

Kurumsal Yönetim

www.tkyd.org

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

SAYI 18 KIŞ 2013

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği



10.yıl

**VI.
ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM
ZİRVESİ**

**III.
KURUMSAL
YÖNETİM
ÖDÜLLERİ**



MAKALE

**SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR
EKONOMİYE GEÇİŞTE
RAPORLAMANIN
ROLÜ**

MAKALE

**KAMU
SEKTÖRÜNDE
KURUMSAL YÖNETİM
NE DURUMDA?**

MAKALE

**AİLE ŞİRKETLERİNDE
LİDERLİK VE
HALEFLİK
PLANLAMASI**

Kurumsal yönetim uygulamalarına hazır mısınız?
Kimi zaman bir uzmana ihtiyaç vardır.



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
abalCILAR@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.
Ocak 2013'de basılmıştır.
ISSN 1308-1780

BAŞKANIN MESAJI



MUHARREM YILMAZ
Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi için gerekli hukuki alt yapının önemli ölçüde geliştiği 2012'nin, yılın başında ilan ettiğimiz gibi bir "kurumsal yönetim yılı" olarak hatırlanmasını diliyorum.

Çağdaş bir ülkede ve barış içinde, iyi yönetilen bir dünyada yaşama arzumu-
zun ve ortak heyecanımızın 2013 yılında da çalışmalarımıza güç, dostluklarımıza
derinlik kazandıracığına inanıyor, başarı ve mutluluk dolu bir yıl diliyorum.

2013 yılı derneğimizin onuncu yılı olarak özel bir önem taşıyor. 10 yılda ku-
rumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvurulmuş referans bir kurum olmak
yolunda önemli mesafeler kat ettik. Anadolu seminerleri, ihtisas programları,
eğitim çalışmaları ile kurumsal yönetimin gelişmesi ve yerleşmesi için hep bir-
likte gönüllü çalışmalar yaptık, çabalar sarf ettik.

Ülke dışında, bölgesel projeler için işbirliği aranan, rehberliğine başvurulmuş,
uygulama destekleri verebilen bir sivil toplum kuruluşu oluşturduk; çocukları-
mızın yaşayacağı dünyanın kurumlarına hakim olmasını umut ettiğimiz değerler
için birlikte çalıştık.

Kurumsal yönetim gönüllüsü değerli arkadaşlarım,

Kurumsal Yönetim Dergimizin 18. sayısı sizlere başkan olarak hitap etme fırsatını bulduğum son dergimiz olacak.

Onurla sürdürdüğüm ve kariyerimdeki en şerefli görevlerden biri olarak hatırlayacağım başkanlık görevimi Mart ayında yapacağımız Genel Kurul toplantısında devretmeye hazırlanıyorum.

Birçok deneyim kazandığım, değerli bilgiler edindiğim ve sizlerle birlikte çalışmanın onurunu yaşadığım bu dönemde benden desteklerini esirgemeyen, başta danışma, yönetim ve denetim kurulunda görev alan arkadaşlarım olmak üzere, tüm değerli üye arkadaşlarıma, kurumsal üyelerimize, işbirlikleri gerçekleştirdiğimiz sivil toplum kuruluşlarına, proje ortaklarımıza, sponsorlarımıza ve dernek çalışanlarına en içten teşekkürlerimi sunarım.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin üstlendiği önemli misyonun gerektirdiği çalışmaları, artan bir başarıyla sürdüreceğine olan inancımınla, hepimize en derin sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



VI. ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİ

1 5 O c a k 2 0 1 3

SPONSORLAR



TURKCELL

MKK
MERKEZİ KAYIT KURULUŞU

SABANCI

EFES

Şekerbank

AKÇANSA



SAHA
Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendir

ÖDÜL SPONSORU



Jeep



TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

6

PROGRAM
VI ULUSLARARASI
KURUMSAL YÖNETİM
ZİRVESİ PROGRAMI

6

KONUŞMACILAR
ZİRVE 2013
KONUŞMACILARI

10

ÖDÜL
KURUMSAL YÖNETİM
ÖDÜLLERİ

12

HABER
TKYD'DEN HABERLER

18

HABER
TÜRKİYEDEN
HABERLER

24

HABER
DÜNYADAN
HABERLER

44

MAKALE
ENTEĞRE
RAPORLAMANIN
KULLANIMINI
HIZLANDIRMADA
YÖNETİM
KURULUNUN ROLÜ

52

MAKALE
KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİNE
UYUM DERECELE
NDİRMESİ

62

MEDYA
MEDYADA TKYD

64

KÜTÜPHANE

66

SERĞİ

28 MAKALE

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR EKONOMİYE GEÇİŞTE RAPORLAMANIN ROLÜ

Mervyn E. King "Biz 21. Yüzyıl problemlerine, aslında bu problemlere sebebiyet veren 20. Yüzyıl düşünce yapısı ile çözüm bulamayız. Düşünce yapımızı değiştirerek entegre raporlamayı uygulamalıyız. Artık hissedarların üstünlüğü ve kara odaklanmayı karar verme aracı olarak kullanamayız.



32

MAKALE
ELEKTRONİK
GENEL KURUL:
TÜRKİYE
UYGULAMASI

Doç. Dr. Yakup Ergincan



38

MAKALE
AİLE ŞİRKETLERİNDE
PLANLAMANIN ÖZÜ:
STRATEJİ VE VARLIK
YÖNETİMİ

Murat Yalnızoğlu



40

MAKALE
AİLE ŞİRKETLERİNDE
LİDERLİK VE
HALEFLİK
PLANLAMASI

Mustafa Doğrusoy



56

MAKALE
KAMU
SEKTÖRÜNDE
KURUMSAL YÖNETİM
NE DURUMDA?

Ahmet Arslan



09.00 - 09.30

Kayıt ve ikram

09:30 - 10:30

Açılış Konuşmaları

Muharrem Yılmaz, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Ümit Boyner, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Vahdettin Ertaş, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı



10:30 - 12:15

Panel “Şirketlerin Piyasa Değerinin Oluşmasında
Kurumsal Yönetimin Etkisi”

Dr. Artunç Kocabalkan, Moderatör

Mustafa V. Koç, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Tuncay Özilhan, Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

Güler Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. M. İbrahim Turhan, Borsa İstanbul Başkanı

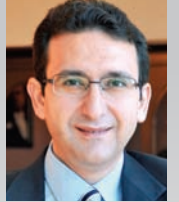


12:15 - 13:00

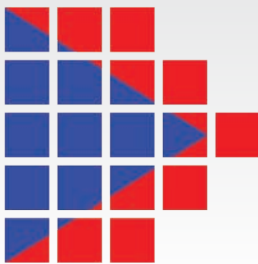
III. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni

13:00 - 14:00

Öğle Yemeği



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



**VI. ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİ**

15 Ocak 2013, Sabancı Center, İstanbul

14:00 - 15:15

Panel “Şirketlerde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık İlkelerinin Hayata Geçirilmesine İlişkin Deneyimler ve Öneriler”

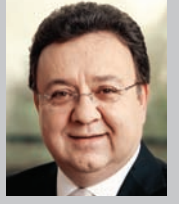
Prof. Dr. Kerem Alkin Moderatör,
Bloomberg HT Genel Yayın Yönetmeni

Aclan Acar, Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı

Ahmet Dördüncü, International Paper Yönetim Kurulu Üyesi

Hüseyin Gürer, Deloitte Türkiye CEO

İlhami Koç, İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
Genel Müdürü



15:15 - 15:30

Kahve Arası

15:30 - 16:30

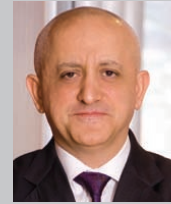
Panel “Sermaye Piyasası Gündemi”

Dr. Murat Doğu, Moderatör, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi

Doç. Dr. Yakup Ergincan, Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Bekir Yener Yıldırım, Sermaye Piyasası Lisanslama ve Eğitim A.Ş. Genel Müdürü

Gür Çağdaş, Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı



16:30 - 17:15

Oturum “Entegre Raporlama”

Prof. Mervyn E. King, International Integrated Reporting Council (IIRC) Başkanı & Global Reporting Initiative (GRI) Onursal Başkanı

Dr. Erkin Erimez, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi



17:15 - 18:30

Kokteyl





VI. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

VI. ULUSLARARASI YÖNETİM ZİRVESİ

Dr. M. İbrahim TURHAN
Borsa İstanbul Başkanı
Avrasya Borsalar Federasyonu
(FEAS) Başkanı



Dr. Mustafa İbrahim Turhan 1968 yılında İzmir'de doğdu. Orta öğrenimini Galatasaray Lisesi'nde 1987 yılında tamamladı ve aynı yıl Boğaziçi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünü kazandı. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Uluslararası Bankacılık yüksek lisansını aldıktan sonra Bankacılık doktorasını "FİNANSAL KRİZLER VE REEL SEKTÖR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ" konulu tez ile tamamladı. Dr. İbrahim Turhan, Kiel Enstitüsü bünyesinde faaliyet gösteren Küresel Ekonomi Sempozyumu'nun Liderler Grubu ve Danışma Kurulu üyesidir. Dr. İbrahim Turhan 1 Ocak 2012 tarihinde Borsa İstanbul Başkanlığı'na atanmıştır.

Mustafa V. KOÇ
Koç Holding A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı



Mustafa V. Koç, İsviçre'de Lyceum Alpinum Zuoz'dan ve ABD'de George Washington Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. Çalışma yaşamına 1984'te Tofaş'ta başlamış, Ram Dış Ticaret'te Satış Müdürlüğü ve Satış Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulunmuştur. 1992 yılında Koç Holding'e geçerek üst düzey görevlerde bulunmuştur. 2003 yılından beri Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı'dır. TÜSİAD Yüksek İstişare Kurulu Onursal Başkanı olan Koç, Finlandiya İstanbul Fahri Konsolosu'dur. Council on Foreign Affairs, JP Morgan Uluslararası Konseyi ve Rolls-Royce Uluslararası Danışma Kurullarına üyedir ve Bilderberg Toplantılarının Yönetim Kurulu'nda yer almaktadır.

Tuncay ÖZILHAN
Anadolu Grubu
Yönetim Kurulu Başkanı



Anadolu Grubu kurucularından İzzet Özilhan'ın oğlu olan Tuncay Özilhan 9 Temmuz 1947'de Kayseri'de doğdu. Saint Joseph Lisesi ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitirdi. Amerika Birleşik Devletleri'nde Long Island Üniversitesi'nde işletme master'ı (MBA) yaptı. 2007 yılı Mayıs ayında devraldığı Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdüren Özilhan, yanı sıra bazı Grup şirketlerinin de Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir. TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkan Yardımcısı, DEİK Yönetim Kurulu Üyesi ve Türk - Rus İş Konseyi Başkanı, Estonya Fahri Konsolosu ve Anadolu Efes Spor Kulübü Başkanı olan Tuncay Özilhan, Emine Özilhan'la evli ve üç çocuk sahibidir.

Güler SABANCI
Sabancı Holding A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı
ve Murahhas Üye



Adana'da doğmuş; yükseköğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Lastik ve Lastik Takviye Grubu Şirketleri'nde çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuş olan Güler Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyeliliğinin yanı sıra, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı, Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı ve Sakıp Sabancı Müzesi Yürütme Kurulu Başkanı olarak da görev yapmaktadır.

Prof. Dr. Mervyn E. KING
International Integrated Reporting
Council Başkanı & Global
Reporting İtiyatı ve Onursal Başkanı



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

Dr. Erkin Erimez
Türkiye Kurumsal Yönetim
Derneği Yönetim
Kurulu Üyesi



Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği bölümünü bitiren Erimez, aynı üniversitede İşletme master ve doktorasını tamamladı. 1990 - 2012 yılları arasında Borusan Grubu'nda çalışan Erimez Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesidir.

Gür ÇAĞDAŞ
Türkiye Kurumsal Yatırımcı
Yöneticileri Derneği Yönetim
Kurulu Başkanı



Garanti Portföy Yönetimi'nde Genel Müdür olarak görev yapmaktaki olan Çağdaş, 1962 doğumlu Çağdaş, 1983 senesinde İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun olmuştur. 1985 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde yüksek lisansını tamamlamıştır. Mayıs 1990'da Doğu Grubu bünyesine katılan Çağdaş; 1991-1994 seneleri arasında Garanti Menkul Kıymetler A.Ş.'de; 1994-1997 seneleri arasında Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası'nda Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmıştır.

Dr. Artunç KOCABALKAN



1992 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1993-2000 yılları arasında bankacılık sektöründe çalıştı. 2005 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden master derecesi aldı. Marmara Üniversitesi Bankacılık Doktorası sahibi Dr. Artunç Kocabalkan, 2000 Eylül ayında CNBC-E'nin kuruluşuyla kanala katıldı. 2012 yılı sonuna kadar Genel Yayın Yönetmeni Yardımcılığı görevini yürütmekteydi.

RASI KURUMSAL VESİ KONUŞMACILARI

Aclan ACAR
Doğuş Otomotiv
Yönetim Kurulu Başkanı



Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi'nden mezun olan Aclan Acar lisansüstü derecesini aynı fakülteden Bankacılık ve Sığortacılık alanında almıştır. Aclan Acar ayrıca Vanderbilt Üniversitesi, ABD'de Ekonomi dalında lisansüstü eğitimi yapmıştır. 1990 yılında Doğuş Grubu'na katılan Aclan Acar, Ocak 2006'dan bu yana Doğuş Otomotiv ve Doğuş Oto Pazarlama'nın Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir.

Ahmet DÖRDÜNCÜ
International Paper
Yönetim Kurulu Üyesi



2010 Haziran ayına kadar, Sabancı Holding'in CEO'su olarak görev yapmıştır. Dördüncü'nün 30 yıldan fazla yönetim tecrübesi bulunmaktadır. Ahmet Dördüncü halen International Paper, Borusan Enerji (Borusan Holding ve EnBW Germany ortak girişimi), Coca Cola İçecek ve Anadolu Efes gibi firmalarda yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır. Ahmet Dördüncü, geçtiğimiz yıla kadar, TÜSİAD Enerji Çalışma Grubu'nun başkanlığını yapmıştır. Endeavor Türkiye üyesi ve Ulusal İnnovasyon Girişimi kurucu üyesidir. Türkiye ve Almanya'da işletme okumuş olan Ahmet Dördüncü; İngilizce, Almanca, Portekizce ve İspanyolca konuşmaktadır.

Hüseyin GÜRER
Deloitte Türkiye
CEO



Deloitte Türkiye "Yönetici Ortağı" olarak görevini yürütmektedir. Kuruluşların, Sermaye Piyasası Kurulu Standartları da dahil olmak üzere Türkiye ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları uygulanarak denetlenmesi konusunda 26 yıldan fazla deneyime sahiptir. 1989-1990 yılları arasında Deloitte Londra ofisinde çokuluslu şirketlerin denetiminde bulunmuştur. Finansal tablo sunumuyla ilgili muhasebe işlemlerini Uluslararası Muhasebe Standardı No: 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomiler'de yer alan gerekliliklere göre yeniden ölçen Inflation Ware yazılım programının geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Özel sektörde ve kamu sektöründe hizmet veren şirket, banka ve finans kuruluşunun denetiminde de bulunmuştur.

İlhami KOÇ
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
Genel Müdürü



1986 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Türkiye İş Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda göreve başladı. 1997 yılında, İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'ye Portföy Yönetimi ve Uluslararası Sermaye Piyasalarından Sorumlu Birim Müdürü olarak görevlendirildi. 1999 yılında aynı kurumda Genel Müdür Yardımcılığı'na yükseldi. Bu görevi esnasında Kurumsal Finansman, Araştırma, Yurtiçi ve Uluslararası Sermaye Piyasaları'ndan sorumlu oldu. 2001 yılında İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin Genel Müdürlüğü görevini üstlendi. Yaklaşık bir yıl sonra İş Yatırım'a Genel Müdür olarak atandı. Evli ve bir çocuk sahibi olan İlhami Koç, İngilizce bilmektedir.

Prof. Dr. Kerem ALKİN
Bloomberg HT
Genel Yayın Yönetmeni



1987 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. 1993-2000 yılları arasında bankacılık sektöründe çalıştı. 1993 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı'ndan doktorasını aldı. Prof. Dr. Kerem Alkin 2010 yılından bu yana İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Bankacılık ve Finans Bölümü Öğretim Üyesi ve Bloomberg HT Televizyon Kanalı Genel Yayın Yönetmenliği görevini yürütmektedir.

Dr. Murat DOĞU
Türkiye Kurumsal Yönetim
Derneği Yönetim Kurulu Üyesi



1967 yılında Ankara'da doğdu. 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. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyeliğinin yanı sıra TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı olarak da görev yapmaktadır. Murat Doğu, halen Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'de Mali İşler Başkan Yardımcısı olarak çalışmaktadır.

Doç. Dr. Yakup ERGİNCAN
Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.
Genel Müdürü ve
Yönetim Kurulu Üyesi



Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden lisans (1990), Marmara Üniversitesi İngilizce Muhasebe-Finansman dalından yüksek lisans (1995) ve University of Michigan Business School'dan MBA derecesi (1998) aldıktan sonra Doktorasını Marmara Üniversitesi Bankacılık Anabilim Dalında tamamladı (2001). Üniversitelerarası Kurul tarafından yapılan sınavlar sonucu Muhasebe-Finans Bilim Dalında Doçentlik ünvanına hak kazandı (2009). Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'de 2008 yılından itibaren Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır.

Bekir Yener YILDIRIM
SPL Genel Müdürü ve
Yönetim Kurulu Üyesi



1999 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümünden mezun olmuştur. Aynı yıl Sermaye Piyasası Kurulunda göreve başlayan Bekir Yener Yıldırım, SPK'nın aracılık faaliyetleri ile piyasa gözetimi ve düzenleme birimlerinde uzman ve uzman yardımcısı olarak görev yaptıktan sonra 2006 yılının başında SPK'dan ayrılmıştır. 2011 yılında kurulan "Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş.'de (SPL) Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.



Kurumsal Yönetim Ödülleri

15 Ocak 2013

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 15 Ocak 2013 tarihinde sahiplerini bulacak "III. Kurumsal Yönetim Ödülleri" konu ile ilgili bilinirlik yaratmayı ve iyi uygulamaları tanıtmayı amaçlıyor. Ödüller, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak, aşağıda listelenen kategorilerde veriliyor;

- En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 Şirket
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu Bir Yıl İçerisinde En Çok Arttıran Şirket
- Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Şirket
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu En Yüksek Halka Açık Olmayan Şirket

"KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ" BU YIL ÜÇÜNCÜ KEZ SAHİPLERİNİ BULUYOR

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak verilen III. Kurumsal Yönetim Ödülleri, 15 Ocak 2013 tarihinde sahiplerini buluyor.

Kurumsal Yönetim Endeksi hakkında

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözetli Pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelere uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bil-

dirilmesini takiben 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. Endeks başlangıç değeri, 29.08.2007 tarihindeki 48.082,17'dir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıtta kalma ücreti İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Genelgesi'ne <http://www.imkb.gov.tr/data/Genelge/gn2008292.pdf> adresinden ulaşılabilir.

Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler Sermaye Piyasası

Kurulu tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak İMKB'ye bildirmektedirler.

Halka açık şirketlerde derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)
2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%35 ağırlık ile)
3. Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile)
4. Yönetim Kurulu (%25 ağırlık ile)

Ödül metodolojisi

Her yıl Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından düzenlenen ödül sürecinde değerlendirme, 31 Aralık tarihi itibarı ile Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlerin sahip oldukları derecelendirme notları dikkate alınarak yapılmaktadır.



KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ 2012

Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu en yüksek kuruluşlar

1. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) A.Ş. (91,02)
2. TAV Havalimanları Holding A.Ş. (90,96)
3. Doğan Yayın Holding A.Ş. (88,76)

Kurumsal Yönetim derecelendirme notunu en çok artıran kuruluş

Turcas Petrol A.Ş.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu En Yüksek Halka Açık Olmayan Şirket

Lider Factoring Hizmetleri A.Ş. (78,68)

Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Şirket

İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. (86,81)



KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ 2011

Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu en yüksek kuruluşlar

1. TAV Havalimanları Holding A.Ş. (90,35)
2. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (89,15)
3. Doğan Yayın Holding A.Ş. (87,80)

Kurumsal Yönetim derecelendirme notunu en çok artıran kuruluşlar

1. Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. (9,54)
2. TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (8,45)
3. Vestel Elektronik A.Ş. (8,11)

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu En Yüksek Halka Açık Olmayan Şirket

Lider Factoring Hizmetleri A.Ş. (75,16)

Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Şirket

TAV Havalimanları A.Ş. (84,02)





TKYD ÜYELERİ TÜRK TİCARET KANUNU ÇALIŞMA GRUBU GÜNDEM TOPLANTILARINDA BİRARAYA GELİYOR

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

Türk Ticaret Kanunu Çalışma Grubu tarafından hazırlanan ve 15 Kasım 2012, Perşembe günü TKYD Ofisi'nde gerçekleşen "Gündem Toplantısı"nın konusu "TTK'nın Mali İşler Çerçevesinde Getirdiği Yenilikler" oldu. TKYD Üyesi Ali Çiçekli TFRS'ye geçişte TTK Açısından Güncel Durum, Yeni TTK'da Defter Tutma Düzeni, TFRS'ye Başarılı Geçişin Unsurları, TTK'da Yönetim Raporlamaları, TTK ve Faaliyet Raporları konularında katılımcılara bilgi verdi. Türk Ticaret Kanunu Çalışma Grubu tarafından hazırlanan ve 11 Aralık 2012, Salı günü TKYD

Ofisi'nde gerçekleşen diğer bir "Gündem Toplantısı"nın konusu ise "Yönetim Kurulu ve Genel Kurul" oldu. TKYD Üyesi Dr. Erkin Erimez ve Doğu Grubu Hukuk Müşaviri ve Yönetim Kurulu Üyesi Hasan Hüsnü Güzelöz; Yönetim Kurulu'nun Devredilemez yetkile-

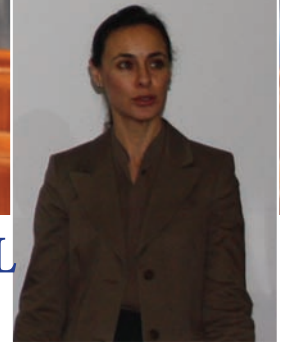
ri, Üye sayısı ve görev dağılımı, Sorumluluk, İşleyiş, Üyelerin nitelikleri konularında katılımcılara bilgi verdi. Genel Kurul konusunda ise; Çağrı, Yetkiler, Karar ve katılım nisapları, Elektronik Genel Kurul konularında katılımcılara bilgi verilip, konular tartışmaya açıldı.





Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Aclan Acar

Yıldız Holding Strateji ve Planlama Genel Müdürü ve TKYD Üyesi Nurtaç Ziyal



TKYD & ÜNİVERSİTE İŞBİRLİKLERİ İLE KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTILARI DEVAM EDİYOR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, üniversite işbirlikleri ile gerçekleştirdiğimiz “Kurumsal Yönetim” toplantıları 2012/2013 yılında da devam ediyor.

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi işbirliği kapsamında, bu eğitim döneminde ilk olarak SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sühan SEÇKİN İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Güler Aras’ın Finansal Yönetim Yüksek Lisans Programı dersine konuk oldu. Sühan Seçkin “Kurumsal Yönetim Derecelendirme Metodolojisi ve İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi” konu-

sundaki sunumu ile öğrencilerle biraraya geldi.

Merit Risk Yönetimi ve Danışmanlık Kurucu Ortağı Dr. Ayşe Botan Berker’in konuşmacı olarak katıldığı “Kredi Notunuzu ve Riskinizi Yönetebiliyor musunuz?” konulu ders ise 05 Aralık 2012 tarihinde Yıldız Teknik Üniversitesi Beşiktaş Kampusu’nda gerçekleşti. Türkiye Halk Bankası Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Hakan Atilla’nın konuşmacı olarak katıldığı 12 Aralık 2012 tarihli derste ise “Halka Arz Sürecinde Kurumsal Yönetimin Rolü” ko-

nulu öğrencilerle paylaşıldı. Galatasaray Üniversitesi işbirliği kapsamında ise Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Aclan Acar 3 Aralık 2012 tarihinde, “Kurumsal Yönetimin Performansa Etkisi” konulu sunumuyla İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Sibel Yamak’ın “Stratejik Yönetim” dersine konuk oldu. Yıldız Holding Strateji ve Planlama Genel Müdürü ve TKYD Üyesi Nurtaç Ziyal ise 10 Aralık 2012 tarihinde Galatasaray Üniversitesi öğrenciler ile biraraya geldi.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu; Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü tarafından organize edilen “Yeni TTK’nın Türk İşletmelerine Getirdiği Yenilikler Kariyer Yolunda Fırsatlar” konulu panele konuşmacı olarak katıldı.

Dr. Ayşe Botan Berker ve Prof. Dr. Güler Aras



Türkiye Halk Bankası Genel Müdür Yardımcısı ve TKYD üyesi Mehmet Hakan Atilla

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu



ELEKTRONİK GENEL KURUL DÜZENLEMESİ EĞİTİMİ GERÇEKLEŞTİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlenen e-Genel Kurul Düzenlemesi Eğitimi 05 Aralık 2012 tarihinde Avantgarde Otel'de gerçekleşti.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, en iyi yönetim uygulamalarının şirketimizce içselleştirilmesi ve tüm kurumlarımızın, paydaş ve hissedarlarına daha yüksek değer yaratması amacıyla sürdürdüğü faaliyetleri çerçevesinde eğitim programlarına devam ediyor.

Yarım gün süren eğitim TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu'nun "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Elektronik Genel Kurul Sistemi" konulu eğitimi ile başladı. Dr. Murat Doğu'nun

ardından Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdür Yardımcısı Ümit Yayla "Anonim Ortakların TTK Uyarınca Yapacakları Genel Kurullar" üzerine bir sunum yaptı. Merkezi Kayıt Kuruluşu Müdür Yardımcısı Av. Özgür Bülbül tarafından e-Genel Kurul Uygulaması Test Oturumu'nun gerçekleştiği eğitim KPMG Türkiye Hukuk Bölümü Başkanı Av. Levent Berber'in KMPG Türkiye'nin e-Genel Kurul deneyimini aktarmasıyla sona erdi.



AİLE ŞİRKETLERİ GÜNDEM TOPLANTILARI DEVAM EDİYOR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ofisinde 06 Kasım 2012, Salı günü gerçekleşen toplantının konuk konuşmacıları TKYD Üyeleri Mustafa Doğrusoy ve Murat Yalnızoğlu oldu. Top-

lantıda Murat Yalnızoğlu “Aile şirketlerinde Stratejik Planlama ve Varlık Planlaması” konusunu ele alırken, Mustafa Doğrusoy “Aile şirketlerinde Liderlik Planlaması ve Haleflik Planlaması”

konularında katılımcılara bilgi verdi. Katılımcıların ilgisinin yüksek olduğu toplantıda Aile Şirketlerinde Planlama ile ilgili sorular yanıt buldu.

Koç Holding A.Ş. Denetim Grubu Koordinatörü İ. Murat Çağlar, Sanko Holding Reorganizasyon ve Denetim Koordinatörü Selim Dai ve Ernst & Young Sorumlu

Ortağı Arzu Pişkinioğlu'nun konuşmacı olarak katıldığı diğer bir gündem toplantısı ise 20 Aralık 2012 tarihinde TKYD ofisinde düzenlendi. “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirliğinde İç Denetimin Rolü” konulu gündem toplantı TKYD üyeleri tarafından yoğun ilgiyle karşılandı.



SERMAYE PİYASASI GÜNDEM TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİ

Sermaye Piyasası Kurulu Hukuk İşleri Dairesi'nden Uzman Hukukçu Harika Hande SALMANLI YALÇIN ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi & Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat DOĞU'nun konuşmacı olarak katıldığı gündem toplantısı 25 Aralık 2012 tarihinde TKYD ofisinde düzenlendi. Gündem toplantısının konusu “Sermaye Piyasası ile Oluşan Yeni Uygulamalar” oldu.



TKYD YILSONU ÜYE TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin her yıl üyelerine özel gerçekleşen Yılsonu Toplantısı bu yıl 05 Aralık 2012 tarihinde Lütüfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda gerçekleşti.

TKYD üyelerinin katılımıyla her yılsonunda düzenlenen üye toplantısının bu yılki konuşmacısı James Alexander oldu. James Alexander TKYD Üyelerine İnvazyon konusunda bir sunum yaptı. İlginin yüksek olduğu toplantı interaktif bir ortamda gerçekleşti. 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.



TKYD-AKDMA ÇALIŞTAYI

TKYD olarak Global Corporate Governance Forum işbirliğinde, Azerbaycan'da gerçekleştirdiğimiz bir proje ile bilgi ve tecrübemizi kuruluş aşamasındaki sivil toplum kuruluşunun faydasına sunduk.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 16-19 Ekim tarihleri arasında, Azerbaycan'da kuruluş aşamasında olan AKDMA (Azerbaijan Corporate Directors and Managers Association)'a yönelik bir çalıştay düzenledi. IFC işbirliğinde düzenlenen çalışmaya liderlik yapan TKYD Koordinatörü Güray Karacar, Azerbaycan'da önemli bir rol üstlenecek sivil toplum kuruluşunun yönetim kurulu üyeleri ile temel çalışma prosedürlerinin oluşturulması, faaliyet planlaması ve uluslararası kuruluşlar ile ilişkilerin geliştirilmesi yönünde görüş paylaşımında bulundu.



BÜYÜKLÜK BUDUR



#büyüklükbudur

Fiat'tan büyüklüğün tanımını yeniden yapan yepyeni bir SUV.

Freemont, All Wheel Drive teknolojisiyle hiçbir yolda engel tanımıyor.
2.0 Multijet II motorunun ürettiği 170 HP güçle kendi yolunu kendi çiziyor.
Üstelik 7 koltuğu sayesinde geride kimseyi bırakmıyor; tüm özellikleriyle beklentileri büyütüyor.
İşte büyüklük budur.

F R E E M O N T
B Ü Y Ü K L Ü K B U D U R

2.0 Multijet II motor - 170 HP - AWD teknolojisi - 6 ileri otomatik vites - 7 deri koltuk
8.4" dokunmatik ekran - Geri görüş kamerası - Anahtarsız giriş & çıkış



“TÜRKİYE’DE BAĞIMSIZ KADIN DİREKTÖRLER PROJESİ” LANSMANI

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu’nun, halka açık şirketlere üçte bir oranında bağımsız yönetim kurulu üyesi kotası getiren SPK düzenlemesinin uygulanmasında kadın üyelere öncelik verilmesi amacıyla hayata geçirdiği “Bağımsız Kadın Direktörler Projesi” lansmanı, Türkiye’li ve Avrupalı üst düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleşti.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, İsveç Konsoloslğu ve Egon ZehnderInternational’ın desteğiyle yönetim kurullarındaki kadın erkek eşitsizliği azaltmak

ve kadınların yönetim kurulu üyeliğinin önündeki engelleri aşmalarına destek olmak için başlattığı “Bağımsız Kadın Direktörler” (BKD) Projesi’nin lansmanı, 13 Aralık 2012 tarihinde Conrad

Otel’de yapıldı.

Lansman toplantısında, “Türkiye’de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler Araştırması 2012” sonuçları paylaşıldı.

Dünya çapında Kadın Direktörler

havuzu çalışması olan “Global Board Ready Women” inisiyatifi-ne dahil olan proje, Türkiye’deki kadın direktörlerin Avrupa şirketlerinde de yönetim kurullarına aday olmalarına olanak sağlıyor.



AVRASYA SERMAYE PİYASALARININ GELİŞİMİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM GRUBU İSTANBUL’DA TOPLANDI

OECD, SPK ve İMKB işbirliğinde, Avrasya ülkeleri sermaye piyasaları otoriteleri ve borsaların üst düzey temsilcileri kurumsal yönetim ve sermaye piyasalarının gelişimi için önerilerde bulunmak ve öncelikleri belirlemek amacıyla 13 Aralık’ta İstanbul’da toplandı. Avrasya Sermaye Piyasalarının Gelişimi için Kurumsal Yönetim Grubu tarafından belirlenen önceliklerin ve tavsiyelerin yer aldığı ve iki yıl süren ortak projenin

ürünü olan raporun nihai hali toplantıda sunuldu. Söz konusu raporda Avrasya sermaye piyasalarının yapısı ve geleceğe ilişkin öngörüler ele alınarak atılması gereken adımlara dikkat çekiliyor.

Katılımcılar raporda yer alan kurumsal yönetim ve sermaye piyasalarının gelişimi için önem arz eden beş önceliği tartışarak gelecekte hangi adımların atılabileceğini kararlaştırdılar. Bu öncelikler: 1) düzenleyici

otoritelerin kapasite ve bağımsızlıklarının güçlendirilmesi 2) borsaların teknik altyapılarının güçlendirilmesi 3) finansal ve finansal olmayan kamuya aydınlatma uygulamalarında uluslararası standartların yakalanması 4) etkili ve profesyonel şirket yönetim kurullarının oluşturulması ve 5) sermaye piyasalarının gelişimini desteklemek amacıyla kamu iktisadi teşebbüslerinin ulusal borsalar kanalı ile halka açılması olarak belirlendi.

Sizinle Büyüyoruz

Son 11 yıldır çimento sektörünün 'En Beğenilen' şirketiyiz.

Capital dergisinin **Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması**'nda, 2012 yılında da çimento sektöründe zirvede olmaktan dolayı gururluyuz. Çevreyi, insanımızı ve geleceğimizi düşünerek yolumuzda ilerliyor ve her geçen gün sizinle büyümeye devam ediyoruz.

 [facebook.com/akcansa](https://www.facebook.com/akcansa)  Akçansa Group www.akcansa.com.tr



2012

2011

2010

HEIDELBERGCEMENT

AKÇANSA



YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NUN İŞ DÜNYASINA ETKİLERİ KONFERANSI

İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi ve Deloitte işbirliği ile düzenlenen Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun İş Dünyasına Etkileri Konferansı 8 Aralık 2012 tarihinde Swiss Otel'de gerçekleşti.

Dört oturumdan oluşan konferansta; Şirket Yönetimi, Yöneticilerin Hukuki ve Ceza Sorumluluğu, Mali Yükümlülükler ve son oturumda ise Denetim konusu panelistler tarafından masaya yatırıldı. Prof. Dr. Veliye Yanlı, Doç. Dr. Gül Okutan Nilsson, Yrd. Doç. Dr. Ali Paslı, Deloitte Türkiye CEO'su Hüseyin Gürer, Deloitte Türkiye

Denetim Ortağı Ali Çiçekli konferansa panelist olarak katılan isimlerdendi.

Deloitte.



ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK MERKEZİ LANSMANI

Uluslararası Girişimcilik Merkezi'nin tanıtımı, Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkanı Serpil Timuray, TOBB Genç Girişimciler Kurulu Başkanı Ali Sabancı, UNDP Türkiye Mukim Temsilci Yardımcısı Matilda Dimovska, Habitat Kalkınma ve Yönetişim Derneği Onursal Başkanı Sezai Hazır ve FİBA Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hüsnü Özyeğin'in katılımıyla g3 Forum kapsamında gerçekleştirildi.

Uluslararası Girişimcilik Merkezi açılış konuşmaları, Habitat Kalkınma ve Yönetişim Derneği Onursal Başkanı ve TOBB Genç Girişimciler Kurulu Üst Kurul Üyesi Sezai Hazır'ın konuşması ile başladı. Habitat Kalkınma ve Yönetişim Derneği Onursal Başkanı

Sezai Hazır'ın konuşmasından sonra FİBA Holding Yönetim Kurulu Başkanı, Özyeğin Üniversitesi Kurucusu ve Mütevelli Heyeti Başkanı Hüsnü Özyeğin "Uluslararası Girişimcilik Merkezi'nin eğitim faaliyetlerinde, Özyeğin Üniversitesi olarak aktif şekilde

destek vermeye hazırız" dedi. Girişimcilik ekosistemine katkı yapacak bu merkeze akademik desteklerinin yanı sıra tecrübe desteği de vermeye hazır olduklarını belirten Özyeğin, kendi yaşamından girişimcilik ile ilgili kısa notlar aktararak konuşmasını

tamamladı. TOBB Genç Girişimciler Kurulu Başkanı Ali Sabancı ise Uluslararası Girişimcilik Merkezi kapsamında verilecek eğitimlerde genç, kadın ve özellikle genç kadınların odak grup olarak belirlenmesi konusunda memnuniyetini dile getirdi.



YENİ
ice tea

yeniliğe
aç
kendini



Koruyucu ve
Renklendirici
İçermez

FUSE
tea ice tea
® ŞEFTALİ
AROMALI İÇİCEK

Coca-Cola kalitesiyle üretilmiştir

Coca-Cola kalitesiyle üretilmiştir

TOFAŞ, 2012 YILINDA DA “EN YÜKSEK KURUMSAL YÖNETİM NOTUNA SAHİP OTOMOTİV ŞİRKETİ” OLDU

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından revize edilen Tofaş'ın “Kurumsal Yönetim” notu 8,58'den (85,83) 9,03'e (90,25) yükseltildi. Türk otomotiv sektörünün öncüsü Tofaş, bu not artışıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde “en yüksek nota sahip otomotiv şirketi” olma başarısını 2012 yılında da sürdürdü.

Tofaş CEO'su Kamil Başaran, “Kurumsal Yönetim Endeksi'nin kurulduğu 2007 yılından beri notumuzu her sene yükselttik. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum çerçevesinde bugün ulaştığımız nokta, Tofaş'ın tüm paydaşlarımıza karşı adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir anlayışla yönetildiğinin en önemli göstergesidir. Tofaş'ın en yüksek “Kurumsal Yönetim” derecelendirme notuna sahip otomotiv şirketi olması da bizi ayrıca gururlandırmaktadır” açıklamasını yaptı.

Tofaş CEO'su Kamil Başaran, Tofaş'ın İMKB Kurumsal Yö-

netim Endeksi'nin kurulmasını sağlayan 5 şirketten biri olduğunu belirterek, “Endeksin kurulduğu 2007 yılından beri her yıl notumuzu yükselttik. Tofaş'ın 2007 yılında 10 üzerinden 7,57 olan notunun 2012 yılı itibarıyla 9,03 seviyesine ulaşması dikkat çekici bir başarıdır. Tofaş olarak yatırımcılarımız ve paydaşlarımız yanı sıra, toplum güveninin tesis edilmesinde önemli bir rol oynadığımıza inandığımız “Kurumsal Yönetim” performansımızı daha da yukarılara taşımak için aynı özen ve istekle çalışmalarımızı sürdüreceğiz.” diye konuştu.



Tofaş CEO'su
Kamil Başaran



TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

COCA COLA İÇECEK 2011 KSS RAPORU “CORPORATE REGISTER RAPORLAMA ÖDÜLLERİ” FİNALİNDE

Coca-Cola İçecek'in 2011 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu CorporateRegister.com Limited tarafından düzenlenen 2013 Raporlama Ödülleri'nde “Uygunluk ve Gerekliklik” ve “Doğrulama Denetimi Sonucu Güvenilirlik” kategorilerinde finale kaldı. Kazananların, corporateregister.com kullanıcılarının 2013 Ocak ayı sonuna kadar kullanacakları oylarla belirleneceği bu prestijli ödüller 2013 Mart ayında

Coca-Cola İçecek

sahiplerini bulacak. 2007 yılında İngiltere'de kurulan ve her yıl raporlama alanında global ödüller veren tek bağımsız kuruluş olan CorporateRegister.com Limited aynı zamanda 163 ülkeden 41.000 raporla dünyanın en geniş KSS raporu arşivine sahip bulunuyor. Ücretsiz olarak oylamaya katılmak ve rapor arşivine erişmek için <http://www.corporateregister.com/crra/> adresini ziyaret edebilirsiniz.

CRRA
CRReportingAwards '13

VOTE NOW!



Sürdürülebilir Başarı



TSKB,
SERA GAZI
VERİFİKASYON
SERTİFİKASI'NI
ALAN
İLK TÜRK BANKASI.

Türkiye'nin ilk özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankası TSKB, izlediği sürdürülebilirlik yaklaşımıyla bir başarıya daha imza attı.

2006 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'nı alan ve karbon ayak izini ölçmeye başlayan ilk Türk bankası TSKB, şimdi de ISO 14064-1 sera gazı Verifikasyon Sertifikası'nı almaya hak kazandı.

Bu gururu sizinle paylaşmaktan mutluluk duyarız.

Daha az enerji ile daha çok üretmek için;
www.tskbenerjiverimliligi.com

TSKB

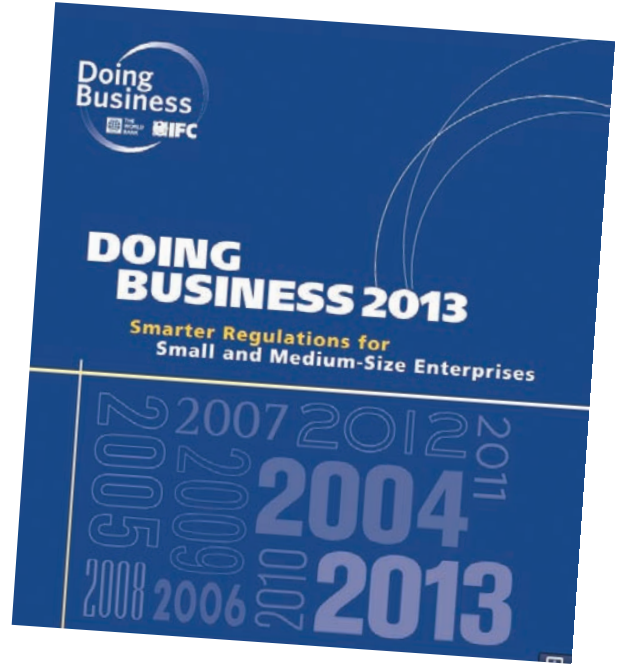
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
www.tskb.com.tr

“DOING BUSINESS 2013” YAYINLANDI

Dünya Bankası ve IFC tarafından her yıl yayınlanan ve dünyadaki 185 ekonomideki iş yapma koşullarının incelendiği “Doing Business 2013” çalışması yayınlandı. Çalışma, 185 ekonomideki yerel firmaların iş yapma mevzuatını karşılaştırıyor.

Yıllık olarak yayınlanan raporların 10.su olan Doing Business 2013, iş yapılmasını geliştiren ve engelleyen mevzuatı inceliyor. İşle ilgili mevzuat ve mülkiyet hakları ile ilgili nicel göstergeleri ortaya koyan çalışmada, 185 ekonomi arasında geçmiş yılları da içerecek şekilde karşılaştırma yapılmasına olanak veriyor. Çalışmada; yeni iş kurulması, inşaat izinleri, elektrik bağlanması, gayrimenkul tescili, kredi alınması, yatırımcıların korunması, vergi ödeme, sınır ötesi ticaret, sözleşmelerin yaptırımı, iflas uygulamaları ve işçi çalıştırılması alanlarındaki mevzuat incelenirken, işçi çalıştırılması hariç diğer alanlardaki ortalamalar üzerinden ise her ekonominin sıralamasını gösteren “İş yapma kolaylığı” endeksi oluşturuluyor.

Göstergeler; hangi reformların, nerede ve neden işe yaradığını belirlemede ve bunların ekonomik sonuçlarının analizinde kullanılıyor. Türkiye “İş yapma kolaylığı” endeksinde, 2012 yılında olduğu gibi 2013 yılı raporunda da 71. sırada yer alıyor. 2013 yılı raporunda Türkiye yeni iş kurulması alanında 72. (2012: 61.), inşaat izinlerinde 142. (2012: 155.), elektrik bağlanmasında 68. (2012: 72.), gayrimenkul tescilinde 42. (2012: 44.), kredi alınmasında 83. (2012: 78.), yatırımcıların korunmasında 70. (2012: 65.), vergi ödemede 80. (2012: 79.), sınır ötesi ticarete 78. (2012: 80.), sözleşmelerin yaptırımında 40. (2012: 51.) ve iflas uygulamalarında 124. (2012: 120.) sırada yer alıyor.



E-GENEL KURUL SİSTEMİ'NE BÜYÜK İLĞİ

Dünyanın en prestijli hukuk fakültelerinden biri olan Harvard Law School'un akademik blog'unda Dr. Melsa Ararat ve Yard. Doç. Dr. Muzaffer Eroğlu tarafından yazılmış olan “Istanbul Stock Exchange Moves First on Mandatory Electronic Voting at General Meetings of Shareholders”

başlıklı makale yayınlandı. Söz konusu makalede, Elektronik Genel Kurul Sisteminin kurumsal yönetim açısından önemi, Türkiye'nin bu konuda bir ilk olduğu, MKK'nın konuya ilişkin merkezi bir sistem kurmuş olmasının önemi ve sistemin genel işleyişinden bahsediliyor.



IFC NİJERYA'DA BANKALAR İÇİN EĞİTİM PROGRAMI DÜZENLİYOR

Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve Nijerya Finansal Kurumlar Eğitim Merkezi (FITC) arasında imzalanan mutabakat sonrasında, iki kurum Nijerya'daki banka yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri için kurumsal yönetim eğitim programı geliştiriyor. Yerel şartlara göre şekillendirilen Program, risk idaresi ve yönetimi konularında

yönetim kurulları için sürdürülebilir eğitim kapasitesi oluşturulmasına katkı sağlıyor. Yerel piyasasının ihtiyaçları ile yasal ve kurumsal yapıya göre şekillendirilen Program, “Yönetim Kurulu Liderlik Eğitimi Kaynakları” ve “Bankacılık Ekleri” çalışmalarından uyarlanmıştır.

Türkiye'de kurumsal yönetim notu alan ilk banka, üretenin bankası.

Türkiye'nin kurumsal yönetim notu alan ve bu kapsamda İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne giren ilk bankası olmanın gururunu yaşıyoruz.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde, kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip özel mevduat bankaları arasında 8,82 ile en yüksek nota sahip olan Şekerbank, Türkiye ekonomisine ve tüm sosyal paydaşlarına değer katarak büyümeye devam ediyor.

60. YIL | **Şekerbank** 
sekerbank.com.tr | 444 78 78

TRANSATLANTİK KURUMSAL YÖNETİM KONFERANSI

Dokuzuncu Transatlantik Kurumsal Yönetim Diyalog Konferansı 17 Aralık 2012 tarihinde, Avrupa Birliği, SEC, Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü ve Columbia Hukuk Fakültesi tarafından Belçika'da düzenlendi. Avrupa bölgesindeki bankalar birliği üyelerince bankacılık düzenleyicisi kuruluşunun kurulmasının, Avrupa'nın politik ve ekonomik yapısına etkisinin

tartışıldığı konferansta Avrupa Konseyi'nin 13-14 Aralık tarihli toplantısındaki tartışmalar değeri-

lendirildi. Avrupa ve ABD'de kurumsal yönetim alanında yaşanan önemli konuların masaya yatırıl-

dığı konferansta, ayrıca ABD'de yaşanan tecrübeler ve bu yöndeki düzenlemeler tartışıldı.



IIRC ULUSLARARASI ÇERÇEVEYİ KAMUOYU GÖRÜŞÜNE AÇIYOR

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Uluslararası Çerçeve Taslağı'nı 16 Nisan 2013 tarihinde yayımlayarak görüşe açıyor. Avustralya, Brezilya, Kanada, Çin, Almanya, Hindistan, Japonya, İngiltere, ABD ve Güney Afrika'da gerçekleşecek lansman

toplantıları ile tanıtılacak rapor 90 gün süre ile görüşe açık kalacak. Uygulamaların test edildiği ve Çerçeve'nin geliştirilmesine katkıda bulunulan IIRC pilot programında 20 ülkeden 25 yatırımcı ve 80'den fazla şirket yer alıyor.

BASEL III SERMAYE YETERLİLİĞİ REFORMLARININ UYGULANMASINDAKİ GELİŞMELER

Basel Komitesi, Basel III sermaye yeterliliği reformlarının üyelerince uygulanmasındaki gelişmeleri 13-14 Aralık tarihlerinde düzenlediği toplantı ile tartışmaya açtı. Üyelerinin Basel III reformlarının uygulama gelişmelerini ve Basel 2 ve Basel 2.5 uygulamalarını aktif olarak izleyen Basel Komitesi bugüne kadar üç ilerleme raporu ve ayrıca G20 toplantılarına yönelik iki rapor hazırladı. Basel III için 1 Ocak 2013'te başlamak üzere düzenlemelerinin son halini 11 ülke (Avustralya, Kanada, Çin, Honkong, Hindistan, Japonya, Meksika, Suudi Arabistan, Singapur, Güney Afrika ve İsviçre) yayımlamıştır. 7 üye (Arjantin, Brezilya, AB, Endonezya, Kore, Rusya ve ABD) ise taslak düzenlemeleri yayınlamış ve son hali üzerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Türkiye'nin 2013 ilk çeyreğinde taslak düzenlemeleri yayınlaması bekleniyor.

Basel Komitesi başkanı Stefan Ingves yaptığı açıklamada, üzerinde küresel olarak anlaşılabilir zaman çizelgesine göre 2013-2019 arasında çeşitli aşamalar olduğunu ve yeni sermaye yükümlülüklerinde aşamalı ola-

rak geçiş yapılacağını belirtmiştir. Ingves, henüz hazırlıklarını bitirememiş üyelerin 2013 yılı içerisinde içsel düzenlemelerini sonuçlandıracaklarını ve 1 Ocak 2013'te yerine getirememiş olsalar da, geriye kalan yükümlülükleri orijinal anlaşmada olduğu şekilde zamanında yerine getirmelerinin

beklendiğini söylemiştir. 2013 yılı sonunda neredeyse bütün Basel Komite üyeleri, daha önce üzerinde anlaşılabilir zaman çizelgesine uygun olarak Basel III uyguluyor olacaklar. Ingves, bu durumu küresel bankacılık sisteminin gücünün artırılması yönünde kritik bir adım olarak değerlendirmektedir.



Dünyanın birasını üretiyoruz.

Üstelik 6 ülkede, 18 bira fabrikası, 7 malt üretim tesisi ile 80'den fazla ülkeye ihracat yaparak... Peki bu kadar büyük bir güç bize ne getirdi? Büyük sorumluluk. Bu nedenle daha iyi bir gelecek için kaynaklarımızı en verimli şekilde kullanıyoruz. Sizin için, gelecek için...



ANADOLU GRUBU

www.anadoluefes.com

EFES

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR EKONOMİYE GEÇİŞTE RAPORLAMAMANIN ROLÜ

Mervyn E. King “Biz 21. Yüzyıl problemlerine, aslında bu problemlere sebebiyet veren 20. Yüzyıl düşünce yapısı ile çözüm bulamayız. Düşünce yapımızı değiştirerek entegre raporlamayı uygulamalıyız. Artık hissedarların üstünlüğü ve kara odaklanmayı karar verme aracı olarak kullanamayız. Entegre raporlama anlayışının zamanı gelmiştir.” diyor. Mervyn E. King’in entegre raporlamaya yönelik görüşlerini ve çalışmalarını yansıtan makalesini bu sayımızda sizler için derledik.



1. Sınırlı mesuliyet kavramı 150 yaşındadır.

2. Tüzel kişilik kısıtlı, cansız ve teknik olarak ölümsüzdür. Yönetim kurulu üyeleri tüzel kişiliğe hayat verip kapasitesinin oluşmasını sağlarken aynı zamanda kısa, orta ve uzun dönemde yön gösterir. Ayrıca, almış oldukları kararların üst yönetim tarafından nasıl uyguladığını gözetler.

3. Zihinsel kapasitesi yetersiz, 18 yaşında olup 90 yaşına kadar yaşama ihtimali olan bir kişinin bir vasiye ihtiyacı vardır. Vasi bu talihsiz gencin işlerini gencin menfaatleri doğrultusunda yürütür, kararlarında son derece dikkatli davranır ve kapasitesi yetersiz olan kişinin varlıklarına büyük özen gösterir. Bütün becerilerini talihsiz gencin menfaatleri doğrultusunda uygulamalı; vazifelerini gayretle yapmalı, gencin finansal durumunu anlamalı ve onun için kısa, orta ve uzun süreli planlar yapmalıdır.

Bunlar tam olarak yönetim kurulu üyesinin tüzel kişi için yapacağı vazifelerdir. Yönetim kurulu üyeleri şirketin kapasitesini ve yeteneklerini oluşturur ve şirket itibarını yaratır. Bu nedenle, yönetim kurulu üyeleri şirketin kalbi, beyni ve ruhu haline gelirler. Yönetim kurulu üyesinin vazifeleri sabitken, bugünün şirketi dünün şirketi değildir.

150 yıl önce bu kavram ortaya çıktığında, bir şirkete sermayesini sağlayanlar varlıklı ailelerdi. Şirketler büyüdükçe, git gide daha çok sermayeye ihtiyaç duymaya başladılar. Varlıklı aileler bile bu doymak bilmeyen sermaye ihtiyacını temin edemediler. Bu durum, emeklilik fonları ve mali kurumların dünyada büyük hissedarlar haline geldikleri hissedar devrimine neden oldu. Varlıkların perdelerini arala-

BİR ENTELEKTÜEL DÜRÜSTLÜK TEMELİNDE, İYİ KURUMSAL YÖNETİM SORUMLULUK, HESAP VEREBİLİRLİK, ADİLLİK VE ŞEFFAFLIĞI GEREKTİRMEKTEDİR. ŞİRKET HESAP VEREBİLİR VE ŞEFFAF OLABİLMEK İÇİN MEVCUT DURUMUNU SADE VE ANLAŞILIR BİR DİLLE İLETMELİDİR.

dığımızda, görüyoruz ki bir ülkenin vatandaşları o ülkenin sermaye tedarikçileri ve şirketlerin tüketicisidirler. Enron ve Lehman Brothers vakalarında olduğu gibi bugün bir şirketin başarısız olması milyonlarca insanın hayatını olumsuz olarak etkilemektedir. Günümüzde Microsoft ve Apple milyonlarca kişinin hayatını olumlu yönde etkilemektedir.

Şirketler toplumun ayrılmaz parçasıdır

Brüt gelir açısından en büyük ekonomiye sahip yüz ekonominin büyük bir bölümü, devletler değil çok uluslu büyük şirketlerdir. Sonuç olarak şirketler sadece toplum ve çevre üzerinde büyük bir etkiye sahip değildirler aynı zamanda toplumun ayrılmaz bir parçasıdır.

Şirketler asla bir boşluk içinde işletilmemişlerdir. Bunlar yönetim kurulu üyelerinin istedikleri ortamda işletilmektedirler. Günümüz ortamı değişmiştir. Hissedarların diğer menfaat sahiplerine üstünlüğü, sınırsız kaynakların varlığı ve dünya-

nın bütün atıkları yok edebilecek kapasiteye sahip olduğu varsayımları ile şirketlerin yönetilmesi geçmişte kalmıştır.

Şirketler için 21. yüzyılın değişen dünyası; finansal krizler, iklim değişikliği, ekolojik aşırılık, radikal şeffaflık, nüfus büyümesi ve paydaşların aşırı beklentilerinden oluşmaktadır.

Paydaşlar; şirketlerin çevresel, insan hakları, dürüstlük ya da topluma maliyetler yükleyerek kar elde etmemelerini beklemektedirler. Şirketlerin riskler ve fırsatları izleyip yönetebilecek kontrol sistemlerine sahip olmalarını beklemektedirler. Bugünlerde paydaşlar ücretlendirmenin genel performanslarına bağlı olmasını istiyorlar ki bu performansın içinde sosyal, çevresel ve finansal yönler de bulunmaktadır. Değişen dünyada, şirketin sürdürülebilir olarak değer yaratabileceğini görebilmek amacıyla, şirketin duyurularından ve raporlarından yeterli bilgi sahibi olarak değerlendirmeler yapabilmek istiyorlar.

Bu problemleri yaratan, yönetim kurullarının hissedarların üstünlüğü ve kâra odaklanan bakış açıları olmuştur. Karar verme kısa vadeli kapitalizm olmuş, raporlama ise sadece finansal duruma odaklanmıştır. Finansal raporlama, tanım olarak tarihi gösterir ve kullanıcı sanki ileride bir yol yokmuşçasına her şeye “dikiz aynasından” bakmaktadır.

Emeklilik fonunuz sadece yıllık finansal raporlara bakarak uzun dönemde şirketin sürdürülebilir olarak değer yaratabileceğini değerlendiremez. Sonuç olarak, onlarca senedir bildiğimiz şirket raporlaması artık amaca uygun değildir ve şirketin mevcut durumu ile il-



PROF. DR. MERVYN E. KING
International Integrated Reporting Council (IIRC) Başkanı & Global Reporting Initiative (GRI) Onursal Başkanı

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

gili bilgi vermemektedir.

İyi kurumsal yönetim miktar ile değil, nitelik ile ilgilidir. Nicel, düşünce gerektirmeyen bir uyum uygulaması değildir. Entelektüel dürüstlük temelini dayanmaktadır: şirketin yararına çalışan yönetim kurulunun ortak fikirlerinin dürüstçe uygulanması ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na göre bilançoya eklenmeyen maddi olmayan varlıkları da içeren toplam ekonomik değeri maksimize etme gayretidir. S&P 500 1975-2009 karşılaştırması bu durumu çok iyi açıklamaktadır. 1975'te bilançoya katılabilecek fiziksel ve finansal varlıklar şirketlerin piyasa değerlerinin %83'ünü oluşturmaktayken, bugün sadece %19'unu oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu sıra dışı değişiklikleri açıklamak için raporlama miktarı artmıştır ama raporlama ortalama kullanıcılar için büyük, kullanışsız ve anlaşılmaz hale gelmiştir.

Bir entelektüel dürüstlük temelinde, iyi kurumsal yönetim sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik ve şeffaflığı gerektirmektedir. Şirket hesap verebilir ve şeffaf olabilmek için mevcut durumunu sade ve anlaşılır bir dille iletmelidir. Mütevelliniz başka nasıl size karşı olan özen borcunu yerine getirebilmek için, paranızı şirketin hisse senedine yatırmadan önce şirketle ilgili sürdürülebilir olarak değer yaratılışı hakkında yeterli bilgiye sahip olarak değerlendirme yapabilir?

Hissedarların üstünlüğü ve kâra odaklanan kurumsal yönetim yaklaşımı geçmişin düşüncesidir. Bugünün kapsayıcı kurumsal yönetim yaklaşımı, karar verme sürecinde paydaşların ihtiyaçlarını, menfaatlerini, beklentilerini dikkate almak; fakat aynı zamanda iş kararı alırken şirketin çıkarına

olacak şekilde şirketin defter değerini değil toplam ekonomik değeri maksimize edecek şekilde olmasıdır. Paydaşların ihtiyaçlarını, menfaatlerini ve beklentilerini öğrenerek ve işle ilgili sürdürülebilir önemli konuları tanımlayarak, yöneticiler daha bilgili olarak strateji geliştirebilir ve yönetebilirler. Yönetim kurulunun ortak aklı yaşadığımız değişen dünyada sürdürülebilirlik konularını uzun dönemli stratejiye ekleyerek şirkete rekabet avantajı sağlar. İlaveten şirketlerdeki tedarik zinciri önemlidir. Tedarik zincirinde paydaşların

HİSSEDARLARIN ÜSTÜNLÜĞÜ VE KÂRA ODAKLANAN KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI GEÇMİŞİN DÜŞÜNÇESİDİR. BUGÜNÜN KAPSAYICI KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI, KARAR VERME SÜRECİNDE PAYDAŞLARIN İHTİYAÇLARINI, MENFAATLERİNİ, BEKLENTİLERİNİ DİKKATE ALMAK; FAKAT AYNI ZAMANDA İŞ KARARI ALIRKEN ŞİRKETİN ÇIKARINA OLACAK ŞEKİLDE ŞİRKETİN DEFTER DEĞERİNİ DEĞİL TOPLAM EKONOMİK DEĞERİ MAKSİMİZE EDECEK ŞEKİLDE OLMASIDIR.

beklentileri ile uyumlu olmayan bir gelişme, sizin yatırım yaptığımız şirketin maddi olmayan varlıklarını olumsuz olarak etkileyebilir.

Entegre düşünme; kısa, orta ve uzun vadeli olarak sürdürülebilirlik risklerini, fırsatlarını ve bunların şirket faaliyetleri üzerindeki etkilerini belirlemeyi ve öncelik sırasına koymayı içermektedir. Sadece finansal performans odaklı olmayıp aynı zamanda finansal olmayan performans da odaklanmak gerekmektedir. Kısa, orta ve uzun dönemdeki stratejileri etkileyebilecek olan sürdürülebilirlik riskleri ve fırsatları açısından bir farkındalık olması gereklidir.

Entegre raporlama anlayışının zamanı gelmiştir.

Bu sebepten dolayı sürdürülebilirlik raporlaması kendi içinde çok kritiktir. Küresel Raporlama Girişiminin (GRI) rolü sürdürülebilir kapitalizm için kritik önemdedir ve entegre düşünmenin ana sütunlarından biridir. GRI ilkeleri, tıpkı suyun içecek üreticisine gerektiği gibi, yönetim kurulu üyelerinin şirket için önemli olan sürdürülebilirlik konularını belirlemelelerini sağlar.

Birleşmiş Milletler genel sekreteri Ban ki Moon, 16 Şubat 2012'de sürdürülebilirlik raporlamasının, "Yapılamıyorsa, neden yapılamıyor?" temelinde raporlama sürecine entegre edilmesi vaktinin geldiğini belirtmiştir.

Haziran'da Rio +20'de devlet başkanları ana düzenleyici kuruluşların, sivil toplum kuruluşlarının ve yatırımcıların Sürdürülebilirlik Raporlaması konusunda bir açıklama yap-

caıkları toplantıda buluştular.

Küresel Raporlama Girişimi yakın bir zamanda Önemlilik ve Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim alanlarına odaklanacak olan G4 rehberini yayınlayacak. Rehber, entegre düşünme ve raporlama açısından önemli bir basamaktır.

King III entegre sürdürülebilirlik raporunu savunmaktadır. Johannesburg Borsası tavsiye-yi listelenme için zorunluluk olarak sahiplenmiştir. Benzer şekilde Sao Paolo Borsası da sahiplenmiştir.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi oluşumu kurumsal tarih için bir dönüm noktasıdır. Bu oluşumda, IASB, FASB, IAASB, GRI, CIMA, ACCA, 4 büyük denetim firması, the World Business Council for Sustainability, WWF, IFAC, UNEP, IOSCO, Nestle ve HSBC gibi düzenleyici kuruluşlar, yatırımcılar, standart belirleyiciler ve sigortacı kuruluşlar yer almaktadır. Birbirinden farklı kurumların katıldığı St James Sarayı'ndaki bir saatlik toplantıda amaç birliği oluştu; şirket raporlaması günümüzde artık amaca ve gelecekteki entegre raporlamaya uygun değildi.

Yıllık finansal tablolar ve gelecekteki beklentilerden oluşan tek bir paragraf okuyucuya şirketin mevcut durumu hakkında bilgi vermez. Ve bu hissedarlarınıza rapor vermekteki amacınız değil midir? Hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışını da içinde barındırsa daha iyi bir kurumsal yönetim olmaz mıydı?

Kısa dönem kapitalizm devri bir sona gelmiştir ve dünya sürdürülebilir kapitalizme doğru yol almaktadır. Bu durum iki piyasa gücünden kaynaklanmaktadır. 30 trilyon dolarlık aktif büyüklüğü ile Sorumlu Yatırımcılar, Birleşmiş Milletler sorumlu yatırım prensiplerini

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, KARLILIK İLE ÇEVRE VE TOPLUMU İYİLEŞTİRMEK ARASINDA BİR TAKAS DEĞİLDİR. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ BİR ŞİRKETİN STRATEJİSİNE EKLEMELİK, ŞİRKETİN SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMASINA OLANAK VERİR. 21. YÜZYILDA, ALIŞAGELMİŞ ŞEKİLDE İŞ YAPISINI DEVAM ETTİRMEK, “ÖZEN VE TİTİZLİK” İLKELERİNİ İHMAL ETMEK OLUR.

kabul ederek Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim konularını karar verme mekanizmalarına ve hissedarlık yapılarına ekleyerek kendi hedeflerini toplumun hedefleri ile uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu yatırımcılar aynı zamanda bir şirketin tedarik zincirinde hesap verebilirliğin ve şeffaflığın olduğunu da bilmek isterler. Bir tedarikçinin çocuk işçi kullanımı yatırım yapılan bir şirketin itibarının büyük bir bölümünü yok edebilir.

Rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, büyük çok uluslu şirketler uzun vadeli stratejik düşüncelerine sürdürülebilirliği ekliyorlar. Procter & Gamble, örneğin, uzun vadeli bir stratejik plan oluşturarak, fabrikalarında yenilenebilir enerji kullanımını geliştirdi, tüm ürünlerini yeniden tasarlayarak, müşterilerinin %50 az su, %50 az enerji kullanmasını sağlayacak şekilde yapılandırdı. P&G tedarikçilerini de, kendileri için hazırladığı ürünleri %50 az su, %50 az enerji kullana-

cak şekilde geliştirmeleri için yönlendirdi. İçecek üreticileri, uzun vadeli stratejilerine, suyun tekrar kullanımını, iklimi, tutumlu kullanımı ve çevreye dönüşümünü ekledi. Sürdürülebilirlik, karlılık ile çevre ve toplumu iyileştirmek arasında bir takas değildir. Sürdürülebilirliği bir şirketin stratejisine eklemek, şirketin sürdürülebilir değer yaratmasına olanak verir. 21. Yüzyılda, alışagelmış şekilde iş yapış şeklini devam ettirmek, “özen ve titizlik” ilkelerini ihmal etmek olur.

Mahkemenin, yönetim kurulu üyelerinin mantıklı herhangi bir kişiden bekleneceği şekilde özen ve titiz davranmasını gerektiren Avustralya Ticaret Kanunu'nun 180 nolu maddesine göre ele aldığı Centro kararında mahkeme, üyelerin mantıklarının mali tablolara yansıtması gerekliliğini dile getirmiştir. Mahkeme, yönetim kurulu üyesinin kendi bilgisi veya bilmesi gerekenler, vakıf olduğu veya olması gerekenler ile mali tabloları değerlendirmesi gerektiğini belirtmiştir. Mahkeme, hiçbir yönetim kurulu üyesinin değişen dünyanın gerektirdiği bilgi ve farkındalığın gerisinde kalarak, şirket için önemli nitelikteki sürdürülebilirlik konularını göz önüne almadan ve bunları uzun vadeli stratejiye eklemeyen “özen ve titizlik” görevlerini yerine getiremeyeceğini söylemektedir.

Generation Yatırım Yönetimi tarafından yapılan açıklamada “Uzun vadeli yükümlülükleri olan emeklilik fonları, devlet fonları ve diğer yatırımcılar, varlık performansları ile yükümlülüklerinin vadesinin uyumuna dikkat etmelidir. Bu nedenle, ESG konularının entegrasyonu şirketlerin uzun süreli yaşayabilmesine önemli

bir etki sağlar.” demektedir. Bu bugünkü hissedarların yaptığı yatırım analizlerinde olmak zorundadır.

Hollanda'daki APB ve Amerika'daki CALPERS gibi büyük emeklilik fonları kısa vadeli kapitalizmden vazgeçip sürdürülebilir kapitalizmi ve entegre düşünmeyi desteklemeye başladılar.

Piyasa güçleri şirketleri entegre raporlamaya mecbur etmektedir.

Dolayısıyla, yeni sermaye toplamak ya da halka açılmak isteyen şirketler sorumlu yatırım gerekliliklerini yerine getirmeli ve düzenli olarak kontrol edilen kaliteli bir tedarik zinciri davranış kuralları oluşturmalıdır. Bu piyasa güçleri şirketleri entegre raporlamaya mecbur etmektedir.

Entegre düşünme devrimi tamamlanmıştır. Şirkete ait olan kale hücumu uğramıştır. Gelişim sadece entegre raporlama formundadır. IIRC'nin çeşitli ülkelerden aldığı pek çok yorumda, entegre düşünme üzerine genel bir ortak fikir oluşmuştur. Tek tartışma entegre raporlamanın şekli üzerinedir. Büyük organizasyonlar, büyük muhasebe kurumları, dünya çapındaki kurumlar entegre raporlamayı geleceğin yolu olarak kabul etmişlerdir.

Avustralya'da İş Dünyası Raporlama Liderleri Forumu, Bilgi ve Ekonomi Toplumu'nun bir parçası olarak kurulmuştur. Avustralya Finansal Raporlama Konseyi'nin entegre raporlama üzerinde özel bir çalışma grubu vardır. Avustralyalı enerji şirketleri entegre raporlamaya ciddi önem vermektedirler; çünkü sınırları olmayan elekt-

ronik dünyasında, artık sorumlu yatırımcı olarak hareket eden sermaye sahiplerinden enerji finansmanı tedarigi için bir yarış halindedirler.

Konuşma diliyle söylediğimizde; yaptığımızı söyle, söylediğini yap ve bunları entegre raporlamaya açık ve anlaşılır şekilde yaz.

Bir ulus fikirden yoksun olarak var olamaz. İnsanlar fikir yokluğunda var olamazlar. Bugün buradaki tartışmamızın ana konusu, endüstri devriminin oluşmasındaki ana etkenin tüzel kişilik ve sınırlı sorumluluk fikrinin olduğudur. Burada ve buna benzer birçok benzer örnekte de gördüğümüz üzere; fikirlerin tarih sürecini nasıl etkilediğini gözlemleyebiliyoruz. Biz aslında, kurumsal raporlamayı ve kurumsal davranışı yeniden şekillendirecek olan entegre raporlama fikrinin başlangıcının sonundayız.

Biz 21. Yüzyıl problemlerine, aslında bu problemlere sebebiyet veren 20. Yüzyıl düşünce yapısı ile çözüm bulamayız. Düşünce yapımızı değiştirerek entegre raporlamayı uygulayabiliriz. Artık hissedarların üstünlüğü ve kara odaklanmayı karar verme aracı olarak kullanamayız. Aslında karar verme mekanizmamız, birbiriyle bağlantılı olan finans, insan, doğal, sosyal, üretilmiş ve entelektüel sermayeyi de dikkate alarak finans, toplum ve çevre üçlüsü çerçevesinde olmalıdır. Şirketler, yeni kapitalistlerin, yani hepimizin, uzun dönemli ihtiyaçlarımızı karşılayabilecek şekilde, şirketin sürdürülebilir olarak değer yaratabileceği konusunda bilgiye dayalı değerlendirme yapabilmemiz için açık ve anlaşılabilir bir dilde raporlamalıdır. Bu kısaca, sürdürülebilir kapitalizmdir.

Entegre raporlama anlayışının zamanı gelmiştir.



e-GENEL KURUL
Elektronik Genel Kurul Sistemi

e-MKK[®]
Merkezi Kayıt Kuruluşu Bilgi Portalı

ELEKTRONİK GENEL KURUL: TÜRKİYE UYGULAMASI

01 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) anonim ortaklıkların genel kurullarına ilişkin önemli yenilikler getirdi. Anonim ortaklıkların genel kurullarına ilişkin getirilen en önemli yenilik kuşkusuz, elektronik genel kurul düzenlemesidir. İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi olması için Yüksek Planlama Kurulu'nun 29.09.2009 tarih ve 2009/31 sayılı kararı ile kabul edilen "İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Strateji Belgesi"nin 49. eylemi göre Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) sorumlu kuruluş olarak görevlendirilmiştir. Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş., Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan, hazırladığı makalesinde Türkiye'de e-Genel Kurul uygulamasını detaylarıyla anlatıyor.

I. GİRİŞ

01 Ocak 1957 tarihinde yürürlüğe giren ve 50 yılı aşkın bir zamandır ticaret, sanayi ve hizmet sektörlerine özgü tüm hukuki ilişkileri düzenleyen temel kanun niteliğine sahip 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Avrupa Birliği müzakereleri çerçevesinde yeni gelişmeler ve AB Ticaret Hukuku düzenlemelerine uyumlu bir çalışma sonucunda değiştirilmiştir. Bu çerçevede 01 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) anonim ortaklıkların genel kurullarına ilişkin önemli yenilikler getirmiştir.

Anonim ortaklıkların genel kurullarına ilişkin getirilen en önemli yenilik kuşkusuz, genel kurullara elektronik ortamda katılımdır. Kanunun 1527. maddesinde; anonim şirket genel kurullarına elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy vermenin, fiziki katılım ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurduğu; genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin borsaya kote şirketler açısından zorunlu hale geldiği hükmüne bağlanmıştır.

İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi olması için Yüksek Planlama Kurulu'nun 29.09.2009 tarih ve 2009/31 sayılı kararı ile kabul edilen "İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Strateji Belgesi"nin 49. eylemi olan "Kaydi ortaklık haklarının elektronik ortamda kullanımı" eyleminde Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) sorumlu kuruluş olarak görevlendirilmiştir. Ayrıca TTK'ya dayanılarak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılan ikincil düzenlemelerde, borsaya kote şirketlerin yapacakları genel kurul toplantılarına elektronik ortamda katılma, temsilci tayin

“ e-GKS'DE PAY SAHİPLERİ VE TEMSİLCİLERİ GENEL KURULDA KULLANILACAKLARI OYLARI VE VARSA MUHALEFET BEYANLARINI SİSTEM ÖNCEDEN KAYDEDEBİLMEKTEDİRLER. ÖNCEDEN KAYDEDİLEN OYLAR TOPLANTI ANINDA HER BİR GÜNDEM MADDESİ OYLANDIĞI SIRADA SİSTEM TARAFINDAN TOPLANTI BAŞKANLIĞINA İLETİLMEKTEDİR. ”

etme, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy verme işlemlerinin MKK tarafından sağlanan Elektronik Genel Kurul Sistemi (e-GKS) üzerinden yapılacağı hükmüne bağlanmıştır. Bu çerçevede Türkiye Elektronik Genel Kurul Sistemi MKK tarafından geliştirilmiş ve 01.10.2012 tarihinde hizmete sunulmuştur¹.

MKK tarafından kullanıma sunulan e-GKS, pay sahipliği haklarının kullanımına ilişkin uluslararası düzenlemelerde belirlenen standartların ilerisine geçmeyi başarmıştır². Ayrıca TTK'nın kabul ettiği sistem, borsaya kote şirketlerin tümü açısından zorunluluk getirmesi açısından dünyada bir ilktir³. e-GKS ilk olarak, borsaya kote

¹ Elektronik Genel Kurul Sistemi Projesi TÜBİTAK tarafından AR-GE desteği kapsamında alınmıştır.

² Ararat Melsa, Muzaffer Eroğlu, Istanbul Stock Exchange Moves First on Mandatory Electronic Meeting, The Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2012/11/06/istanbul-stock-exchange-moves-first-on-mandatory-electronic-voting/#comments> (30 Kasım 2012)

³ Kelleher Ellen, Turkey Moves First on e-voting, Financial Times, <http://www.ft.com/cms/s/0/2a13afde-0e2e-11e2-8d92-00144feabdc0.html#axzz2DyFt6OM9> (30 Kasım 2012)

olmayan şirketler arasında Yetkinler Yeminli Mali Müşavirlik Anonim Şirketi (KPMG Türkiye) tarafından 19.10.2012 tarihinde yapılan genel kurulda, borsaya kote şirketler arasından da Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. tarafından 30.10.2012 tarihinde yapılan genel kurulda başarıyla uygulanmıştır⁴.

II. ELEKTRONİK GENEL KURUL SİSTEMİ

TTK m.1527 genel kurullarda ortakların belirli bir mekanda bir araya gelerek fiziken toplanması yöntemini ortadan kaldırmamış, fiziken yapılacak bu toplantıya elektronik yöntemle katılma da olanak sağlayan yasal alt zemini hazırlamıştır. Aşağıda e-GKS'nin temel özelliklerine değinilmektedir:

1. MKK'dan Alınacak Listenin Hak Sahipliğinin Tespitinde Kullanılması

Genel kurula katılabilecek pay sahiplerini gösteren liste, e-GKS üzerinden elektronik olarak MKK'dan sağlanan "Pay Sahipleri Çizelgesine" göre düzenlenmektedir. Söz konusu listede kimliğini şirketin bilgisine kısıtlamamış olan tüm pay sahipleri görünmektedir. Bu sayede genel kurula katılanların hak sahipliği kontrolü blokağı mektubu olmaksızın yapılabilmektedir. Gerçek kişi pay sahipleri toplantıya kimlik göstermek suretiyle girebilmekte, tüzel kişi temsilcileri ise yetki belgelerini göstermek suretiyle genel kurula katılabilmektedirler.

2. Blokağı Gerek Olmaksızın Genel Kurula Katılım

TTK genel kurul öncesi pay blokağı kaldırmış bulunmak-

⁴ e-GKS'ye ilişkin eğitimler, MKK ve Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. işbirliğiyle uzaktan erişimli elektronik eğitim (e-learning) platformu üzerinden verilmekte olup, yatırımcılar eğitimlerden ücretsiz faydalanabilmektedirler.



DOÇ. DR. YAKUP ERGİNCAN

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden lisans (1990), Marmara Üniversitesi İngilizce Muhasebe-Finansman dalından yüksek lisans (1995) ve University of Michigan Business School'dan MBA derecesi (1998) aldıktan sonra Doktorasını Marmara Üniversitesi Bankacılık Anabilim Dalında tamamladı (2001). Üniversitelerarası Kurul tarafından yapılan sınavlar sonucu Muhasebe-Finans Bilim Dalında Doçentlik ünvanına hak kazandı (2009). Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde Asistanlık yaptıktan sonra (1990), Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesinde Uzman Yardımcısı, Uzman ve Başuzman olarak çalıştı (1991-2002). Dünya Bankası (Washington, 1997) ve PricewaterhouseCoopers'da (Detroit, 1997) danışmanlık yaptı. 2002-2008 yılları arasında Kaydi Sistem Proje Yönetiminden sorumlu Kaydi Sistem Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştığı Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'nde 2008 yılından itibaren Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır.



tadır. Yukarıda açıkladığımız üzere pay sahiplerinin genel kurula katılmaya yetkili olduğu MKK'dan alınan pay sahipleri çizelgesine göre belirlenmektedir. Söz konusu çizelge genel kuruldan bir gün önce saat 23:59 itibarıyla pay sahibi olan kişileri göstermektedir. Bu şekilde en güncel ortaklık bilgisi genel kurul esnasında şirketlere sunulmuş olmaktadır. Genel kurul öncesinde pay blokajının kalkmış olmasının ülkemizin uluslararası piyasalardaki yeri açısından son derece olumlu sonuçlar doğuracağı kanaatindeyiz. Uluslararası kurumsal yatırımcıların dünya piyasalarındaki yatırım tercihlerine baktığımızda blokaj düzenlemelerinin olduğu piyasalardan uzak durdukları görülmektedir⁵. Pay blokajı düzenlemeleri, sınır-ötesi oy kullanmanın önündeki kaldırılması gereken engellerden⁶ biri olarak kabul görmekte ve Avrupa başta olmak üzere birçok önemli piyasada artık uygulanmamaktadır.

3. Elektronik Oy Kaydı

e-GKS'de pay sahipleri ve temsilcileri genel kurulda kullanacakları oyları ve varsa muhalefet beyanlarını sisteme önceden kaydedebilmektedirler. Önceden kaydedilen oylar toplantı anında her bir gündem maddesi oyladığı sırada sistem tarafından toplantı başkanlığına iletilmektedir. Ancak bunun için pay sahibi veya temsilcinin genel kurul günü sisteme giriş yapılan zaman dilimin-

de (toplantı saatinden 1 saat önce başlayıp, toplantı saatine 5 dakika kala sona ermektedir.) elektronik imzasıyla e-GKS'ye girmesi gerekmektedir. Önceden sisteme kaydedilen oyların toplantıdan önce veya toplantı esnasında değiştirilmesi mümkündür.

4. Elektronik Ortamda Temsilci Atanması (Elektronik Vekalet)

Noter aracılığıyla vekalet verme sistemi yeni sistemde de

korunmaktadır. Bununla birlikte vekilin e-GKS üzerinden elektronik yöntemle atanabilmesi imkanı ikincil düzenlemelerle getirilmiştir. e-GKS'de elektronik imzasıyla işlem yapan pay sahibi tarafından atanan vekil, genel kurul toplantısına elektronik yöntemle katılabileceği gibi, fiziken de katılabilmektedir. MKK'dan sağlanan pay sahipleri çizelgesinde, elektronik imzayla yapılan yetkilendirme bilgileri de (vekilin ismi gibi) yer almaktadır. Dolayısıyla e-GKS üzerinden elektronik yöntemle atanan vekilin ayrıca vekalet ibraz etmesi gerekli değildir. Diğer yandan yabancı yatırımcıların vekalet verirken gerek bürokratik gerek zaman ve maliyet açısından yaşadıkları sıkıntılarının ortadan kalkmış olmasının ülkemiz şirketleri açısından önemli faydalarının olacağı kuşkusuzdur.

5. Tevdi Eden Temsilciliği

Yeni TTK'da tevdi eden ile tevdi edilen arasındaki ilişkinin niteliği gereği veya alınan özel/genel bir yetkiye dayanarak tevdi olunan paylardan kaynaklanan genel kurula katılma ve oy hakkının, tevdi olunan tarafından kullanılabilmesi düzenlenmiştir. Bu çerçevede tevdi eden temsilcisi olan aracı kuruluşlar TTK'nın 429. maddesinden aldıkları yetkiye istinaden genel kurul toplantısına e-GKS üzerinden katılıp müşterilerini temsil edebilmektedirler.

6. Görüntü ve Ses Aktarımı

Toplantıdaki görüntü ve sesin iletilmesi yeni TTK'da zorunludur. e-GKS projesi sürecinde MKK üyeleri ile yapılmış olan anketler ve değerlendirme toplantıları sonunda; şirketler

için tek bir merkezden görüntü ve ses aktarımı sağlanması maliyetinin, şirketlerin bireysel olarak bu hizmeti almalarına kıyasla daha düşük olacağı ve hizmetin kalitesinin belirli bir standartta olmasının sağlanacağı öngörülmüştür. Bu kapsamda, ülkemizin önde gelen kuruluşlarıyla yapılan görüşmeler ve gerçekleştirilen ihale sonucunda TTNET-Medianova işbirliği ile anlaşma yapılmıştır. e-GKS hizmeti görüntü ve ses naklini içeren bir paket olarak sunulmaktadır. Canlı yayın hizmeti, toplantı salonundaki görüntü ve sesin toplantı anında e-GKS'ye aktarılmasının yanı sıra toplantı yapılacak mekanlarda altyapı yeterliliğinin kontrolünü ve çağrı merkezi desteğini kapsamaktadır.

7. Anlık Bilgilendirme

Genel kurul çağrılarının gazetelerde ve/veya şirket internet sitesinde yayınlanması şeklindeki pasif bilgilendirme yöntemleri şirketlerin ortaklarına ulaşabilmesi için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle, toplantı çağrılarının e-GKS tarafından e-MKK Bilgi Portalı'na kayıtlı hak sahiplerine doğrudan elektronik yöntemlerle (e-posta/SMS) gönderilmesi ve genel kurul toplantısına ilişkin tüm belgelerin e-GKS'de hak sahiplerinin erişimine hazır bulundurulması, erişime sunulan bu belgelerdeki herhangi bir değişiklikten hak sahiplerinin anlık olarak bilgilendirilmesi gibi yeni uygulamalar sistemin önemli bir bileşeni olarak sunulmaktadır.

Gerek kurumsal temsilci çağrısı gerek toplantı çağrısı yapıldığında başta e-MKK Bilgi Portalı'na⁷ kayıtlı ortaklar ol-

“ TOPLANTI ÇAĞRILARININ e-GKS TARAFINDAN e-MKK BİLGİ PORTALI'NA KAYITLI HAK SAHİPLERİNE DOĞRUDAN ELEKTRONİK YÖNTEMLERLE (E-POSTA/SMS) GÖNDERİLMESİ VE GENEL KURUL TOPLANTISINA İLİŞKİN TÜM BELGELERİN EGKS'DE HAK SAHİPLERİNİN ERİŞİMİNE HAZIR BULUNDURULMASI, ERİŞİME SUNULAN BU BELGELERDEKİ HERHANGİ BİR DEĞİŞİKLİKTEN HAK SAHİPLERİNİN ANLIK OLARAK BİLGİLENDİRİLMESİ GİBİ YENİ UYGULAMALAR SİSTEMİN ÖNEMLİ BİR BİLEŞENİ OLARAK SUNULMAKTADIR. ”

5 Institutional Design, Cross border proxy voting case studies from the 2002 proxy voting season, A report commissioned by the International Corporate Governance Network, https://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/research/report_cross_bord_proxy_voting_may2003.pdf

6 Lisa Schneider, John Wilcox, Everything you ever wanted to know about international proxy voting but were afraid to ask, Council of Institutional Investors, 2011, <http://www.sodali.com/2012/01/11/everything-you-ever-wanted-to-know-about-international-proxy-voting-but-were-afraid-to-ask/>

7 e-MKK Bilgi Portalı hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Ergincan Yakup, Mobile Corporate Governance: A Model Proposal for Modern Corporate Governance and Investor Relations, Boğaziçi Journal, Vol.25 No.1, 2011.



e-MKK

Merkezi Kayıt Kuruluşu Bilgi Portalı

mak üzere duyurular tüm paydaşlara e-GKS tarafından anlık olarak elektronik yöntemlerle gönderilmektedir. Ayrıca genel kurul belgelerinin sisteme yüklenmesiyle de e-GKS tarafından anlık bildirimler gönderilmektedir. Dolayısıyla, e-GKS'de pay sahipleri, temsilcileri veya aracı kuruluşlar tarafından yapılan işlemlerin ilgili tarafları e-MKK Bilgi Portalı'na kaydolmaları halinde anlık olarak elektronik yöntemlerle bilgilendirilmektedir.

8. Raporlama ve Arşivleme

Genel kurul öncesi ve sonrası ilgili bilgi ve belgelere, genel kurul sonrasında toplantı tutanaklarına, oylama sonuçlarına, katılanlara ilişkin bilgilere ulaşılabilmesinde mevcut uygulamada yaşanan sorunların aşılabilmesini teminen e-GKS, tüm paydaşların fayda sağlayacağı bilgilendirme ve raporlama özelliğiyle tasarlanmıştır.

e-GKS üzerinden şirketin incelemeye sunduğu tüm belgeler, genel kurula katılanlar ve pay oranları, her bir gündem için kullanılan oylara ilişkin ayrıntılar ve toplantı sonucu en az 10 yıl süreyle e-GKS'de değiştirilemez biçimde arşivlenmekte ve raporlanabilmektedir. Bu bilgilerin değişmezliği e-GKS tarafından sağlanmaktadır. Bu sayede özellikle genel kurula temsilcileri vasıtasıyla katılan hak sahiplerinin kendileri adına ne yönde oy kullandığının takibindeki güçlükler sona ermiştir. Ayrıca üretilebilecek istatistikler sayesinde genel kurullara ilişkin olarak başta şirketler olmak üzere, analistler tarafından sağlıklı bir değerlendirme ve analiz yapılması olanaklı hale gelmiştir.

9. Yabancı Dil Seçeneği

Şirketlerin talep etmeleri halinde 01.01.2013 tarihinden itibaren e-GKS'de yabancı uyruklu şirket ortaklarının

yönetimsel haklarını kolayca kullanabilmelerini teminen Türkçe'nin yanı sıra İngilizce dil seçeneği imkanı verilecektir. e-GKS'nin İngilizce dil seçeneği ile kullanılması durumunda tüm menü adımları ve sistemsel bilgiler/mesajlar İngilizce olarak görüntülenecektir. Bununla birlikte e-GKS'ye şirket tarafından girilecek bilgilerin (örneğin gündem) ve/veya belgelerin (örneğin faaliyet raporu) İngilizce versiyonlarının görüntülenebilmesi ancak bu bilgilerin/belgelerin İngilizce olarak şirket tarafından sisteme girilmiş olması ile mümkün olabilecektir. Yine şirket tarafından genel kurul görüşmelerinin eş zamanlı İngilizce çevirisinin yapıldığı durumlarda isteyen pay sahipleri e-GKS canlı genel kurul ekranında İngilizce dil seçeneğini seçerek genel kurulu İngilizce olarak takip edebilecektir.

“**PAY SAHİPLERİ VEYA TEMSİLCİLERİNİN e-GKS KULLANICISI OLABİLMELERİ İÇİN e-MKK BİLGİ PORTALI'NA ÜYE OLMALARI GEREKMEKTEDİR. PORTALA ÜYELİK YÖNTEMLERİNDEN BİRİSİ İSE E-DEVLET ŞİFRESİ KULLANILMASIDIR. DİĞER YANDAN GENEL KURUL SONRASINDA TESCİL VE İLAN EDİLMESİ GEREKEN BELGELER e-GKS ÜZERİNDEN ELEKTRONİK ORTAMDA MERSİS'E GÖNDERİLEBİLECEKTİR.**”



10. e-DEVLET Entegrasyonu

Pay sahipleri veya temsilcilerinin e-GKS kullanıcısı olabilmeleri için e-MKK Bilgi Portalı'na üye olmaları gerekmektedir. Portala üyelik yöntemlerinden birisi ise e-DEVLET şifresi kullanılmasıdır. Diğer yandan genel kurul sonrasında tescil ve ilan edilmesi gereken belgeler e-GKS üzerinden elektronik ortamda MERSİS'e gönderilebilecektir.

III. SONUÇ

Yeni TTK'nın çözmeye çalıştığı sorunlardan biri pay sahiplerinin yönetimsel haklarını kullanmaktaki isteksizlikleridir. Bu çerçevede ticaret hukukumuzda önemli bir yenilik olarak genel kurullara elektronik ortamda katılma imkanı tanınmıştır. e-GKS, İstanbul Finans Merkezi Strateji Belgesi ve TTK'nın ikincil düzenlemelerinde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan görevlendirme sonucunda MKK tarafından hayata geçirilmiştir.

TTK m.1527, genel kurullarda ortakların belirli bir mekanda bir araya gelerek fiziken toplanması yöntemini ortadan kaldırmamış, fiziken yapılacak bu toplantıya elektronik yöntemle katılıma da olanak sağlayan yasal alt zemin hazırlamıştır. Bu çerçevede hayata geçirilen e-GKS, borsaya kote şirketler açısından genel kurul toplantılarına ilişkin ön hazırlık ve yasal merasimlerin elektronik yöntemle yerine getirilebildiği, toplantı anına ilişkin her türlü işlemin MKK'nın sağladığı elektronik platform ve

yazılım üzerinden gerçekleştirilebildiği bir bilişim sistemidir. Borsaya kote şirketler, MKK tarafından sağlanan e-GKS platformunu kullanarak toplantı daveti, faaliyet raporunun ortaklara iletimi gibi hazırlık işlemleri ile toplantının açılması, gündemin oylanması, vb. toplantı anı ve sonrasındaki her türlü işlemi elektronik yöntemle gerçekleştirebilmektedirler.

e-GKS, şirket ortaklarının paylarını bloke etmeden elektronik ortamda işlem yapabilmelerine, temsilci tayin edip oy talimatı verebilmelerine, fiziki ortamda yapılmakta olan toplantıyı eş zamanlı olarak takip edebilmelerine, görüntü ve ses aktarımı sayesinde fiziken genel kurula katılmaksızın internet erişimi olan her yerden genel kurulu canlı olarak izleyebilmelerine, görüşülen gündeme ilişkin görüş ve önerilerini eş zamanlı olarak gönderebilmelerine, ilgili gündemin oylamasına geçilmesi ile birlikte oylarını toplantıya fiziken katılanlarla eş zamanlı olarak kullanabilmelerine ve tüm süreçlere ilişkin bilgi ve bildirimleri anlık olarak alabilmelerine olanak tanımaktadır. Bu şekilde e-GKS, uluslararası mevzuatlarla belirlenen minimum standartların da ilerisine geçmiş bulunmaktadır. e-GKS, borsaya kote şirketlerin tümü için zorunluluk getirmesi açısından da dünyada bir ilk teşkil etmektedir.

EURAM 2013

13th

ANNUAL CONFERENCE
OF THE EUROPEAN
ACADEMY OF
MANAGEMENT

26-29 HAZİRAN 2013 İSTANBUL KONGRE MERKEZİ



13.Uluslararası Avrupa Yönetim Akademisi Konferansı (EURAM 2013) Galatasaray

Üniversitesi İşletme Araştırma Merkezi
evsahipliğinde **26-29 Haziran 2013** tarihleri
arasında İstanbul Kongre Merkezi'nde
düzenlenecektir. Prof. Dr. Sibel Yamak'ın
başkanlığını yaptığı organizasyon komitesinde
*Doç. Dr. Volkan Demir, Doç. Dr. Ulun Akturan,
Yrd. Doç. Dr. Aslı Gül Öncel, Doç.Dr. Mine
Karataş Özkan, Arş. Gör. Ahmet Üzmez ve
Arş. Gör. Elif Cemek*
yer almaktadır.

EURAM (European Academy of Management -
Avrupa Yönetim Akademisi) yönetim alanında çalışan
akademisyenler ve profesyonel yöneticilerden oluşan
uluslararası ve çok kültürlü bir topluluktur.

EURAM'ın amacı, bilimsel araştırma kalitesini artırmak, bu
araştırmaların etkin uygulamalara dönüşmesini sağlamak
ve yönetim konusuna ilişkin sosyal ve siyasi söyleme
katkıda bulunmaktır.

EURAM, kuramsal ve metodolojik çoğulculuğa önem
vermekte, yönetim kuramlarının ve uygulamalarının tarihi
ve felsefi kökenlerinin eleştirel açıdan incelenmesini
sağlamaktadır.

13.Uluslararası Avrupa Yönetim Akademisi Konferansı
dünyanın önemli üniversitelerinden akademisyenler,
uzmanlıklarıyla küresel ölçekte uluslararası şirketlere
ve kurumlara hizmet veren yönetim danışmanları
ve profesyonel yöneticiler ile Türk katılımcıların bilgi
alışverişinde bulunması için önemli bir platform
oluşturacaktır.



www.euram2013.com

European
Academy of
Management

EURAM

AİLE ŞİRKETLERİNDE PLANLAMAMANIN ÖZÜ: STRATEJİ VE VARLIK YÖNETİMİ

Dünyada iş hayatında en yaygın şirket biçimini aile şirketleri oluşturuyor. Türkiye'deki firmaların yüzde 95'ini oluşturan ve son dönemde gündemde yoğun olarak yer alan aile şirketleri konusunu, TKYD Üyesi Murat Yalınzoğlu strateji ve varlık yönetimi perspektifinden kaleme aldı. Murat Yalınzoğlu'nun makalesini bu sayımızda sizlerle paylaşıyoruz.

Biri şirket, diğeri aile için çözümlenmesi en kritik temel konular ne diye sorulacak olsa, herhalde doğru cevap, şirket için strateji, aile için varlık yönetimi olurdu. Şirketin ve ailenin geleceğinin en önemli kısımları strateji ve varlık yönetimi başlıkları altında şirket ve aileye özgü planlandığında, her iki kurum da geleceğe daha bir güvenli bakabilecektir.

Strateji Yönetimi

Strateji dediğimizde iki boyutta düşünmemiz gerekiyor, kurumsal ve rekabet stratejile-

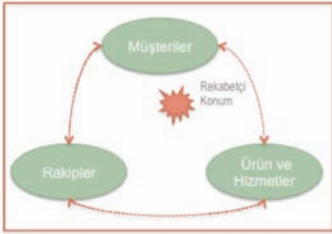
ri boyutları. Kurumsal strateji temelde “hangi işlerde olmalıyız?” sorusunu cevaplayan boyut. Rekabet stratejisi de aslen “rakiplerimizi nasıl yenebiliriz?” sorusunun cevabını vermeye çalışıyor. Dolayısı ile kurumsal strateji bir ailenin tüm işlerini hesaba katar, rekabet stratejisinin ise her şirket için ayrı ayrı formüle edilmesi gerekir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bir ailenin birden fazla iş alanında faaliyet göstermesi bu piyasaların fiili bir gerçeğidir. Bazen pazarların sağlığından, ama çoğu zaman giriş ve hızlı büyüme engelleri düşük fırsatların bolluğundan çoğu aile şirketi holding, grup, topluluk gibi çeşitli adlar altında birbirlerinden oldukça farklı iş alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin sahip ve yöneticileri konumundadırlar.

Böyle çok-işli yapılar, bir tarafta hızlı büyüme ve zenginlik yaratmaya doping etkisi yaparken, diğer taraftan her iş ile katlanarak artan yönetim karmaşası önemli bir yöneteme-



me, gemiyi karaya oturtma riski oluşturmaktadır. Bu zorluk ve riskleri bertaraf etmek için kurumsal stratejiler, ailenin risk iştahı paralelinde, hangi işlere girmeyi, hangi işlerden çıkmayı, hangi işlere yatırım yapmayı ve toplam iş portföyünden ne kadar getiri elde edileceği hedef ve yöntemlerini ortaya koyan, işin ve ailenin geleceği için son derece kritik bir analiz, düşünce ve karar sürecidir.



Rekabet stratejileri; köşelerinde işin müşterileri, ürünleri ve rakipleri olan üçgen içinde şirkete farklı ve ayrıcalıklı bir konum bulma ve onu hayata geçirme sürecidir. Her iş için ayrı ayrı ve özenle yapılmalıdır. Ana hedeflerini kurumsal stratejilerden, o iş ile ilgili iş sahiplerinin beklenti ve katkılarından alacaktır.

Kurumsal ve rekabet stratejileri yukarıda çok özet halde açıklandığı kurgu ile yapılandırıldıklarında hem ailenin, hem de işin özeline uygun unsurları barındırarak aile ve işin geleceğini garanti altına alma yolunda önemli katkı yapacaktır.

Varlık Yönetimi

Başarılı kurumsal ve rekabet stratejilerinin yarattığı zenginliğin iş başındaki ve gelecek nesillerin parasal gereksinimlerini karşılamasını garanti altına alacak sistematige varlık veya zenginlik yönetimi diyoruz. Bu süreci ikili bir döngü olarak düşünmek yararlı, ilk olarak zenginliğin yaratılması, sonra zenginliğin sürdürülmesi...

Eğer bir şirket büyüme ve kar etme sureti ile bir varlık yaratıyor ise, bu varlık o şirkete aittir.

“KURUMSAL STRATEJİ TEMELDE “HANGİ İŞLERDE OLMALIYIZ?” SORUSUNU CEVAPLAYAN BOYUT. REKABET STRATEJİSİ DE ASLEN “RAKİPLERİMİZİ NASIL YENEİLİRİZ?” SORUSUNUN CEVABINI VERMEYE ÇALIŞIYOR.”



Şirket yarattığı bu varlığı eksiklerini gidermek, büyümesini sürdürmek, yeni yetkinlikler kazanmak için kullanmak isteyecektir. Bu varlığı ortaklarına kar olarak dağıtmak iyi bir şirketin en son isteyeceği şeydir.

Aile ise bilinen birçok nedenle bu zenginliğin bir kısmının şirketten çıkıp kendine geçmesini isteyecektir. Zenginlik yaratma aşamasını, aile ile şirket arasındaki bu çıkar çatışmasının çözümlendiği aşama olarak tanımlıyorum. Pratikte şirketin yarattığı zenginliğin ne kadarının, ne zaman, ne şekilde aileye transfer edileceğinin kurgulandığı ve uygulandığı aşamadır zenginlik yaratma aşaması.

Doğası gereği yarattığı zenginlikleri dağıtmak istemeyen, istese bile varlıklarının önemli bölümü işletme sermayesinde, yeni veya yenileme yatırımla-

rında olan şirketten ailenin bu varlığı kendi tarafına alması çok kolay değildir. Genellikle çalışan aile bireylerinin şirketten alacakları ücret ve primler, bazı giderlerin şirket tarafından karşılanması kayda değer bir varlık transferine imkan vermeyecektir. Yüksek ücretlerin yüksek vergi yükleri buradaki en önemli engel olacaktır. Çalışmayan hissedar aile üyelerine ücret de ödenemeyeceği için, eşitlik ilkesini sağlamak zorlaşacaktır.

Sonuçta bir taraftan şirketin işletimine ve gelişimine zarar vermeyecek, diğer taraftan ortakların, ailenin beklentilerini karşılayacak dengeli ve etraflı bir varlık yaratma yaklaşımına gereksinim vardır. Bu yaklaşım aynı zamanda getireceği vergi yükü konusunda da etkin olacaktır.

En genel anlamda sermaye hareketleri bu alanda en etkin çözümleri sunuyor. Şirketin halka açılması, şirket alım / satımları, birleşmeleri gibi sermaye hareketlerini yaparak bir taraftan şirket ortaklarına önemli varlıkların geçişini sağlarken, diğer taraftan şirketi finansal veya stratejik olarak güçlendirmek mümkün olabiliyor.

Zenginliğin sürdürülmesini, varlık yaratma sürecini belli dönemlerde tekrarlayabilme becerisi veya yetkinliği olarak anlamak gerekiyor. Yani bir defalık, örneğin bir şirket birleşmesi ile aileye bir varlık transfer etmek yetmiyor, belli dönemlerde benzer hareketler ile ailenin zenginlik beklentilerini karşılamak gerekiyor. Ne dönemlerde diye soracak olursak, her nesil için en azından bir defa, daha iyisi, belki daha küçük adımlar ile 5 yıllık dönemlerde bu süreci bir defa çevirmek.



MURAT YALINZOĞLU

Çok-ıgılı aile şirketlerinin etkin yönetimleri için stratejik ve yapısal değişimleri kurgulayıp, hayata geçmelerini sağlayan bir kıdemli yönetim danışmanıdır. Bir diğer çalışma alanı şirket yönetim kurullarında “aktivist” üye olarak sorumluluk üstlenmektedir. (murat@yalnizoglu.net)

AİLE ŞİRKETLERİNDE LİDERLİK VE HALEFLİK PLANLAMASI



Liderlik ve haleflik planlaması, aile şirketlerinde sürdürülebilir performans için kritik konular arasında yer alıyor. Kurumsal yönetim anlayışı ile aile şirketlerinde yönetimin yeni kuşaklara devredilme sürecinin doğru yönetilmesi ve planlanması olası krizleri önlüyor. TKYD Üyesi Mustafa Doğrusoy aile şirketlerinde liderlik ve haleflik planlaması konusunu makalesi ile bizlere aktarıyor.

Aile şirketlerinde nesilden nesile devir aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir.

Aile Yasasının oluşturulması, liderlik ve haleflik planlamasının ilk adımlarındandır. Bu yasada aile bireylerinin, ailenin iş yatırımlarına nasıl/ ne ölçüde katkıda bulunacağı, gelecek kuşakların eğitim/öğretimi, ilerleyen yıllarda aile şirketine görev alınabilme süreçleri belirlenmelidir. Mevcut liderin yerine geçecek lider adaylarının yetiştirilmeleri için gerek/yeter şartlar belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Ancak bu şartlara uygun olarak yetiştirilen adayların, tanımlamaya uygunluğu ölçüsünde halef adayı olabilmesi için oluşturulan prosedürler uygulanmaya başlayabilir.

Aile malvarlığının korunması ve şirketin nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi için geleceğe yönelik olarak yeni nesillere devir planlarının oluşturulması ve geç kalımsızın hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Bu yapılanmanın gerçekleştirilmemesi halinde ise doğacak çıkar çatışmaları ve bunun şirket yönetimine yansımaması kaçınılmazdır. Aile şirketlerinde yer almak istemeyen her varis, ortaklık oranına bağlı olarak şirketin bölünmesi, şirket hisselerinin aile dışından kişilere satılması veya şirket içi bölünmelere neden olacak risk unsuru görülmelidir.

Şirket ile birlikte şirket kurucusunun ailesi de genişlemeye başlar. Çocuklar büyür, işleri devr alma aşamasına gelirler. Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrini prestij ve güç kaybı olarak değerlendirdiklerinden bu sürece olumlu bakmazlar. Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketine “tabu” olarak algılanmaktadır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir. Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir.

“ AİLE YASASININ OLUŞTURULMASI, LİDERLİK VE HALEFLİK PLANLAMASININ İLK ADIMLARINDANDIR. BU YASADA AİLE BİREYLERİNİN, AİLENİN İŞ YATIRIMLARINA NASIL/NE ÖLÇÜDE KATKIDA BULUNACAĞI, GELECEK KUŞAKLARIN EĞİTİM/ ÖĞRETİMİ, İLERLEYEN YILLARDA AİLE ŞİRKETİNDE GÖREV ALINABİLME SÜREÇLERİ BELİRLENMELİDİR. ”

Bugün Türkiye’de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğu 30. ile 50. yıllarını geride bırakmıştır. Bunların önemli bir kısmı ikinci ve üçüncü nesile geçme aşamasındadır. Bu aşamalarda başarılı ve sorunsuz devretme; aile, şirket ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamayı gerektirir. Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı yüksektir. Diğer bir ifadeyle devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir. Gerçekten de aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Aile şirketlerinin %70’i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılır ya da kapanır. Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasını da kapsar. Bu vizyonun, kurucu/kurucuların şirketi ilk günlerinde oluşturdukları misyona uygun olması beklenir.

Beş ya da elli yıl sonra, aile şirketinin yönetiminin başkasına geçmesi kaçınılmaz olduğu halde, beş yıl içinde emekli olmayı planlayan aile şirketi sahiplerinin çoğunun kendi yerlerine atayacakları kişiyi belirlemedikleri görülmektedir.

Şirket yönetiminde en uygun devir için en önemli üç unsur şöyle belirtilebilir.

1. Kurucunun şirketi devretme isteği

Mülkiyeti ve kontrolü bırakmak sahnedan tamamen inmek, işi tamamen bırakmak anlamına gelmemelidir. Şirketin yönetimini devreden kişi, halefine danışmanlık yaparak

resmi olmayan bir konumda kalmayı tercih edebilir ya da Yönetim kurulu onursal başkanı/yönetim kurulu üyesi veya ücretli bir danışman gibi resmi bir görev alabilir. Her seçeneğin olumlu/olumsuz yönleri bulunabilir. İşin doğası ve konumu en uygun seçeneğin bulunmasında etken olacaktır. Halefiyet planının diğer şartlarında olduğu gibi, bu soruya yanıt vermek, şirketin uzun vadede hangi yolda olmasının istendiği ile ilintilidir.

2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunun gerçekleştirilmesi için yeterlilik

Şirketi geleceğe taşıyacak insanları seçmek bazı tercihleri gerektirir. Sadece en tepe nokta doldurulması gereken tek pozisyon değildir. İkinci kademeye yönetici pozisyonları da sürekliliği sağlamak açısından en az o kadar önemlidir. Bu pozisyonlara profesyonel ve/veya aile bireylerinden adaylar olabilir veya yaratılabilir. Bu kararlara halef işe başlamadan önce belli, uygun ve hazır olmalıdır. Bunların en azından birinde ekşiği olmayan bir şirket bulmak neredeyse olanaksızdır. Önemli olan eksiklerin nasıl tamamlanacağı ve planlamasıdır. Bu yalnızca planlamayı değil, eleman alımını, muhafaza etmeyi ve eğitmeyi de aynı derecede önemli kılar. Uygun halefi bulmak işin gelecekteki yönetim ihtiyaçlarını ve bu değişikliklerin yapılacağı zaman dilimini belirlemekle başlar. Ardından, yeni halef adayın bu hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan bilgi ve yetenekleri belirlenir.

Kurucunun, aile bireylerinden biri yerine, yönetim kadrosundan yetkin, kıdemli bir kişiyi yerine geçecek uygun halef olarak saptaması gerçekleştirilir. Bu kişinin en tepe noktaya atlamak için özel bir eğitim ve

hazırlığa ihtiyaç duymayacağı anlamına gelmez. Bu kişi için haleflik planlaması yapıp, yetiştirilebilir. Bazen bu kişi, şirkette istenildiği kadar kıdemli ve deneyimli olmayabilir. Ama yeteneğiyle halefliğe uygun görülebilir. Bu kişinin, gerekli yeterlik seviyesine taşınması planlanmalı ve uygulanmalıdır.

3. Bir sonraki nesilde sorumluluğu kabul etmek için istek.

Kimlerin işe ihtiyacı var?, Kimlerin işten beklentileri var?, Kimlerin bir şeyler talep etme hakkı var?. Bu kişiler, halefiyet planlarının içinde olmak istemeyebilir, bu planları veto etme hakları da olmayabilir, ama şirketin sürekli başarısına karşı durabilirler. Eğer onları dinlemek için şimdi zaman ayrılırsa, kurucu/kuruculardan sonra gelen yöneticilerin zamanı gelince onların desteğini alma olasılığı artar.

Kurucu, eğer yöneticilik rolünü bırakırsa, aile bireyleri veya mirasçılar bu görevi aile dışından oldukça nitelikli bir profesyonele devredildiğini öğrenirse sorun çıkar mı? Diğer yandan, kontrol bu göreve hazır olmayan bir aile üyesine devredilirse, kilit yöneticiler

ve çalışanlar yeni yöneticiyi devredeni dinledikleri gibi dinleyecekler mi? Herkes mutlu edilemez, ama konuyu önceden paylaşarak kararların sürpriz olması önenebilir.

Haleflik Planlaması

Halefiyet planı tek başına bir süreç değildir. Ana hissedarların bugün sahip oldukları vizyonla, şirketin uzun vadede kazanacağı başarıyı birbirine bağlayan bir köprüdür. Bu köprünün sağlam kurulmasıyla yeni nesiller için haleflik planı, aile şirketlerinde nesiller boyu devamlılığın anahtarıdır. Planın gerçekleştirilmesinde geç kalınması durumunda aile içerisinde anlaşmazlıklara, şirket içinde yer alması düşünülen yeni nesillerin seçiminde yanlış kararlara neden olabilir.

Haleflik planı yazılı olarak hazırlanmalı ve bu plan aile üyeleri tarafından ortak kabul görmelidir. Aksi halde uygulanmasında sorunlar yaşanması kaçınılmazdır. Söz konusu plan Aile Meclisi onayından geçirildikten sonra belli aralıklarla günün şartlarına göre, yine Aile Meclisi onayı ile revize edilmeli, şirketin durumuna, gelişimine, bunun yanında ülke içindeki ve dünyadaki gelişmelere bağlı olarak güncellenmelidir.

Herhangi bir halefiyet planının, anlamlı ve uygulanabilir olması için, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir ve birbiriyle uyumlu hedefleri olmalıdır. Bu hedefler titizlikle belirlendikten sonra, gerçekleştirmek üzere çalışma başlatılmalıdır. Planı yapmak değil, tüm ilgililerin görüşünü, onayını ve desteğini sağlamak ya da en azından onları bu planın içeriğini kabullenmeye hazırlamak için, bu planı aile üyeleri ve diğer his-

sedarlarla da görüşmek gerekir.

Planlama, işin geleceğini garanti etmek için kesinlikle yapılmalıdır. İşin başına kimin atanacağı, zamanı gelince düşünülecek bir konu olmamalıdır. Bu süreç, hedef belirlemeyi, strateji geliştirmeyi, planlar yapmayı ve uygulamayı gerektiren bir süreçtir. Ve maalesef bunun tek bir formülü yoktur. Sürekli çalışma ve iyileştirme gerektiren değişken bir süreçtir.

Bu çalışma her ölçekte ve yapıdaki şirketler için son derecede karmaşıktır. Halefin başarılı olması, aile işlerinden vergi planlamasına, yönetimden strateji oluşturmaya, değer biçmeden hedef belirtmeye kadar birçok konuda deneyim ve beceri gerektirir. Bunun içinde deneyim sahibi kişilerden dış destek alınması gerekebilir.

Geleceğin liderini belirleme olarak da adlandırdığımız Halefiyet Planı her tür özel kuruluş için geçerlidir. Kavramların çoğu kuruluşların yapılarına göre değişiklik gösteremeyebilir. Ancak uygulanış biçimleri farklı olabilir. İçinde bulunulan koşullar ve hedefler, ilk andan itibaren oluşturulan misyon ve buna uygun vizyon kurucu/kurucular tarafından saptansa ve bilinse de, bunlara ulaşmak doğru bir ekleme gerektirir.

Halef seçimi kurumsal ve kişisel birçok unsuru kapsar. Bu nedenle, iyi bir danışman/danışmanlar kurulu ile sürecin oluşturulması gerekir. Aile içinden veya dışından yeni yöneticileri seçip hazırlamak için gereken öneriler, çevredeki akıl diye tanımlanan yakınardan, avukat veya mali müşavirlerden her zaman alınan düşüncelerden farklıdır. Özel yetenekler, edimimler, benzeri deneyimler gerektirir.

“BUGÜN TÜRKİYE’DE BELİRLİ BÜYÜKLÜĞE ERİŞMİŞ AİLE ŞİRKETLERİNİN ÇOĞU 30. İLE 50. YILLARINI GERİDE BIRAKMIŞTIR. BUNLARIN ÖNEMLİ BİR KISMI İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ NESİLE GEÇME AŞAMASINDADIR”

“HALEFİYET PLANI TEK BAŞINA BİR SÜREÇ DEĞİLDİR. ANA HİSSEDARLARIN BUGÜN SAHİP OLDUKLARI VİZYONLA, ŞİRKETİN UZUN VADEDE KAZANACAĞI BAŞARIYI BİRBİRİNE BAĞLAYAN BİR KÖPRÜDÜR. BU KÖPRÜNÜN SAĞLAM KURULMASIYLA YENİ NESİLLER İÇİN HALEFLİK PLANI, AİLE ŞİRKETLERİNDE NESİLLER BOYU DEVAMLILIK İÇİN ANAHTARIDIR.”

Devir sürecinin zamanında, gerekmesinden önce planlanması, şirketin rekabet gücünün korunması, sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemlidir.

Pek çok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garanti altına almak için yapılır.

Tüm aile şirketlerinde, şirketin ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kâbusa dönüşür. Aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak için mutlaka bir çalışma yapmalıdır.

Devir planı yapmayan aile şirketlerinin ömrü, lider hastalandığında, çok yaşlandığında

veya öldüğünde pazar değerinin altında satılarak son bulur. Devir planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zamanlar, patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlar gibi, aslında şirketin geleceği ve bütünlüğü düşünüldüğünde son derece yanlış ve geç zamanlardır.

Aile şirketinin değişime direnci birçok aile şirketi, çok güçlü bir kurucu patron/lider tarafından yönetilmektedir. Liderin kendine özgü kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve şirket kültürüne tüm bunlar yansımaktadır. Bu çerçevede, lider, şirketin başarıyı yakaladığını düşünmektedir ve herhangi bir değişim önerisi konusunda direnç göstermektedir.

Varolan çatışma ve direnç ile baş etmek, olumsuz etkileri en aza indirmek gerekmektedir. Mevcut durumun analizini yapmak ve planlamak için çok çaba sarf etmek gerekmektedir. Her ailenin ve aile şirketinin dinamiği birbirinden farklıdır. Burada uygulanması ön görülen üç önemli nokta vardır.

1. Mevcut durumun tanımlanması

Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların tanımı ve çözümüne ilişkin verilerin olması.

Değişimin gerçekleşmesinde görev ve sorumluluk alacak aile üyelerinin saptanması ve sürecin başarısı için desteklenmeleri.

Değişimi destekleyen üyelerin, değişimi gerçekleştirme olanaklarının gözden geçirilmesi

Değişim sürecinde, üyeler arasında yetkilerin ve ilişkilerin önemi

2. Geleceğin tanımlanması

Değişim gerçekleştikten sonra ortaya çıkacak durumun bir bütün (aile şirket) olarak sunulması. Değişim sırasında oluşabilecek farklı senaryoların tümünden gözden geçirilmesi ve buna yönelik hazırlık yapılması

3. Geçiş sürecinin tanımlanması

Bu aşamada, değişim için gereken faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulaması önemlidir. Değişimin gerçekleşmesinde, önemli rol üstlenen tüm üyelerin bağlılıkla ve üstlendikleri sorumluluğun bilinciyle çalışmalarını gerekmektedir. Aksi takdirde, planlanan değişimin gerçekleşmesi çok zor, bazı durumlarda ise imkânsız olabilmektedir. Bu değişimde; “aile işi”yle “şirket işi”ni ayıracak bir sistem kurma zorunluluğu vardır. Sistem kurulurken dışarıdan bir danışmanlardan destek alınabilir ve aile anayasası oluşturularak, kurumsal aile meclisi kurulabilir.

Devir süreci devreden açılarından farklı anlamlar taşımaktadır.

Devredenin kendince yanıtlanması gereken sorular vardır.

İşle ilişkiniz nedir?

Bundan iki yıl, beş yıl, on yıl, yirmi yıl sonra işle ilişkiniz ne olacak?

Siz çalışmayı bıraktığımız zaman, işinize ne olacak?

Sizden sonra diğer hissedarlara ne olacak?

Halefiniz için, bu bir kariyer yolu olabilir mi?

Faol olmayan bir aile üyesi için, finansal bir bağımsızlık kaynağı olabilir mi?

Bir şirket sahibi şirketinin sağlıklı devam etmesini (ve çalışanların gelecekteki mutlu-

luğunu) tercih ederek emekli olurken, şirketin öz sermayesinin, kendine geçmesini tercih etmeyerek, daha az para almaya razı olabilir.

Bir başka şirket sahibi ise, şirket yönetiminin ailede kalmasına öylesine çok önem verir ki, çok daha nitelikli yöneticileri görmezden gelir. Onun için tek önemli olan yönetimin ailede kalmasıdır.

Burada da şirket sahibinin yanıtlaması gereken sorular vardır.

Şirketin aile içinde kalması mı istiyor mu?

Aile üyeleri ve mirasçılar bu konuda ne düşünüyor?

Kendi dışındaki aile üyeleri yaşamlarını sürdürmek için bu şirkete ihtiyaç duyuyorlar mı?

Ticari kazanç, şirkette faal olan ve olmayan aile üyeleri arasında nasıl paylaşılacak?

Kendi emekliliği için kullanacağı pay, diğer hissedarların gelecekteki kazançlarını azaltacak mı?

Karar verilmesi gereken konu, işin öncelikler listesinde nerede bulunduğu.

Bir tarafta kan bağı, duygu ve sorumlulukla beslenen bir aile sistemi, diğer tarafta, en nitelikli profesyonel tarafından yönetilen kazanç ve varlık üzerine kurulan şirket sistemi.

Hangisi daha öncelikli...

Pek çok şirket sahibi, bu iki sistemin arasında bir yerlerde ve beklentileri yönetmek bunlar arasında bir tür denge kurmak çok önemlidir.

Bu dengeyi sağlamanın tek yolu karar verilene uygun olarak yönetim biçimi oluşturmaktır.

ENTEĞRE RAPORLAMAMANIN KULLANIMINI HIZLANDIRMADA YÖNETİM KURULUNUN ROLÜ

The Conference Board'a makalenin TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi'nde yayınlanması konusundaki destekleri için teşekkür ederiz. Makale original olarak "Director Notes" olarak The Conference Board tarafından yayınlanmıştır.

Bu rapor entegre raporlama kavramının ve bunun dünyada kullanımının güncel durumunu gözden geçiriyor. Ayrıca hem şirketlere hem de topluma sağladığı yararları tartışıyor ve yönetim kurullarına kendi kurumlarında entegre raporlamanın uygulanması için ivme katmak için yollar öneriyor.

Bir şirketin finansal, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) performansının raporlandığı entegre raporlamaya olan ilgi ve entegre raporlamanın kullanımı hızla artıyor. Her ne kadar çoğu ülkede isteğe bağlı olsa da, Güney Afrika'da zorunlu ve Fransa'da da yakında listelenen tüm şirketler için zorunlu hale gelecek. Avrupa Birliği'nin önümüzdeki yıl entegre raporlamayı zorunlu hale getirmesinin bekleniyor olması, zorunlu entegre raporlamasına yönelik çok önemli bir adımdır. Entegre raporu ilk yayınlayan şirket bunu 10 sene önce yapmış olan Danimarkalı Novozymes adlı bir biyo-sana-yi ürünleri şirkettir. Brezilyalı Natura Cosméticos adındaki bir kozmetik şirketi ise ilk entegre raporlamasını 2003 yılında gerçekleştirdi. Danimarkalı diyabet ürünleri şirketi Novo Nordisk de bunu bir sonraki sene yaptı.

Bugün, birçok Avrupa şirketi entegre rapor yayınlıyor ve daha fazla entegre web sitesi yaratıyor. Tarihsel olarak, ağır finansal raporlama yükümlülükleri ve dava açılması korkusu nedeniyle isteğe bağlı raporlamanın riskini almaktan kaçınan bazı Amerikan şirketleri de entegre raporlama yayınlamaya başlamıştır. Geçtiğimiz birkaç yıl zarfında American Electric Power, Pfizer, Southwest Hava yolları ve United Technologies Corporation gibi bazı Amerikan şirketleri entegre raporlama yayınlamışlardır.¹

Sürdürülebilir bir toplum kendi şirketlerinin büyük çoğunluğunun sürdürülebilir stratejilere sahip olmasına ihtiyaç duyar. Sürdürülebilir strateji, hissedarlara uzun dönemde değer yaratırken diğer paydaşların ihtiyaçlarını karşılamayı ve ölçüsüz ya da yeterli bilgiye sahip olmadan risk almamayı tanımlamaktadır. Entegre raporlama hem şirketin sürdürülebilir bir strateji uygulama performansını iletmede en etkin yoldur, hem de gerçekten sürdürülebilir bir stratejinin olmasını sağlayacak bir disiplin yoludur. Entegre raporlamanın şirketlere sağladığı yararlar şöyledir:²

- Finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması,
 - Finansal olmayan bilgilerin güvenilir ve zamanında üretilmesi için içsel olarak ölçüm ve kontrol sistemlerinin gelişmesi,
 - Düşük itibar riski,
 - Çalışanların işe bağlılıklarının artması
 - Sürdürülebilirlik konusunda hassas olan müşterilerin şirkete bağlılığının artması,
 - Sürdürülebilir stratejilere önem veren uzun vadeli yatırımcılar,
 - Diğer paydaşlarla daha gelişmiş ilişkiler.
- Bu makale yüksek kaliteli

entegre raporlamanın hızlı ve genel olarak benimsenmesinin, sermaye piyasası ve toplum için zorunlu olduğunu savunuyor. Bu sebepten dolayı, halka açık bütün şirketler önümüzdeki beş sene içerisinde entegre raporlama uygulamalarını benimsemeye teşvik edilmelidir. Bunun gerçekleşmesi için, oranları ülkeden ülkeye farklılık gösterecek olmakla birlikte, piyasa ve düzenlemelerin bir kombinasyonu gerekli olacaktır.

Yönetim kurulu üyeleri entegre raporlamanın benimsemesini yaygınlaştırmakta önemli bir rol oynayabilir. Bunu yapmak kendi çıkarlarına da olacaktır, zira entegre raporlama sayesinde hissedarları ve diğer paydaşları temsil etme görevlerini daha iyi yerine getirebileceklerdir. Gittikçe artan oranda, hissedarların çıkarları, diğer paydaşların çıkar ve hedeflerinden etkilenmektedir ve yönetim kurulları her iki çıkarı da dikkate almak zorundadır.

Entegre Raporlama Kavramı

Entegre raporlama finansal ve finansal olmayan(ESG) bilgilerin tek bir dokümanda raporlanmasını içerir ve ideal olarak ikisinin arasındaki ilişkiyi göstermelidir. Finansal olmayan konulardaki iyi performans finansal konulardaki performansı olumlu etkiler veya tersi de geçerlidir. Ayrıca, entegre raporlama finansal ve finansal olmayan performans arasındaki potansiyel ilişkiyi de gösterebilir. Gü-

1- Bu makale, "CSR Index" adlı kitabın "Accelerating the Adoption of Integrated Reporting" bölümünden uyarlanmıştır (Francesco de Leo and Mathias Vollbracht, Zurich, InnoVAtio Publishing Limited, 2011)

2- Robert G. Eccles ve Michael P. Krzus, "United Technologies Corporation," One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2010) ve Robert G. Eccles ve Kyle Armbruster, "Two Disruptive Ideas Combined: Integrated Reporting in the Cloud," IESE Insight, no. 8, 2011.

ENTEĞRE RAPORLAMA HEM ŞİRKETİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR STRATEJİ UYGULAMA PERFORMANSINI İLETMEDE EN ETKİN YOLDUR, HEM DE GERÇEKTEN SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR STRATEJİNİN OLMASINI SAĞLAYACAK BİR DİSİPLİN YOLUDUR.

nümüzde, tüm halka açık şirketlerin en az yıllık olarak finansal bilgilerini raporlaması zorunlu iken, finansal olmayan bilgilerin raporlanması birçok ülkede isteğe bağlıdır. Fakat araştırmalar, zorunlu ESG raporlamasının hem şirket hem de toplum için yararlı olduğunu gösteriyor.³ Aynı durum, hatta daha fazlası, entegre raporlama için de geçerli olacaktır.

Entegre raporlamanın ardındaki ana önerme sürdürülebilir toplumdur. Sürdürülebilir toplum, şimdiki ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilen olarak tanımlanabilir ve şirketlerinin hepsi değilse bile çoğunluğunun hissedarlarına ve diğer paydaşlarına kısa ve uzun vadede değer yaratabilecekleri sürdürülebilir stratejilerinin olmasını gerektirir. Bu durum, ilkinin ikincisi için feda etmeyi de içerebilir.⁴ Sürdürülebilir toplum sağlamaktaki güncel 4 öge sayılabilir:

- Tekrar eden küresel finansal krizler,
- İklim değişikliği ile su ve bazı mineraller gibi doğal kaynakların kısıtlı olduğu konusundaki artan bilinç,
- Gelişmiş ekonomilerde değer yaratma için insan sermayesinin, gelişmekte olan ülkelerde insan haklarının öneminin

artması,

● Kurumsal yönetim ve risk yönetiminin, büyük şirket felaketlerini engellemedeki ana rolünün anlaşılması - hırsızlık, yolsuzluk, temel operasyonel hatalar gibi.

Uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratımı, şirketin kararlarına ve bu kararların sonuçlarına bütünsel olarak yaklaşarak; finansal, doğal ve insan kaynakları açısından verilen kararların birbirlerinden nasıl etkilendiğini anlamayı gerektirmektedir. İyi kurumsal yönetim ve risk yönetimi sayesinde kısa dönemli performansın şirketin uzun vadeli performansını (hatta varlığını) tehdit etmesinin önlenmesi sağlanmalıdır. Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi'nin de belirttiği gibi, entegre raporlama vasıtası ile, bir şirket "organizasyonun stratejisi, kurumsal yönetimi ve finansal performansı ile operasyonlarını gerçekleştirdiği sosyal, çevresel ve ekonomik çerçeve arasındaki bağlantıyı gösterir". Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi Çerçevesi; bir organizasyonu, açık ve öz bir şekilde, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmasını ve sürdürmesini sağlamak için kullanılan önemli konulara desteklemektedir"⁵.

Entegre Raporlamanın Bugünkü Durumu

Entegre raporlamanın tam olarak çerçevesi tanımlanmadığından ve gönüllü bir uygulama olduğundan dolayı "Entegre Raporlama" tam olarak tanımlanamamıştır. Ancak yine de şirketlerin finansal ve finansal olmayan performanslarını ne

3- Ioannis Ioannou ve George Serafeim, The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting, Harvard Business School, Working Paper 11-100, 2011.

4- Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, "Sustainable Strategies for a Sustainable Society," One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2010).

5- IIRC Integrated Reporting Pilot Programme (www.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/06/BriefingIntegratedReporting-PilotProgramme.pdf) erişim Temmuz 2011.

derece raporlamaya çalıştıklarını ve bunların ülkeler arasındaki farklılıklarını anlamak mümkündür. . Örneğin, Global Reporting Initiative tarafından hazırlanan G3 Rehberi'ni kullanan 1861 şirketten 237'si gönüllü olarak entegre raporlama yayınlamıştır.⁶

Şirketlerin entegre raporlamayı nasıl uygulamaya geçirdiklerini değerlendirebileceğimiz bir başka yol da Sustainable Asset Management (SAM)'ın 2.255 şirketten oluşan veri tabanıdır.⁷ Bu makaledeki analiz, SAM analistlerinin şirketlerin ESG ve finansal bilgileri entegre edip etmediğini kodladığı 2009 yılının datasını kullanılmıştır. Bu entegrasyon metin olarak veya kantitatif anahtar performans göstergeleri şeklinde veya ikisi birden olabilir.

6- GRI Reports List (www.globalreporting.org/ReportServices/GRIReportsList/) erişim Temmuz 2011.

7- Sustainable Asset Management (SAM) uluslararası yatırım şirketidir.

SAM veri tabanı ülkeler arası farklılıkları gözden geçirmeyi mümkün kılıyor. ESG bilgisinde her ülke için anahtar performans göstergeleri ve metni entegre edenlerin oranından ikisini de entegre etmeyen şirketlerin oranı çıkartılarak bir endeks geliştirilmiştir. Sayı büyüdükçe entegrasyon derecesi de daha yüksektir (Tablo 1)

Çevresel verilere göre 14 ülke pozitif not alırken (anahtar performans göstergeleri ve metin anlatımını entegre eden daha fazla şirket var) geriye kalan 15 şirket eksi not almışlardır. İngiltere ilk sırada olurken, - ardından Fransa, Danimarka, İsveç, Finlandiya, Portekiz ve Brezilya gelmektedir – Amerika Birleşik Devletleri sonuncu sırada yer almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri ile birlikte Güney Kore,

ULUSLARARASI EN-
TEĞRE RAPORLA-
MA KOMİTESİ'NİN
DE BELİRTTİĞİ GİBİ,
ENTEĞRE RAPORLA-
MA VASITASI İLE, BİR
ŞİRKET “ORGANİZAS-
YONUN STRATEJİSİ,
KURUMSAL YÖNE-
TİMİ VE FİNANSAL
PERFORMANSI İLE
OPERASYONLARINI
GERÇEKLEŞTİRDİĞİ
SOSYAL, ÇEVRESEL VE
EKONOMİK ÇERÇEVE
ARASINDAKİ BAĞLAN-
TIYI GÖSTERİR”.

Çin, Kanada, Hong Kong ve Hindistan sonuncu sıralarda yer alıyor. Sosyal verilere göre 13 ülke pozitif not alırken 16 ülke sıfır veya eksi puan almışlardır. Burada da İngiltere ilk sırada yer alırken - ardından Brezilya, Almanya, İsveç, Fransa gelmektedir - Amerika Birleşik Devletleri sonuncu sırada yer alıyor.

Veri ve metodolojik sınırlamalar nedeni ile bahsedilen sıralamayı kesin olarak algılamamız gerektiği konusunda da uyarımız gerekir. Ancak genel model net ve beklentilerle uyumludur. Hem çevresel hem de sosyal verilerde en yüksek sıralarda olanlar Avrupa ülkeleri ve Brezilya'dır. Bu durum, GRI listesine göre entegre raporlamayı uygulayan şirketlerin yüzde 45'inin Avrupa'da olduğu gerçeği ile tutarlıdır. Amerika ve Kanada dışında düşük sıralardaki ülkelerin çoğu Asya'da bulun-

yor. Amerika'da ve Kanada'da bulunan şirketler sürdürülebilirliğin stratejilerindeki önemi konusunda şüphelidirler, ve bu durum bu ülkelerin sermaye piyasalarının kısa vadeli doğası nedeniyle daha da şiddetlenmektedir. Gelişmekte olan ekonomilere sahip Çin, Hindistan ve Güney Kore gibi ülkelerdeki şirketler daha çok karşılaştıkları kısa vadeli büyüme fırsatlarının peşinde olmakta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik ile daha az ilgilenmektedirler. Entegre ya da sadece sürdürülebilirlik raporlaması hazırlayan şirketlerin ortak şikayeti yatırımcı ilgisizliğidir. Şirketler, yatırımcılar kayıtsız kalacak iseler uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratımı için strateji peşinde olmanın amacı nedir diye sormaktadırlar.

Dolayısı ile “eğer yatırımcılar üzerinde bir etkisi yok ise neden entegre bir raporlama hazırlayalım?” diye düşünmektedirler. Yatırım toplumunun bazı üyeleri, özellikle Sosyal Sorumluluk Yatırımı (SRI) fonları, entegre raporlama için sözlü destek belirtmiş olmakla beraber, bu başlık henüz birçok ana yatırımcının ajandasında baş sırada değildir. Bloomberg verilerini kullanarak, ESG konusunda yatırımcı ilgisinin ülkeler arasındaki farklılıklarını ölçmek mümkündür. Bu amaçla, Bloomberg 23 ülkedeki yatırımcıların ESG metriklerinden oluşan uzun bir listeye kaç kez eriştikleri verisini sağlamıştır. İki çeyrek dönem kısa bir zaman olarak gözükse de, toplam 34 milyon adet gibi önemli sayıda erişim olmuştur. Ülkelerin borsa piyasa değerine göre düzeltilen çalışmada ülke sıralaması yapılabilmektedir (Tablo 2)

İsviçre, İngiltere, Kanada ve İspanya'daki yatırımcılar çevresel bilgiye en fazla ilgi gösterenlerdir. Öte yandan, Hollanda, Hong Kong, Çin, Belçika ve Finlandiya en az ilgilenen yatırımcı

Tablo 1 – Çevre ve Sosyal Verilerin Entegre Edilmesi (Ülke bazında)

No	Ülke	Çevre Notu	Ülke	Sosyal Not
1	İngiltere	54.5	İngiltere	48.2
2	Fransa	54.3	Brezilya	48.0
3	Danimarka	46.2	Almanya	46.8
4	İsveç	45.5	İsveç	45.5
5	Finlandiya	44.4	Fransa	42.9
6	Portekiz	44.4	Finlandiya	33.3
7	Brezilya	40.0	Güney Afrika	30.8
8	Rusya	33.3	İtalya	29.2
9	Almanya	29.8	Danimarka	23.1
10	Lüksemburg	25.0	Belçika	16.7
11	Güney Afrika	23.1	İrlanda	11.1
12	Hollanda	9.1	İspanya	6.7
13	İsviçre	8.1	Hollanda	6.1
14	İspanya	6.7	Lüksemburg	0.0
15	Belçika	-5.6	Malezya	0.0
16	İtalya	-8.3	Singapur	-4.3
17	İrlanda	-11.1	İsviçre	-5.4
18	Meksika	-12.5	Meksika	-12.5
19	Yunanistan	-18.2	Hongkong	-17.1
20	Avustralya	-19.7	Avusturya	-22.2
21	Japonya	-20.0	Hindistan	-26.3
22	Singapur	-21.7	Çin	-26.7
23	Avusturya	-22.2	Avustralya	-33.3
24	Hindistan	-31.6	Japonya	-39.0
25	Hongkong	-31.7	Yunanistan	-45.5
26	Kanada	-46.2	Kanada	-49.5
27	Çin	-53.3	Kolombiya	-50.0
28	Güney Kore	-59.0	Güney Kore	-64.6
29	ABD	-79.0	ABD	-81.1

Kaynak: Sustainable Asset Management veri tabanı

gruplarının bulunduğu ülkelerdir. İsviçre, İngiltere, Kanada ve İspanya'daki yatırımcılar aynı zamanda sosyal metriklere de en fazla ilgi gösteren yatırımcıların olduğu ülkelerdir. Hollanda, Danimarka, Çin, Belçika ve Finlandiya yatırımcıları ise en az ilgi gösterenlerdir. ABD yatırımcıları her iki listede de orta sıralarda yer almaktadır. Sosyal ve çevre konularındaki şirket bilgilerinin entegre edilmesi ile yatırımcı ilgisinin tam olarak örtüşmesini ilginç bir durum olarak not etmek gereklidir. Örneğin Kanada şirketleri ESG bilgilerini entegre etme konusuna pek eğilim göstermezken, yatırımcıları diğer ülke yatırımcılarına göre daha fazla önem veriyor gözükmektedir.

Değişmek İçin Bir Strateji

Önümüzdeki beş yıl içerisinde halka açık şirketler tarafından entegre raporlamanın evrensel kabulünün sağlanması piyasa ve düzenleyici güçlerin birleşimini gerektirecektir. Bir önemli pazar gücü, şirketler tarafından gönüllü benimsenmesidir. Entegre raporlama için henüz küresel

olarak kabul edilen bir çerçeveye bulunmadığı için, şirketler tarafından gönüllü benimsenmesi, bu çerçeveyi yaratmaya yardımcı olacaktır. Entegre raporlama için nihai sorumluluk sahibi olan şirketlerin denemeleri ve yaratıcılıkları, entegre raporlama kavramına anlam vermek için hayati önemdedir. Erken benimseyenlerin çabaları, entegre raporlamanın temel unsurları hakkında bilgi oluşumuna, raporun üretiminde engelleri ve zorlukları görebileceğine yardımcı olacaktır. Hem hisse senedi piyasalarında hem de girişim sermayesi olarak aktif yer alan büyük kurumsal yatırımcılar, entegre raporlamanın gönüllü benimsenmesini sağlayabilecek bir başka pazar gücüdür.

Hisse senedi piyasalarında şirketin hisselerinin önemli bir bölümüne sahip yatırımcılar, yıllık genel kurul toplantısında konuyu gündeme getirebilir veya şirketin yıllık proxy açıklamasında konuyla ilgili bir öneri vermek gibi çeşitli yollarla, entegre raporlama uygulaması için

ÖNÜMÜZDEKİ BEŞ YIL İÇERİSİNDE HALKA AÇIK ŞİRKETLER TARAFINDAN ENTEGRE RAPORLAMANIN EVRENSEL KABULÜNÜN SAĞLANMASI PİYASA VE DÜZENLEYİCİ GÜÇLERİN BİRLEŞİMİNİ GEREKTİRECEKTİR.

şirket üzerinde baskı uygulayabilirler. Girişim sermaye fonları içindeki sınırlı ortak rolündeki büyük kurumsal yatırımcılar, bu fonların portföy şirketi düzeyinde kısa entegre raporlar hazırlanması yönünde teşvik edebilirler. Kendi insiyatifleri ile bu fonların genel ortakları da kendi portföy şirketleri için entegre raporlama uygulayabilirler, ve bu sayede halka arz yoluyla çıkış stratejisi uyguladıklarında entegre raporlama için temelleri atabilirler veya stratejik bir yatırımcıya satarak çıkacakları zaman bu uygulamayı yeni hissedarlara aktarmış olurlar. Finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiler hakkında elde edilen bilgi, sınırlı ortakları ile paylaşılabilir ve bu sayede halka açık şirketler portföyünde bu bilgiyi kullanabilirler.

Diğer iki pazar gücü de bireysel ve kurumsal tüketicilerin önemli bir rol oynayabilmeleridir. Daha sürdürülebilir stratejileri ve daha sürdürülebilir ürünleri olan şirketlerin ürünlerini alan bireysel tüketiciler hem bu şirketlerin başarılarına katkıda bulunabilir hem de daha az sürdürülebilir iş uygulamalarına sahip şirketler üzerinde baskı yaratırlar. Kurumsal müşteriler tedarik zinciri içerisindeki şir-

ketleri entegre raporlamaya teşvik edebilirler ve hatta alacakları tekliflerde bir zorunluluk haline getirebilirler.

Entegre raporlamanın benimsenmesi için üçüncü güç, sivil toplum kuruluşlarıdır (STK). STK'lar, Waygood'un söylediği gibi "sermaye piyasası kampanyası" ile hem yatırımcılara hem de şirketlere etki ederek, piyasa gücüne ivme kazandırabilirler.⁸ STK'lar hükümetlerin, borsaların, ve sermaye piyasaları ve diğer düzenleyicilerin üzerinde, onları entegre raporlama hareketini desteklemeye teşvik ederek baskı uygulayabilirler.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi için özellikle küresel bazda önemli sorunlar vardır. IIRC entegre raporlama için, kamuoyu tarafından tartışılacak bir taslak çerçeve oluşturma sorumluluğunu üstlenmiştir. Ancak bu sürecin şirketler, yatırımcılar ve diğerlerinin faydalı bulacağı prensip-temelli çerçevenin oluşturulmasını sağlayacağı yönünde iyimser olmamızı sağlayan nedenler de vardır. Bunu başarmak, şirketlerin ve kurumsal yatırımcıların aktif katılım ve bağlılığını gerektirmektedir. Bazıları, bunu yaparak bir kamu malı oluşturmak için masrafa katlanmaları gerekeceğini söyleyebilir ancak katkı sağlayanlar çerçeveyi oluşturmaktan ve diğerlerinden önce başlamış olmanın faydalarından yararlanabileceklerdir.

Daha zor bir sorun ise finansal olmayan bilgiler için standartlar belirlemektir. The Global Reporting Initiative (GRI), the Carbon Disclosure Project ve The Society for Investment Professionals gibi çeşitli gruplar, önemli katkılar sağlamışlardır. Finansal olmayan bilgiler için standart oluşturma aramaları yapan organizasyonlar, (sivil toplum kuruluşları ve profesyonel dernekler gibi) birbirleriyle

Tablo 2- Çevre ve Sosyal Konularda Yatırımcı İlgisi (Ülke bazında ve piyasa değerine göre düzeltilmiş)

No	Ülke	Çevreye ilgi	Ülke	Sosyal ilgi
1	İsviçre	1.778	Kanada	0.314
2	İngiltere	1.063	İngiltere	0.253
3	Kanada	0.824	İsviçre	0.210
4	İspanya	0.502	İspanya	0.144
5	Danimarka	0.320	Singapur	0.116
6	Singapur	0.303	Japonya	0.104
7	Japonya	0.289	Almanya	0.086
8	Hindistan	0.219	Hindistan	0.065
9	ABD	0.156	ABD	0.058
10	Almanya	0.131	Yunanistan	0.046
11	Yunanistan	0.114	İtalya	0.039
12	Brezilya	0.090	Brezilya	0.036
13	Fransa	0.083	Honkong	0.029
14	İtalya	0.075	Fransa	0.027
15	Avustralya	0.073	Avustralya	0.026
16	İsveç	0.066	Güney Kore	0.025
17	Güney Afrika	0.047	Güney Afrika	0.017
18	Güney Kore	0.047	İsveç	0.017
19	Hollanda	0.036	Hollanda	0.013
20	Honkong	0.035	Danimarka	0.013
21	Çin	0.019	Çin	0.011
22	Belçika	0.016	Finlandiya	0.008
23	Finlandiya	0.012	Belçika	0.007

8- Steven Waygood, 'Civil Society and Capital Markets', Sustainable Investing: The Art of Long-Term Performance, Cary Krosinsky and Nick Robins (eds) (London:Earthscan, 2008) s. 178

Kaynak: Bloomberg

hem işbirliği yaparlar hem de rekabet ederler. Rekabet, hem yeniliğe teşvik sağlar ve yeni alternatifler üretir en iyisini açık hale getirir, hem de muhasebe standartlarının her ülkede farklı olması nedeniyle oluşan birden fazla” Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GAAP) “ oluşması gibi geçmişte olan sorunların tekrarına neden olabilir. Şu anda hiçbir ülkede finansal olmayan bilgilerin standartlarını belirlemekten sorumlu muhasebe standartları kurumu veya sermaye piyasası düzenleyicisi gibi kamu kurumları yoktur. Raporlama standartları kurmak ve uygulamak özellikle küresel düzeyde zor ve tartışmalıdır. O nedenle bu problem, IIRC ‘nin konusu olmalı ve IIRC hangi organ veya organların finansal olmayan bilgilerin raporlama standartlarından sorumlu olacağı ve bu standartlara güvence sağlayacağı konusunda öneri getirmelidir.

Düzenlemelerin, entegre raporlamanın hızlanmasını sağlayabileceği 3 yol vardır. İlk olarak yukarıda belirtilen zorunlu ESG raporlamaya ilişkin beklenen AB mevzuatı gibi bir mevzuat oluşturmak. ” Group of Twenty Finance Ministers “ ve “Central Bank Governors (G20)” gibi çok taraflı kuruluşlar bunu küresel düzeyde düzenleyebilir böylece ülkelerin mevzuatı büyük ölçüde buna benzeyebilir. İkinci olarak, ” International Organization of Securities Commission (IOSCO)” tarafından oynanan bir koordinasyon ve yakınlaştırma fonksiyonu olan “U.S. Securities and Exchange Commission” veya “Chinese Securities Regulatory Commission” gibi ulusal sermaye piyasası düzenleyicileri tarafından düzenlemeler yapılabilir. Üçüncü olarak da, Güney

Afrika’daki gibi borsa kotasyonu şartları olabilir. İlk adımda, Borsa entegre raporları hazırlamak isteyen şirketler için “gönüllü raporlama programı” ile başlar. Bu sayede, Borsa en iyi uygulamalar hakkında bilgi toplayabilir ve ileride zorunlu kılmak için gerekli prosedür ve sistem geliştirilebilir.⁹ Borsa dünyasında, “Dünya Borsalar Federasyonu”, “G20” ve “IOSCO “ ‘ya benzer bir rol oynayabilir.

Son olarak, muhasebe firmaları, satış tarafı analist firmaları, derecelendirme kuruluşları ve yönetim kurulları gibi piyasa araçları, şirketlerin entegre raporlamayı uygulamaları ve yatırımcıların bu bilgileri kullanmaları için oynayabilecekleri önemli bir rolleri bulunmaktadır. Muhasebe firmaları, ölçüm ve raporlama standartlarının geliştirilmesinde ve ayrıca güvence verilmesi için metodolojilerin geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlayabilirler. Entegre raporlar, denetim raporu ile birlikte olduklarında yüksek kredibiliteye sahip olacaktır. Satış tarafı analistleri ESG bilgilerini analiz ve önerilerine ekleyebilirler. Derecelendirme kuruluşları, riskin önemli bir parçası olan ESG faktörlerini derecelendirmelerinde dikkate almalıdırlar. Hissedarlara ve diğer paydaşlara karşı sorumlu olan yönetim kurulları, görevlerini yerine getirmek için entegre raporlara ihtiyaç duymaktadırlar. Yönetimi, entegre raporları dışarı ile paylaşmaları konusunda destekleyebilir, hatta zorunlu tutabilirler.

Piyasa ve düzenleme güçlerinin en etkin bileşimi her ülkenin durumuna göre farklılık gösterecektir. SAM ve Bloomberg’den alınan verileri birleştirerek, ülkeler çevre ve sosya performanslarına göre dört kategoriden birisine sınıflandırılabilir.

(Şekil 1 ve 2). Bu sınıflandırma ve her kategoriye göre, uygun olan piyasa ve düzenleme bileşimi önermek mümkündür.

Sürdürülebilir ülkelerde (Almanya ve İngiltere gibi), şirketler tarafından yüksek seviyede entegre raporlama yapılmakta ve yatırımcılar tarafından finansal olmayan performans

metriklerine yüksek bir ilgi bulunmaktadır. Bu ülkelerdeki şirketler ve yatırımcılar entegre raporlamanın öncüleridir ve daha sürdürülebilir küresel toplum için liderlik etmeye devam etmelidirler. Bu ülkelerde piyasa güçleri etkin rol oynamaktadır. Entegre raporlamaya olan görünmez piyasa desteği bize,

Şekil 1 - Çevre ile ilgili konularda Entegre Raporlama ve Yatırımcı İlgisi

		Şirketlerin Entegre Raporlaması			
		Düşük	Yüksek		
Yatırımcı İlgisi	Yüksek	Sürdürülebilir Yatırımcılar Ülkeleri Kanada Yunanistan Hindistan Japonya Singapur ABD	Sürdürülebilir Ülkeler Danimarka İngiltere Almanya İspanya İsviçre	Yüksek	
	Düşük	Sürdürülebilir Olmayan Ülkeler Avustralya Belçika Çin Hongkong İtalya Güney Kore	Sürdürülebilir Şirketler Ülkeleri Brezilya Finlandiya Fransa Hollanda Güney Afrika İsveç	Düşük	
		Düşük	Yüksek		

Kaynak: Bloomberg ve Sustainable Asset Management (SAM)

Şekil 2 - Sosyal konularda Entegre Raporlama ve Yatırımcı İlgisi

		Şirketlerin Entegre Raporlaması			
		Düşük	Yüksek		
Yatırımcı İlgisi	Yüksek	Sürdürülebilir Yatırımcılar Ülkeleri Kanada Yunanistan Hindistan Japonya Singapur İsviçre ABD	Sürdürülebilir Ülkeler İngiltere Almanya İtalya İspanya	Yüksek	
	Düşük	Sürdürülebilir Olmayan Ülkeler Avustralya Çin Hongkong Hollanda Güney Kore	Sürdürülebilir Şirketler Ülkeleri Belçika Brezilya Danimarka Finlandiya Fransa Güney Afrika İsveç	Düşük	
		Düşük	Yüksek		

Kaynak: Bloomberg ve Sustainable Asset Management (SAM)

9- Robert G. Eccles ve Mervyn E. King, "Integrated reports voluntary filing" Focus, June 2010:3-6 <http://www.world-exchanges.org/newsviews/views/integrated-reports-voluntary-filing>, erişim Temmuz 2011.

TURKCELL AkıllıBulut



İşinizi teknoloji büyütsün Teknoloji işinize Turkcell baksın



Turkcell AkıllıBulut sayesinde şirketinizin bütün bilgileri tek bir veri merkezinde toplansın, siz de bu bilgilere istediğiniz zaman, istediğiniz yerden güvenle ulaşın. Üstelik kullandığınız kadar ödeyin. Ayrıntılı bilgi www.turkcellakillibulut.com'da.

www.turkcellakillibulut.com'dan verilen hizmetler Turkcell Superonline tarafından sağlanmaktadır.

entegre raporlamayı zorunlu hale getirmenin en iyi yolunun yatırımcı ilgisini destekleyecek düzenleme aksiyonları ve lider şirketleri destekleyerek diğerlerini de yöreklendirecek olan borsada listelenme yükümlülükleri olduğunu göstermektedir.

Sürdürülebilir Şirketler ülkelerinde (Brezilya, Güney Afrika ve İsveç gibi) şirket entegre raporlama seviyesi yüksek iken, yatırımcıların finansal olmayan performans metriklerine olan ilgisi düşüktür. Bu nedenle etkin olan piyasa gücü şirketlerdir. Bu ülkelerdeki şirketlerin yatırımcıları, finansal olmayan metriklerin şirket performansını değerlendirmede ve yatırım kararları alma konularında önemi konusunda eğitmeleri gerekmektedir. Yatırımcılar, diğer ülkelerdeki yatırımcıların tecrübelerinden faydalanabilir ve ESG entegrasyonu ve etkileşimi konularındaki gelişmelerden faydalanabilirler. Bu ülkelerdeki şirketler üzerindeki piyasa baskısı önemli bir momentum yarattığını kabul etmek gereklidir ve bu durum yatırımcıların piyasa baskısı ile desteklenmelidir. Borsada listelenme yükümlülüklerinde entegre raporlamanın zorunluluk haline getirilmesi halen raporlama yapanları ödüllendirirken, yapmayanların üzerinde ise bir baskı oluşturacaktır.

Sürdürülebilir Yatırımcılar ülkelerinde (Hindistan, Japonya, ABD gibi), çok az sayıda şirket entegre raporlama yapmakta, fakat yatırımcıların finansal olmayan performans metriklerine olan ilgisi yüksektir. Bu nedenle etkin olan piyasa gücü yatırımcılardır. Bu ülkelerde, yatırımcıların sahip oldukları şirketlerden daha fazla entegre raporlama talep etmeleri gereklidir. Bu ülkelerdeki şirketler üzerindeki piyasa baskısı önemli bir momentum yaratmıştır ve bu durum yatırımcıların piyasa baskısı ile desteklenmelidir.

Sermaye Piyasaları düzenleyici kuruluşlarının entegre raporlamayı zorunlu hale getirmesi aktif yatırımcıları destekleyecektir.

Sürdürülebilir olmayan ülkelerde (Çin, Honkong, Güney Kore gibi) az sayıda şirket entegre raporlama yapmakta ve yatırımcıların finansal olmayan performans metriklerine olan ilgisi de düşüktür. Bu nedenle, bu ülkelerde kanun ya da düzenleme seviyesinde müdahaleler gerekli olabilir. Ne yatırımcılar ne de şirketler ESC konusuna pek ilgi göstermediklerinden, piyasa güçlerinin davranış değişikliğine yol açması olası değildir.¹⁰

Entegre raporlamanın önümüzdeki beş yılda evrensel uygulama haline getirmek için gerekli olan kurumsal değişim için uygun bir strateji aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kısa dönemde, özellikle Sürdürülebilir ve Sürdürülebilir Şirketler ülkelerinde olmak üzere şirketler öncülüğü alınmalıdır. Bu şirketlerin denemeleri ve yaratıcılıkları sayesinde entegre raporlama kavramı daha açık ve güçlü olacaktır.

- Yatırımcılar, özellikle Sürdürülebilir ve Sürdürülebilir

SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜLKELERDE (ALMANYA VE İNGİLTERE GİBİ), ŞİRKETLER TARAFINDAN YÜKSEK SEVİYEDE ENTEĞRE RAPORLAMA YAPILMAKTA VE YATIRIMCILAR TARAFINDAN FİNANSAL OLAMAYAN PERFORMANS METRİKLERİNE YÜKSEK BİR İLGİ BULUNMAKTADIR.

Yatırımcılar ülkeleri, entegre raporla hazırlayan şirketleri aktif olarak desteklemeli, hazırlamayan şirketleri ise entegre raporlamayı öncelik haline getirmeleri için yöreklendirmelidirler. Ayrıca yatırımcılar, entegre raporlama çerçevesinin ve finansal olmayan raporlama standartlarının geliştirilmesi çabalarına katkı sağlamalıdır.

- Piyasa araçları şirketlerin ve yatırımcıların çabalarını destekleyebilirler.

- Zamanı geldiğinde (her ülkeye göre değişir) uygun kanun, düzenleme ya da borsada listelenme yükümlülükleri getirilerek entegre raporlama zorunluluk haline getirilmelidir. Bu yükümlülükler prensipler temelinde olmalı ve piyasa güçleri ile uyumu olmalıdır.

- Etkin etkileşim yoluyla, sivil toplum örgütleri piyasa ve kanuni yapının gücünü hızlandırabilirler.

Yönetim Kurulu'nun Rolü

Şu ana kadar entegre raporlama yapmaya başlayan çoğu şirkette, raporlama CEO tarafından başlatılmış, yönetim kurulu gerektiğinde ya da talep edildiğinde onay vermiştir. Fakat yönetim kurulu, yıllar içerisinde gelecekte bir yolculuk olduğunun bilinciyle, şirketin entegre raporlama yapması için motive edici güç olarak daha fazlasını yapabilir. Yönetim kurulu yönetimden, yönetim kurulu toplantıları da dahil olmak üzere, iç kullanım için entegre rapor hazırlanmasını isteyerek başlayabilir. Bu durum, hissedarlar için değer yaratan önemli ESG metriklerini belirlemek ve bu metriklerin nasıl etki ettiklerini anlamak için yönetime iç disiplin getirecektir. ESG hedeflerinin, en azından kısa dönemde,

kara olumsuz etki ettiği durumlarda, bu durumu bilmek ve bu konuda açık olmak gereklidir. Entegre performans bilgisine sahip olmak, yönetim kurulunu hissedarlar ve diğer paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için kısa ve uzun dönemde tutturmaları gereken dengeyi anlamalarını sağlayacaktır.

Üst yönetim ve yönetim kurulu iç entegre raporun kalitesinden memnun kaldıktan sonra, şirket, aynı detayda olmasa da, dış rapor hazırlamaya başlayabilir. Hissedarlara ve diğer paydaşlara karşı daha şeffaf olmanın getirisi ile bu bilgilerin üretimi ve açıklanmasının yanı sıra şeffaflığın rekabet ve yasal riskleri ile dengesinin bulunması yönetim kurulunun sorumluluğudur. Birçok durumda yönetim daha az bilginin açıklanması yönünde eğilim göstereceksen, dışsal kullanıcılar daha fazla bilginin açıklanmasını isteyecektir. Yönetim kurulu, ikinci grubun çıkarlarını temsil ettiğini hatırlamalı, fakat bunu yaparken birinci grubun hissedarlara ve diğer paydaşlara değer yaratma çabalarına destek olacak şekilde hareket etmelidir.

Yönetim kurulunu bir aksiyonu başlatması için harekete geçirmek her zaman zordur. Sonuç olarak, yönetim kurulunun aksiyonu bir yönetim kurulu üyesinin başlatmasına bağlıdır. Bu rolü üstlenebilecek en uygun kişi yönetim kurulu başkanı ya da denetim kurulu başkanıdır. Bu nedenle, bu rollerdeki kişilerin entegre raporlama konusunda daha fazla bilgi sahibi olmaları, konuyu diğer üyeler ve üst yönetim ile paylaşmaları konusunda teşvik edilmelidirler. Entegre raporlamayı uygulamak, iki grubu da daha etkin yapacak ve daha sürdürülebilir toplum için daha sürdürülebilir şirket oluşturulmasını sağlayacaktır.

10- Sınıflandırma sistemi Robert G. Eccles ve George Serafeim'den alınmıştır. "Leading and Lagging Countries in Contributing to a Sustainable Society," Working Knowledge, May 23, 2011, <http://hbswk.hbs.edu/item/6716.html>, erişim Temmuz 2011.

The International Law Institute (ILI), of Washington, DC., in collaboration with Corporate Governance Association of Turkey (TKYD) and İstanbul Bilgi University, Faculty of Law jointly present the following two Programs:

Capital Markets Regulation & Compliance

24-26 January 2013

Faculty



WILLIAM W. UCHIMOTO, ESQUIRE

William Uchimoto is a shareholder of Stevens & Lee PC and chairs the law firm's Securities Regulation and China practice groups. Prior to private practice, he was exposed to practical and challenging securities and corporate law work as the general counsel of Vie Financial Group, a Nasdaq listed technology company (1997-2003), as a senior vice president and general counsel of the Philadelphia Stock Exchange (1986-1997), and as an attorney in the Securities and Exchange Commission's ("SEC") Division of Market Regulation (1981-1986). At the SEC, Mr. Uchimoto facilitated development of the Congressionally mandated National Market System, which implemented listing standards for Nasdaq securities and linked disparate exchanges through the creation of the Intermarket Trading System. He has been a faculty member of the International Law Institute lecturing on U.S. capital market topics since 1989, and has taught courses in Securities Regulation at various Philadelphia area law schools. He holds a J.D. degree from the University of California, Hastings College of Law, and a Bachelor's degree in Economics from the University of California at Davis. Mr. Uchimoto is licensed to practice law in Pennsylvania and California.



DR. MURAT DOĞU

Doğan Şirketler Grubu
Holding A.Ş.
Vice president of financial
affairs



DR. YUSUF Z. SÖNMEZ

Capital Markets Board,
Deputy Head of the
Legal Affairs

Board Development and Independent Board Members

14-16 February 2013

Faculty



JAVADE CHAUDHRI

Javade Chaudhri is executive vice president, general counsel and chief compliance officer for Sempra Energy, a Fortune 250 energy-services company whose subsidiaries deliver electricity, natural gas and renewable energy projects and services around the world. Sempra Energy's nearly 17,000 employees serving about 26 million customers in the United States, Mexico, South America and elsewhere. Since joining Sempra Energy in 2003, Chaudhri has been responsible for all legal issues at the company. He is a member of the company's senior executive management team, serving on the boards of each business unit. Prior to joining Sempra Energy, he served as the general counsel of the technology company Gateway Inc. (2001 to 2003) and as its deputy general counsel, starting in 1999. He also supervised governmental and regulatory affairs and served as the chief ethics officer. Previously Chaudhri was a senior partner in the Washington, D.C., office of the law firm of Winston & Strawn and prior to that, he was a partner at the international law firm of Jones Day. Over his career, Chaudhri has advised boards of directors on corporate governance issues as well as regulatory issues and enforcement matters. Chaudhri holds a bachelor's degree from Yale University, a master's degree from the Yale School of Forestry & Environmental Studies, and a juris doctor degree from Georgetown University Law Center.



ACLAN ACAR

Chairman of Doğuş
Otomotiv and Board
member of Doğuş
Holding



TAYFUN BAYAZIT

Chairman, Marsh
McLennan Group &
Bayazit Consulting
Services



M. SAİF GÖZÜM

Advisor to CEO
Deloitte Turkey



DR. ERKİN ERİMEZ

Board member
Corporate Governance
Association of Turkey



ATTNY. KAYRA ÜÇER

Hergüner Bilgen Özeke
Attorney Partnership,
Partner Corporate
Practice Group

KURUMSAL YÖNETİM UYUM DERECELEN

Derecelendirme şirketleri benzer metodolojileri kullanmakta olup, İMKB'de işlem gören şirketler için derecelendirme kriterleri oluştururken, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri:IV, No:56)'deki 5.maddeye göre grup ayırımlarını yapmaktadırlar. TKYD üyesi Mustafa Doğrusoy bu makalesinde Kurumsal Yönetim Endeksi ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirilmesi konularını ele alıyor.

Sermaye Piyasası Kurulunca, Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyetinin Kapsamı Şu Şekilde Belirtilmiştir.

Sermaye piyasasında derecelendirme faaliyeti; kredi derecelendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerini kapsar. Konu, Kurulun Seri:VIII, No:51 Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği'yle düzenlenmiştir.

● İşletmelerce derecelendirme yaptırılması ihtiyaridir. Ancak, Kurul tarafından gerekli görülen durumlarda derecelendirme yaptırılması zorunlu tutulabilir.

● Derecelendirme kuruluşları, işletmelerin talepleri olmaksızın derecelendirme yapabilirler. Derecelendirme kuruluşları, talebe bağlı olmayan derecelendirme çalışması ve sonuçları hakkında kamuya açıklama yapmadan önce ilgili işletmelere bilgi vermek zorundadırlar. Derecelendirme çalışmasında işletmeler hakkında esas alınan bilgilere ilişkin olarak ilgili işletme tarafından yapılan değerlendirmeler, derecelendirme kuruluşlarınca titizlikle dikkate alınır.

● Talebe bağlı olmayan derecelendirme çalışmasına bu Tebliğde belirlenen ilke, usul ve esaslara uygun olarak ilgili işletmenin birbirini izleyen 3 hesap dönemi süresince devam edilir. Verilen derecelendirme notu, yıllık olarak gözden geçirilerek, kamuya açıklanır.

● Talebe bağlı olmayan derecelendirmelerde, müşteriden veya diğer kişi, kurum ve kuruluşlardan varsa sağlanan veya sağlanması öngörülen ücret ve benzeri menfaatlerin, derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirme notu ile birlikte kamuya açıklanması zorunludur.

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi Konusunda Şu Şekilde Bildirimde Bulunmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum derecelendirmesi, işletmelerin Kurulca yayımlanan

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumlarının derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyettir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere, 1 ile 10 arasında not verilir. Bu değerler arasında kalan (iki haneye kadar) küsuratlı notlar, tama iblağ edilmeksizin kamuya açıklanır.

Şu anda Kurumsal Yönetim Derecelendirmeleri; 30 Aralık 2011 tarih ve 28158 sayılı

Kurumsal Yönetim Endeksi

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, payları İMKB pazarlarında (Gözetli Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. Türkiye'de şirketlerce alınmış olunan kurumsal yönetim derecelendirme notları, 16 Aralık 2012 tarihi itibarıyla tarihsel verileri de içerecek şekilde aşağıdaki tabloda listelenmiştir. Ayrıca, bu notlar TKYD'nin internet sayfasında güncel olarak yayınlanmaktadır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından da ulaşılabilmektedir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıta kalma ücreti İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır.

M İLKELERİNE DİRMESİ

Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri:IV, No:56) ve 11 Şubat 2012 tarih, 28201 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri:IV, No:56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri:IV, No:57) uyarınca yapılmaktadır.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Metodolojileri

Şirket ile ilgili analitik tüm bilgiler istenmektedir. Ayrıca kurul üyeleri ve yöneticiler ile yapılacak görüşmeler de değerlendirme kapsamına alınmaktadır. Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yapılırken, Dört Kurumsal Yönetim İlkesi olan; Adillik, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik ve Sorumluluk ilkeleri çerçevesinde, çeşitli kriterler oluşturulmaktadır. Bu kriterler; Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu açısından irdelenmektedir.

● Pay sahipleri yönünden;

Pay sahipliği haklarının kullanılma, bilgi edinme ve inceleme hakları, azınlık hakları, genel kurula katılım ve oy hakkı, kâr payı hakkı, payların devri ve pay sahiplerine eşit işlem ilkesi.

● Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık yönünden;

Kamuyu aydınlatma esasları

ve araçları, şirket ile pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kamuya açıklanması, periyodik mali tablo ve raporların kamuya sunulması, bağımsız denetimin işlevi, kamuya açıklamaların nitelik ve nicelikleri ve paylaşımları.

● Menfaat sahipleri yönünden;

Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikaları, yönetime katılabilmeleri ve yönetsel uygulamalar, şirket duran ve dönen varlıklarının korunması-iyi yönetilmesi, insan kaynakları politikaları ve yönetimi, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkilerin niteliği, şirket yönetimi ve tüm taraflara uygulanan etik kuralları, sosyal sorumluluklar.

● Yönetim kurulu yönünden;

Yönetim kurulunun temel fonksiyonlarının belirginliği ve uygulanabilirliği, yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları, yönetim kurulunun oluşumu, üyelerinin niteliği ve seçimi, yönetim kuruluna sağlanan mali hakların adillik ve şeffaflığı, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayıları, yapıları, bağımsızlığı, yöneticilerin nitelik ve görev dağılımları ve sorumluluklarının tanımlanması gibi kavramlara dikkat edilmektedir.

Pay Sahipleri, Kamuyu Ay-

dınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu ana başlıkları ayrı ayrı puanlanmaktadır. Şirket notu oluşturulurken halka açık şirketlerde Pay Sahipleri %25, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık %35, Menfaat Sahipleri %15, Yönetim Kurulu %25 oranında ağırlıklı ortalama yöntemi kullanılmaktadır.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Anlamları

Ülkemizde faaliyet gösteren Derecelendirme Şirketleri, Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere 1 ile 10 arasında derece notu verirler. Notların her bölüm için verilmekte olup, 1 (bir) en zayıf

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NE UYUM DERECELENDİRMESİ, İŞLETMELERİN KURULCA YAYIMLANAN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NE UYUMLARININ DERECELENDİRME KURULUŞLARI TARAFINDAN BAĞIMSIZ, TARAFSIZ VE ADİL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ VE SINIFLANDIRILMASI FAALİYETİDİR.



MUSTAFA DOĞRUSOY

1981'de Yıldız Teknik Üniversitesi'nden Mühendis, 1983'de İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisansüstü eğitimden MBA derecesi ile mezun oldu.

Yönetim, Strateji ve Yatırım Danışmanı olarak, kurucusu olduğu MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık'ta; Kurumsal Yönetim, Kurumsal Finansman, Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun şirketlerde uygulanma süreçlerinde destek vermektedir. Yatırım Danışmanlığı konularında; finansal durum analizi ve raporlama, mali yapılandırma, disiplin oluşturma ve bütçeleme teknikleri, şirketlerin halka arz öncesi ve tüm süreçlerinin gerçekleştirilmesi projelerinde çalışmaktadır. Kurumsal finansman ve danışmanlık hizmeti olarak; yurt dışı piyasalar vasıtasıyla şirketlerin finans kaynakları bulmalarının sağlanması, yurt dışı kaynaklardan sektörel bazda proje finansmanı, ortak bulunması, şirket birleşme ve satın almalarının gerçekleştirilmesi gibi hizmetler vermektedir.

Uzun yıllardan bu yana Türkiye'nin saygın kuruluşlarından bazılarının yönetiminde İcra Kurulu üyesi ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almış olup, halen ilintili olduğu şirketlerde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, İcra Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.

profili, 10 (on) en güçlü profili gösterir.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girebilmek için, şirketlerin bir bütün olarak tüm ilkelere uyum bakımından, şirket notu en az 7 (yedi) ile derecelendirilmiş olmalıdır. Her bir bölüm için ayrı ayrı verilen notlarda kamuya açıklanır.

● 9 - 10

Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne büyük ölçüde uyum sağlamış ve tüm politika ve önlemleri uygulamaktadır. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Tüm kurumsal yönetim riskleri tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları en adil şekilde gözetilmektedir; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri en üst düzeydedir ve yönetim kurulunun yapı ve işleyişi en iyi uygulama kategorisindedir. Bu alanlarda hemen hemen hiçbir zaaf bulunmamaktadır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne en üst düzeyde dahil edilmek hakkedilmiştir.

● 7 - 8

Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne önemli ölçüde uyum sağlamış ve çoğu gerekli politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, az sayıda iyileştirmelere gerek duyulsa da etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Kurumsal yönetim risklerinin çoğunluğu tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri üst düzeyde olup, yönetim kurulunun yapı ve işleyişi Kurumsal Yönetim İlkelerinin sağlam temellerine uyumludur. Çok büyük riskler teşkil etmesede, bu alanların biri veya birkaçında bazı iyileştirmeler gerek-

lidir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne üst düzeyde dâhil edilmek hak edilmiştir.

● 6

Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne orta derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve işleyişi orta derecededir. Ancak iyileştirmelere gerek vardır. Kurumsal yönetim risklerinin bir kısmı tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Henüz İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil edilemez. Pay sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; menfaat sahipleri; yönetim kurulu alanlarının bazılarında iyileştirmeler gerekmektedir.

● 4 - 5

Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne gereken asgari derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin

TÜRKİYE'DE KURULAN VE SPK TARAFINDAN YETKİLENDİRİLEN, KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİ YAPAN 4 KURULUŞ VARDIR. AYRICA 1 ADETTE TÜRKİYE'DE DERECELENDİRME FAALİYETİNDE BULUNMASI KURULCA KABUL EDİLEN ULUSLARARASI DERECELENDİRME KURULUŞU MEVCUTTUR.

standartların altında bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gereken asgari derecede oluşturulmuş, ancak tam etkin bir şekilde işlememektedir. Kurumsal yönetim riskleri tamamen tespit edilmemiş ve aktif bir şekilde yönetilmemektedir. Pay sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; menfaat sahipleri; yönetim kurulu alanlarının bazılarında veya hepsinde önemli iyileştirmeler gerekmektedir. Henüz İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil edilemez.

● <4

Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlamamıştır ve gerekli politika ve önlemleri zayıftır. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gerekli etkinlikte oluşturulmamıştır. Önemli kurumsal yönetim riskleri mevcut olup bu riskler aktif bir şekilde yönetilmemekte ve şirket kurumsal yönetim ilkelerine duyarlı değildir. Pay sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; menfaat sahipleri; yönetim kurulu alanlarının hepsinde önemli zaafılar vardır. Yatırımcı güveni zedelenebilir ve maddi zararlar oluşabilir.

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi Yapan Kuruluşlar

Türkiye'de kurulan ve SPK tarafından yetkilendirilen, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi yapan 4 kuruluş vardır. Ayrıca 1 adette Türkiye'de derecelendirme faaliyetinde bulunması kurulca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşu mevcuttur. Bu 5 kuruluş ve halen faaliyetini sürdürmeyen RiskMetrics Group, 31 Aralık 2012 tarihi itibarıyla 49 şirkete, 174 adet Kurumsal Derecelendirme Raporu hazırlamıştır.

Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinde Farklı bir Model Novo Mercado

Ülkemizde, derecelendirme notu alan şirketlerin oluşturduğu endeks yoluyla iyi kurumsal yönetim uygulamalarının desteklenmesi amaçlanmaktadır. Brezilya'da "Novo Mercado" adıyla bilinen ayrı bir borsa segmenti bulunmaktadır. Bu segmente, Brezilya kanun ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun taleplerinin ötesinde gönüllü olarak iyi kurumsal yönetim ve şeffaflık uygulamaları gerçekleştiren firmalar dahil olabilmektedir. Hisse değeri ve likiditenin, hissedar haklarının daha iyi korunması ile artması beklentisi bu segmentin oluşturulmasının ana sebebidir. Novo Mercado'ya kabul edilmek, şu anda var olan kanuni gerekliliklerin ötesinde, şirketin iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Piyasa Tahkim Paneli yoluyla yatırımcılar ve şirketler arasındaki olası çatışmaların çözülmesi sistemi, daha güvenli ve hızlı bir alternatif oluşturmaktadır. Novo Mercado aşağıdaki ek yükümlülükleri getirmektedir;

- Halka açılmalar sermayenin tabana yayılması ve daha fazla bireysel yatırımcıya ulaşmayı sağlayacak mekanizmalar kullanmalıdır,
- En az % 25 halka açıklık oranı olmalıdır,
- Şirket kontrolünün üçüncü kişilere geçtiği durumlarda, kontrol eden ortağa sağlanan haklar küçük ortaklara da sağlanmalıdır,
- Yönetim Kurulu iki yıl için seçilmeli ve en az beş üyeden oluşmalı, en az %20'si bağımsız olmalıdır,
- Yıllık finansal tablolar US GAAP ya da Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına göre yayınlanmalıdır,
- Üç aylık finansal raporlamalarda, konsolide raporun açıklanması ve özel denetim yükümlülükleri bulunmaktadır,
- Borsa kotundan çıkma durumunda, ekonomik değer üzerinden ortaklara teklif yapılması gerekmektedir,
- Kontrol eden ortakların şirket menkul kıymetlerinde gerçekleştirdiği işlemlerin kamuya açıklanması gerekmektedir,
- Bazı yükümlülüklerin ortaklar genel kurulunda onaylanması yükümlülüğü bulunmaktadır.

İMKB KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERCELENDİRME NOTLARI

1. DOĞAN YAYIN HOLDİNG						
81.19	87.64	87.64	87.80	88.76	90.06	
4/19/06	8/1/08	7/30/09	7/30/10	8/1/11	7/31/12	
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	
2. VESTEL ELEKTRONİK						
75.91	82.57	83.38	84.02	85.87	88.32	
3/1/07	2/1/08	2/26/09	2/26/10	2/25/11	2/24/12	
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	
3. Y&Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı						
78.83	81.56	81.55	82.66	85.58	86.59	
4/20/07	4/18/08	4/17/09	4/16/10	4/18/11	4/18/12	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
4. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.						
75.72	77.36	81.59	82.37	84.17	85.83	90.25
5/28/07	11/28/07	11/27/08	11/23/09	11/23/10	11/23/11	11/9/12
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
5. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.						
75.17	78.34	81.21	83.02	85.04	89.02	
8/23/07	8/21/08	8/19/09	8/19/10	8/18/11	8/17/12	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
6. Hürriyet						
79.67	83.21	84.31	84.69	85.54	90.09	
9/1/07	9/24/08	9/24/09	9/23/10	9/23/11	9/24/12	
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	
7. Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.						
79.12	82.02	83.41	85.58	86.20	91.00	
10/8/07	10/6/08	10/6/09	10/5/10	10/5/11	10/5/12	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
8. Asya Katılım Bankası						
75.56	78.24	81.69	82.56	86.14		
7/2/08	7/2/09	7/1/10	7/1/11	7/2/12		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
9. Otocar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.						
79.40	81.20	83.18	84.68	86.80		
3/20/08	3/20/09	3/19/10	3/18/11	3/19/12		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
10. Şekerbank						
81.36	86.64	87.60	88.21			
2/27/09	2/8/10	2/7/11	2/7/12			
ISS	ISS	ISS	ISS			
11. Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.						
70.75	78.18	78.91	80.29	80.60	86.90	
5/12/08	5/11/09	5/11/10	8/10/10	5/11/11	5/11/12	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
12. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.						
80.96	82.71	84.00	85.46	89.39		
6/11/08	6/5/09	6/2/10	6/1/11	6/1/12		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
13. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.						
80.21	84.38	87.75	88.00	88.08		
12/29/08	12/28/09	12/28/10	12/28/11	12/28/12		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
14. Vakıf Yatırım Ortaklığı						
78.10	82.30	84.10	87.30			
1/28/09	1/27/10	1/19/11	1/18/12			
TURK-KREDİ R.KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE				
15. Coca Cola İçecek A.Ş.						
83.04	84.34	84.96	88.81			
7/1/09	7/1/10	7/1/11	7/2/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
16. Arçelik A.Ş.						
82.09	85.53	85.91	91.07			
7/30/09	7/30/10	8/1/11	7/30/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
17. İTAV						
83.34	90.35	90.96	92.44			
9/4/09	8/31/10	8/26/11	8/24/12			
ISS	ISS	ISS	ISS			
18. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)						
87.69	89.15	91.02	91.09			
10/20/09	10/19/10	10/18/11	10/18/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
19. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.						
82.64	84.20	85.87	90.31			
11/3/09	11/3/10	11/3/11	11/5/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
20. Petkim Petrokimya Holding A.Ş.						
77.13	81.90	85.20	87.20			
11/5/09	9/2/10	8/24/11	8/24/12			
TURK-KREDİ R.KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE				
21. Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.						
80.53	81.71	82.61	85.97			
12/22/09	12/20/10	12/19/11	12/14/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
22. İş Finansal Kiralama A.Ş.						
80.24	83.76	85.79	90.31			
12/28/09	12/28/10	12/28/11	12/28/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
23. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri						
77.59	80.79	81.50	84.39			
12/29/09	12/29/10	12/22/11	12/14/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
24. Türk Telekomünikasyon A.Ş.						
80.11	82.66	83.73	88.01			
12/28/09	12/28/10	12/28/11	12/12/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
25. Turcas Petrol A.Ş.						
75.20	81.20	84.00				
3/12/10	3/8/11	3/8/12				
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE				
26. Park Elektrik A.Ş.						
86.45	86.66	88.24				
6/9/10	6/8/11	6/8/12				
SAHA	SAHA	SAHA				
27. Aygaz A.Ş.						
84.61	84.95	89.57				
6/30/10	6/30/11	6/29/12				
SAHA	SAHA	SAHA				
28. Albaraka Türk						
81.38	82.80	82.20				
10/21/10	10/21/11	10/18/12				
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA				
RATING	RATING	RATING				
29. Yazıcılar Holding						
80.44	83.00	87.75				
11/8/10	11/3/11	10/18/12				
SAHA	SAHA	SAHA				
30. İhlas Holding						
77.10	79.11	80.94				
12/28/10	12/20/11	9/28/12				
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA				
RATING	RATING	RATING				
31. İhlas Ev Aletleri						
71.20	73.88	76.75				
12/28/10	11/20/11	9/27/12				
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA				
RATING	RATING	RATING				
32. Doğu Otomotiv						
77.05	78.00					
2/1/11	1/24/12					
TURK KREDİ RATING	KOBİRATE					
33. Mensa Sınai Ticari ve Mali Yatırımlar A.Ş. (Mensa)						
75.94	77.48					
6/28/11	6/25/12					
SAHA	SAHA					
34. Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.						
83.43	88.67					
11/24/11	11/23/12					
SAHA	SAHA					
35. Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.						
82.00	86.04					
12/2/11	11/30/12					
SAHA	SAHA					
36. Türkiye Halk Bankası A.Ş.						
87.40	87.73					
12/19/11	12/19/12					
SAHA	SAHA					
37. İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.						
86.29	88.74	85.27				
12/23/11	9/11/12	12/27/12				
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA				
RATING	RATING	RATING				
38. Global Yatırım Holding A.Ş.						
83.64	88.04					
12/28/11	11/26/12					
SAHA	SAHA					
39. Ran Lojistik Hizmetleri A.Ş.						
70.40						
3/1/12						
KOBİRATE						
40. Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.						
83.58						
8/23/12						
KOBİRATE						
41. ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.						
91.59						
11/26/12						
SAHA						
42. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.						
87.73						
12/7/12						
SAHA						
43. Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.						
86.36						
12/10/12						
SAHA						
44. Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.						
87.73						
12/13/12						
SAHA						
45. İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.						
85.27						
12/27/12						
JCR EURASIA RATING						
46. Tek Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)						
68.32	70.79	74.40	76.04	77.31		
1/17/08	1/28/09	8/6/10	1/17/11	5/1/12		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
47. Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)						
69.73	72.63	75.16	78.68	82.75		
8/5/08	5/21/09	7/13/10	7/21/11	6/4/12		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
48. Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)						
66.70	70.04	76.10				
8/4/10	6/10/11	6/14/12				
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE				
49. İGDAŞ (Halka Açık Değil)						
85.18						
12/31/12						
SAHA						



KAMU SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM NE DURUMDA?

Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Yönetim alanında yapılan düzenlemeler kamu sektörünü de doğrudan ilgilendiriyor. SM Mali Müşavir Ahmet Arslan Kurumsal Yönetimi kamu sektörü açısından değerlendirdiği makalesini bizler için kaleme aldı.

Kurumsal yönetim kısaca yönetimin etkileşim halinde bulunduğu çevreye güven veren bir yapıda bulunmasını ifade eder. Kurumsal yönetim ilkeleri ise kurum yönetiminde, iş süreçlerinde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, adillik, şeffaflık, he-

sap verebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla kurum faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayan yaklaşım ve ilkelerin ifadesi olarak şirket,

“DÜNYADA ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİĞE İLİŞKİN ARTAN İHTİYACIN ETKİSİYLE KAMU KURUMLARININ DA DAHA ETKİN BİR ŞEKİLDE FAALİYET GÖSTERMESİ VE FAALİYET SONUÇLARINI KAMUYA AÇIKLAMALARI İHTİYACI DA ARTMAKTADIR. BU İHTİYAÇ YASAL DÜZENLEMELERLE KURUMLAR AÇISINDAN ZORUNLULUK HALİNİ ALMAKTADIR.”

faaliyetlerinden yakından etkilenen bir kesim bulunmaktadır. Kaldı ki yakından etkilenmese dahi ödedikleri vergilerin nelerle harcandığını merak eden geniş bir nüfus kitlesi mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında kurumun faaliyetlerinden yakından etkilenen kesimleri paydaş, kurumun faaliyetlerinin finansal kaynağını vergi yoluyla oluşturan daha geniş kesimi ise menfaat sahipleri olarak nitelendirmek mümkündür.

Dünyada şeffaflık ve hesap verebilirliğe ilişkin artan ihtiyacın etkisiyle kamu kurumlarının da daha etkin bir şekilde faaliyet göstermesi ve faaliyet sonuçlarını kamuya açıklamaları ihtiyacı da artmaktadır. Bu ihtiyaç yasal düzenlemelerle kurumlar açısından zorunluluk halini almaktadır.

Kurumsal yönetim olgusu her şeyden önce her ne kadar bir zihniyet konusu ise de yaptırma bağlı olarak işleyebilmesi için buna uygun bir hukuki ortamın yani yasal düzenleme-

lerin mevcudiyeti gereklidir.

Ülkemizde söz konusu hukuki ortamı gruplandırılmış olarak kurumsal yönetim ilkeleri bazında aşağıda irdeleyeceğiz.

1- Şeffaflık ve Eşitlik (Adillik)

Şeffaflık kurum faaliyetlerinin kamuoyu tarafından bilinmesi, kurumun kamuya karşı açık ve bilgilendirici durumda olmasıdır.

Eşitlik ise aynı durumda olanların aynı işlemlere tabi tutulması ve işlemin nitelikleri dışında herhangi bir kriter aranmamasıdır. Bu durum kriterler belirlenirken belli bir kişi lehine veya aleyhine avantaj sağlayacak unsurlara yer verilmemesini gerektirir.

Kurum tarafından kendiliğinden şeffaflık veya eşitliğin sağlanmadığı durumlarda kurumun gerçekten şeffaf olup olmadığını ve herkese eşit muamelede bulunup bulunmadığını sağlamaya yönelik başlıca araçlar olarak bireylerin bilgi edinme ve dilekçe hakkı bulunmaktadır. Bireylerin müracaat ve bilgi edinme hakkı çerçevesinde idarenin faaliyetlerinden yani eylem ve işlemlerinden haberdar olması mümkündür. Bu konuda bireylere hak sağlayan başlıca hukuki düzenlemeleri;

- 1- Dilekçe hakkı
- 2- Bilgi edinme hakkı başlıkları altında inceleyebiliriz.

Söz konusu iki düzenleme arasındaki temel fark dilekçe hakkında bireyler kendileri veya başkaları için bir şeyin yapılmasını veya yapılmamasını talep ederken bilgi edinme hakkında bireyler idareden belli bir konuda açıklama talep etmektedirler.

Genel olarak kamunun tamamına kurumun faaliyetlerini açıklama işlevini gören faaliyet



AHMET ARSLAN

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun olduktan sonra 2000 yılında Maliye Bakanlığında merkezi denetim elemanı olarak göreve başladı. 2007-2009 yılları arasında ABD’de University of Rochester, Simon Graduate School of Business’de İşletme Masteri (MBA) yaptı. ABD’de bulunduğu dönemde bir Amerikan şirketinde fon yönetimi alanında staj yaptı. Uluslararası alanda bağımsız mali denetim yapma yetkisi veren CPA lisansını da alarak Türkiye’ye Maliye Bakanlığı’ndaki görevine geri döndü.

Aynı zamanda SM Mali Müşavirlik ünvanı da bulunan ve SPK İleri Düzey Finans, Kurumsal Yönetim Derecelendirme, Kredi Derecelendirme ve Bağımsız Denetim lisansları haksahibi olan Ahmet ARSLAN’ın kamu mali yönetimi, finansal raporlama ve analiz, finansal yönetim, yatırım ve kurumsal yönetim konularında hizmet içi eğitim seminerleri, konferans ve forum sunumları, IPSAS, kurumsal yönetim, şirket yapılandırılması, stratejik planlama, performans bütçeleme, iç kontrol, faaliyet raporlaması, bütçe ve muhasebe konularında yayımlanmış 8 adet kitabı, Dünya Gazetesi ile çeşitli maliye ve ekonomi dergilerinde finans, yönetim ve muhasebe konularında yayımlanmış 200’ü aşkın makalesi bulunmaktadır.

kurum ve kuruluşların varlıklarının sürekliliğini hedeflemektedir.

Kurumsal yönetim düzenlemeleri pay sahipleri, menfaat sahipleri, yönetim kurulu ve şeffaflık başlıkları altında yapılmaktadır.

İşletmelerde kar payı elde etmek amacıyla kuruma, sermaye sağlayan kesime paydaş (hissedar), kurumun iç ve dış faaliyetlerinden etkilenen kesimlere ise menfaat sahipleri olarak adlandırılmaktadır.

Kamu sektörü açısından bakıldığında ise kazanç elde etme veya kar paylaşımı söz konusu olmadığından şirket hissedarlarından da söz edilemez. Bununla birlikte kamuda paydaş olarak adlandırılan ve kurumun

raporunu ise ayrı bir başlık halinde ele alacağız.

1.1. Dilekçe Hakkı

Anayasamızın "VII. Dilekçe hakkı" başlıklı 74'üncü maddesinde; "Vatandaşlar ve karşılıklılık esası gözetilmek kaydıyla Türkiye'de ikamet eden yabancılar kendileriyle veya kamu ile ilgili dilek ve şikâyetleri hakkında, yetkili makamlara ve Türkiye Büyük Millet Meclisine yazı ile başvurma hakkına sahiptir.

Kendileriyle ilgili başvuruların sonucu, gecikmeksizin dilekçe sahiplerine yazılı olarak bildirilir.

Bu hakkın kullanılma biçimi kanunla düzenlenir." hükmü yer almaktadır. Buna istinaden 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun'u yayımlanmıştır.

Söz konusu kanunun amacı, Türk vatandaşlarının ve Türkiye'de ikamet eden yabancıların kendileriyle veya kamu ile ilgili dilek ve şikâyetleri hakkında, TBMM'ye ve yetkili makamlara yazı ile başvurma haklarının kullanılma biçimini düzenlemektir.

1.2. Bilgi Edinme Hakkı

Bireylerin idareden açıklama talep edebilmesi için ise 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu yayımlanmıştır. Söz konusu kanunun amacı; demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir. Kanun; bütün kamu kurum ve kuruluşları ile oda, birlik gibi kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının faaliyetlerinde uygulanır.

Bireylerin kurumdan bir konuda bilgi edinebilmesi için bilgi edinme talebi konusunun kendileriyle ilgili olması şartı

aranmadığı gibi istenen bilginin bilgi edinen tarafından hangi amaçla kullanılacağı da önemli değildir. Bilgi edinme talebinin kurum tarafından reddedilebileceği durumlar kanunda "istisnalar" olarak birkaç başlık altında sayılmıştır. Ticari sır, devlet sırrı veya başka kişilerin özel hayatı kapsamına giren hususlar söz konusu istisnalarından birkaç tanesidir. Kanunda sayılan istisnalar dışında bilgi vermemek kurumun takdirinde

“BİREYLERİN İDAREDEN AÇIKLAMA TALEP EDEBİLMESİ İÇİN İSE 4982 SAYILI BİLGİ EDİNME HAKKI KANUNU YAYIMLANMIŞTIR. SÖZ KONUSU KANUNUN AMACI; DEMOKRATİK VE ŞEFFAF YÖNETİMİN GEREĞİ OLAN EŞİTLİK, TARAFSIZLIK VE AÇIKLIK İLKELERİNE UYGUN OLARAK KİŞİLERİN BİLGİ EDİNME HAKKINI KULLANMALARINA İLİŞKİN ESAS VE USULLERİ DÜZENLEMEDİR. KANUN; BÜTÜN KAMU KURUM VE KURULUŞLARI İLE ODA, BİRLİK GİBİ KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARININ FAALİYETLERİNDE UYGULANIR.”

bulunan bir husus olmayıp bilgi edinme talebi reddedilenler Başbakanlık Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu veya idari yargı yoluna başvurup kurum bilgi vermeye zorlayabilmektelerdir.

Spesifik olarak mali şeffaflığın sağlanmasına yönelik olarak da 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda "Malî saydamlık" başlığı altında düzenleme yapılmıştır. Söz konusu düzenlemeye göre; Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla; a) Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması, b) Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması, c) Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından sağlanan teşvik ve desteklemelerin bir yılı geçmemek üzere belirli dönemler itibarıyla kamuoyuna açıklanması, d) Kamu hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe düzenine göre oluşturulması zorunludur (Md. 7).

2. Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk

Ülkemizde de 2003 yılında uygulamaya geçen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kurumsal yönetim açısından önemli düzenlemeler içermektedir. Söz konusu düzenlemeleri şu başlıklar altında özetleyebilir.

1- Stratejik Planlama ve Performans Programı

2- İç Kontrol Sistemi Kurulması Zorunluğu

3- Faaliyet Raporlaması

Bunlardan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik iken, iç kontrol sistemi yolsuzluk ve yanlışlıkların önlenmesine, faaliyet raporlaması ise şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamaya yönelik bulunmaktadır.

Kanunun "Hesap verme sorumluluğu" başlıklı maddesine göre;

Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır (Md. 8)

"Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme" başlıklı maddesine göre;

"Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini;

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.

stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar” (Md. 9).

“Faaliyet raporları” başlıklı maddesine göre ise;

Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır. Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar.

İdare faaliyet raporu, ilgili idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte; kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgileri de kapsayan malî bilgileri; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerinin içerecek şekilde düzenlenir. (Md 41)

Söz konusu kanunlara istinaden yayımlanan ikincil mevzuatta örneğin stratejik planların paydaş analizi yapılmak suretiyle katılımcı bir yöntemle hazırlanmasına ilişkin ayrıntılar belirlenmiş, performans programının hazırlanma biçimi açıklanmış, faaliyet raporunun formatı belirlenmiş, iç kontrole

ilişkin prosedürlerin yazılı hale getirilmesi öngörülmüştür.

Bütün bunlar kurumsal yönetime ilişkin olarak özel sektörde yer alan mekanizmaların benzerinin kamuda da uygulanmasına yönelik bulunmaktadır.

Hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflığın sağlanmasına yönelik olarak yukarıda belirtilen mekanizmaların yanı sıra Anayasamızda soru, gensoru, genel görüşme ve meclis araştırması gibi hükümetlerin faaliyetlerinin TBMM tarafından sorgulanabilmesine yönelik mekanizmalar da bulunmaktadır.

Uygulamada Durum

Hukuki ortam ve yapı yukarıdaki şekilde olmakla birlikte uygulamada kamuda kurumsal yönetim olgusunun çok az ölçüde işlemekte olduğu söylenebilir.

Örneğin stratejik planlar retorik sözcüklerle dolu olup somut sonuçlara bağlı değildir. Performans esaslı bütçelemede normalde önce performans programının daha sonra söz konusu programa uygun olarak bütçenin hazırlanması gerekirken tam tersi şekilde önce bütçe hazırlanmakta performans programı ise yasal zorunluluktan dolayı sunulmaktadır. Faaliyet raporlarında stratejik plan ve performans programında yer alan hedeflerin gerçekleştirilme durumlarına yer verilmemektedir. İç kontrol mekanizmalarının işletilmesi yerine sadece yasal zorunluluğa uyum sağlamış görünmek için iç kontrol kağıt üzerine yazılan bazı metinlerden ibaret olmaktadır.

Bütün bunların altında yatan

“FAALİYET RAPORLARI” BAŞLIKLİ MADDESİNE GÖRE İSE; ÜST YÖNETİCİLER VE BÜTÇEYLE ÖDENEK TAHSİS EDİLEN HARCAMA YETKİLİLERİNCE, HESAP VERME SORUMLULUĞU ÇERÇEVESİNDE, HER YIL FAALİYET RAPORU HAZIRLANIR. ÜST YÖNETİCİ, HARCAMA YETKİLİLERİ TARAFINDAN HAZIRLANAN BİRİM FAALİYET RAPORLARINI ESAS ALARAK, İDARESİNİN FAALİYET SONUÇLARINI GÖSTEREN İDARE FAALİYET RAPORUNU DÜZENLEYEREK KAMUOYUNA AÇIKLAR.”

kamu görevlilerinin üst makamlarından resmi anlamda bir talepte bulunmasına imkan vermemekte ve aynı zamanda üst düzey idarecilerin alt düzey kamu görevlilerinin şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasına yönelik taleplerine olumsuz reaksiyon göstermelerine neden olmaktadır. İşler yolunda gittiği sürece riskler göz ardı edilmekte bu yüzden de iç kontrol mekanizmalarını kurma ve daha etkin çalışmaya duyulan irade azalmaktadır.

Sonuç

Ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri olarak adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluğun yerine getirilmesi için gerekli olan hukuki ortamın bulunduğu söylenebilir. Söz konusu hukuki ortamı kamu idarelerinin stratejik plan ve performans esaslı bütçeyle göre faaliyet göstermeleri, iç kontrol sistemini kurma ve faaliyet sonuçlarını faaliyet raporu şeklinde kamuya açıklamaları ile dilekçe hakkı ve bilgi edinme hakkı çerçevesinde bireylerin taleplerine cevap verme zorunluluğu şeklinde özetleyebiliriz.

Her ne kadar kamu üst yönetiminde kurumsal yönetim kültürünün tam olarak yerleşmemiş olması nedeniyle hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflığın sağlanmasına yönelik mekanizmalar yasal zorunluluklardan dolayı ve sınırlı şekilde işletilmekte ise de toplumsal talepler yasal zorunluluğun belli bir aşamadan sonra kurum kültürü haline gelmesine yol açabilecektir.

Unutulmamalıdır ki dünyada kurumları yeniden yapılandırmaya zorlayan unsurların arkasında bireylerin hesap verebilirlik ve şeffaflığın sağlanmasına dönük olarak kurumlarından şiddetle artan talepleri yer almıştır.

başlıca sebepleri ise aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1- Kurumla doğrudan veya dolaylı biçimde etkileşim halinde bulunan baskı gruplarının hesap sorma bağlamında kurumu yeterince zorlamamaları,

2- Kurum içi demokrasi eksikliğinin de etkisiyle plan, proje, program ve raporlamaların katılımcı bir yöntemle hazırlanmaması,

3- Toplumsal kültürün yansımalarıyla kamu üst yönetiminde itaat biat anlayışının hakim olması,

4- Planlama, güvence oluşturma ve performans yönetimine ilişkin mekanizmaların anlam ve öneminin yeterince bilinmemesi.

Aslında bu dört faktörün birbiriyle çok yakın bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. İtaat biat kültürü alt düzey

GÜNDEM TOPLANTILARI

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

TÜRK TİCARET KANUNU GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

18 Şubat 2013, Pazartesi

Faaliyet raporu uygulama rehberi-
Faaliyet Raporu nasıl olmalı?

6 Mart 2013, Çarşamba

Genel Kurul Düzenlenmesi

15 Mayıs 2013, Çarşamba

Sermaye Piyasası Mevzuatı ve TTK
çerçevesinde şirketler topluluğu,
raporlama yükümlükleri ve
konsolidasyon

27 Haziran 2013, Perşembe

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

23 Ekim 2013, Çarşamba

TTK çerçevesinde birleşme, bölünme
ve devralmalar

10 Aralık 2013, Salı

Faaliyet raporu hazırlanması ve
Genel Kurullar

AİLE ŞİRKETLERİ GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

18 Şubat 2013, Pazartesi

Faaliyet raporu uygulama rehberi-
Faaliyet Raporu nasıl olmalı?

4 Nisan 2013, Perşembe

Aile Şirketlerine ilişkin vaka örnekleri

26 Haziran 2013, Çarşamba

Aile anayasası çalıştayı

28 Ekim 2013, Pazartesi

Aile şirketlerinde kurumsallaşmaya
ilişkin uygulamalar

10 Aralık 2013, Salı

Faaliyet raporu hazırlanması ve Genel
Kurullar

SERMAYE PİYASASI GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

5 Mart 2013, Salı

Sermaye Piyasası Gündemi

11 Nisan 2013, Perşembe

Sermaye Piyasası Gündemi

15 Mayıs 2013, Çarşamba

Sermaye Piyasası Mevzuatı ve TTK
çerçevesinde şirketler topluluğu,
raporlama yükümlükleri ve
konsolidasyon

6 Haziran 2013, Perşembe

Borsa İstanbul katılımı ile gündem
toplantısı

10 Eylül 2013, Salı

Sermaye Piyasası Gündemi

10 Aralık 2013, Salı

Faaliyet raporu hazırlanması ve Genel
Kurullar

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

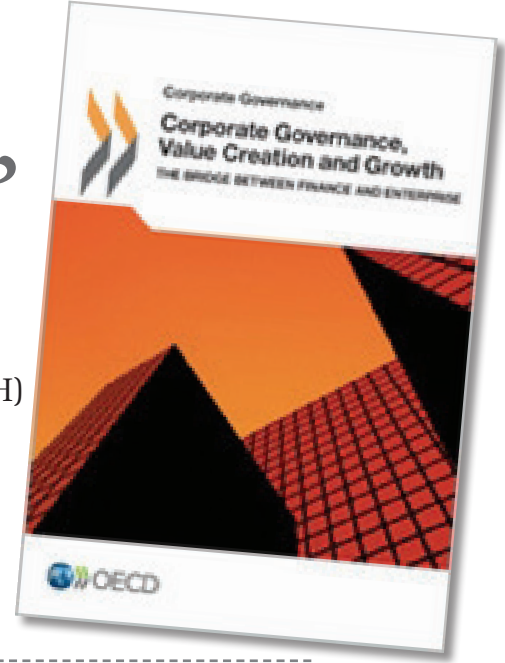


KURUMSAL YÖNETİM, DEĞER YARATMA VE BÜYÜME

(CORPORATE GOVERNANCE, VALUE CREATION AND GROWTH)

OECD tarafından Eylül 2012'de yayınlanan kitap kurumsal yönetim düzenlemelerinin, özel girişimler bünyesinde değer yaratma sürecine katkıda bulunmak için doğru teşvikler sağlamaktaki rolüne, kurumsal yönetim uygulamaları

ve çerçevelerinin mülkiyet yapısı arasındaki farkların araştırılması konularına değiniliyor. Yayın ayrıca gelişmekte olan piyasalar açısından bu küresel değişimler ve bu ekonomilerin ayırt edici özelliklerine hitap ediyor.



KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULLARI

Kitap, Türkiye'de halka açık şirketlerin yönetim kurullarını kurumsal yönetim çerçevesinde inceliyor.

Okuyucuya halka açık şirketlerin yönetim kurullarının oluşumu, yapısı, işlevleri ve yönetim mekanizmalarını aktaran kitap diğer yandan kurumsal yönetim ile ilgili temel kuram, kavram ve uygulamalar hakkında bilgi sunuyor. Bu çalışma yoluyla

ya yönetim kurullarının yapı ve işleyişine ışık tutulmaya çalışılıyor, araştırma bulguları paylaşılırken aynı zamanda kurumsal yönetimle ilgili temel konularda güncel ve pratik bazı bilgi veriler konuyla ilgili kişilere aktarılıyor.

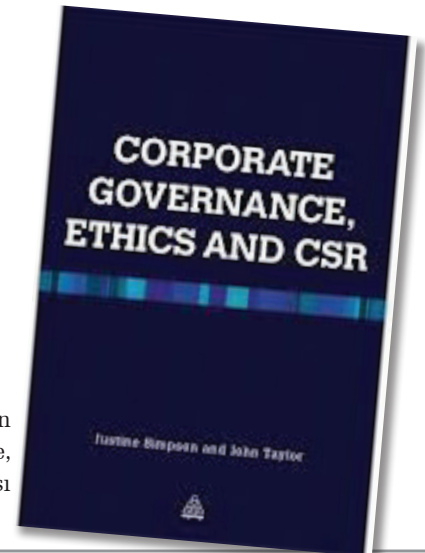


KURUMSAL YÖNETİM, ETİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Yayın etik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını kurumsal yönetim çerçevesinde ele alıyor.

İşlerimiz, bazen belirgin olmayan kavramları içerebilir. Bu kitap, "Etik" ve "sorumluluk" gibi kavramları çözmek ve onlar hakkında bildirimde bulunmak konularında pratik bir uygulama şe-

ması sunmayı amaçlıyor. Kitap, gerçek hayattan alınan örnekler ve vaka incelemeleri ile birlikte, dürüst, bütüncül bir raporlamanın nasıl olması gerektiği konusunda rehberlik sağlıyor.



Sermaye piyasalarının katkısı



31 yıl sonra yenilenen Sermaye Piyasası Kanunu, bu piyasaya gelişmeyi ve derinleşmesini yönlük köklü değişimler getiriyor. Aracı kuruluşlar değişikliği okunmuş, karşılar, yatırımlar uygulamaları önemli değişiklikler yapıyor. Küçük yatırımcıların emel haklarını korumasına yönelik değişiklikler var.

Canan SAKARYA-Özlem ÖRS
ANKARA

Türkiye sermaye piyasasının kuruluş kanununu 31 yıl sonra yeniledi. Sermaye Piyasası Kanunu, aracı kurumlar, borsacılar, yatırımlar uygulamaları önemli değişiklikler yapıyor. Küçük yatırımcıların emel haklarını korumasına yönelik değişiklikler var.

Aslında Türkiye ve kurumsal yapılar için büyük bir adım. Kurumlar, yatırımlar uygulamaları önemli değişiklikler yapıyor. Küçük yatırımcıların emel haklarını korumasına yönelik değişiklikler var.

Yeni Yasayı Nasıl Yorumladılar?

B. SAKARYA
Borsa Yatırımcıları Derneği (BYOD) Başkanı

Küçük yatırımcının sorunlarına çözüm getirilmeli

Yeni Sermaye Piyasası Kanunu AB'ye uyum. Ticaret Kanunu ve Borçlar Kanunu'na uyumla birçok yenilik getiren, uygun yolların geliştirilmesini sağlayan kanun. Ancak bu kanunla sadece yüksek beklentiler, kapalı halka magluru 400 bin yatırımcı için özendirilmeli. Bu tür olaylar meydana gelmesi önlenmeli ve borsacılar cezalandırılmalı. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

Büyük firmaların fon talebi de teşvik edilmeli

Büyük firmaların fon talebi de teşvik edilmeli. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

Erken risk tespiti şirketlerin hayatlarını kurtarıyor

Erken risk tespiti şirketlerin hayatlarını kurtarıyor. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

Nevesi Ünlü

Ünvan Değişimi Şirketleri Birliği Başkanı

Değerlemeler ücret tartışmaları ortadan kalkacak

Değerlemeler ücret tartışmaları ortadan kalkacak. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

Erken risk tespiti şirketlerin hayatlarını kurtarıyor

Erken risk tespiti şirketlerin hayatlarını kurtarıyor. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

Risk ve iç denetim uluslararası kongre

Risk ve iç denetim uluslararası kongre. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

Erken risk tespiti şirketlerin hayatlarını kurtarıyor

Erken risk tespiti şirketlerin hayatlarını kurtarıyor. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu

İş dünyası ve Türk Ticaret Kanunu. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

42 KAPAK



MUHAREM YILMAZ VE HEDEFLERİ

Muharem Yılmaz ve hedefleri. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

15 HOLLİNGERİN 2015 PLANLARI

15 Hollinger'in 2015 planları. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

66 2015'TE KAPASİTEYE YATIRIM DEĞERLENDİRİLMİŞ

66 2015'te kapasiteye yatırım değerlendirilmiş. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

72 MELEK YATIRIMCI OLUR MUSUN?

72 Melek yatırımcı olur musun? Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

76 2015'İN TRENDİ 'MOBİL BÜYÜK' OLACAK

76 2015'in trendi 'mobil büyük' olacak. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

81 SEKTÖRLERİN 2015 AJANDASI

81 Sektörlerin 2015 ajansı. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

83 2015'İN YOKSA 2014 Mİ?

83 2015'in yoksa 2014 mi? Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

100 HEDEF 10 YILDA 55 MİLYAR DOLAR İHRACAT

100 Hedef 10 yılda 55 milyar dolar ihracat. Bu tür yatırımların yapılmasıyla borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır. Sektör temsilcileri aracı kurumlar için yeni yasaların uygulanmasını bekliyor. Bu yasaların uygulanmasıyla borsacıların güveni artacak ve borsanın gelişmesi için büyük katkı olacaktır.

2014

2013

2012

SEKTÖRLERİN 2013 AJANDASI

100 HEDEF 10 YILDA 55 MİLYAR DOLAR İHRACAT

81 SEKTÖRLERİN 2015 AJANDASI

83 2015'İN YOKSA 2014 Mİ?

76 2015'İN TRENDİ 'MOBİL BÜYÜK' OLACAK

72 MELEK YATIRIMCI OLUR MUSUN?

66 2015'TE KAPASİTEYE YATIRIM DEĞERLENDİRİLMİŞ

15 HOLLİNGERİN 2015 PLANLARI



KURUMSAL YÖNETİM, DEĞER YARATMA VE BÜYÜME

(CORPORATE GOVERNANCE, VALUE CREATION AND GROWTH)

OECD tarafından Eylül 2012'de yayınlanan kitap kurumsal yönetim düzenlemelerinin, özel girişimler bünyesinde değer yaratma sürecine katkıda bulunmak için doğru teşvikler sağlamaktaki rolüne, kurumsal yönetim uygulamaları

ve çerçevelerinin mülkiyet yapısı arasındaki farkların araştırılması konularına değiniliyor. Yayın ayrıca gelişmekte olan piyasalar açısından bu küresel değişimler ve bu ekonomilerin ayırt edici özelliklerine hitap ediyor.



KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULLARI

Kitap, Türkiye'de halka açık şirketlerin yönetim kurullarını kurumsal yönetim çerçevesinde inceliyor.

Okuyucuya halka açık şirketlerin yönetim kurullarının oluşumu, yapısı, işlevleri ve yönetim mekanizmalarını aktaran kitap diğer yandan kurumsal yönetim ile ilgili temel kuram, kavram ve uygulamalar hakkında bilgi sunuyor. Bu çalışma yoluyla

ya yönetim kurullarının yapı ve işleyişine ışık tutulmaya çalışılıyor, araştırma bulguları paylaşılırken aynı zamanda kurumsal yönetimle ilgili temel konularda güncel ve pratik bazı bilgi veriler konuyla ilgili kişilere aktarılıyor.

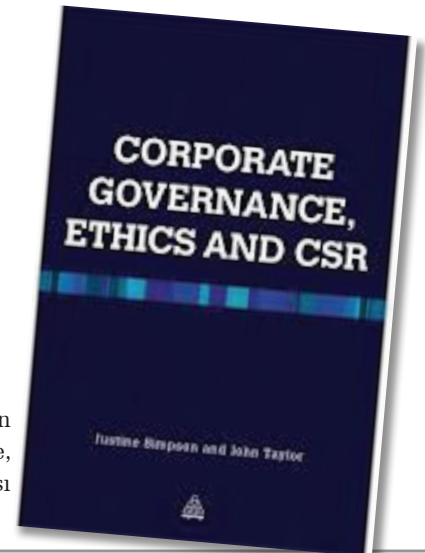


KURUMSAL YÖNETİM, ETİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Yayın etik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını kurumsal yönetim çerçevesinde ele alıyor.

İşlerimiz, bazen belirgin olmayan kavramları içerebilir. Bu kitap, "Etik" ve "sorumluluk" gibi kavramları çözmek ve onlar hakkında bildirimde bulunmak konularında pratik bir uygulama şe-

ması sunmayı amaçlıyor. Kitap, gerçek hayattan alınan örnekler ve vaka incelemeleri ile birlikte, dürüst, bütüncül bir raporlamanın nasıl olması gerektiği konusunda rehberlik sağlıyor.





YENİ YIL KONSERİ

10 OCAK 2013 PERŞEMBE • LÜTFİ KIRDAR UKSS • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • ALEXANDRA REINPRECHT soprano • BERNHARD BERCHTOLD tenor

Lehár, Johann Strauss II, Josef Strauss ve Kálmán'ın yapıtlarından bir seçki



KENTİN KARMAŞASINDA İKİ PİYANO

17 OCAK 2013 PERŞEMBE • LÜTFİ KIRDAR UKSS • 20.00

GÜLER AYKAL şef • KATIA & MARIELLE LABÈQUE iki piyano

GEDİZLİOĞLU: Kayıp Sessizliğin Anısına Rağmen
POULENC: İki Piyano için Konçerto, Re minör
ÇAYKOVSKI: 3. Senfoni, Re Majör, OP. 29, "Polonyalı"



SOLLIMA İLE HALK MASALLARI

6 ŞUBAT 2013 ÇARŞAMBA • CADDEBOSTAN KÜLTÜR MERKEZİ • 20.00

GÜLER AYKAL şef • GIOVANNI SOLLIMA viyolonsel

SOLLIMA: Viyolonsel ve Orkestra için Halk Masalları (Türkiye Prömiyeri)
DVOŘÁK: 7. Senfoni, Re minör, OP. 70



DOĞA VE AŞK ADINA

21 ŞUBAT 2013 PERŞEMBE • LÜTFİ KIRDAR UKSS • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • SANTA CECILIA AKADEMİSİ KOROSU • CIRO VISCO Santa Cecilia Akademisi Korosu şefi
MONICA GROOP alto

MAHLER: 3. Senfoni, Re minör



YÜZYIL DÖNÜMÜNDE İNGİLTERE

7 MART 2013 PERŞEMBE • LÜTFİ KIRDAR UKSS • 20.00

JAMES JUDD şef • DANIEL MÜLLER-SCHOTT viyolonsel

V. WILLIAMS: Uvertür, "The Wasps"
ELGAR: Viyolonsel Konçertosu, Mi minör, OP. 85
DELIUS: On hearing the first cuckoo in spring
ELGAR: Enigma Varyasyonları, OP. 36



Leyla Gencer Anısına: SALOME

28 MART 2013 PERŞEMBE • LÜTFİ KIRDAR UKSS • 20.00

SASCHA GOETZEL şef
Salome NADJA MICHAEL soprano • Herodes MICHAEL ROIDER tenor
Herodias LARISSA DIADKOVA mezzosoprano • Narraboth PETER SONN tenor

Salome, RICHARD STRAUSS • Konser versiyonu Almanca

“YOL İNSANLARI” SERGİSİ İSTANBUL’DA

Bugüne kadar Hollanda’dan Bhutan’a binlerce kilometre yol kat ederek Avrupa-Asya turu yapan ve her biri içerisinde bir tarih barındıran yedi klasik araçtan oluşan “Yol Efsaneleri”, bu kez İstanbul’da... . Yedi klasik araç, bu seferlerinde; Hollanda- Türkiye ilişkilerinin 400’üncü yılı vesilesiyle Amsterdam’dan yola çıkarak İstanbul’a ulaştı. Hobilerini

yaşam tarzına dönüştürmüş sahipleri eşliğinde dünyayı turlayan “Yol Efsaneleri”, 2013 yılı Mart ayına kadar Rahmi M. Koç Müzesi’nde meraklıları tarafından ziyaret edilebilir. “Yol Efsaneleri” arasında, klasikseverlerin sevdalısı olduğu Bugatti, Alvis, Riley ve Lagonda marka araçlar bulunuyor.

Bilgi için: 0212 369 66 00



PERİLİ KÖŞK’TE ÇAĞDAŞ SANAT ŞÖLENİ! BORUSAN CONTEMPORARY’DEN SEGMENT # 3” VE FRANÇOİS MORELLET” SERGİLERİ

Borusan Contemporary, 24 Kasım 2012 - 26 Mayıs 2013 tarihleri arasında iki önemli sergiye ev sahipliği yapıyor. SEGMENT #3 sergisinde Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu’ndaki sıra dışı eserlerden seçkiler sunuluyor. SPOT ON #4 sergisi kapsamında ise yaşayan en önemli Fransız sanatçılardan biri olarak kabul edilen François Morellet’nin yirmiye yakın çalışması sanatseverlerle buluşuyor.

Büyük ilgi gören SEGMENT #1 ve SEGMENT #2 sergileri ardından SEGMENT #3 sergisiyle Borusan Koleksiyonu’ndaki yüze yakın sıra dışı eser sanatseverlerle buluşuyor. SPOT ON #4 başlığı altında gerçekleştirilecek diğer sergide ise dikkatler ünlü neon sanatçısı François Morellet’ye yoğunlaşıyor. Küratörlüğünü Dr. Necmi Sönmez’in üstlendiği sergiler, 24 Kasım 2012 - 26 Mayıs 2013 tarihleri arasında Borusan Contemporary Perili Köşk’te hafta sonları ziyarete açık olacak.

Borusan Koleksiyonu’ndaki sıra dışı eserler SEGMENT #3 sergisinde

Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu’nda yer alan eserleri Perili Köşk’ün farklı katlarında değişik yorumlarla izleyicilere sunan Segment



sergilerinin üçüncüsünde, sanatseverleri oldukça ilginç çalışmalar karşılayacak. Hedefi, Borusan Contemporary’nin dinamik yapısını ortaya çıkarmak olan Segment sergilerinin üçüncüsünde, kırktan fazla sanatçının yüze yakın çalışması sergilenen. Küratörlüğünü Dr. Necmi Sönmez’in üstlendiği sergide, Liam Gillick, Eelco Brand, Hannu Karjalainen, Chen Jiagang, Evrim Kavcar,

Nejat Satı, Lale Delibaş ve Nuri Bilge Ceylan başta olmak üzere farklı kuşaklara ve kültürlere ait sanatçıların farklı tekniklerle gerçekleştirdikleri çalışmalarını yer alacak.

Neon sanatçısı Morellet’nin yirmiye yakın eseri SPOT ON #4 sergisinde

Borusan Contemporary, yaşayan en önemli Fransız sanatçılarından biri olarak kabul

edilen François Morellet’yi 24 Kasım 2012 - 26 Mayıs 2013 tarihleri arasında sanatseverlerle buluşturuyor. Küratörlüğünü Dr. Necmi Sönmez’in üstlendiği François Morellet sergisi, ağırlıklı olarak Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu’nda yer alan büyük boyutlu neon eserlerden oluşuyor.

Borusan Contemporary, SPOT ON sergilerinde, izleyicileri sanat tarihine geçmiş eserlerle buluştururken, çağdaş sanatın sorgulayan, düşündürülen öğelerini ön plana çıkarmayı hedefliyor. SPOT ON sunum modeliyle her sergide farklı bir sanatçıya odaklanan Borusan Contemporary, SPOT ON #4 başlığı altındaki sergiyle Morellet’nin neon, fotoğraf, desen, obje ve özgün baskı tekniklerinde gerçekleştirdiği yirmiye yakın çalışmasını bir araya getiriyor.

AKBANK

AKÇANSA

A
ANADOLU GRUBU

Arçelik A.Ş.

avea

BATIÇİM

BMD
Bizim Menkul Değerler A.Ş.

**BORUSAN
YATIRIM**

ÇİMSA

Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

Deloitte.

EFES

Egeli & Co.

Hürriyet

**İhlas
Holding**

İŞ YATIRIM

KPMG
cutting through complexity™

sütaş

Şekerbank

ŞİŞECAM

Tepe Akfen
TAV
Havalimanları

TSKB

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TURKCELL

**TÜRK
TELE
KOM**

**ZURICH
SİGORTA**

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.

İş Yatırım uzmanlığıyla İMKB Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası



Piyasalar
yükselirken de
düşerken de ...

Siz
kazançlı
çıkabilirsiniz!

VIOP, İş Yatırım'da!

İMKB Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası (VIOP) 21 Aralık'ta açıldı. Türkiye'nin lider aracı kurumu İş Yatırım'ın uzmanlığıyla VIOP'ta yerinizi almanın tam zamanı.

İş Yatırım'a gelin, sizi hisselerle dayalı Vadeli İşlem Sözleşmeleri ve Opsiyonlarla tanıştıralım. Fiyatlar inerken de, çıkarken de kazanabileceğiniz kaldıraçlı bu yeni türev ürünler tam sizin gibi büyük düşünen yatırımcılara göre...

Üstelik aynı anda TradeMaster'da!

İŞ YATIRIM

www.isyatirim.com.tr

0212 350 24 24

viop@isyatirim.com.tr



| ARACILIK HİZMETLERİ | YATIRIM DANIŞMANLIĞI | PORTFÖY YÖNETİMİ | KURUMSAL FİNANSMAN | ARAŞTIRMA |

Türkiye İş Bankası kuruluşudur

TÜRKİYE BANKASI