanda krizin de etkisi ile Türk halkında beklenti ve davranışlarda değişiklikler gözlemlenmektedir. Bu değişiklikler çok hızlı olarak adlandırabileceğimiz telekomünikasyon, bankacılık ve otomotiv gibi endüstrilere bakınca kolaylıkla görülebilir. Şirketin içinde bulunduğu endüstri nispeten durgun/yavaş değişen bir endüstri de olsa her firma hem lokal hem de uluslararası pazarda mevcut ve gelmekte olan trendleri görmeli ve anlamalı, bu trendler kapsamında şirketin mevcut pozisyonunu belirlemeli ve bu pozisyona gelebilecek potansiyel tehlikeleri öngörmelidir. Bu öncelikli olarak yönetim kurulunun sorumluluklarından biri olduğu için, doğru yönetim kurulu üyelerinin seçimi çok kritik bir rol oynamaktadır.

● Stratejik planlamaya sistematik yaklaşım eksikliği: Büyüğünden küçüğüne bütün Türk firmaları fırsatları uzun dönemli görmek yerine, tek bir atış olarak görmekte ve orta ve uzun vadeli planlar yapmadan aksiyona geçmektedirler. Gördüğümüz şeylerden biri de bütün stratejik aksiyonların ve iletişimin hiyerarşik bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru yapıyor olmasıdır. Bu yoğunlukla stratejik planlamanın eksikliği ve kısmi olarak da firmaların kısa ve uzun dönemli pazar trendlerini görememelerinden kaynaklanmaktadır. Stratejik planlamanın olmaması, büyüme döneminden geçilirken firmaları istenmeyen ve çözümsüz noktalara getirebilir ve onları işlerine verimsiz bir şekilde devam etmek zorunda bırakabilir. Kısa bir şekilde, stratejik planlama süreci bir şirketin tüm yetkili menfaat sahiplerini bir

araya getiren, yönetim kurulu tarafından denetlenen ve belirlenen inisiyatiflerin bütçelenmesi ile son bulan bir süreçtir.

● Organizasyonel kompleksitenin/dinamiklerin/ uyumsuzlukların fazlalığı: Çoğu zaman, organizasyonlar çok kompleks, yavaş ve belli başlı silolardan oluşuyorlar. Birçok Türk firmasında, yetkinin dağıtımı çok kısıtlı ve yönetim kurulundaki ya da organizasyonun diğer bölümlerindeki girişimci ruh, şirketin kurumsal stratejisi ile aynı yöne yönlendirilmemiştir. (aile şirketleri, ya da patron firmalarında olduğu gibi). Yeni organizasyonel yapılar, öngörülen büyümenin getirisi olacak kompleksitenin azaltılması için daha yalın, atik olmalı ve karar verme ve problem çözüme anlamında daha hızlı davranmalıdır.

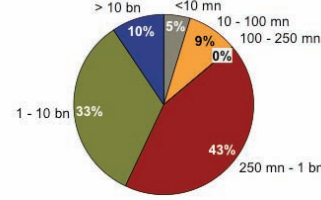
● Yeteneğin yanlış tanımlanması: Üniversite mezunu sayısının ve kalitesinin sürekli olarak arttığı bir ülkede, Türk

“EKONOMİNİN MEVCUT DURUMU NEDİR? BULUNDUĞUMUZ PAZARDAKİ REKABET NE DURUMDA? FİRMAMIZ BU REKABET İÇERİSİNDE NASIL POZİSYONLANMAKTA? UZUN DÖNEMDE BU POZİSYON NASIL KORUNABİLİR? BU TARZ SORULAR STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN CEVAP VERMESİ GEREKEN SORULARDAN BAZILARIDIR.”

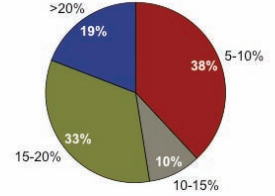
Katılımcıların %62'si sürdürülebilir çift haneli büyümeyi hedeflemektedir



Mevcut satışlar (Avro)
(katılımcıların %'si)



Beklenen satış büyümesi 2012-2016
YBBO, %
(katılımcıların %'si)



1. YBBO: Yıkık İktisadi Kültürün Ortanı
Source: A.T. Kearney Bölgesel Soruşturma Yönetici anketi, 2011

firmaları ısrarlı ve çaresiz bir şekilde limitli bir yetenek havuzundan insan kaynakları arayışlarını sürdürmektedirler. Fakat şirketlerin aslında bakmaları gereken yetenek, organizasyonun kültürüne, pazar mevcut ve gelecek durumuna ve firmanın büyüme stratejilerine uygun kişilerdir. Bu tarz bir yeteneğin bulunması ve keşfedilmesi için, günümüz İnsan Kaynakları stratejilerin baştanbaşa yeniden düşünülmesi ve yapılandırılması gerekmektedir. Bu yapılandırma içerisinde insan kaynakları prensipleri, işe alım metodolojileri ve sistemleri ile performans yönetimi araçlarının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu önemli noktaların endüstri ve firma özelinde değişebileceğini belirtmek gerekirken – bir B-to-B firması için sistematik yaklaşım 3-5 yıl ile tanımlanabilirken, bu süre bir B-to-C firması için 2-4 yıl arası olabilmektedir-; bütün firmaların büyüme fırsatlarını karşılamak için bu noktalarda başarılı

olmaları gerekmekte ya da büyüme ile gelen kompleksitenin esiri olup rekabette geri kalmakla yüzleşmelilerdir.

Bu perspektiften bakarak, bugün Türk iş hayatı için mevcut durumda çok önemli olduğunu düşündüğümüz ilk 2 noktanın önemini, kendi karşılıklı ilişkilerini ve esas olarak da yönetim kurulunun stratejik planlama sürecindeki rolünü tartışacağız.

Stratejik planlamanın ana amacı firmanın geleceği ile ilgili ana yönün belirlenmesidir. Stratejik planlama süreci, şirketin tüm menfaat sahiplerinin farklı zamanlarda, farklı görevler altında birleştiren, baştanbaşa eğitici/uygulamacı, dengeli ve döngüsel – genel olarak yıllık- bir süreç olarak çalışmalıdır.

Ekonominin mevcut durumu nedir? Bulduğumuz pazardaki rekabet ne durumda? Firmamız bu rekabet içerisinde nasıl pozisyonlanmakta? Uzun dönemde bu pozisyon nasıl korunabilir? Bu tarz sorular, stratejik planlama sürecinin cevap vermesi gereken sorulardan bazılarıdır.

Stratejik planlama sürecinin hazırlanması ve başlatılması şirket CEO'su ve icra kurulunun sorumluluğu altında

olmalıdır. Fakat bütün şirket menfaat sahiplerinin bu süreç içerisinde yer alması, dinlenmesi ve bu menfaat sahipleriyle işbirliği yapılması bir şirket için çok önemli bir konudur. Bütün menfaat sahiplerinin stratejik planlama süreçlerine dahil edilmesi, son zamanlarda yapılan uluslararası ve yerel yönetmelik değişiklikleri ile zorunlu hale gelmektedir.

Türk firmalarıyla yaptığımız çalışmalar neticesinde deneyimlediğimiz en önemli noktalardan bir tanesi, stratejik planlama sürecinin şirketin sahibi, ya da çoğunluk hisselerine sahip olan pay sahipleri ya da CEO ve icra kurulu tarafından üstlenilmesidir. Yukarıda sıralanan yöntemlerin en iyi uygulama olmadığını belirtmekle birlikte, şirketler bir şekilde yönetim kurulunu bu süreç dahil etmenin yollarını bulmaktadırlar.

Bütün menfaat sahiplerinin ve yönetim kurulunun dahil olduğu bir stratejik planlama süreci nasıl olmalıdır? Uluslararası alanda yaptığımız çalışmaların sonucu olarak A.T. Kearney bir stratejik planlama süreci oluşturmuştur. Proje deneyimlerimize dayanarak bu stratejik planlama sürecinin küçük ve büyük birçok farklı fir-

maya uygulanabilir olduğunu düşünmekteyiz.

Yukarıdaki stratejik planlama sürecine baktığımız zaman sürecin bütün menfaat sahiplerini bir araya, farklı zaman dilimlerinde ve farklı görevler çerçevesinde bir araya getirdiğini görebilmekteyiz. Her bir menfaat sahibinin sürece farklı bir değer kattığını ve farklı bir değer önerisinin olduğunu belirtmekte fayda var. Bu da bu süreci çok daha hedef odaklı ve tekrarlanan bir süreç haline getirmektedir. Yukarıdaki çerçeve yönetim kurullarının sürece nasıl dahil olacağı sorusunun yanısıra, ne zaman sürece dahil olmaları gerektiğini de cevaplamaktadır.

Bu bağlamda, yönetim kurulunun stratejik planlama süreci boyunca yapması gerekenler 4 ana zaman diliminde toplanabilir:

1. Planlama süreci başlamadan önce: Yönetim kurulu sürece başlamadan önce endüstri, gelecek trendleri ve bu trendler çerçevesinde şirket için oluşabilecek fırsatlar ve tehditler

“YÖNETİM KURULUNUN TEMEL SORUMLULUĞU ŞİRKET İÇİN İYİ YÖNETİŞİMİN SAĞLANMASI VE SÜRDÜRÜLMESİDİR. BUNDAN DOLAYI YÖNETİM KURULU STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ İÇİNDEKİ ESAS ROLÜNÜN DE YİNE YÖNETİŞİMİN SAĞLANMASI OLDUĞUNU UNUTMAMALIDIR.”

iş birimleri operasyonel planı hazırladıktan sonra, hazırlanan dokümanlar yönetim kurulunun değerlendirmesine sunulmalıdır. Bu noktada yönetim kurulu operasyonel planı detaylı bir şekilde incelemek yerine, operasyonel planın stratejik planla uyumuna bakmalı ve belirlenen operasyonlarla istenilen stratejinin yapılabilirliğini sorgulamalıdır. Bu noktadan sonra operasyonel plan yeniden stratejik iş birimlerine gitmeli ve sonlandırılarak bütçeleme işlemi yapılmalıdır.

4. Bütün yıl boyunca: Yönetim kurulu tüm süreci ve stratejik planı yıl boyunca, daha önceden belirlenmiş ana performans göstergeleri ışığında takip etmeli ve icra kurulunun belirlenen strateji kapsamında çalışmalar yürüttüğünden emin olmalıdır. Bu noktada önemli olan, hem yönetim hem de icra kurullarının yıl boyunca stratejinin değişebileceği konusunda hemfikir olması ve bu değişiklikleri iş koşulları gerektirdiği takdirde belirli bir uzlaşma çerçevesinde hayata geçirmeleridir.

Daha önceden belirtildiği üzere, bu süreç boyunca karşılıklı kurullar arasında iletişimsizlikten kaynaklanan bazı sorunlar doğabilir. Bu sorunlar hem yönetim kurulunun bu sürece nasıl dahil olacağını bilememesinden hem de icra kurulunun yönetim kurulunu olayların içine geç dahil etmesinden ya da hiç dahil etmemesinden kaynaklanabilir. Yukarıda verilen taslak stratejik planlama sürecinin bu tür konularda herhangi açık bir nokta bırakmayacağını düşünsek de, her firmanın farklı bir yönetim modeli olduğundan yola çıkarak, aşağıdaki pratik ipuçlarını hazırladık. Bu ipuçları yönetim kurulu ve icra kurulunun süreç boyunca beraber çalışmasını

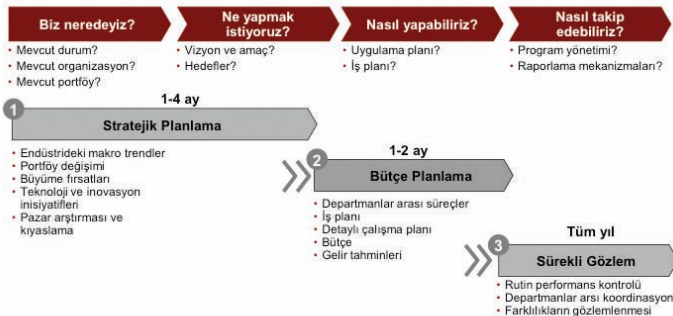
hakkında icra kuruluna rehberlik etmelidir. Yönetim kurulları genellikle daha geniş bir vizyona sahiptirler ve bu sayede icra kurulunun seçilecek yol konusunda daha fazla seçeneği dikkate almasını sağlayabileceklerdir.

2. Stratejik planlama süreci sırasında: Stratejik plan ilk taslağı oluştuktan ve hedefler belirlenmeden önce, icra kurulu ilk taslak planı yönetim kurulu ile paylaşmalı ve gerekli görülen noktalar üzerinde tartışmalar yapılmalıdır. Bu tartışmaların odak noktası hazırlanan planın mevcut ve gelecek vizyonuna uygunluğu ve daha önceden üzerinde anlaşılan stratejik düşünceler ve hedeflerle uygunluğu üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu toplantılar genel olarak sürecin ilk 3 ayı içerisinde gerçekleştirilmelidir.

3. Strateji geliştirildikten sonra: İcra kurulu ve stratejik

Başarılı bir planlama süreci pragmatik, dengeli ve sürekli takip edilebilir olmalıdır

Stratejik planlama süreci ve ana sorular



kolaylaştıracak şekilde hazırlanmıştır:

1. Yönetim kurulunun sürece katılım zamanı ve seviyesi: Bunun için belirlenmiş standart kurallar olmasa bile, bu konudaki en iyi yaklaşım CEO ve yönetim kurulunun samimi ve açık bir konuşma ile sürece başlamadan önce yönetim kurulunun sürece ne zaman ve ne derecede dahil olmak istediğini belirlemeleridir. Bu toplantı sırasında CEO, yönetim kuruluna aşağıdaki konuları açıklığa kavuşturmak için bazı sorular sorabilir; örnek olarak:

a. Yönetim kurulu sürece dahil olmak istediği zamanın belirlenmesi

b. Beraber çözülmesi gereken konuların belirlenmesi

c. Şirket içi ve şirket dışı konularda sahip olunan verilerin analizinde yönetim kurulunun yer alması

d. Stratejik planlama takımında yönetim kurulu temsilcisinin bulunup bulunmaması

e. Taslak raporun yönetim kurulu ile paylaşılması ve fikirlerin toplanması

f. Yönetim kurulu tarafından icra kuruluna deneyim ve bilgi transferi

g. Planın icra komitesi tarafından onaylandıktan sonra tekrar yönetim kurulu onayından geçmesi

Yukarıda toplanan cevaplara göre, icra kurulu yönetim kurulunun süreç içerisinde oynayacağı rolü belirleyerek bunu yazılı hale getirmelidir. Bu yazılı kuralların içerisinde yönetim kurulunun süreçten beklentileri de bulundurulmalıdır.

2. Stratejik ve taktiksel konuların ayrıştırılması: Yöne-

tim kurulu tüm süreç boyunca stratejik konulara odaklanması gerektiğinin önemini anlamalı ve sorumluluklarını bu konularda yoğunlaştırmalıdır. Taktiksel, yani operasyonel konular icra kurulu ve stratejik iş birimlerine bırakılmalıdır. Aşağıdaki sorular yönetim kurullarına stratejik ve taktiksel konuları ayırmalarında yardımcı olacak bazı ipuçları vermektedir:

a. Bu konu bizim büyük resimdeki işimizi ve stratejimizi etkilemekte midir?

b. Bu konunun etkisi kısa dönemli midir yoksa uzun dönemli midir?

c. Bu konunun işimize derin bir etkisi var mı?

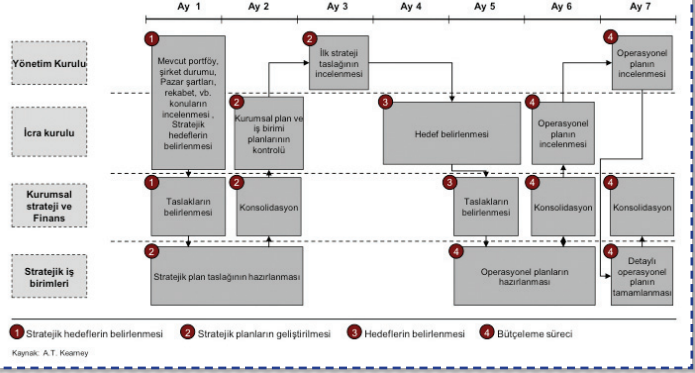
d. Bu konu tüm menfaat sahiplerini etkilemekte midir?

3. Kurumsal Yönetim ve Operasyonel Yönetim farklı-

“ STRATEJİK PLANLAMA TÜRK İŞ DÜNYASININ GELECEKTEKİ FIRSATLARI DAHA İYİ KULLANMASI ADINA EN ÖNEMLİ NOKTALARDAN BİR TANESİDİR VE HER BİR BİRİM VE KURULUN BU SÜREÇ BOYUNCA OYNAYACAĞI ROLLER ÇOK İYİ BELİRLENMELİDİR. BU DENGELERİ ÇOK İYİ VE SORUNSUZ BİR ŞEKİLDE YÖNETMEK NE KADAR ZOR İSE; EĞER İYİ YAPILIRSA SONUÇLARI DA O KADAR DEĞERLİ VE ÖNEMLİDİR. ”

Detaylı bir stratejik planlama süreci firmanın tüm paydaşlarını barındırmalıdır

A.T. Kearney stratejik planlama süreci ve bütçeleme



ğının farkındalığı: Sonuç olarak yönetim kurulunun temel sorumluluğu şirket için iyi kurumsal yönetimin sağlanması ve sürdürülmesidir. Bundan dolayı yönetim kurulu stratejik planlama süreci içindeki esas rolünün de yine iyi kurumsal yönetimin sağlanması olduğunu unutmamalıdır. Genel olarak yönetim kurulu; şirket kurallarını ve şirketin gideceği yönü belirlemekten, CEO seçiminden ve CEO'nun çalışmalarını kontrol etmekten sorumlu olan iş organıdır. Operasyonel olarak yapılacak işlerin tüm sorumluluğu CEO ve icra kurulunda olmalıdır. Bu noktada Türk firmalarında en çok karşılaşılan sorun yönetim kurulunun, özellikle stratejik planlama sürecinde, kurumsal yönetim-operasyonel yönetim çizgisinde ayrım yapamaması olarak gözlemlenmektedir. Aşağıda sıralanan teknikler, CEO'ların yönetim kurullarının bu çizgiye ne kadar sadık kaldıklarını değerlendirebilecekleri bazı çözüm yollarını göstermektedir:

a. CEO ile birlikte çalışarak yönetim kurulunun stratejik

planlama boyunca görevlerinin belirlenmesi

b. Yönetim kurulu ile kurumsal yönetim-operasyonel yönetim farklılığının konuşulması ve uzlaşma sağlanması

c. Yönetim kurulunun her bir üyesinin bu çizgilere ne kadar sadık kaldığının değerlendirilmesi

Sonuç olarak, stratejik planlama Türk iş dünyasının gelecekteki fırsatları daha iyi kullanması adına en önemli noktalardan bir tanesidir ve her bir birimin ve kurulun bu süreç boyunca oynayacağı roller çok iyi belirlenmelidir. Bu dengeleri çok iyi ve sorunsuz bir şekilde yönetmek ne kadar zor olsa da; eğer iyi yapılırsa sonuçları da o kadar değerli ve önemlidir. Standartlaştırılmış çerçeveler ve pratik çözüm önerileri çok değerli olsa da, her bir organizasyon, icra kurulu ve yönetim kurulu seviyesinde bir araya gelmeli ve kendi yapısına, kaynaklarına ve endüstri durumlarına uygun bir stratejik yönetim süreci oluşturmalıdır.

Şekerbank EKO kredi Rio
+20 Birleşmiş Milletler
Sürdürülebilir Kalkınma
Konferansında ülkemizi
temsiletmeye hakkaza
naneniyi 24 uygulamaya
dan biri oldu Sürdürülebi
lik kalkınma ve yeşil ekono
mialanlarında Türkiye
den seçilen tek finans sektö
rü projesi olan EKO kredi
ile Şekerbank enerji ve me
ğirlik koruma ara vermeden
devam edecek...

KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE İŞLETMELERDE İÇ DENETİM'İN ROLÜ VE YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA İÇ DENETİM

2000'li yılların başlarında dünyada meydana gelen muhasebe skandalları ile Amerika Birleşik Devletleri'nde Sarbanes - Oxley Yasası ile, Türkiye'de ise 2004 yılında bu yasanın paralelinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği ile uygulama alanı bulan Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde, 13.01.2011 tarihinde yürürlüğe giren ve 01.07.2012 tarihinde uygulanmaya başlayan yeni Türk Ticaret Kanunu yasamız genel anlamında Kurumsal Yönetim İlkeleri omurgasına oturtulmuş bir kanun olarak dikkat çekiyor.

TKYD Üyesi Dr. A. Engin Ergüden Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde özellikle son 15-20 yılda ülkemizde hızla uygulanma alanı bulan iç denetimin rolü ve yeni Türk Ticaret Kanunu'nda iç denetim ile ilgili yer alan maddeleri bu makalesinde analiz ediyor.

Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim ve İç Denetimin Artan Fonksiyonu

Kurumsal yönetim kavramının tek bir tanımı yoktur. Bir tanımlama yapmak gerekirse; kurumsal yönetim, piyasa ekonomisinde şirket hissedarları, şirket yöneticileri ve şirkete yatırım yapan diğer hak sahibi ve paydaşları (shareholder & stakeholder) arasındaki ilişkileri şekillendiren kurallar bütünüdür.¹

Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar (shareholders) ve paydaşlar (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Kurumsal yönetim kavramını en geniş anlamda, iyi şirket yönetimi için gerekli formel ve informal kurallar bütünü olarak ele almak mümkündür. Daha kısa ve öz bir tanım yapmak gerekirse; kurumsal yönetim "iyi şirket yönetimi" (good corporate governance) demektir. İyi şirket yönetimi için, sadece şirket üst yönetiminin ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını ve aynı zamanda şirket içi ve şirket dışı paydaşların haklarını önceden belirlemek ve bunları yasal çerçeve içerisine almak son derece önemli ve gerekli olmakla beraber yeterli değildir.²

Kurumsal yönetimin en önemli konularından bir tanesi bağımsız denetim ve iç denetimin kurumsal yönetimle olan ilişkisidir. Denetim konusunun önemi de şirketlerin risklerini iyi kontrol edememesinden dolayı meydana gelen sonuçlarda, şirketlerin riskleri iyi yönetememesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Şirketlerde, kurumsal yönetime işlevsellik kazandırıl-



Dr. A. Engin Ergüden

Lisans eğitimini Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamlayan Dr. A. Engin Ergüden, eğitim hayatına İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü İngilizce Finans Yönetimi İhtisas programına devam ettikten sonra Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman programından Yüksek Lisans ve Doktora derecelerini almıştır. İş hayatında ise 5 yıl bağımsız denetim, 13 sene de holding işletmeler düzeyinde iç denetim tecrübesine sahiptir. Ağırlıklı olarak şirketlere İç Denetim ve Bağımsız Denetim hizmetlerini veren Erler SMMM Muhasebe Denetim Hizmetleri Ltd. Şti.'nde denetim hizmetlerinden sorumlu ortak olarak ve "İyi Şirket Danışmanlık A.Ş.'de Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim danışmanı olarak hizmet vermektedir. Yeni TTK kapsamında TÜRMOB'da Eğitim Projesi'nde TTK ve Bağımsız Denetim eğitmenliği yapmakta ve Yeditepe Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nde ve MBA programında yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak Denetim ve Finansal Muhasebe dersi vermektedir.

¹ Macey, J.R. ve M. O'Hara: The Corporate Governance of Banks, FRBNY Economic Policy Review, New York, 2000

² Aktan, C. Can: Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4 Yayın No: 196, Nisan 2006 Ankara: 1-28

ması kapsamında, denetim son derece önem arz etmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışında iç denetim; organizasyonun katma değerini artırmak ve operasyonel verimliliği geliştirmek amacıyla yapılan bağımsız, tarafsız güvence, danışmanlık hizmetlerini içeren çalışmalar bütünüdür ve iç denetim, temel olarak disiplinli ve sistematik değerlendirme yaklaşımıyla, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduğu gibi, iç denetim sonucunda daha etkin bir kurumsal yönetimin sağlanmasından, risk yönetimine kadar geniş bir alanda da organizasyona katkıda bulunmaktadır.³

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve ona değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirecek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu ifadeyi daha detaylı olarak analiz edersek, iç denetim faaliyetlerinin diğer denetim faaliyetlerinden ve özellikle bağımsız denetimden en büyük farkı, sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesidir.

İç denetimin danışmanlık hizmeti; yönetimin organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak üzere uygulamaya koyduğu politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirmeye yönelik tavsiyelerde bu-

lunulması yoluyla iç denetim becerilerinden yararlanır. Bu tür danışmanlık çalışması, iç denetimin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim hakkında sunduğu görüşe katkıda bulunmaktadır.

Şeffaf olmak, açık olmak, finansal bilgilerin bütünlüğünü doğruluğunu sağlamak açısından, organizasyonu kontrol altına almak açısından, iç denetim, kurumsal yönetim yolunda çok önemli bir kavramdır. Dolayısıyla kurumsal yönetimin oluşması, değerinin artırılması ve sürdürülebilmesi için iç denetim anlayışı, sistemin bütünlüleyici bir kısmıdır.

İç denetim faaliyeti, aşağıda belirtilen işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi işletmede uygulanan kurumsal yönetime yönelik gerekli önerilerde bulunmalı ve bunları değerlendirmelidir.⁴

ŞEFFAF OLMAK, AÇIK OLMAK, FİNANSAL BİLGİLERİN BÜTÜNLÜĞÜNÜ, DOĞRULUĞUNU SAĞLAMAK VE ORGANİZASYONU KONTROL ALTINA ALMAK AÇISINDAN, İÇ DENETİM, KURUMSAL YÖNETİM YOLUNDA ÇOK ÖNEMLİ BİR KAVRAMDIR. DOLAYISIYLA KURUMSAL YÖNETİMİN OLUŞMASI, DEĞERİNİN ARTIRILMASI VE SÜRDÜRÜLEBİLMESİ İÇİN İÇ DENETİM ANLAYIŞI, SİSTEMİN BÜTÜNLEYİCİ BİR KISIMDIR.



- Kurum içerisinde etik değerlerin tesis edilmesi (code of ethics),

- Etkili bir kurumsal performans yönetimi ve hesap verebilirlik,

- Kurumsal risk yönetiminin kurum içinde gerekli alanlara etkili bir şekilde iletilmesi,

- Yönetim kurulunun, denetim komitesinin, iç ve dış denetçilerin ve tepe yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak.

İç denetim birimi, kuruluşun ayrılmaz bir parçası olup, yönetim kurulunun ve yönetimin belirlediği politikalara göre faaliyet gösterir. İç denetimi ve iç denetçiyi organizasyon içerisinde bir köprü olarak görmek mümkündür. Özellikle teknolojinin gelişimiyle birlikte her şey çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu oluşan yeni yapı, iç denetimin fonksiyonunu, iç denetçinin profilini ve iç denetimin çehresini değiştiren bir nitelik arz etmektedir.⁵

Bir işletmede etkin uygulamaya konulmuş bir kurumsal

yönetim, denetçilerin görevlerini yapmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda etkin bir iç denetim, iyi bir kurumsal yönetimin önemli bir unsurudur ve kurumsal yönetim öğelerini destekleyicidir. İşletmelerin yönetim ve denetim biçimlerinde şeffaflığı ifade eden kurumsal yönetim anlayışı, işletme içerisinde iç denetimin etkinliğini artıran, önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon değişikliklerine, yeni teknolojilere ve iş uygulamalarına ayak uydurabilmek için, yaklaşımlarını gözden geçiren ve yeni anlayış çerçevesinde uygulamalarına yön veren iç denetim departmanları daha başarılı olmaktadır.

Şirketlerin etkin bir kurum-

3 Abdioğlu, Hasan: İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB 100 Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 s. 122

4 <http://www.tide.org.tr/faaliyetler5.html>
5 Uzun Ali Kamil: İç Denetimin Fonksiyonunu Değiştiren Unsurlar: Teknoloji, Activefinans, <http://www.vergiturk.com/articles/yazi17.htm>,
6 Abdioğlu Hasan: a.g. e., s.127



sal yönetime sahip olması için örgüt yapısı içerisinde kurumsal değerlerin, kurumsal kültürün ve stratejik amaçların oluşturulması gerekir. Çünkü stratejik amaçların, kurumsal kültürün veya kurumsal değerlerin oluşturulmadığı bir kurumun, faaliyetlerini sürdürmesi güç olduğu gibi, iç denetimin fonksiyonunu gerçekleştirme- si de mümkün değildir. Zira kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçtiği bir işletmede, denetçi kendisinden beklenen performansın daha fazlasını gösterebilecektir.⁶ Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde etkin bir iç denetim organizasyonunun olanakları ile işletmede oluşturulmuş sağlam bir muhasebe bilgi sistemi sayesinde yaşanması olası hata, hile ve önemli yanlışlıkların önlenmesi sağlanacaktır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda İç Denetimi İlgilendiren Hükümler

Yeni TTK'nin iç denetime ilişkin getirdiği doğrudan ve dolaylı düzenlemeler madde

366/2, madde 375 ve madde 378 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak ilgili TTK maddeleri ve gerekçeleri incelendiğinde: Yeni TTK düzeni içerisinde kurumsal yapılanmaların sağlıklı çalışabilmesi için iç denetim faaliyetinin varlığı ve bunun profesyoneller tarafından icra edilmesi zarureti yasal olarak yerini bulmaktadır.⁷ Yeni TTK'nin iç denetime ilişkin getirdiği doğrudan ve dolaylı düzenlemeler aşağıda bölümler halinde ayrıntıları ile değerlendirilmiştir.

● Madde 366. (Yönetim ve Temsil - Görev Dağılımı)

“Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya **iç denetim amacıyla** işlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği **komiteler ve komisyonlar kurabilir.**”

Kanunun 366. madde, 2. fıkraya hükmünden halka açık şirketlerde hali hazırda bulunan “Denetim Komitesi” uygulamasının tüm şirketlere yaygınlaştırılabileceği öngörülebilir. Denetim Komitesi'nin yanı sıra Yönetim Kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak veya kararlarını uygulamak amacıyla da komiteler ya da komisyonlar kurabilecektir.

● Madde 375 (Devredilemez Görev ve Yetkiler)

Yönetim kurulunun **devredilemez ve vazgeçilemez** görev ve yetkileri arasında: “Muhasebe, **finans denetimi** ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.” kısmına yer verilmektedir.

Kanunun 375. Maddesine ilişkin gerekçeleri incelendiğinde; (c) **bendinin gerek-**

⁷ Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE), Yeni TTK ve İç Denetim İlişkin Düzenlemeler Hakkında Görüş - Öneriler, Temmuz 2012, s.8

ŞİRKETLERİN ETKİN BİR KURUMSAL YÖNETİME SAHİP OLMASI İÇİN ÖRGÜT YAPISI İÇERİSİNDE KURUMSAL DEĞERLERİN, KURUMSAL KÜLTÜRÜN VE STRATEJİK AMAÇLARIN OLUŞTURULMASI GEREKİR. ÇÜNKÜ STRATEJİK AMAÇLARIN, KURUMSAL KÜLTÜRÜN VEYA KURUMSAL DEĞERLERİN OLUŞTURULMADIĞI BİR KURUMUN, FAALİYETLERİNİ SÜRDÜRMEŞİ GÜÇ OLDUĞU GİBİ, İÇ DENETİMİN FONKSİYONUNU GERÇEKLEŞTİRMESİ DE MÜMKÜN DEĞİLDİR.

çesinde muhasebe ve finans denetimi düzeninin kurulmasından şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir iç denetim sisteminin ve bunu yapacak örgütün bulunması öngörülmektedir. Öncelikle kanunun bahse konu gerekçesine iç kontrol sistemi ile iç denetim fonksiyonu kavramlarının yerinde kullanılması amacıyla açıklık getirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

● Madde 378. (Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi)

“**Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür.** Diğer şirketlerde bu komite **denetçinin gerekli**

görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yolları.”

İlgili maddenin gerekçesi incelendiğinde, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir uygulaması olarak öne çıkmakta, tüm anonim şirketler için öngörülmüş bulunan finans denetim komitesinin yanında riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi bir diğer iç kontrol mekanizması olarak tariflenmektedir.

KAYNAKÇA

● Ali Kamil Uzun; İç Denetimin Fonksiyonunu Değiştiren Unsur: Teknoloji, Active finans, <http://www.vergiturk.com/articles/yazi17.htm>,

● Can C. Aktan, Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4 Yayın No: 196, Nisan 2006 Ankara

● Hasan Abdioğlu; İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB 100 Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

● Macey, J.R. ve M. O'Hara: The Corporate Governance of Banks, FRBNY Economic Policy Review, New York, 2000

● Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE), Yeni TTK ve İç Denetime İlişkin Düzenlemeler Hakkında Görüş - Öneriler, Temmuz 2012

● <http://www.tide.org.tr/faaliyetler5.html>

SERMAYE PİYASASI MEVZUATI KAPSAMINDA İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”, 30.12.2011 tarih ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmişti. Sermaye Piyasası Mevzuatı Kapsamında İlişkili Taraf İşlemlerini TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu bu sayımızda bizlere aktarıyor.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın, Seri: IV, No: 57 ve 60 sayılı Tebliğleri ile değişik, Seri:IV, No:56 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" (Tebliğ), 30.12.2011 tarih ve 28158 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak, payları İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'nda işlem gören bankalar için yayımı tarihinden 1 yıl sonra olmak üzere, diğer Borsa şirketleri için yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Tebliğ'in "Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması" başlığını taşıyan md.5 fk.1'e göre;

"11/8/1989 tarihli 20249 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı kararda tanımlanan dışarıda yerleşik ortaklıklar hariç olmak üzere, Borsa Şirketleri Tebliğ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden 1.3.1, 1.3.2, 1.3.7, 1.3.10, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.4.7, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, 4.6.2, 4.6.4 numara-

ralı maddeleri uygulamakla yükümlüdürler. Diğer ilkelere uyulmaması halinde, bu durum gerekçesiyle birlikte Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ile kamuya açıklanacaktır."

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanması zorunlu tutulan 4.4.7. maddesine göre;

"Şirketin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulur ve işlem genel kurul onaylanmaz. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişi-

lerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınarak diğer pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır. Bu maddede belirtilen durumlar için yapılacak genel kurul toplantılarında toplantı nisabı aranmaz. Oy hakkı bulunanların adi çoğunluğu ile karar alınır. Bu fıkrada belirtilen esaslara uygun olarak alınmayan yönetim kurulu ile genel kurul kararları geçerli sayılmaz. Bu hususlara ilişkin hükümlere esas sözleşmede yer verilir."

Tebliğ'in "Geçiş hükmü" başlığını taşıyan Geçici Madde 1, fk.1'e göre;

"Bu Tebliğ'e uyum amacıyla gerçekleştirilmesi gereken esas sözleşme değişikliklerinin ve yönetim kurulu yapılanmalarının, 30/6/2012 tarihinden geç olmamak üzere yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar tamamlanması zorunludur. Ancak bu Tebliğ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1.3.10 numaralı ilkesine ilişkin olarak; esas sözleşmelere ilgili hüküm konulana kadar, söz konusu hususlara ilişkin olarak alınacak yönetim kurulu kararları, genel kurul onayı olmaksızın uygulanamaz." hükümleri yer almaktadır.

Tebliğ'in md.5/1 ile Geçici Madde 1/1 hükümleri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.4.7 maddesi birlikte değerlendirildiğinde, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.4.7. maddesinin, 01.07.2012 tarihinden itibaren payları İMKB'de işlem gören Şirketlerimiz için kesin olarak uygulamaya alınmış olması gerektiği çıkarımını yapabilmekteyiz. Bu tarihten itibaren, SPK'nın da konu ile ilgili izleme ve gözetim faaliyetlerini daha da sıkılaştırmasını beklemekteyiz.

SPK'nın Tebliğ ile ilgili 11.02.2012 tarihli duyurusunda, Kurumsal Yönetim



Dr. Murat Doğu

1967 yılında Ankara'da doğdu. Ortaokul ve lise öğrenimini TED Ankara Koleji'nde tamamladı. 1990 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü'nden mezun oldu. 1991 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nda Uzman Yardımcısı olarak göreve başladı. Şubat 1995'de Uzman, 2003 yılında da Baş Uzman oldu. 2002 yılından itibaren Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanlığı'nı yaptı. Söz konusu Çalışma Grubu 2003 yılı Temmuz ayında Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınladı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyeliğinin yanı sıra TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı olarak da görev yapmaktadır. Mayıs 2004'te Doğan Yayın Holding'e geçen Murat DOĞU, halen Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'de Mali İşler Başkan Yardımcısı olarak çalışmaktadır.

İlkeleri'nin 4.4.7. maddesi ile ilgili olarak;

"4.4.7. numaralı ilkenin uygulamasına ilişkin olarak, Borsa şirketleri ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden varlık, hizmet ve yükümlülük transferi işlemlerinin şartları değişmediği müddetçe tek bir yönetim kurulu /genel kurul kararı yeterlidir. Ancak, bu işlemlerin şartlarında herhangi bir değişiklik meydana gelmesi halinde yeni bir yönetim kurulu/genel kurul kararının alınması gerekecektir." açıklaması yapılmış, ayrıca;

"Bir tarafın bir işletme ile ilişkili olup olmadığının tespitinde, İlişkili Taraf Açıklamaları başlıklı TMS /UMS 24 hükümlerinden faydalanılmaldır". denilmiştir.

Tebliğ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1.3.7 maddesinde ise;

"Yönetim hakimiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrı yakınlarının, şirket veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek nitelikte işlem yapabilmesi ve rekabet edebilmesi için genel kurul tarafından önceden onay verilmeli ve söz konusu işlemler hakkında genel kurulda bilgi verilmelidir." denilmektedir.

Tebliğ'in Geçici Madde 1 hükmü uyarınca Tebliğ'e uyum sağlamak amacıyla, esas sözleşme değişiklikleri ve yönetim kurulu yapılanmaları, Payları İMKB'de İşlem Gören Şirketler tarafından 30.06.2012 tarihi itibarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda;

a. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, esas sözleşmeye hüküm konulması zorunluluk olarak getirilen 1.3.10 ve 4.4.7 numaralı ilkelere ilişkin olarak esas sözleşme değişiklikleri yapılmıştır.

b. Zorunlu olarak uygulanacak ilkelere 1.3.1, 1.3.7, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, 4.6.2 ve 4.6.4 numaralı ilkelere ilişkin olarak, esas sözleşmelerin mevcut halinin söz konusu maddelerde belirtilen esaslara uygun olup olmadığı incelenmiş ve bu konularda (varsa) esas sözleşmede yer alan mevcut hükümlerin Tebliğ hükümleri ile uyumlu hale getirilmesi sağlanmıştır.

c. SPK Kararına uygun olarak, Payları İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin esas sözleşmelerinde "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum" başlıklı ayrı bir maddede veya konuya ilişkin mevcut maddelerin içeri-

“PAYLARI İMKB'DE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN; "YAYGIN VE SÜREKLİLİK ARZ EDEN" İŞLEMLER DIŞINDAKİ "İLİŞKİLİ TARAF" İŞLEMLERİNDE HER BİR İŞLEM İÇİN, İŞLEMİN ŞARTLARINI BELİRLEYEN AYRI BİR YÖNETİM KURULU KARARI ALMASININ; YÖNETİM KURULU KARARINDA, BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÇOĞUNLUĞUNUN İMZASININ BULUNMASININ, UYGUN OLACAĞI DÜŞÜNÜLMEKTEDİR.”

sinde ayrı bir fıkra olarak;

"Sermaye Piyasası Kurulu tarafından uygulaması zorunlu tutulan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyulur. Zorunlu ilkelere uyulmaksızın yapılan işlemler ve alınan yönetim kurulu kararları geçersiz olup esas sözleşmeye aykırı sayılır",

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

İdari ve Kanuni Yaptırımlar

SPKn.'nın "Görev ve Yetkiler" başlığını taşıyan 22'nci maddesinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun başlıca görev ve yetkileri şunlardır denilerek, (z) bendinde; "z) (Ek: 26/9/2011 tarih ve 654 sayılı KHK'nın 2'nci maddesi ile) Sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dâhil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak, buna ilişkin usul ve esasları belirlemek, getirilen uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemek, dava açmak, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilme-

si sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemek..." denilmektedir.

Diğer taraftan, SPKn. md.15 son hükmüne göre;

"Halka açık anonim ortaklıklar; yönetim, denetim veya sermaye bakımından dolaylı veya dolaysız olarak ilişkili bulunduğu diğer bir teşebbüs veya şahısla emsallerine göre bariz şekilde farklı fiyat, ücret ve bedel uygulamak gibi örtülü işlemlerde bulunarak karını ve/veya mal varlığını azaltamaz."

SPKn.'nın "Tedbirler" başlığını taşıyan 46'ncı maddesine göre Kurul, bu Kanun uyarınca yaptığı izleme, inceleme ve denetlemeler sonucunda;

a) ...

b) ...

c) ... Bu Kanuna tabi anonim ortaklık ve sermaye piyasası kurumlarının, kanuna, esas sözleşme hükümlerine veya işletme maksat ve mevzuuna aykırı görülen durum ve işlemleri ile sermayenin azalmasına veya kaybına yol açan işlemlerinin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için dava açmaya, Türk Ticaret Kanunu hükümleri saklı kalmak kaydıyla ilgililerden aykırılıkların giderilmesi için tedbir almasını ve öngörülen işlemleri yapmasını istemeye ve gerektiğinde bu halleri ilgili mercilere intikal ettirmeye,

d) 15'inci maddenin son fıkrasında belirtilen işlemlerde buldukları tespit edilen anonim ortaklıklardan, denetleme sonuçlarının Kurul tarafından belirlenecek şekil ve esaslar dahilinde ortaklara duyurulmasını istemeye, i) Kanunun 47'nci madde (A) bendi hükmünde sayılan fiillere doğrudan ya da dolaylı olarak iştirak ettikleri Kurulca tespit edilen gerçek veya tüzel kişilerin, borsalar ve teşkilatlanmış diğer piyasalarda geçici veya sürekli olarak işlem yapmalarının önlenmesini te-

“SÖZ KONUSU
“İLİŞKİLİ TARAF”
İŞLEMLERİNDEN
“YAYGIN VE
SÜREKLİLİK
ARZ EDEN”
İŞLEMLERİ AYRICA
BELİRLEMESİNİN
VE “YAYGIN VE
SÜREKLİLİK ARZ
EDEN İŞLEMLER”İN
SÖZLEŞMEYE
BAĞLAMASININ
UYGUN OLACAĞI
DÜŞÜNÜLMEKTEDİR.”

minen gerekli tedbirleri alma-ya, yetkilidir.

Bu madde kapsamında Kurul tarafından açılacak davalar-da ve yapılacak takiplerde Kurul, her türlü teminat ve harçtan muafır denilmektedir.

SPKn.’nın “Cezai sorumluluk” başlığını taşıyan 47’nci maddesine göre; diğer kanunlara göre daha ağır bir cezayı gerektiren bir suç oluşturmadığı takdirde;

“ A) 6. Bu Kanunun 15’inci maddesinin son fıkrasında belirtilen işlemlerde bulunarak kârı veya mal varlığı azaltılan tüzel kişilerin yetkilileri ve bunların fiillerine iştirak edenler, her bir alt bent kapsamına giren fiillerden dolayı iki yıldan beş yıla kadar hapis ve beşbin günden onbin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır.”

SPKn.’nın “İdari para cezaları” başlığını taşıyan 47/A maddesinde;

“Kanuna dayanılarak yapılan düzenlemelere, belirlenen standart ve formlara ve Kurulca alınan genel ve özel nitelikteki kararlara aykırı hareket ettiği tespit edilen gerçek kişiler ve tüzel kişilere, gerekçesi belirtilmek suretiyle Kurul tarafından onbeşbin Türk Lirasından yüz-

bin Türk Lirasına kadar idarî para cezası verilir.

İdarî para cezalarının verilmesini gerektiren fiillerin tekrarı halinde, verilen para cezası iki katı, ikinci ve müteakip tekraralarda üç katı artırılarak uygulanır. Bu cezaların verildiği tarihten itibaren iki yıl içinde idarî para cezası verilmesini gerektiren aynı fiil işlenmediği takdirde önceki cezalar tekrarda esas alınmaz; denilmektedir.

SPKn.’nın “Cezaların artırılması” başlığını taşıyan 48’inci maddesine göre;

“Bu Kanun kapsamındaki ihraççılarla sermaye piyasası kurumlarının yönetim kurulu üyeleri, denetçileri, müdür ve

diğer personeli ve yatırım fonu temsilcileri ile sorumlularının ortaklığın, kuruluşun veya fonun paraları ve diğer malları ile sermaye piyasası araçları, defter, evrak, dosya, kayıt ve diğer belgeleri üzerinde işledikleri suçların genel hükümlere göre belirlenen cezaları yarı oranında arttırılarak hükmolunur.”

SPKn.’de zaman aşımı 8 yıl olup; devam eden işlemlerde zaman aşımı süresi işlem sona erdiğinde başlar.

Sonuç

Yukarıda yer alan bilgiler doğrultusunda, Payları İMKB’de İşlem Gören Şirketlerimiz;

1- “İlişkili taraf” listesini oluşturmasının (konsolide finansal rapor hazırlayan şirketler, bu listeyi konsolidasyona tabi olan şirketleri de dikkate alarak hazırlamalıdır), bu listeyi güncel tutmasının ve gerçekleştirilen/gerçekleştirilecek “ilişkili taraflar” işlemlerini ayrıntılı olarak tespit etmesinin,

2- Söz konusu “ilişkili taraf” işlemlerinden “yaygın ve süreklilik arz eden” işlemleri ayrıca belirlemesinin ve “yaygın ve süreklilik arz eden işlemler”in sözleşmeye bağlamasının,

3- “İlişkili taraf” ile yapmış/yapacak oldukları “yaygın ve süreklilik arz eden” işlemlerin şartlarını belirlemek üzere, her bir spesifik işlem bazında, işlemin şartlarını belirleyen Yönetim Kurulu Kararı almasının; Yönetim Kurulu Kararında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun imzasının bulunmasının (işlemin şartları değişmediği müddetçe yeni bir Yönetim Kurulu Kararı alınmasına gerek bulunmamaktadır),

4- “Yaygın ve süreklilik arz eden” işlemler dışındaki “ilişkili taraf” işlemlerinde her bir işlem için, işlemin şartlarını

belirleyen ayrı bir Yönetim Kurulu Kararı almasının; Yönetim Kurulu Kararında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun imzasının bulunmasının,

5- Üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesinde her bir işlem için, işlemin şartlarını belirleyen ayrı bir Yönetim Kurulu Kararı almasının; Yönetim Kurulu Kararlarında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun imzasının bulunmasının,

6- Yukarıda belirtilen “ilişkili taraf” işlemleri ile ilgili olarak alınacak Yönetim Kurulu Kararlarının detaylı bir şekilde hazırlanmasının; işlemin tarafları, işlemin niteliği, işlemin şartları, işlemin şartlarının adil ve makul olduğu (piyasa koşullarına ve/veya varsa emsallerine uygun olduğu), işlemin ekonomik gerekçesi vb. bilgilere yer verilmesinin, uygun olacağı düşünülmektedir.

Diğer taraftan, ticari hayatın olağan ve hızlı akışını aksatmamak adına, mevzuat ile açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte ve suistimal edilmeden makul sınırlar içerisinde kalmak kaydıyla, Şirketlerin gerçekleştirecekleri/gerçekleştirdikleri “ilişkili taraf” işleminin/işlemlerinin niteliğini/limitini, “imza sirküleri”nde belirleyebileceği; veya “imza sirküleri”nden bağımsız olarak bunun için ayrı bir Yönetim Kurulu Kararı alabileceği; her iki halde de, Yönetim Kurulu Kararlarında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun imzasının bulunmasının uygun olacağı ve bu takdirde, sadece imza sirkülerinde/yönetim kurulu kararında belirlenen iş ve işlemlerde ve belirlenen limitler dahilinde ilişkili taraf işlemlerinin şirket yönetimi tarafından serbestçe yapılabileceği düşünülmektedir.



KULÜP LİSANS SİSTEMİ & FİNANSAL FAIR PLAY UYGULAMALARI NELER GETİRİYOR?

DEĞERLENDİRME: R. BÜLENT TARHAN
Hukukçu, TFF KLK (eski) Başkan Vekili

Kulüp Lisans Sistemi; futbolda “kurumsallaşma”nın ve “mali fair play”in sağlanmasının yanı sıra futboldaki yolsuzlukla mücadele bağlamında da ciddi bir araç. R. Bülent Tarhan, Kulüp Lisans Sistemi & Finansal Fair Play uygulamalarının getirdiklerini değerlendirme yazısında bizlere anlatıyor.

Kulüp Lisans Sistemi; futbolun kalitesini arttırmak, daha sağlam, saydam ve güvenilir temellere dayandırmak, geliştirmek amacı ile başlatılan ve UEFA’ya üye 53 ülke federasyonunda uygulanan bir standardizasyon projesidir. “Kulüp lisans sistemi”; mali disiplin, “mali fair play”, daha sağlıklı, eğitilmiş, alacakları garantiye alınmış sporcular, güvenlik, daha iyi altyapı, konforlu stadyumlar ve eğitilmiş personel anlamına gelmektedir. Özetle; Kulüp Lisans Sistemini, futbolda “kurumsallaşma”nın en önemli aracı olarak nitelemek mümkün.

Kulüplerin; dernek-anonim şirket ekseninde kilitlenen statü sorunları, bazı kulüplerimizin yaşadığı holdingleşme süreci, ürünlerin çağdaş yöntemlerle pazarlanmasına ilişkin sorunlar, hukuk, finans-muhasebe, genel yönetim bilimlerinin çağdaş verileriyle donatılmış çağdaş bir yönetim yapısını gerekli kılmaktadır. Öte yandan kulüplerin şirketleşmesi ve hal-

ka açılmaları sonucunda, hesap vermekle yükümlü oldukları yerlerin sayısı ve kapsamı nitel ve nicel anlamda değişmiş; finansal açıdan başarının yanı sıra tüm paydaşlara hesap verilmesi de bir zorunluluk halini almıştır.

Ne var ki; tüm bu gerçeklere karşın, kulüplerimizin giderek karmaşıklaşan bu yapıları yönetecek biçimde örgütlendiklerini, bu süreci başarıyla yönetecek yetkinliğe ve donanımına sahip olduklarını, noksanlarını saptayarak çözüm üretme yaklaşımı içinde bulduklarını söylemek mümkün değildir.

Kulüp lisans sisteminin de aslında yukarıda belirtilen sorunları çözüme ihtiyacından kaynaklandığını ve UEFA’nın zorunlu kriterlerinin yanı sıra Avrupa Birliği Komisyonu’nun 391 sayılı direktifinin konuları arasında bu nedenlerle yer aldığını söylemek yanlış olmaz.

Kulüp Lisans Sistemi; profesyonel futbol kulüplerinin, UEFA’nın saptadığı beş ana kriter (sportif, altyapı, personel

ve idari, hukuki, mali) ve TFF Kulüp Lisans Talimatı'na göre denetlenmesi ve TFF Kulüp Lisans Kurulu kararı ile lisanslanması sürecidir. Kulüp lisansları sezonluk verilir ve sezonun sona ermesiyle kendiliğinden ortadan kalkar; yani her sezon kulüp lisanslarının yenilenmesi gerekmektedir.

“Finansal fair play” Kulüp Lisans Sisteminin “olmazsa olmaz”larından ve en önemli bileşenidir. UEFA'nın mali fair play hedefleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-Kulüplere daha fazla mali disiplin ve kontrol getirmek,

-Kulüplerin maaş/transfer baskısını azaltmak ve futbolun içerisindeki enflasyonu sınırlamak,

-Kulüplerin gelir gider dengesini sağlamak,

-Kulüplerin, fiziki altyapıya ve genç futbolcularına uzun vadeli yatırım yapmalarını sağlamak,

-Kulüplerin yükümlülüklerini zamanında karşılamalarını sağlamak.

UEFA'nın 2013-2014 sezonundan itibaren uygulamaya koyacağı “gelir-gider denge zorunluluğu” kuralı ile gelir ve gider kalemlerinin net olarak belirtilmesi uygulaması ise; kulüpler arasındaki haksız rekabe-

“KURUMSALLAŞMA -İYİ YÖNETİŞİM VE ETİK KURALLARI DA İÇERİR- VE DENETİM TOPLAMINDAN OLUŞAN KULÜP LİSANS SİSTEMİ, FUTBOLDA SAYDAMLĞIN DA EN ÖNEMLİ BİLEŞENİ OLARAK KARŞIMIZA ÇIKMAKTADIR.”

tin önlenmesi, serbest rekabetin önündeki engellerin kaldırılması yönünde çok önemli bir adım olacaktır. Bu uygulama; yasadışı gelirlerin çeşitli yollarla kulüplere aktarılmasını önemli ölçülerde engelleyeceği gibi, örneğin, belediyeler gibi kamu kurum ve kuruluşlarından kulüplere para aktarılması yoluyla oluşan haksız rekabetin önlenmesine de katkı sağlayacaktır.

Kulüp Lisans Sistemi; kurumsallaşma ve “mali fair play”in sağlanmasının yanı sıra

futboldaki yolsuzlukla mücadele bağlamında da ciddi bir araçtır. OECD FATF'ın (Financial Act Task Force) “Money Laundering Through the Football” isimli raporunda; sektöre para girişinin denetimsiz olması, kulüplerin paydaşları arasındaki karmaşık ağ yapısı, profesyonel yönetim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, kulüplerin yasal ve ticari yapılanmalarındaki belirsizlikler, kontrol dışı parasal işlemler, harcamalar sözleşmeler, yapısal sorunlardan kaynaklanan öngörülemeyen maliyetler, kulüplerin finansal ihtiyaçları ve bunun yol açtığı kırılganlık futbolda yolsuzluğun en önemli kaynakları ve sektörün güvenlik zaafı olarak değerlendirilmektedir.

Dolayısıyla; kurumsallaşma -iyi yönetim ve etik kuralları da içerir- ve denetim toplamından oluşan kulüp lisans sistemi, futbolda saydamlığın da en önemli bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır.



R. Bülent Tarhan

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1974 yılında mezun olan R.Bülent Tarhan, Başbakanlık Başmüfettişi olarak görev yapmaktadır. Denetim sistemleri, yolsuzlukla mücadele ve ombudsman kurumu ile ilgili olarak İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya, Avusturya, Avustralya, Tayland ve Pakistan'da araştırmalarda bulunmuştur. TBMM Yolsuzlukları Araştırma Komisyonu'nda başuzman olarak çalışmıştır. Türkiye Cumhuriyeti ile KKTC arasında düzenlenen ekonomik ve mali işbirliği protokolü kapsamındaki “KKTC Devletinde Fonksiyonel-Kurumsal Gözden Geçirme Projesi”nin kamu denetim sistemi ile ilgili bölümünde görev almıştır. “Yolsuzlukla mücadele” ve denetim başta olmak üzere çeşitli konulardaki yazıları saygın gazete ve dergilerde yayımlanmaktadır. Adalet Yayınevi tarafından yayımlanan “Yolsuzlukla Mücadele Mevzuatı” ve “Memur ve Diğer Kamu Görevlilerinin Soruşturulması Usulleri” isimli iki kitabı mevcuttur. 2009-2012 yılları arasında Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans Kurulu Başkan Vekili olarak da görev yapan TARHAN, nitelikli ve basit rüşvetin futboldaki karşılığı olan “şik” ve “teşvik primi”nin adli ceza normu haline getirilmesi ve TFF Etik Talimatı ile Kulüp Lisans Talimatının düzenlenmesi süreçlerinde önemli katkılar sağlamıştır.



AİLE ŞİRKETLERİNİN PSİKOLOJİK BOYUTLARI

İş dünyasının en büyük sorunlarının başında aile şirketlerinin bölünüp parçalanması geliyor. Son günlerde gündemde de geniş yer bulan konuyu bu sayımızda psikolojik boyutuyla ele alıyoruz. Uzman Psikolojik Danışman Seçil Özbeklik konuyu makalesinde psikolojik yönleriyle ele alıyor.

Tolstoy'un bir aile dramını tüm çıplaklığıyla kurguladığı unutulmaz romanı Anna Karanina şu çarpıcı cümleyle başlar: "Mutlu aileler birbirine benzerler, her mutsuz aileninse kendine özgü bir mutsuzluğu vardır." Bu cümleden hareketle bu makalede önce sağlıklı ve işlevsel ailelerin, aile şirketlerine de uyarlanabilecek özelliklerine değinilecektir. Ardından aile şirketlerinde gözlenebilecek tipik sıkıntılar ve bunların oluşumunda etkili olabilecek özellikler mümkün olduğunca açıklanacaktır. Son olarak da bu sorunların giderilmesine yardımcı olabilecek bazı önemli noktaların üzerinde durulacaktır.

Ailelerin sağlıklı ya da sağlıklı oluşu altı boyutta değerlendirilir. Aşağıda belirtilen bu boyutlar sıkıntı yaşanan aile şirketlerinde de sorunların kaynağının tespit edilmesinde yardımcı olabilir:

1. Bunlardan ilki ailenin

temel işlevlerinin yerine getirilmesidir. Temel işlevlerini yerine getiren sağlıklı bir aile, içinde yer alan bireylerin sağlık, güvenlik, konfor ve gelişim ihtiyaçlarını karşılar ve bunların karşılanabilmesini destekler. Aileyi bir arada tutacak kadar sağlam ve uyumlu bir ortam vardır. Ailede değişen şartlara ve gelişime açık ve yeterince esnek uyum mekanizmaları bulunur. Ailenin temel hedef ve amaçları noktasında aile üyeleri arasında fikir birliği vardır.

2. İkinci değerlendirme boyutu aile içindeki rollerdir. Sağlıklı ailelerde aile üyelerine atfedilen roller açık, nettir. Rollerin kapsam ve sınırları belirlenmiştir. Roller eşit olmasa da

adaletli dağıtılmıştır. Dağıtılan bu roller üzerinde karşılıklı fikir birliğine varılmış ve anlaşma sağlanmıştır. Aile üyeleri rollerinin getirdiği görev ve sorumlulukları uygun şekilde yerine getirirler. Üstlendikleri rollerden doyum sağlayabilirler. Aile içindeki rollerle, aile dışındaki roller arasında denge sağlanmıştır. Hiyerarşik yapı net olarak oturmuştur; buna rağmen bu yapı gerektiğinde yeniden düzenlenecek kadar da esnekler.

3. Bu boyutta ailelerin iletişim özellikleri değerlendirilir. Sağlıklı ailelerde, aile içindeki iletişim ve bilgi alışverişi açık, net ve doğrudandır. Sözlü ve sözsüz mesajlarda anlatılmak istenenle anlaşılabilirler arasında tutarlılık vardır.

4. Ailedeki kontrol düzenekleri dördüncü boyutu oluşturur. Sağlıklı ailelerde karar alma, davranışsal kontrol, disiplin, kurallar, normlar gibi düzenekler rol tanımlarının ve genel

aile işleyişinin içinde belirlidir. Aile içinde, ailenin güvenliğini ve birliğini korumaya yetecek kadar kontrol sağlanmış olduğu halde, bireyselleşmeye izin verecek oranda esnek bir yapı sağlanmıştır.

5. Sağlıklı ailelerde problem çözüme becerileri etkin olarak kullanılabilir. Maddi ve manevi sorunlar, aile içinde roller, sınırlar ve iletişim etkin olarak kullanılarak çözümlenebilir. Problem çözüme süreçlerinde önce problem uygun şekilde tespit edilip değerlendirilmekte, aile üyelerinin çözüm önerileri alınarak uygulamaya geçilmekte ve uygulamalar yeniden değerlendirilip, gerektiğinde revize edilebilmektedir.

6. Aile içindeki duygusal bağlam, daha çok sözsüz iletişimde yer bulan dolayısıyla da tanımlanması, aile üyeleri tarafından da ifade edilmesi en zor olan boyuttur. Göz ardı edildiği ya da yeterince önem verilmediğinde ailelerin ve aile şirketlerinin gelişiminde uzun vadeli sıkıntılara yol açar. Bu boyutta aile üyelerinin duygusal ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, aile içinde değer verildiği ve önemli olduğu hissini yaşantılanabilmesi gerekir. Hem genel olarak aile bütünlüğünde hem de aile bireylerinde aileye bağlılık ve güvenlik duygularının oluşturulabilmiş olmalıdır. Ailenin genel ortamı ve iklimi, aile üyelerinin tümünü destekler şekilde özenli, ilgili, yapıcı ve dengelidir.

Yukarıda bahsi geçen aile değerlendirme boyutlarının tümüne bakıldığında en sağlıklı ve işlevsel ailelerin de, aile şirketlerinin de belli dönemlerde kaçınılmaz olarak sıkıntılar yaşayacağı da görülebilecektir. Kümülatif değerlendirmede sağlıklı işlevlerin çoğunlukta oluşu, sıkıntılarının uygun şekilde

“AİLELERİN SAĞLIKLI YA DA SAĞLIKSIZ OLUŞU ALTI BOYUTTA DEĞERLENDİRİLİR. BU BOYUTLAR SIKINTI YAŞANAN AİLE ŞİRKETLERİNDE DE SORUNLARIN KAYNAĞININ TESPİT EDİLMESİNDE YARDIMCI OLABİLİR.”

de tespit edilerek çözülebilmelerini kolaylaştıracaktır.

Bahsedilen değerlendirme boyutlarının satır aralarında yer alsada, genel olarak aile şirketlerinde gözlenen ve şirketlerin sağlamlığını ve sürekliliğini bozabilecek temel problemler başka bir sıralamayla değerlendirilebilir. Bu sıralama içinde bazen sadece bir alan sıkıntı yaratabilir; bazı durumlarda ise birden fazla alan devrede olur.

Bazı aile şirketlerinde, şirket kurucusu/kurucuları yetki ve sorumluluklarını uygun zaman ve süreçte sonraki kuşaklara ve/ya profesyonellere devretmekte isteksiz olabilirler. Bu problem şirket kurucularının psikolojik özelliklerinden etkilendiği gibi, kuruluş aşamalarının getirdiği doğal sonuçları da içinde barındırır.

Şirketin kurucuları genellikle zeki, hırslı, geleceği öngörebilme becerisine sahip ve yaratıcı, olumsuzluklar karşısında yılmayan bireylerdir. Hem bireysel gelişimleri hem de şirketin kuruluşu aşamalarında genellikle bireysel hareket etmeye alışmışlardır. Kendilerinden

başka bireylere güvenme konusunda sıkıntı yaşayabilmektedirler. Bu genel özellikleri onlara, kendilerini ve herhangi bir işi yoktan var edebilme gücünü sağlar. Buna rağmen yetkilerini devredebilme noktasında sıkıntı yaratır. Yoktan var etme aşamasında çok yoğun çalışıp, çok ciddi fedakârlıklar yaptıkları için aile üyelerinden ve birlikte çalıştıkları yöneticilerden de aynı özveriye beklerler. Çoğu zaman başkalarının çalışmalarına dair gerçek dışı beklentiler taşırlar ve yapılan işlerden kolay tatmin olamayabilirler. Hayatlarının önemli bir bölümünü iş yaşantısı içinde geçirdiklerinden özel yaşantı ve ilişkilerden uzak kalmış olma ihtimalleri yükselir. İş yaşantılarını devreden çıkardıklarında, yerine ne koyacaklarını bilemedikleri anlar olabilir. Aile yaşantısı ve çocukları ile geçirilen zamandaki eksiklikleri çocuklarının bireysel özelliklerini tanımda da, gerekli şekilde rol ve sorumluluk devri yapabilmelerinde de zorluk yaşatabilir.

Aile şirketlerinde sıkıntı yaratabilen bir diğer konu sonraki kuşakların şirket geleceği ve işleyişle ilgili yetki ve sorumlulukları devralabilme noktasında yetersiz ya da isteksiz oluşudur. Bu durum ebeveynlerin şirket kuruluşu ve işleyiş esnasında çocukların gelişimiyle doğrudan ilgilenebilmek noktasındaki zamansızlıkları kadar, çocukların bireysel psikolojik eksikliklerinden de etkilenir. Ebeveynler gelişimleri aşamasında çocuklarını fazla toleranslı ya da fazlaca kontrollü büyütmiş olabilirler; her iki durum da çocukların sağlıklı olarak yetişkinliğe geçişlerinin önü tıkayıp, çocukluk ya da ergenlik dönemlerinin gereğinden fazla uzamasına yol açabilir.



Sevil Özbeklik

Uzman Psikolojik Danışman'dır. Boğaziçi Üniversitesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık lisans programından mezun olmuştur. Yüksek lisansını aynı üniversitede tamamlamıştır. Boğaziçi Üniversitesi'nde yarı-zamanlı öğretim üyesi olarak çalışmıştır. Aile ve evlilik terapileri, ilişki terapileri, dinamik psikoterapiler alanlarında uzun süreli sertifika ve uzmanlık eğitimlerine devam etmiştir. "Aile ve Evlilik Terapileri Derneği"nde bir dönem genel sekreterlik görevi üstlenmiştir. 1998 yılından itibaren ailelere, çiftlere ve yetişkinlere yönelik psikolojik danışmanlık hizmeti vermekte, eğitim, seminer ve atölye çalışmaları düzenlemektedir. Çalışmalarına kurucusu olduğu Yakın Danışmanlık Merkezi'nde devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

Şirketin kuruluşunda, şirket kurucusunun iş hayatına yönelik yoğun ilgisi, çoğunlukla aile hayatındaki boşluklara neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda eşler, kurulmuş olan şirketi çoğunlukla eşlerini kendilerinden çalan “metres” gibi, bazı durumlarda ise çocuklar ebeveynlerini kendilerinden çalan “üvey kardeş” gibi algılar ve şirkete yönelik yoğun bir kıskançlık ve öfke yaşayabilirler. Şirket sahibi olan kişi işleriyle ilgilenirken, eşi hem çekirdek aile (özellikle çocuklar) hem de geniş ailedeki duygusal sıkıntılarla uğraşmaktan yorgun düşer. Eşlerinin işine ve işiyle entegre eşlerine yönelik yaşadıkları öfkeyi bazen açık, bazen de zımnı olarak çocuklarına aktarırlar. Eşlerinin yokluğunda açılmış olan karı-kocalık ilişkisine dair boşluğu çocuklarıyla aşırı ilgilenerek/onlara fazlaca yapışarak veya çocuklarıyla eşlerine yönelik olumsuz koalisyonları oluşturarak telafi etmeye uğraşabilirler. Bu gibi durumlar çocukların sorumluluk sahibi bireyler olarak yetişkin hayatına geçebilmesine, çocukların işteki ebeveynleriyle sağlıklı ilişkiler kurabilmelerine ve bu ebeveynlerini doğru ve tarafsız tanımalarına olumsuz etki edebildiği gibi, özel hayata dair kaybettirdiklerini yoğun olarak gözlemleyip eksikliğini yaşadıklarından gerektiğinde/günü geldiğinde çocukların işe dair sorumlulukları üstlenebilme noktasında isteksizliklerine de yol açabilir. Bazı durumlarda çocuklar gerek eğitim gerekse iş hayatına yönelik eksik ya da yetersiz motivasyona sahip olabilirler. Bazı durumlarda ise ebeveynlerini aşma, kendilerini ebeveynlerine ispat etme kaygılarıyla ya fazlaca uyum gösteren davranışlar sergiler ya da fazla risk alma eğilimi içine girebilirler.

Bazı aile şirketlerinde en net sorun yaratan konu aile içi ilişkilerdeki ya da geniş ailedeki duygusal çatışmaların, şirket içindeki işleyiş, roller ve sorumluluk paylaşımı süreçleriyle karıştırılmasıdır. Ailelerin ve üyelerinin psikolojik süreçleriyle aile şirketinin kurumsal süreçleri içiçe geçer; birbirlerini etkiledikleri gibi birbirlerinden de etkilenişi de gözlenir.

Çoğunlukla şirket kurma ve/ya şirketi büyütme süreci ile çocuk sahibi olma sürecinin zamanlama itibarıyla örtüşmesine denk gelinir. Bu noktada iş kuran ya da işi büyütme sürecine giren birey, daha önce bir ortaklığı yoksa bile, yakın bir akraba (kardeş, baba, dayı, amca veya bunların yetişkin çocukları, vs.) ile çalışmaya başlayabilir. Bu çalışma ortaklığı, iş kuran insanlara güvende oldukları ve kullandıkları hissini verir. Buna rağmen kendi çocukları büyüyene kadar geçen süreçte şirket kurucuları bu akrabalarla çok uzun yıllar geçirmiş olduklarından çocukları

“ŞİRKETİN KURULDUĞU ANDAN İTİBAREN NET, AÇIK, ADİL VE MÜMKÜNSE YAZILI DÜZENLEMELER HEM BİREYLER HEM DE ŞİRKET AÇISINDAN OLUŞABİLECEK DUYGUSAL YIPRANMALARI EN AZA İNDİRGEYEBİLECEKTİR.”

“ŞİRKET İÇİNDEKİ ÇATIŞMALAR AİLE İÇİNE, AİLE İÇİ ÇATIŞMALAR AİLE ŞİRKETİNE TAŞINABİLİR.”

üzerinde “haksızlığa uğrama”, “ihmal edilme”, “yetersizlik”, “öfke” gibi duygu ve düşüncelere yol açabilirler. Aynı şekilde, belli bir sürenin sonunda birlikte çalıştıkları akrabalarının, çocuklarını tercih ettiğine şahit olan “çalışan akrabalar” da benzeri duyguları yaşayabilirler. Bu durum hem geniş ailede hem de çekirdek ailede gruplaşmalara, ötekileştirmelere, çatışmalara zemin hazırlayabilir. Şirket içindeki çatışmalar aile içine, aile içi çatışmalar aile şirketine taşınabilir. Bu çatışmaların engellenmesinin en kolay ve verimli yöntemlerinden büyük çoğunluğu, iş ve aile yaşantısı/işleyişi arasında gerekli ayrımın yapılabilmesinden; bilginin uygun şekilde paylaşılabilmesinden; rollerin, görev ve sorumlulukların uzun vadeye yayılacak şekilde baştan tanımlanmasından ve gerektiğinde akrabalık ilişkilerinden ziyade çalışma şartlarına uygun, eşit olmasa dahi adil olan yetkilendirme ve ödüllendirmelerin yapılabilmesinden geçer.

Üveylik, kan bağı yerine hukuki yollarla aileye katılım (örn: evlilik), boşanma, yeniden evlenme, çocuk sahibi olama, ilk eşlerden doğan çocuklar, ailedeki hastalık, ölüm, sakatlık, miras gibi konular gerek bireylerin psikolojileri üzerinde gerekse de aile ilişkileri ve işleyişinde (hem çekirdek aile

hem de geniş ailede) sıkıntılı ve çatışmalı konulardır. Aynı durum aile şirketlerindeki işleyiş, ilişkiler, yetki, sorumluk ve ödüllerin dağılımında da kaçınılmaz olarak belli miktarda duygusal gerginliğe yol açacaktır. Aile hukukundaki yasal düzenlemeler aslen buna benzer pek çok konuyu düzenleme altına alır. Buna rağmen bu düzenlemelerin duygusal sonuçları her zaman olumlu olmayabilir. Bu doğrultuda şirketin kurulduğu andan itibaren net, açık, adil ve mümkünse yazılı düzenlemeler hem bireyler hem de şirket açısından oluşabilecek duygusal yıpranmaları en aza indirgeyebilecektir.

Aile şirketleri birçok açıdan içinde yer aldıkları ailelerin yapısal ve işleyiş özellikleriyle, bu ailelerdeki bireylerin psikolojik özelliklerinden olumlu ve olumsuz yönde etkilenirler. Bu bağlamda sağlam, güçlü, başarılı ve geleceğe uzanabilecek aile şirketlerinin, ailelerin ve bireylerin sağlıklı gelişimiyle denge içinde yaratılabileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla aile şirketlerinin güçlendirilmesi ve geleceğe taşınacağı vizyon ve misyonların yerleştirilebilmesinde, kurumsallaştırılması aşamalarında ailedeki psikolojik örüntülerin devreden çıkarılmaması, ihmal edilmemesi gereklidir.

Her ne kadar duygusal meseleler bir ortamdan diğerine geçişten gösterse de güvende hissedilen, sevgi ve saygının eşit miktarda dağıtıldığı, bireysel özellikleri destekleyen ve geliştirebilen sıcak aile ortamları, şirketler içinde yaşanabilecek sorunlarda çözüm bulabilmeyi, zorlukları aşabilmeyi mümkün kılabilir.

DERİN'İN BANKASI
TÜRKİYE'NİN
EN DEĞERLİ
BANKA MARKASI*



*Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu Brand Finance tarafından hazırlanan "Dünyanın En Değerli 500 Banka Markası - 2012" sıralamasına göre (Araştırma ve sıralama, The Banker dergisinin Şubat 2012 sayısında yayınlanmıştır)

BUSINESS ROUNDTABLE KURUMSAL YÖNETİM PRENSİPLERİ 2012

ABD'nin lider şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin bir araya geldiği bir kuruluş olan Business Roundtable (BRT), daha önce 2002, 2005 ve 2010 yıllarında yayınladığı "Kurumsal Yönetim Prensipleri" çalışmasını 2012 yılında güncelledi. Kurumsal yönetimle ilgili konularda 1978 yılından bugüne çeşitli yayınları bulunan kuruluşun güncellenmiş prensiplerinin özetini bu yazıda sizlerle paylaşıyoruz.



'ABLE İM



Hazırlayan:
Ertan Küçükyağın
Türkiye Kurumsal Yönetim
Derneği Eğitim Direktörü



BRT Kurumsal Yönetim Prensipleri dört ana bölümden oluşmaktadır.

Prensipin giriş kısmında belirtildiği üzere, şirketler ve şirket ortakları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle tek bir yaklaşım bütün şirketler için geçerlidir denilememektedir. Şirketler; kendi yapılarını, uygulamalarını ve süreçlerini oluştururken bu prensipleri bir rehber olarak değerlendirmeli ve ihtiyaçlarını ve özel durumlarını göz önüne almalıdır. Ayrıca, şeffaflığın kurumsal yönetimdeki önemi dikkate alınarak, şirketler yönetim uygulamaları hakkında ortaklarını ve diğer ilgili kişilere gerekli bilgilendirmeyi yapmalıdır.

I - Önemli Kurumsal Aktörler

Etkin kurumsal yönetim, yönetim kurulunun, üst yönetimin ve şirket hissedarlarının rollerinin, bu aktörlerin birbirleriyle ve şirketin diğer menfaat sahipleriyle olan ilişkilerinin iyi anlaşılmasını gerektirir. Yönetim kurulunun ve üst yönetimin hissedarlarla ilişkileri şeffaflık ve uygun iletişimi,

“ETKİN KURUMSAL YÖNETİM, YÖNETİM KURULUNUN, ÜST YÖNETİMİN VE ŞİRKET HİSSEDARLARININ ROLLERİNİN, BU AKTÖRLERİN BİRBİRLERİYLE VE ŞİRKETİN DİĞER MENFAAT SAHİPLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİNİN İYİ ANLAŞILMASINI GEREKTİRİR.”



BRT NEDİR?

ABD'nin lider şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin bir araya geldiği bir kuruluştur. 14 milyon çalışanı bulunan bu şirketlerin, yıllık ciroları 6 trilyon ABD dolarını geçmekte, piyasa değerleri toplamı ABD borsalarının değerinin üçte birini oluşturmakta ve bu şirketler yıllık 163 milyar dolar temettü dağıtmaktadırlar.

çalışanlarla olan ilişkileri adil olmayı, iş yaptıkları çevreyle olan ilişkileri iyi vatandaşlığı ve devletle olan ilişkileri de kurallara uyma konusundaki kararlılığı temel almalıdır.

Yönetim kurulunun, hissedarlar adına üst yönetimin performansını denetlemek gibi önemli bir görevi bulunmaktadır. Yönetim kurulunun birincil görevleri, kalifiye ve etik kurallara uyan bir CEO'yu (CEO, diğer üst düzey yöneticilerle birlikte şirketin günlük yönetimini gerçekleştirir) seçmek ve denetlemek, üst yönetimin performansını, şirket ve etik kurallarına uyumunu gözetlemektir. Etkin yönetim kurulu üyeleri, yönetici değil, özenli gözetmenlerdir.

CEO liderliğindeki üst yönetim, günlük olarak şirketin operasyonlarını yönetmekle ve bu operasyonlar hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmekle sorumludur. Üst yönetimin sorumlulukları; stratejik planlama, risk yönetimi ve finansal raporlamayı da içermektedir.

Hissedarlar, şirketin hisselerini alarak ekonomik getiri elde ederler ve günlük operasyon-



larda yer almazlar. Öte yandan, hissedarlar, çıkarlarını korumaları için temsilcilerini (yönetim kurulu üyelerini) seçme ve yatırım ve oy kullanma haklarını kullanmak için bilgi alma haklarına sahiptirler. Hissedarlar, ayrıca şirketin uzun dönemli hissedarlarının çıkarlarını etkileyebilecek konularda şirketlerin hassas olmalarını beklemelidirler.

Başarılı bir kurumsal yönetim yapısı; hedefleri belirlerken prensipli hareket edilen, etkin olarak kararlar verilebilen ve uyum ile performansın denetlendiği bir çalışma sistemidir.

II- Yönetim Kurulunun ve Üst Yönetimin Rollerini

Etkin kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve üst yönetimin sorumluluklarını yerine getirebildikleri bir çerçeveyi sağlar. Yönetim kurulu, kurumsal yönetim çerçevesini ve uygulamalarını geçerliliklerini koruyup korumadıkları açısından dikkatli olarak değerlendirir.

Yönetim Kurulu

● Şirketin işleri, yönetim kurulunun gözetiminde yönetilir. Yönetim kurulu, CEO'yu (ve dolayısıyla diğer üst yönetimi), şirketin günlük işlerini gerçekleştirmek üzere görevlendirerek yetki ve sorumluluk verir. Yönetim kurulu üyeleri, şirket hissedarları adına üst yönetimi gözetirler.

● Kalifiye ve etik kurallara bağlı CEO'nun seçimi, ücretlendirilmesi ve değerlendirilmesi için karar verir.

● Her yönetim kurulu üyesi, kendi tecrübe ve bilgisini şirkete getirmekle beraber, bütün üyelerde olması gereken bazı özellikler de bulunmaktadır. Her yönetim kurulu üyesinin, dürüst, ahlaklı ve sağlam muhakeme yeteneğine sahip olması

gereklidir. Yönetim kurulu üyesi, sadece belirli bir grup hissedarın değil, bütün hissedarların çıkarlarını temsil etmelidir.

● Etkin yönetim kurulu üyeleri yapıcı olarak kuşkucu olmalıdır. Derinlemesine ve araştırmacı sorular sormalı, tam ve dürüst cevaplar talep etmelidirler.

● Yönetim kurulunun yapısı, toplam olarak, şirketin ihtiyaçlarına uygun olarak gerekli olan tecrübe, yetenek ve deneyimi içermelidir.

● Yönetim kurulu üyeleri; şirket, şirketin işleri ve sektörü hakkında tam bilgiye sahip olmalıdırlar. Üyeler, güncel gelişmeleri takip etmelidir.

● Yönetim kurulu, gözetim görevini yerine getirirken, üst yönetimin, hukuk danışmanının, denetçilerin ve uzman danışmanların tavsiye, rapor ve fikirlerine başvurabilir. Gerekli gördüğünde, yönetim kurulu ve kurulları bağımsız danışmanlık almalıdır.

● Şirket hissedarları ve diğer menfaat sahipleri, yönetim kurulu üyelerinin sağlıklı ve zengin gözetim yapmalarını beklemelidirler. Ancak, CEO'nun (ve diğer üst yönetimin) görevlerini tekrarlayacak şekilde günlük işlere karışmalarını beklememelidirler.

ÜST YÖNETİMİN SORUMLULUKLARI; STRATEJİK PLANLAMA, RİSK YÖNETİMİ VE FİNANSAL RAPORLAMAYI DA İÇERMEKTEDİR.

● Yönetim kurulunun gözetim fonksiyonu, CEO'yu seçme ve gözetlemenin yanısıra başka sorumlulukları da içermektedir;

o Üst yönetimin geliştirilmesi ve haleflik planlamasının yapılması,

o Şirketin stratejik planlarının uygulanmasının gözden geçirilmesi, anlaşılması ve izlenmesi,

o Şirketin risk değerlendirmesinin gözden geçirilmesi ve anlaşılması ile risk yönetim süreçlerinin gözetimi,

o Yıllık operasyonel plan ve bütçelerin gözden geçirilmesi, anlaşılması ve denetlenmesi,

o Şirketin finansal tablolarının ve raporlarının doğruluğuna ve açık olmasına odaklanması,

o Üst yönetime, şirketin karşılaştığı önemli konularda tavsiyelerde bulunulması,

o Önemli şirket işlemlerinin gözden geçirilmesi ve onaylanması,

o Yönetimin şirketin iş esnekliği planlarını gözden geçirilmesi,

o Yeni seçilecek yönetim kurulu üyelerini ve komite üyelerini kurumsal yönetim komitesi aracılığıyla aday gösterilmesi ve etkin kurumsal yönetim yapısının denetlenmesi,

o Dürüstlük ve mevzuata uyum konusundaki şirketin üst seviyedeki duruşunun belirlenmesi.

CEO ve Üst Yönetim

● CEO'nun liderliğinde üst

yönetim şirketi etkin ve etik kurallara bağlı olarak işletilmesinden sorumludur. Operasyonel sorumluluğunun parçası olarak üst yönetim;

o CEO ve üst yönetim, şirketin günlük operasyonlarının gerçekleştirilmesini sağlarlar. Şirketin işleyişini ve nasıl gelir elde ettiğini tam olarak anlayarak, şirketin stratejik hedeflerini, yönetim kurulu tarafından da gözden geçirilen, operasyonel planlar ve bütçeler çerçevesinde uygularlar. CEO, şirket operasyonları hakkında karar verirken, şirketin ve hissedarlarının uzun dönemli çıkarlarını dikkate alır ve bu süreçte, yönetim kurulu, üst yönetim ve danışmanların katkılarına ve tavsiyelerine dayanır. CEO, şirket operasyonları ile ilgili önemli gelişmeler hakkında yönetim kurulunu bilgilendirir.

o CEO ve üst yönetim genellikle stratejik planlama konusunda liderlik yaparlar. Şirket için uzun dönemli değer yaratacak olan stratejik planları belirler ve geliştirirler, bu planları yönetim kurullarına sunarlar ve ardından uygularlar. Gerekli olduğunda bu planlarda değişiklik önerileri getirerek uygulamayı gerçekleştirirler. Stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak, CEO ve üst yönetim planlarla ilgili olan riskleri belirler, değerlendirir ve yönetir.

o Üst yönetim; stratejik planların uygulanması ve şirketin işlerini gerçekleştirirken karşılaşılabilecek riskleri belirler, değerlendirir ve yönetir. Aynı zamanda üst yönetim, şirketin toplam risk profilini yönetir ve yönetim kurulunu şirketin önemli riskleri ve risk yönetim süreçleri hakkında sürekli olarak bilgilendirir.

o Şirketin genel stratejik planlarını göz önünde bulundurarak, üst yönetim yıllık ope-

CEO VE ÜST YÖNETİMİN GELİŞİMİ İLE HALEFLİK PLANLAMASININ YAPILMASI YÖNETİM KURULUNUN EN ÖNEMLİ GÖREVLERİNDİR. YÖNETİM KURULU, KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ YA DA BAĞIMSIZ ÜYELERDEN OLUŞAN BİR KOMİTE, ETKİN BİR CEO İÇİN GEREKLİ OLAN ÖZELLİKLERİ BELİRLEMELİ VE DÜZENLİ OLARAK GÜNCELLEMELİDİR.

rasyonel planları ve bütçeleri geliştirir ve bunları yönetim kuruluna sunar. Yönetim kurulunun gözden geçirmesi sonrasında, üst yönetim operasyonel plan ve bütçeleri uygular ve gözetir. Şartlarda, varsayımlarda veya beklentilerde bir değişiklik nedeniyle gerekli olduğu durumlarda düzeltmeleri üst yönetim yapar. Üst yönetim önemli gelişmeler ve değişiklikler hakkında yönetim kurulunu bilgilendirir.

o Üst yönetim, şirketin ihtiyaçlarına uygun olarak kalifiye yönetimi seçmek ve etkin bir organizasyonel yapı oluşturmaktan sorumludur.

o Üst yönetim finansal raporlama sisteminin doğruluğundan, finansal tabloların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri çerçevesinde doğru ve zamanında hazırlanmasından, kamuya bilgilendirmenin yapılmasından ve ilgili kanun ve düzenlemelere uyumdan sorumludur.

● CEO ve üst yönetim şirketin etik ilkelere uygun olarak işletilmesinden sorumludur. Kendi menfaatlerini, şirketin ya da hissedarların menfaatlerinin önüne koyamazlar. BRT Prensiplerine göre;

o En yüksek seviyede etik ilkelere uyan bir şirket olunması için dürüst bir CEO sorumluluğu almalıdır.

o CEO ve üst yönetim üst seviyede etik ilkelere bağlı olmalı, yasal uyum ve dürüstlük konusunda bir şirket kültürü yaratmalı ve şirkette her seviyedeki çalışana bu mesaj ile iletmelidir.

o Üst yönetim, etkin bir uyum programı uygulanması ve yönetilmesi için sorumluluğu almalı ve uyum konusunda yönetim kuruluna düzenli olarak raporlamalıdır.

III- Yönetim Kurulu Gözetim Görevini Nasıl Yerine Getirir

Halka açık şirketler yönetim kurulu yapısı ve işleyişi ile ilgili olarak kanuni gereklilikler ve borsa kuralları çerçevesinde farklı yaklaşımlar uygulayabilmektedirler. Bütün şirketlere uygun tek bir yapı bulunmama ile beraber, BRT aşağıdaki uygulamaların etkin bir yaklaşım olabileceğini belirtmektedir.

Yönetim Kurulu Oluşumu

Halka açık büyük şirketlerin yönetim kurulu üye sayısı, sektöre ve şirketler arasında farklılık göstermektedir. Üye sayısına karar verilirken; şirketin yapısına, büyüklüğüne, karmaşıklığına ve büyümenin hangi aşamasında olduğuna bakılmalıdır.

Yönetim kurulu üyeleri, çoğunluk oyu ile seçilmelidir. Ço-

ğunluk oyu almadığı halde seçilen yönetim kurulu üyesinin durumu yönetim kurulunca incelenmeli, verilen olumsuz oyların sebepleri incelenmelidir.

Şirketin ihtiyaçlarına uygun olarak farklı tecrübelere sahip üyelerin bulunması, yönetim kurulu yapısı için önemli bir değişkendir. Zaman içerisinde şirketin ihtiyaçlarının da değişebileceği göz önünde tutularak bu yapı değerlendirilmelidir. Yönetim kurulu bu amaçla, yetenek matrisi kullanılabilir. Ayrıca, yönetim kurulu haleflik planlaması yaparak ilerleyen dönem için de planlama yapılmalıdır.

Şirketler, şirketin işleri konusunda ya da sektörü hakkında yeterli tecrübeye sahip olmayan üyelere yönelik oryantasyon programları hazırlayarak katkıda bulunabilirler. Bütün üyeler, şirketin işiyle ilgili olarak gelişmeleri takip etmelidir.

Yönetim kurulu bağımsızlığı etkin kurumsal yönetim için kritik öneme sahiptir. Tarafsız karar verebilme, gözetim fonksiyonunun temelini oluşturmaktadır ve yönetim kurulu yapısı bu durumu yansıtmalıdır; önemli bir çoğunluğu bağımsız üyeler oluşturmalıdır. Bağımsızlık sadece üyenin ilişkileri ve görünümü değil, aynı zamanda üyenin üst yönetimi sorgulayabilmesine, yapıcı olarak kuşkucu olabilmesine ve diğerlerinden farklı da olsa görüşlerini söylemesi ile ilgilidir. Yönetim kurulu yıllık olarak üyenin bağımsızlığını teyit etmeli ve bu amaçla bir süreç oluşturmalıdır.

Yönetim Kurulu Liderliği

ABD’li şirketler yönetim

kurulu liderliği için farklı yaklaşımlar uygulamaktadır; bazılarında CEO ve yönetim kurulu başkanı farklı kişiler iken bazılarında aynı kişi olabilmektedir. Bütün şirketler için geçerli olabilecek bir liderlik yapısı bulunmamaktadır. Öte yandan bağımsız liderlik etkin kurumsal yönetim için kritik öneme sahiptir. Yönetim kurulu başkanının bağımsız olmadığı durumlarda, bağımsız üyeler tarafından bağımsız üyelerden birisi lider üye olarak atanmalıdır. Lider üye, çeşitli görevler yerine getirebilmektedir. Lider üyelik ya da bağımsız yönetim kurulu başkanlığı, önemli sorumluluklar getirmekte ve önemli miktarda zaman ayrılmasını gerektirebilmektedir

Yönetim Kurulu Organizasyonu

Büyük halka açık şirketlerin tamamında yönetim kurulları komiteler kurarak destek almaktadırlar. Komiteler aracılığıyla, önemli alanlarda daha derin çalışmalar yapılması mümkün olabilmektedir. Komite üyeliklerine ve başkanlıklarına seçim konusundaki kararlar, kurumsal yönetim komitesi önerisi ile yönetim kurulu tarafından yapılmalıdır. Komiteler çalışmalarını hakkında düzenli olarak yönetim kuruluna raporlama yapmalı, komitelerin görevleri ve üyelik şartları yazılı olarak düzenlenmeli ve kamuya açıklanmalıdır.

Yönetim Kurulu İşleyişi

Yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu toplantılarına katılmalı, gerekli dokümantasyonu incelemeli, komitelerde görev almalı, toplantılara ve üst yönetimle görüşmelere hazırlanmalıdır. Yönetim kurulu, kurumsal yönetim komitesinin desteğiyle, toplantı sıklığını ve uzunluğunu belirlemelidir.



Uzun toplantılar, konuları daha derinlemesine tartışmayı olanaklı kılarken, daha sık toplantılar, güncel konularda üyelerin bilgilendirilmesinde etkin olmaktadır. Her şirket, kendi özel durumuna ve yasal gereklilikleri de göz önünde bulundurarak toplantı takvimini oluşturmalıdır.

Yönetim kurulu gündemi tartışmaları da gerçekleştirecek zamanı da gözönüne alınarak hazırlanmalıdır. Sunumların yeterli zaman öncesinde üyelerle paylaşılması, üyelerin toplantıya hazırlanabilmeleri ve dolayısıyla tartışma için daha fazla zaman kalması için faydalı olacaktır.

Yönetim kuruluna, doğru ve tam bilginin verilmesi, gözetim görevini yerine getirebilmesi için kritik önemdedir. Üyeler; üst yönetim, komiteler, danışmanlar, denetçi, sektör dergileri, analist ve medya raporları gibi değişik kaynaklardan bilgiye ulaşmalıdır.

Şirketler, yeni seçilen yönetim kurulu üyelerine yönelik olarak uyum programları hazırlamalıdır. Bu programlar sayesinde, yeni üyelerin şirketle ilgili iş, strateji, sektör, yönetim, uyum programları ve kurumsal yönetim uygulamaları gibi çeşitli konularda bilgilendirilmeleri amaçlanmalıdır. Ayrıca, üyelerin sürekli eğitim programlarına katılımı sağlanarak şirket ile ilgili olabilecek konularda güncel kalmaları hedeflenmelidir. Gerekli olduğunda, yönetim kurulu ve komiteler dışardan danışmanlık alabilmelidir.

Üst Yönetimin Gelişimi ve Haleflik Planlaması

CEO ve üst yönetimin gelişimi ile haleflik planlamasının yapılması yönetim kurulunun en önemli görevlerindedir. Yönetim kurulu, kurumsal yö-

netim komitesi ya da bağımsız üyelerden oluşan bir komite, etkin bir CEO için gerekli olan özellikleri belirlemeli ve düzenli olarak güncellenmelidir. Bu çerçevede, yönetim kurulu ya da komite, şirket içinden potansiyel adayların gelişimini gözetmelidir. Haleflik planlaması yılda en az bir kez gözden geçirilmeli ve haleflik planlama sürecinin etkinliği düzenli olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca, acil durumlar için de haleflik planlamasının yapılmış olması önemlidir. Bağımsızlardan oluşan bir komite ya da lider üye gözetiminde, CEO'nun performansı yönetim kurulu tarafından gözden geçirilmelidir.

Yönetim Kurulu ve Komitelerin Değerlendirilmesi

Yönetim kurulunun performans değerlendirmesi için sürekli olarak etkin bir mekanizması bulunmalıdır. Anlamlı bir değerlendirme; yönetim kurulunun etkinliğini, komitelerin operasyonlarını ve her bir üyenin katkısını incelemelidir.

ŞİRKETLER, İŞ YAPTIKLARI YEREL, ULUSAL VE ULUSLARARASI TOPLUMLARDA İYİ VATANDAŞ OLMALIDIRLAR. BUNU BAŞARAMADIKLARI DURUMLARDA, HEM KISA DÖNEMDE EKONOMİK, HEM DE UZUN DÖNEMDE İTİBAR KAYBI OLARAK ŞİRKET ZARAR GÖRECEKTİR.

Yönetim kurulunun ve komitelerin performansını değerlendirmek için yazılı anketler, grup tartışmaları, iç ya da dış uygulayıcılar ve bireysel mülakat gibi çeşitli yöntemler bulunmaktadır.

IV- Hissedarlar ve Diğer Menfaat Sahipleri ile olan İlişkiler

Şirketlerin hissedarlarına, çalışanlarına, iş yaptıkları çevreye ve devlet gibi diğer menfaat sahiplerine karşı sorumlulukları olduğu sıkça söylenmektedir. Ancak, bu sorumluluklar uzun dönemli hissedar değerini maksimize etmenin bir alt bileşeni olarak görülmelidir.

Hissedarlar ve Yatırımcılar

Son yıllarda hissedarlar, yatırım yaptıkları şirketleri etkileyecek işlerde daha fazla katkıda bulunma konusunda ilgilerini belirtmektedirler. Şirketler, uzun dönemli hissedarlarıyla yönetim kurulunun, üst yönetimin ve hissedarların rolleri ile uyumlu olarak iletişim kurmalıdırlar. Şirketler ayrıca, hissedarlarını ve diğer menfaat sahiplerini yönetim kurulunun rolü ve gözetim sorumluluğu hakkında eğitmek üzere adımlar atmalıdırlar.

Şirketler, bilginin yayılmasında teknolojik gelişmelerden de faydalanmalıdır. Şirketler ortaklar genel kurulunu da bir fırsat olarak değerlendirerek hissedarları ile iletişimlerinde etkin olarak kullanmalıdırlar. Yönetim kurulu üyeleri genel kurullara katılmalı, şirketin bu konuda bir politikası bulunmalıdır. Genel kurul sırasında ortakların soru sorabileceği bir zaman planlaması yapılmalıdır.

Çalışanlar

Çalışanlarına adil ve eşit davranmak şirketin kendi çıkarıdır. Çalışanlara verilecek ücretlerle ilgili olarak politikaların bulunması gereklidir. Emeklilik, sağlık sigortası, sigorta ve diğer destek planları bulunduğu takdirde çalışanlar bu konularda tam olarak bilgilendirilmelidir.

Şirketlerin, çalışanların cezalandırılma korkusu olmadan gördükleri yanlışları bildirebileceği bir mekanizmayı kurması ve duyurması gereklidir. Şirket operasyonları ve finansal durumu hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Toplum

Şirketler, iş yaptıkları yerel, ulusal ve uluslararası toplumlarda iyi vatandaş olmalıdırlar. Bunu başaramadıkları durumlarda, hem kısa dönemde ekonomik, hem de uzun dönemde itibar kaybı olarak şirket zarar görecektir.

Şirket; sağlık, güvenlik, çevre ve kendi işi ile ilgili konularda farkındalığı artırıcı eylemlerde bulunmalıdır.

Devlet

Şirketler, vatandaşlar gibi kanunlar çerçevesinde hareket etmelidirler. Üst yönetim, yasal uyum programını geliştirmek, uygulamak ve devam ettirmek için gerekli adımları atmalıdır. Yönetim kurulu program hakkında bilgi sahibi olmalı ve programı denetlemelidir. Bu denetlemede, yönetim kurulu programı düzenli olarak gözden geçirmeli ve yanlış uygulamaların caydırılması ve önlenmesi konularında etkin olduğuna dair kabul edilebilir ölçüde güvence almalıdır.



BİZ, güçlerimizi işiniz için birleştirdik.

Türk Telekom, AVEA ve TTNET bir araya geliyor.

Güçlerimizi birleştirdik. Bundan sonra BİZ varız.

Verimliliğiniz ve büyümeniz için teknolojiyi ayağınıza getirmek için varız.

• 444 3 249



ENTEĞRE RAPORL MERAK

Ethical Corporation başkanı Toby Webb, yönetim uygulamaları profesörü Robert Eccles ile yaptığı röportajda, entegre sürdürülebilirlik raporlaması konusunda günümüzde ne olduğu ve geleceğin neler getireceği konularını tartıştılar.

Ethical Corporation'dan Toby Webb ve Steven Wilding ile Prof. Eccles'e röportajın TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi'nde yayınlanması konusundaki destekleri için teşekkür ederiz.



Çeviren: Ertan
Küçükyağın
TKYD Eğitim
Direktörü

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AMASI KONUSUNDA EDİLENLER

Harvard Business School'dan yönetim uygulamaları profesörü Robert Eccles, uzun yıllardır kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasının reforme edilmesi konusunda itici bir güç olmuştur.

Entegre Raporlama'ya olan ilginizin kaynağı nedir?

Bob Eccles: 20 yıldan fazla bir süredir kurumsal raporlamanın değiştirilmesi konusunda çalışıyorum. Herşey, Sarah Mavrinac ile 1995 yılında yayınladığım "Kurumsal Kamuyu Bilgilendirme Süreçlerinin Geliştirilmesi" başlıklı makale ile başladı.

Şirketler, analistler ve yatırımcılar ile anketler yoluyla hazırlanan bu makalede; piyasanın finansal olmayan bilgileri almakla ilgilendiği, ancak şirketlerin, kendilerinin de kabul ettiği gibi, bu konuda pek de raporlama yapmadıklarını gösterdik.

Daha sonra, PwC'den farklı çalışma arkadaşlarım ile birlikte finansal raporların, finansal olmayan faktörler ile ilgili bilgilerin yayınlanarak bütünlenmesi ihtiyacının olduğunu kanıtlayan iki kitap yazdım. Bu finansal olmayan faktörler; ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti ve maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi gibi finansal sonuçları etkileyen göstergelerdi.

Bu kitaplarda, kurumsal raporlamanın geliştirilmesi için bir "hareket stratejisi" de önerdim. 2001'de yayınlanan ilk kitabım "Değer Raporlama Devrimi: Kâr Oyununun Ötesine Geçmek", ikincisi ise 2002'de yayınlanan "Kamunun Güveninin İnşası: Kurumsal Raporlamanın Geleceği" idi.

Bu kitaplar kuramsal olarak iyi tepkiler aldılarsa da, değişen pek bir şey olmadı. İki kitap da hissedarlara odaklanmış olmakla beraber; çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularının (ESG) sürdürülebilirliğini farklı ve meşru alanlar olarak incelemiştir.

Daha sonrasında, farklı konularla uğraştım ve HBS'e geri

dönünceye kadar bu konularda pek düşünmedim. 2009 yılında, kurumsal raporlama konusunu, bu sefer sürdürülebilirliğe daha fazla odaklanarak tekrar incelemeye başladım.

Bu arada, küreselleşmenin etkisiyle dünya değişmiş; küresel ısınma konusunda bilimsel veriler artmış ve küresel finansal krizler ardı ardına gelmiştir.

Ben de değiştim ve Mike Krzus ile beraber, 2010 yılında, "Tek Rapor: Sürdürülebilir Strateji için Entegre Raporlama" başlıklı kitabı yazdık. Entegre Raporlama fikrine sahip olmakla beraber, bu isimle tanımlamıyorduk henüz. Araştırmamızı hazırlarken; Natura, Novo Nordisk, Philips ve United Technologies gibi şirketlerin entegre raporlama yaptıklarını gördük. Entegre Raporlama fikri, uygulama ve akademik teori olarak birbirinden bağımsız ama aynı zamanda ortaya çıktı. Bu durum, fikrin zamanının geldiğinin bir göstergesidir.

Kitabımızın yayınlanması ile Southwest Havayollarının "Southwest Havayolları Tek Raporu"nu yayınlanmasının aynı haftaya gelmiş olması da bu duruma iyi bir örnektir. Ne ben Southwest Havayollarının çalışmasından haberdardım, ne de onlar kitabımı alana kadar

benim çalışmamdan haberdardılar.

Soru: Son gelişmeler nelerdir, bugün Ekim 2012'de neredeyiz?

Bob Eccles: 2012 entegre raporlama açısından ilginç bir yıl oluyor. İlk defa Johannesburg Borsası'ndaki bütün şirketler entegre raporlarını "Uygula, uygulamıyorsan sebebini açıkla" temelinde yayınladılar. Güney Afrika'daki Ernst & Young "Entegre Raporlama'da Mükemmellik -2012" ödülleri ile en iyi 10 şirketi belirledi. Ben ve profesör George Serafeim ödül törenine katılarak entegre raporlama konusunda bir konuşma yaptık.

Ödül kazanan bu 10 şirket bazı ilginç uygulamalar da gerçekleştiriyorlar ve entegre raporlama yapmayı düşünen şirketlerin bu uygulamaları incelemesinin faydalı olacağını düşünüyorum.

Bundan birkaç hafta sonra, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), ilk yılını kutlarken "2012 Yıllık Pilot Program"ını ve 80 şirketi kapsayan pilot programının sonuçlarını yayınladı.

Pilot program dahilindeki şirketler; 2011 Eylül'ünde yayınlanan "Entegre Raporlamaya Doğru: 21. Yüzyılda Değerin İletişimi" taslak çerçevesinde çalışıyorlardı. En son olarak

“ 2012 ENTEGRE RAPORLAMA AÇISINDAN İLGİNÇ BİR YIL OLUYOR. İLK DEFA JOHANNESBURG BORSASI'NDAKİ BÜTÜN ŞİRKETLER ENTEGRE RAPORLARINI "UYGULA, UYGULAMIYORSAN SEBEBİNİ AÇIKLA" TEMELİNDE YAYINLADILAR.”

4 Ekim'de Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB); basın bülteni, misyonunu açıklayan bir video ve yönetim kurulu üyelerinin görüşlerini içeren bir video yayınlamaya çalışarak kuruluşunu açıkladı. SASB'nin kurulmasında Jean Rogers, John Katovich ve Steve Lydenberg yer alıyor.

SASB'nin ilk başkanı olma ayrıcalığına sahip oldum. SASB, yatırımcılara şirketlerin ESG performansı ile ilgili bilgilerin verilerek karar vermelerine katkıda bulunmaya odaklanmıştır. Sektöre göre yatırımcıların ihtiyaçları farklı olduğu için sektör temelli bir bakış açısına sahibiz.

"Önemlilik Haritası" yayınladık. Şirketler, yatırımcılar, analistler, muhasebe şirketleri, sivil toplum kuruluşları ve açık ve şeffaf süreçler ile ilgilenen diğer kişilerden oluşan Teknik Çalışma Grupları ile çalışmalarını gerçekleştireceğiz.

Bu Teknik Çalışma Grupları küresel katılıma açıktır. Uygulama açısından, SEC raporlama mevzuatına tabi olan ABD şirketlerine odaklanıyoruz. Her ülke kendisi için SASB standartlarını nasıl kullanacağına karar vermesi gereklidir.

Entegre Raporlama diğer birçok sürdürülebilirlik raporu gibi göz ardı edilecek mi?

Bob Eccles: Bence bu soru yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri ayrımı yapılarak değerlendirilmeli. Birçok yatırımcının sürdürülebilirlik raporları ile ilgilenmediği gerçektir. Bu aslında şaşırtıcı değil, çünkü hedef kitle onlar değil. Sürdürülebilirlik raporları; çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim açısından ilgileri olan çok geniş bir yelpazede menfaat sahiplerini hedeflemektedir. Öte yandan, entegre raporlar yatırımcıları ve şirketin perfor-

mansı hakkında bütünsel bir resmi görmek isteyen menfaat sahiplerini hedeflemektedir. IIRC ve SASB yatırımcı odaklıdır ve yatırımcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır.

Bu nedenle, SASB standartlarını ESG performansının raporlaması için kullanacak olan entegre raporların göz ardı edilmeyeceğini düşünüyorum. Bunu ne yararlı yapıyor? Ana akımdaki yatırımcılar bile, şirketlerin ESG performanslarının uzun dönemde hissedarlara değer yaratma yeteneğini etkilediğini ve hatta çalışma ruhsatını bile risk altına atabileceğini kabul etmeye başlamışlardır. Varlık sahiplerinin ve varlık yöneticilerinin Sorumlu Yatırım Prensipleri'ne üye olmalarının sebeplerinden birisi de budur.

Ayrıca, yatırımcıların sürdürülebilirliği sermaye tahsis kararlarına entegre eden şirketlerin gerisinde olduğunu söylemek de adil olacaktır.

Bunun önemli sebeplerinden birisi de -SASB'nin çözümüne katkıda bulunacağı- ihtiyaç duyulan bilginin yokluğudur. Diğer sebepler, varlık sahiplerinin varlık yöneticilerini nasıl

seçtikleri, değerlendirdikleri ve ödüllendirdikleri ile ilgilidir. Ancak, bu da ESG performansı hakkında daha kaliteli bilgi sayesinde değişecektir.

2013 yılında raporlama ile ilgili olarak öngörüleriniz nelerdir? Gündemdeki konular neler olacak?

Bob Eccles: 2013 entegre raporlama için ilginç bir yıl olacaktır. Geçmiş yıldan kazandıkları tecrübe ile daha iyi entegre raporlar üretmesini beklediğimiz Güney Afrika şirketlerini göreceğiz.

IIRC 2013 yılında yayınlamasını beklediğimiz Çerçeve'nin ilk taslağını 2013 Nisan'ında yayınlayacak. IIRC entegre raporlama için genel yapıyı oluştururken, SASB ise entegre raporun finansal olmayan kısımları için standartlar oluşturmak üzerine çalışıyor olacak.

2012'nin son çeyreğinde Sağlık ile ilgili sonuçları yayınlayacağız. Bu yayını, 2013 ilk çeyreğinde finansallar, ikinci çeyrekte teknoloji ve iletişim, üçüncü çeyrekte yenilenebilir olmayan kaynaklar ve dördüncü çeyrekte ise ulaşım ile ilgili sonuçların yayını izleyecek. Önümüzdeki yıl, şu anda bahsedemeyeceğim başka ilginç gelişmeler de olacak. Üzerinde konuşabileceğim zaman, belki tekrar bir araya gelir ve bu görüşmenin devamını gerçekleştiririz.

2013'ün ötesine baktığımızda, 2015 yılında raporlamada nerede olacağız? Bazı ülkelerde karbonun ötesine geçilerek daha fazla kamuyu bilgilendirme zorunluluk olabilir mi?

Bob Eccles: Bu çeşit sorularla karşılaştığımızda ünlü Amerikalı filozof Yogi Berra'nın sözü aklıma gelir; "Öngörülerde bulunmak çok zordur. Özellikle gelecek hakkındaysa.". Kamuya açıklamamın zorunlu hale

getirilmesi devletlerin sorumluluğundadır. ABD'de yakın dönemde böyle bir gelişme beklemiyorum.

AB'nin ESG konularında duyularının yapılmasını zorunlu kılan düzenlemeler yaptığını duyuyorum ancak uygulamanın görülmesi gerekli. Gerçekleşebilir, ancak üst seviyede gerçekleşecektir diye düşünüyorum. Belirli alanlarda kamuyu bilgilendirmenin zorunlu hale getirilmesi konusunda fazla bir gelişmenin olacağını zannetmiyorum. Ayrıca, bunun olması gerektiğini de düşünmüyorum. Belirli konularda bilgilendirme yapılmasını zorunlu hale getirmek, entegre raporlamanın ruhuna ters düşecektir, zira raporlanacak hususlar şirketin sektörüne ve stratejisine göre değişecektir. Ama Yogi'nin tavsiyesine uyarak 2015 yılında nerede olacağımız sorusu yerine nerede olmak isteriz ve olabiliriz sorularına cevap vereyim. Belki birkaç ülke bu konularda zorunluluklar getirebilir. Gönüllü olarak çok daha fazla şirket entegre raporlama yapıyor olacaktır. IIRC'nin taslak çerçevesi ve SASB'nin sektör temelli standartları etrafında bir küresel uzlaşma olacaktır. Yatırımcılar, ESG'nin gerçekten entegre edilmesine daha fazla önem verecek ve ayrıca ilerinde daha iyi veriler olacaktır. Henüz konuşmadığımız ve ayrı bir röportaj konusu olabilecek konu da şirketlerin interneti daha sofistike kullanarak yatırımcıları ve menfaat sahipleri ile iletişimlerini geliştirerek, entegre raporlamayı daha aktif yapabilecek olmalarıdır. Mike ile birlikte önümüzdeki iki yıl içerisinde kitabımıza bir ek yayınlamaya, entegre raporlama konusundaki gelişmeleri anlatmayı planlıyoruz.

“2013 ENTEGRE RAPORLAMA İÇİN İLGİNÇ BİR YIL OLACAKTIR. GEÇMİŞ YILDAN KAZANDIKLARI TECRÜBE İLE DAHA İYİ ENTEGRE RAPORLAR ÜRETMEYİ BEKLEDİĞİMİZ GÜNEY AFRİKA ŞİRKETLERİNİ GÖRECEĞİZ.”

MEDYADA TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ

Ağustos-Ekim 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 2 saat 10 dakika konuk olarak yer aldı. Aynı dönemde yazılı basında ise 16 farklı basın organı 17 haberle TKYD çalışmalarını aktardı.



nden 8 ay geçmesine rağmen arazın geçen sürede kapılmaya telafisi mümkün değil. Bu yana zararları daha da artıran diğer büyükler, kimi zaman piyasa değerlerinde yüzde 50'ye yakın düşüşler yaşadı. Kulüpler için olumlu bir sinyal gelecek görüşmeler Borsa'daki yatırımcıların sarımsına yardımıyla olursa, asıl dikkati çekerek bu süreçte Galatasaray'ın yüzde 60'lık oranla Fenerbahçe'den bile daha çok zarara uğraması oldu. Yıllık yaklaşık 600 milyon avruluk değere sahip Türk futbol pastasının yarısından fazlasını paylayan dört büyük kulübün piyasa değerleri sike sonrası ortasına düştü. Önceki, sonrası ve 22 Şubat 2012 itibarı ve değişim oranı karşılaştırılmalı hali şu şekilde:



GEÇENİN ENİ BAŞKA BOYUTU
Sike operasyonu kaçınılmaz olarak Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TKFD) Futbol Endüstrisi Kurulu'nun (TKYD) kurulmasına yol açtı. Sike operasyonu etkenleri sezon sonunda gelirken yansıyacak. Ancak kulüplerin bir kısmı UEFA'nın 2013-2014 mali kriterlerine geçiş sürecini hızlandırmaya çalışıyor.

Kulüplerin borcunun 1.3 milyar liraya ulaştığını açıklayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Futbol Endüstrisi Kurulu'nun (TKYD) kurulmasına yol açtı. Sike operasyonu etkenleri sezon sonunda gelirken yansıyacak. Ancak kulüplerin bir kısmı UEFA'nın 2013-2014 mali kriterlerine geçiş sürecini hızlandırmaya çalışıyor.



Futbol Kulüpleri Bilanço ve Gelir Tabloları (2011 Yılı)

	Fenerbahçe Spor 2011/06 (TL)	Trabzonspor Spor 2011/06 (TL)	Beşiktaş Futbol Yat. 2011/06 (TL)	Galatasaray Spor 2011/06 (TL)
Toplam aktifler	165.505.206	252.284.328	181.308.230	151.735.903
Kısa vadeli yükümlülükler	60.288.708	127.436.470	298.756.147	290.791.202
Uzun vadeli yükümlülükler	2.820.398	42.090.470	153.301.798	126.018.194
Öz sermaye (örneğin aktifler)	122.295.200	80.757.388	-270.558.115	-264.073.493
Satış geliri	123.219.766	82.817.100	80.556.463	73.559.506

TKYD'DEN TTK KONULU PANELE

Türk Ticaret Kanunu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) düzenlediği panelde düzenleyiciler, akademisyenler ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla masaya yatırıldı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Kadir Has Üniversitesi'nde düzenlediği "Son Değişiklikler Işığında Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi" paneli, Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim ilkeleri perspektifinden tartışıldığı bir platform oluşturdu.

İş dünyası temsilcilerinin büyük ilgi gösterdiği panele Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş, Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Veliye Yanlı ve Deloitte Türkiye Ortağı Ali Çiçekli konuşmacı olarak katılırken, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu panelin oturma başkanlığını yaptı. Panelde, ortakların ve yönetim kurulunun şirkete borçlanmasına ilişkin hükümler ve internet sitesi ve yayımlanması gereken bilgiler konusu Altaş, Profesyonel Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulunun Özen Yükümlülüğü ve Suçlar ve Cezalar konusu Yanlı tarafından ele alındı.

TKYD, Türk Ticaret Kanunu konulu panel düzenledi

Türk Ticaret Kanunu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) düzenlediği panelde düzenleyiciler, akademisyenler ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla masaya yatırıldı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Kadir Has Üniversitesi'nde düzenlediği "Son Değişiklikler Işığında Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi" paneli, Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim ilkeleri perspektifinden tartışıldığı bir platform oluşturdu. İş dünyası temsilcilerinin büyük ilgi gösterdiği panele Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş, Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Veliye Yanlı ve Deloitte Türkiye Ortağı Ali Çiçekli konuşmacı olarak katılırken, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu panelin oturma başkanlığını yaptı. Panelde, ortakların ve yönetim kurulunun şirkete borçlanmasına ilişkin hükümler ve internet sitesi ve yayımlanması gereken bilgiler konusu Altaş, Profesyonel Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulunun Özen Yükümlülüğü ve Suçlar ve Cezalar konusu Yanlı tarafından ele alındı.

TKYD, Türk Ticaret Kanunu konulu panel düzenledi



İSTANBUL (AA) - Türk Ticaret Kanunu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) düzenlediği panelde düzenleyiciler, akademisyenler ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla masaya yatırıldı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Kadir Has Üniversitesi'nde düzenlediği "Son Değişiklikler Işığında Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi" paneli, Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim ilkeleri perspektifinden tartışıldığı bir platform oluşturdu. İş dünyası temsilcilerinin büyük ilgi gösterdiği panele Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş, Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Veliye Yanlı ve Deloitte Türkiye Ortağı Ali Çiçekli konuşmacı olarak katılırken, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu panelin oturma başkanlığını yaptı.

Panelde, ortakların ve yönetim kurulunun şirkete borçlanmasına ilişkin hükümler ve internet sitesi ve yayımlanması gereken bilgiler konusu Altaş, Profesyonel Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulunun Özen Yükümlülüğü ve Suçlar ve Cezalar konusu Yanlı tarafından ele alındı. Ali Çiçekli konuşmacı olarak katılırken, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu panelin oturma başkanlığını yaptı.

TKYD, Türk Ticaret Kanunu konulu panel düzenledi



Yöneticilere sorumluluk sigorta

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ticari hayatın daha etkin bir şekilde altına alınması ve buna paralel olarak sigorta sektörünün iş hacminin bir artış göstermesi bekleniyor. Kanunla gündeme gelen yönetici sorumluluk sigortası ise şirket yöneticilerinin üstlendikleri sorumluluklardan tazminat taleplerine karşı kişisel korumayı içerdiğinden büyük önem taşıyor.

İDA üyeleri yeni "Türk Ticaret Kanunu" için toplandı

İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) katkılarıyla Ağustos'ta düzenlenen yeni Türk Ticaret Kanunu semineri ile İDA üyesi şirketler bir araya geldi. İDA tarafından gerçekleştirilen "Güncellenme Seminerleri" kapsamında TKYD'nin işbirliği ile Temmuz ayında yürürlüğe giren ve Türk iş dünyasını yeniden biçimleyecek olan yeni Türk Ticaret yasasının içeriği ve etkilerinin tartışıldığı



TKYD, Türk Ticaret Kanunu konulu panel düzenledi

İSTANBUL • Türk Ticaret Kanunu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) düzenlediği panelde düzenleyiciler, akademisyenler ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla masaya yatırıldı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Kadir Has Üniversitesi'nde düzenlediği "Son Değişiklikler Işığında Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Değerlendirilmesi" paneli, Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim ilkeleri perspektifinden tartışıldığı bir platform oluşturdu.

AĞUSTOS EYLÜL 2012 TARİHLERİ ARASINDA 16 FARKLI BASIN ORGANINDA 17 ADET YAZILI TKYD HABERİ YER ALDI.

İMKB100 62.419,51
YENİ TTK'DA DENETİM DÜZENLEMELERİ
KAHVE 132,00
Bloomberg

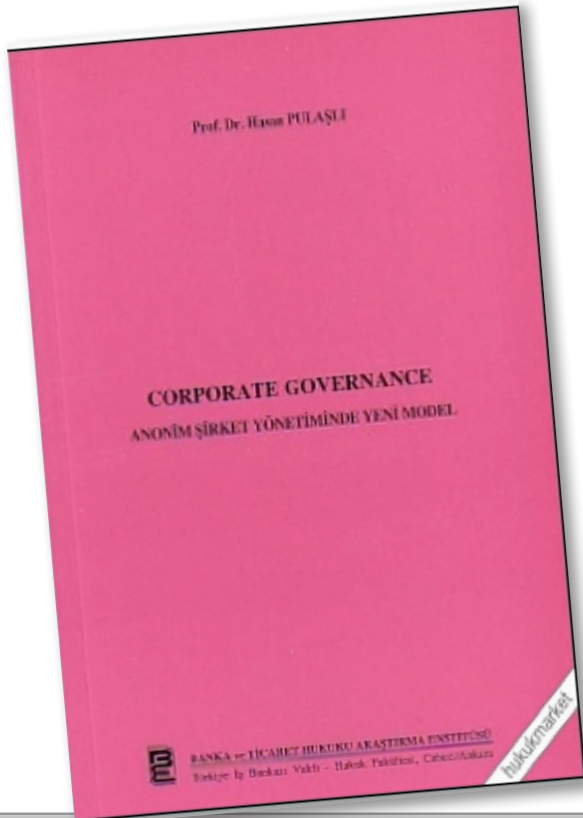
ANONİM ORTAKLIK KURUMSAL YÖNETİMİ

ALİ PASLI

Anonim ortaklık çalışma modelinin incelendiği ve kurumsal yönetim anlayışının bu ortaklık yapısına yansımalarına katkıları üzerine hazırlanan kitap okuyucular ile buluşuyor.

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı, Yard. Doç. Dr. Ali Paslı tarafından yazılan "Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi" kitabının ilk baskısı 2004 yılında yayınlandı. Kurumsal Yönetimin Genel Teorisi, Türk Hukuk Sistemi ve Kurumsal Yönetim Anlayışı, Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Yerleşmesi için Yapılanlar, Yapılmakta Olanlar ve Yapılması Gerekenler konularında

anonim ortaklıklarda kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi adına önemli katkılar sağlayacak bir yayın olarak dikkat çekiyor. Kitap; Kurumsal yönetimin genel teorisi, anonim ortaklıklarda kurumsal yönetimin rolü, Anonim ortaklıklarda yönetim ve önemi, pay sahiplerinin hakları ve benzer birçok konuya değiniyor. Çağa Hukuk tarafından basılan yayın, Çağa Hukuk Vakfı 2004 ödülüne layık görüldü.



CORPORATE GOVERNANCE ANONİM ŞİRKET YÖNETİMİNDE YENİ MODEL

PROF. DR. HASAN PULAŞLI

Kurumsal Yönetim, bu yayında farklı bir bakış açısıyla ele alınıyor.

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Hasan Pulaşlı tarafından kaleme alınan kitap Corporate Governance Kavramı ve Temel Düşünce Yapısı, Corporate Governance'ın Ortaya Çıkış Nedeni ve Çeşitli Ülkelerdeki Uygulamaya

Yönelik Hazırlık Çalışmaları, Corporate Governance'nın Uygulamasına İlişkin Süreç ve Yasal Düzenlemeler, Türk Hukukunda Corporate Governance konularını kapsıyor. Kurumsal Yönetimin anonim şirketlerde gelişimine katkı sağlamayı hedefleyen bu çalışma önemli bir kaynak kitap özelliği taşıyor.

AKBANK

AKÇANSA

A
ANADOLU GRUBU

arçelik

avea

BMD
Bizim Menkul Değerler A.Ş.

**BORUSAN
YATIRIM**

ÇİMSA

Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

Deloitte.

EFES

Egeli & Co.

Hürriyet

**İhlas
 Holding**

KPMG
cutting through complexity™

Şekerbank

ŞİŞECAM

sütas

TAV
Tepe Akfen
Havalimanları

TURKCELL

LANCIA **FIAT** **ALFA ROMEO**
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

**TÜRK
TELE
KOM**

**ZURICH
SİGORTA**

BATIÇİM

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...