

# Kurumsal Yönetim

www.tkyd.org

Türkiye Kurumsal Yönetim  
Derneği yayınıdır.  
3 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.  
SAYI 19 İLKBAHAR 2013

## VI. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

KURUMSAL  
YÖNETİM  
SEMİNERLERİ  
14 İLDE DEVAM  
EDİYOR



MAKALE

SONER ALTAŞ  
İNTERNET SİTESİ  
YÜKÜMLÜLÜĞÜNDE  
DİKKAT  
EDİLMESİ  
GEREKEN  
HUSUSLAR



RÖPORTAJ

TURGAY TANES  
“KURUM KÜLTÜRÜ İYİ  
DERECELENDİRME  
NOTUNU  
GETİRDİ”



MAKALE

SERKAN KARABACAK  
YÖNETİM  
KURULLARI  
VE FİNANSAL  
OKURYAZARLIK





# İzmit'ten dünyaya uzanan 40 yıllık deneyim

Başarı öyküsü 1973 yılında İzmit'te başlayan Kordsa Global, bugün dünyanın lider naylon ve polyester iplik, kord bezi ve tek kord üreticisi olarak yoluna devam ediyor.

5 kıtaya dağılmış, 9 ülkede yer alan, 10 işletmesi ve yaklaşık 4000 kişilik işgücü ile lastik takviye ve mekanik kauçuk pazarlarına hizmet veren Kordsa Global, Türkiye ekonomisinin gelişmesine büyük katkı sağlıyor.

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



**Türkiye Kurumsal  
Yönetim Derneği**  
adına sahibi  
Mehmet Göçmen

**Genel Yayın Yönetmeni**  
Güray Karacar  
gkaracar@tkyd.org

**Haber Müdürü**  
Hande Gürtepe  
hgurtepe@tkyd.org

**Üye Hizmetleri ve Dağıtım**  
Ahmet Balcılar  
abalcalar@tkyd.org

**Tasarım**  
Önder Ülker

**Baskı&Cilt**  
Müka Matbaa

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

**Reklam Rezervasyon**  
Hande Gürtepe  
hgurtepe@tkyd.org



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

**Yayın Türü**  
Yaygın, süreli. Kurumsal  
Yönetim Dergisi  
TKYD'nin üç ayda bir  
yayımlanan üyelerine özel  
yayın organıdır. 2000 adet  
basılır, ücretsiz olarak  
dağıtılır.  
Bu dergi basın ve meslek  
ilkelerine uymayı teahhüt eder.

Dergide yer alan yazı,  
fotoğraf, illüstrasyon, harita  
gibi malzemelerden yazılı  
izin alınmadıkça alıntı  
yapılamaz.  
Nisan 2013'de basılmıştır.  
ISSN 1308-1780

## BAŞKANIN MESAJI



**Mehmet GÖÇMEN**  
Yönetim Kurulu Başkanı

22 Mart 2013 tarihinde düzenlenen VI. Olağan Genel Kurul toplantısının ardından görev alan Yönetim Kurulu Üyesi arkadaşlarım ve şahsım adına bizlere gösterdiğiniz güven için teşekkür ederim.

Kurulduğu 2003 yılından beri, siz üyelerimizin değerli katkılarıyla, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üstlendiği misyonun gereğini yerine getirmekte önemli mesafeler katetti. Derneğimiz, kurumsal yönetim bilinç ve bilgisinin artırılmasının yanı sıra, kurumsal yönetim anlayışının toplumumuza uygun gelişmesine de önemli katkılarda bulundu.

Geçmişten aldığımız ivme ve yeni konjonktürün kurumsal yönetim anlayışının kurum kültürü olarak içselleştirilmesi sürecini hızlandıracağına ve hedeflere ulaşmamızda önemli katkılar sağlayacağına inanıyorum. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bu süreçte yol gösterici olmaya devam edecektir. Sürdürdüğümüz verimli işbirlikleri ile ülkemizin saygın sivil toplum kuruluşları ve kurumları ile birlikte hareket edebilme şansı bulmaktayız. Söz konusu işbirlikleri TKYD ve bu misyona ilişkin çalışmalar yürüten kuruluşlarca üretilen bilgileri geniş çevrelere daha etkin bir şekilde ulaştırmamıza olanak tanımaktadır. Bugüne kadar olduğu gibi bundan sonraki süreçte de hem ulusal hem uluslararası alanda bu tür çabalarımız, bu tür işbirliklerimiz devam edecektir.

Bu dönemde de kurumsal yönetim çerçevesinde düzenleyeceğimiz eğitim programları, seminer ve paneller, çalışma gruplarımızın düzenlediği gündem toplantıları, yine çalışma gruplarımız tarafından hazırlanan rehberler ve düzenleyici kuruluşlara yönelik oluşturulan görüşler ile ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliğine katkıda bulunmaya devam edeceğiz.

22 Mart 2013 tarihinde İstanbul'da tanıtım toplantısını gerçekleştirdiğimiz 2013-2014 döneminde Anadolu'da devam edecek Kurumsal Yönetim Seminerleri dizisinin, aile şirketlerinin kurumsal yönetim anlayışını benimsemesine, şirket yönetimlerinde kurumsal yönetimi merkeze alarak ilerlemelerine, kurumsal yapılarının güçlenmesine ve bu yolla rekabet güçlerinin artmasına önemli katkı sağlayacağına inanıyorum.

*Değerli Üyeler,*

Gücümüzü sizlerden aldığımızı biliyor ve bundan sonraki dönemde de çalışmalarımızda aktif olarak rol almaya, uluslararası alanda rekabetçi, iyi yönetilen kuruluşlar yaratma yönündeki çabalarımızda bizlerle birlikte olmaya sizleri davet ediyorum.

Sevgi ve Saygılarımla.



# 20 yıldır alışverişin adı CarrefourSA!



1993 yılında İçerenköy'de başlayan yolculuğumuz sürüyor. CarrefourSA, Türk perakendecilik sektörüne dünya ölçeğindeki tecrübesiyle katkıda bulunmaya; tüketicileri en kaliteli ürünlerle ve en hesaplı fiyatlarla buluşturmaya devam edecek.

**24** ZİRVE**VI. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 15 Ocak 2013 tarihinde Sabancı Center'da düzenlenen VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde, şirketlerin piyasa değerinin oluşmasında kurumsal yönetimin etkisi ve bu uygulamalara dair deneyimler masaya yatırıldı. Zirvede "III. Kurumsal Yönetim Ödülleri" töreni gerçekleşti.

**10****HABERLER**

TKYD GÜNDEMİNDE  
ÖNE ÇIKAN HABERLER

**22****SEMİNER**

KURUMSAL YÖNETİM  
SEMİNERLERİ 14 İLDE  
DEVAM EDİYOR

**32****TÜRKİYE'DEN  
HABERLER****46****MAKALE**

YÖNETİM KURULLARI  
VE FİNANSAL  
OKURYAZARLIK

**50****MAKALE**

İNTERNET SİTESİ  
YÜKÜMLÜLÜĞÜNDE  
DİKKAT EDİLMESİ  
GEREKEN HUSUSLAR

**6****YÖNETİM**

TKYD YENİ  
YÖNETİM KURULU  
SEÇİLDİ

**56****DOSYA**

ENTEĞRE  
RAPORLAMA  
PLATFORMU

**62****ENDEKS**

KURUMSAL  
YÖNETİM  
ENDEKSİ

**54****MAKALE**

KURUMSAL  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
İÇİN VERİ YÖNETİMİ

**40****RÖPORTAJ****TURGAY TANES**

“KURUM  
KÜLTÜRÜ İYİ  
DERECELENDİRME  
NOTUNU  
GETİRDİ”





# TKYD VI. DÖNEM Y

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 22 Mart 2013 tarihinde Sabancı Holding İstanbul merkez ve denetim kurulu üyeleri seçimi yapıldı. Kalkınma Bakanlığı ve Borsa İstanbul katılımlarıyla düzenlenen Kurulu'nda; Sabancı Holding Çimento Grubu Başkanı Mehmet Göçmen, Ahmet D



Soldan Sağa: Av. Tolga Danışman, Ali Kamil Uzun, Adnan Akan, Av. Kayra Üçer, Prof. Dr. Güler Aras, İMKB Başkan Yardımcısı Doç. Dr. Mustafa Kemal TÜRKONFED Başkanı Süleyman Onatça, Mustafa Doğrusoy, Dr. Artunç Kocabalkan, İlhami Koç, Gür Çağdaş, Merter Özay, Fatma Füsün Akkal Bozok,

# ÖNETİM KURULU

ezinde düzenlenen VI. Olağan Genel Kurul toplantısında 2013-2015 döneminde görev yapacak yönetim en toplantıya düzenleyiciler ve iş dünyasının önde gelen isimleri katıldı. Yapılan seçimde TKYD Yönetim ürdüncü, İlhami Koç, Hurşit Zorlu, Gür Çağdaş görev alan isimler arasında yer aldı.



Yılmaz, Dr. Murat Doğu, Muharrem Yılmaz, Mehmet Göçmen, T.C. Kalkınma Bakanlığı Müsteşarı Kemal Madenoğlu, Barış Dinçer, Fikret Sebilcioğlu, Fuat Ekmekçioğlu, Av. Aydın Buğra İltir, Zeynep Okuyan Gökyılmaz

**Türkiye Kurumsal  
Yönetim Derneği  
VI. Olağan Genel  
Kurul toplantısı 22  
Mart 2013 tarihinde  
düzenlendi. Genel  
Kurul'da seçilen  
VI. Dönem Yönetim  
Kurulu Üyeleri:**

**Mehmet Göçmen,  
Sabancı Holding Çimento  
Grubu Başkanı**

Galatasaray Lisesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra 1983 yılında Syracuse Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği bölümünde Yüksek Lisansını tamamlayan Mehmet Göçmen, 1983 - 1995 yılları arasında Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş.'de sırasıyla Etüd ve Araştırma Şefi, Proje Müdürü, Ticaret Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. 1996-1998 yılları arasında Lafarge Ekmel Beton A.Ş.'de Genel Müdür olarak, 1998 - 2000 yılları arasında Lafarge Beton A.Ş.'de Genel Müdür olarak görev yapan Göçmen, 2003 yılına kadar Lafarge Türkiye'de sırasıyla İş Geliştirme ve Kamu İlişkileri Başkan Yardımcısı ve İş Geliştirme, Stratejik Planlama ve Bilgi Teknolojileri Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2003 - 2008 yılları arasında Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Genel Müdür olarak görev yapan ve 2008 tarihinde Sabancı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı görevine atanan Mehmet Göçmen, Temmuz 2010 tarihinden itibaren Sabancı Holding Çimento Grup Başkanı olarak görev yapmaktadır.



**Mehmet Hurşit Zorlu,  
Anadolu Endüstri Holding A.Ş. İcra  
Kurulu Başkan Yardımcısı**

1959 yılında doğdu. Yükseköğrenimini İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde tamamladı. Toz Metal ve Türk Hava Yollarında çeşitli görevlerde bulunduktan sonra 1984 yılında Anadolu Grubu'na bağlı Efes İçecek Grubu'nda Pazarlama uzmanı göreve başladı. Efes İçecek Grubu'ndaki kariyeri boyunca sırası ile Pazarlama şefi, Proje Geliştirme Müdür Yardımcılığı, Proje Geliştirme Müdürlüğü, İş Geliştirme ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü gibi çeşitli görevler üstlendi. 2000-2008 yılları arasında Efes İçecek Grubu Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü, 2008-2013 yılları arasında Anadolu Grubu Mali İşler Başkanlığı görevlerini yürüttü. Ocak 2013 tarihinde Anadolu Grubu İcra Başkan Yardımcısı görevine atanan M. Hurşit Zorlu, Anadolu Grubu'nun çeşitli şirketlerinde de Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.



**İlhami Koç,  
İş Yatırım YK Başkanı & İş Bankası  
GM Yardımcısı**

1986 yılında A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun olan Koç, aynı yıl Türkiye İş Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda göreve başlamıştır. Ekim 1994 tarihinde İş Bankası Menkul Kıymetler Müdürlüğü'ne Müdür Yardımcısı olarak atanmıştır. 1997 yılında İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'ye Sermaye Piyasaları ve Portföy Yönetiminden sorumlu Birim Müdürü olarak atanmış, 1999 yılında aynı kurumda Genel Müdür Yardımcılığı'na yükselmiştir. 11 Eylül 2001 tarihinde İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin Genel Müdürlüğü görevine atan İlhami Koç, 28 Nisan 2002 tarihinde de İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'nin Genel Müdürlüğü'ne atanmıştır. Halen İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve Vadeli İşlemler Borsası'nda yönetim kurulu üyesi, Camiş Menkul Değerler, Maxis Securities ve Efes Varlık şirketlerinin yönetim kurulu başkanı olan İlhami Koç, İş Girişim Sermayesi ve İş Portföy Yönetimi şirketlerinin de yönetim kurulu üyesidir. 30 Ocak 2013 tarihinde Türkiye İş Bankası A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcılığına yükselmiştir.



**Ahmet Dördüncü,  
Akkök Holding CEO**

1953 yılında İstanbul'da doğan Ahmet Cemal Dördüncü, lise öğrenimini Çukurova Koleji'nde tamamladıktan sonra Çukurova Üniversitesi'nden lisans almış, Mannheim ve Hanover Üniversitelerinde lisansüstü çalışmalar yapmıştır. Mesleki kariyerine 1981 yılında Almanya'da başlayan Dördüncü, 1987 yılında Sabancı topluluğuna katılmış ve çeşitli yönetim pozisyonlarında çalışmış, 1999-2004 yılları arasında topluluğa bağlı yurt dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevlerini yürütmüştür. 2004 yılından itibaren Sabancı Holding İş Geliştirme ve Stratejik Planlama Grup Başkanı olarak görev yapan Dördüncü, 2005-2010 yılları arasında ise CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır. Halihazırda Akkök Şirketler Grubu'nda CEO olarak görev yapmaktadır.



**Gür Çağdaş,  
Garanti Portföy Yönetim Kurulu  
Başkan Vekili**

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. 1986-1988 yılları arasında Eczacıbaşı Menkul Değerler'de Yatırım Uzmanı olarak çalışan Çağdaş, 1988 yılında Vakıflar Bankası İstanbul Menkul Kıymetler Merkezi'ni kurarak 1990 yılına kadar bu kurumun yöneticiliğini yapmıştır. 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. Haziran 1997'den itibaren Garanti Portföy Yönetimi A.Ş.'nin Genel Müdürlüğü görevini yürüten Sayın Gür Çağdaş, Ocak 2012 itibarıyla şirketin Yönetim Kurulu Başkan Vekilliğine atanmıştır.





**Fuat Ekmekçioğlu,**  
Kilsan A.Ş. Genel Müdür

Mehmet Fuat Ekmekçioğlu 22 Eylül 1960 doğumludur. Aachen Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezundur. Kilsan A.Ş. bünyesinde Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.



Aşağıda isimleri yazılı olan sivil toplum örgütlerinde üyeliği ve görevleri devam etmektedir.

TOBB ( Toprak Sanayi Ürünleri Sektör Meclisi Üyesi ), İSO (33. Meclis Komitesi Başkan), İSO Çevre İhtisas Kurulu (Üye), TUKDER (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı), Tekirdağ Tuğla ve Kiremit Derneği (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı), Çevre Dostu Binalar Derneği (Üye), TKYD (Üye), İmsad (Üye), İTBAK (Üye), TAİDER (T. Aile İşletmeleri Derneği-Üye)

**Dr. Fatma Füsün Akkal Bozok,**  
Yapı Kredi Yönetim Kurulu Üyesi

Füsün Akkal Bozok, akademik eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden lisans, Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi'nden yüksek lisans derecesi ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden doktora derecesi olarak tamamlamıştır.



İş hayatına 1980 yılında Arthur Andersen denetim şirketi bünyesinde başlamıştır. 1983'te Koç Grubu'na katılarak Denetim Uzmanı ve Koordinatör Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 1992'de atandığı Denetim ve Mali Grup Koordinatörlüğü görevini 11 yıl boyunca sürdürmüştür. 2003-2006 yılları arasında Finansman Grubu Direktörlüğü yapan Akkal, Eylül 2005 tarihinden bu yana da Yapı Kredi Bankası'nda Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini sürdürmektedir. Halen Banka'nın İç Sistemleri'nden sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi, Denetim Komitesi ve Kredi komitesi üyesi olarak görevlendirilen Akkal, aynı zamanda Koç Finansal Hizmetler ve Yapı Kredi B Tipi Yatırım Ortaklığı'nda Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

**Dr. Murat Doğu,**  
Doğan Şirketler Grubu Mali İşler Başkan Yardımcısı

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



**Fikret Sebilcioğlu,**  
Cerebra Muhasebe Vergi ve Denetim A.Ş. Ortak

1993-2008 yılları arasında PwC'de çalışan Sebilcioğlu, kariyerine CEREBRA Denetim ve Danışmanlık Firmasının Ortağı olarak devam etmektedir. Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) ve



Suistimal İnceleme Uzmanı (CFE) unvanlarına sahiptir. Aile şirketlerinin yapılandırılması ve kurumsallaşması, iç kontrol, iç denetim, suistimal inceleme ve önleme, UFRS ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uyum konularında geniş bilgi birikimi ve deneyime sahiptir. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi olan Fikret Sebilcioğlu aynı zamanda, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD), Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği, Bağımsız Denetim Derneği, Sertifikalı Yolsuzluk Denetçileri Derneği ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün üyesidir.

**Av. Tolga Danışman,**  
Hergüner Bilgen Özeké Avukatlık Ortaklığı Ortak

Av. Tolga Danışman, Hergüner Bilgen Özeké Avukatlık Ortaklığının uyuşmazlık çözümleri ve gayrimenkul projeleri alanından sorumlu ortağıdır. Hergüner Bilgen Özeké Avukatlık Ortaklığı'nın stratejik ve nitelikli uyuşmazlıklarla ilgili çalışmalarını yürütmekte olup, gayrimenkul hukuku departmanının oluşturulması suretiyle uluslararası yatırımcılara danışmanlık hizmetleri vererek Türkiye'nin önde gelen gayrimenkul projelerinde liderlik rolünü üstlenmiştir.



Mesleki Kuruluşlara Üyeliği: İstanbul Barosu (kabul 1994), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mezunlar Derneği, Saint Benoît Mezunlar Derneği, 1907 Fenerbahçe Derneği

**Feyhan Yaşar,**  
Yaşar Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

İzmir Amerikan Kız Koleji ve Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi mezunu olan Emine Feyhan Yaşar, 9 Eylül Üniversitesi'nde İktisat Anabilim dalında yüksek lisans yapmıştır. Çalışma hayatına 1978 yılında DYO Boya A.Ş.'de Endüstriyel İlişkiler Uzmanı olarak başlamış, İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine özel ihtisas yapmıştır. Daha sonra Yaşar Holding'de Personel İlişkileri Koordinatörlüğü, Turizm Koordinatörlüğü, İcra Kurulu üyeliği ve Topluluğa bağlı şirketlerin yönetiminde Başkan Yardımcılığı ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlenmiştir. 1997 - 2003 yılları arasında Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapan Feyhan Yaşar, 2004-2009 arası Yaşar Holding; Pınar Süt, Pınar Et, Pınar Su Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmıştır. 2009 yılından bu yana Hedef A.Ş. YK Üyesi, HDF FZCO YK Başkanı, TOBB İçecek Meclisi Başkanı, DEİK Danimarka İş Konseyi Başkanı, TUSİAD Üyesi, ATC YK Üyesi, Gıda Bankacılığı Derneği Kurucu Üye ve YK Üyesi, SEV Mütevelli Heyet Üyesi ve BÜVAK Mütevelli Heyet Üyesi görevlerini sürdürmektedir. 2012'de Koç Holding YK Üyesi olmuştur.



## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VI. OLAĞAN GENEL KURULU, İŞ DÜNYASI VE DÜZENLEYİCİLERİ BİR ARAYA GETİRDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 22 Mart 2013 tarihinde Sabancı Holding İstanbul merkezinde düzenlenen VI. Olağan Genel Kurul toplantısında 2013-2015 döneminde görev yapacak yönetim ve denetim kurulu üyeleri seçimi yapıldı. Kalkınma Bakanlığı ve Borsa İstanbul katılımlarıyla düzenlenen toplantıya düzenleyiciler ve iş dünyasının önde gelen isimleri katıldı. Yapılan seçimde TKYD Yönetim Kurulu'nda; Sabancı Holding Çimento Grubu Başkanı Mehmet Göçmen, Ahmet Dördüncü, İlhami Koç, Hurşit Zorlu, Gür Çağdaş görev alan isimler arasında yer aldı.

**T**ÜSİAD Başkanı Muharrem Yılmaz, TÜRKONFED Başkanı Süleyman Onatça, İMKB Başkan Yardımcısı Doç. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz ve T.C. Kalkınma Bakanlığı Müsteşarı Kemal Madenoğlu'nun birer konuşma yaptığı toplantıda derneğin gelecek dönemde yürüteceği programlar ile ilgili görüş ve bilgiler paylaşıldı. 2011 - 2013 döneminde TKYD Başkanlığı'nı yürüten, TÜSİAD Başkanı Muharrem Yılmaz konuşmasında, onuncu yılını kutlamakta olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin, Türkiye'de önemli mesafeler kat eden kurumsal

yönetim uygulamalarının benimsenmesinde önemli bir görevi yerine getirdiğini vurguladı. Yılmaz, TKYD'nin bilinçlendirme ve rehberlik faaliyetlerine geçmişte olduğu gibi gelecekte de devam edeceğini ve bu yönde görevlere gelen üyelere önemli sorumluluklar yüklendiğini belirtti.

Genel Kurul toplantısında bir konuşma yapan Mehmet Göçmen, "Mutlulukla gözlemliyorum ki kurumsal yönetim, ülkemizde giderek daha fazla önem kazanmakta ve daha fazla şirket buna gönüllü olmaktadır. Sürdürülebilir ekonomik kalkınma,



ancak yatırımcıların çıkarlarını koruyabildikleri, sağladıkları kaynakların amaca yönelik kullanıldığından emin olabildikleri, faaliyetleriyle toplumsal çıkarlara zarar vermeyen ve tüm bunlar için hak sahiplerine hesap veren şirketlerin, özetle, kurumsal yönetimin varlığıyla mümkündür. Ülkemizde oluş-

makta olan olumlu atmosferin, kurumsal yönetim anlayışının kurum kültürü olarak içselleştirilmesi sürecini hızlandıracağına ve hedeflere ulaşmamızda katkı sağlayacağına inanıyorum. TKYD olarak faaliyetlerimize geçmişte olduğu gibi gelecekte de bu amaçla devam edeceğiz." dedi.







## PROF. MERVYN E. KING'DEN ENTEGRE RAPORLAMA SEMİNERİ

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) ve TKYD, 18 Ocak 2013 tarihinde düzenlenen “Sürdürülebilirlik Raporlamasındaki Gelişmeler, Entegre Raporlama ve Konunun CEO’lar İçin Yaşamsal Önemi” konulu seminerde Türk iş dünyasını Prof. Mervyn E. King ile biraraya getirdi.

**S**ürdürülebilirlik Raporlamasındaki gelişmeler, Entegre Raporlama ve konunun CEO’lar için yaşamsal önemi başlıklı toplantıya; Akbank, Avea, Brisa, Borusan Holding, Coca Cola, Çimsa, Deloitte, Eczacıbaşı Holding, Garanti Bankası, İhlas Ev Aletleri, Jain, Olmuksa, PwC, Soyak Holding, Sütaş, Şekerbank, Tofaş, TAV, Türk Telekom, Vodafone gibi Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden yaklaşık 100 üst düzey yönetici katıldı.

**“Kimononu açacaksan içine giydiklerinin iyi olmasına dikkat et”**

Konuşmasında, finansal raporların şirketin durumunun yalnızca bir bölümünü gösterdiğini, toplumsal ve çevresel etkileri göstermediğini söyleyen

Prof. Mervyn E. King, “Entegre raporlarda yönetim kurulunun ortak fikri olan sistem vardır. Finansal raporu alırsınız, sürdürülebilirlik raporunu alırsınız ve entegre rapora koyarsınız. Stratejik olarak sürdürülebilirliği nasıl uyguladığımızı gösterirsiniz. Kısaca ve basitçe şunu yapmalısınız: Hissedarlarınıza ne yaptığımızı anlatın, anlattıklarınızı yapın ve bunu entegre raporunuza yazın.”

“Şirketlerin 21. Yüzyıl’da başa çıkması gereken meseleleri 20. Yüzyıl’ın karar verme biçimi ve raporlama sistemiyle çözemeyiz” diyen Prof. King, entegre raporlamayı yönlendiren unsurları şöyle sıraladı: Dünyanın içinde bulunduğu durum, bugünkü tüketiciler, yeni kapitalist

anlayış, şirketin kimliği ve itibarı, rekabetsel avantajlar, daha bilgili bir yönetim, pazar gücü...

**“Büyük şirketler hükümetlerden daha etkili ama raporlarında toplumsal konulara yer vermiyorlar”**

Bugünün şirketlerinin topluma entegre olduğunun altını çizen Prof. King, “Lehman Brothers çöktüğünde 2 milyar insan bundan etkilendi. Bugün Microsoft’un başına böyle bir şey gelse 2 milyar kişi etkilenecektir. Bugün şirketler hissedarlarını içine alıyor, dışlamıyor. Onlara isteklerini, ilgi alanlarını, endişelerini, beklentilerini soruyor. Ayrıca artık şirketlerde bazı yeni pozisyonlar var: Şirket-hissedar ilişkileri uzmanı gibi. Yönetim kurulu dışındaki



hissedarlarla konuşup bu bilgileri toplayıp şirket yönetimine iletiyorlar. Böylece yönetim idare şeklini bunun üzerine kurgulayabiliyor. Yönetim, stratejisini buna göre düzenliyor.” dedi.

Dünyadaki ilk 100 büyük şirketin uluslararası özel kuruluşlar olduğunu hatırlatan King, büyük kurumların dünya üzerinde pek çok ülkenin hükümetinden daha büyük etkisi olduğunu, ancak hala şirketlerin raporlarına toplumsal konuları eklemeyip, kar-zarar bazında raporlama yaptıklarını belirtti.

Seminerin sonunda eğitime katılanlar sertifikalarını Prof. Mervyn King’in elinden aldılar.

## “KURUMSAL YÖNETİM ÖLÇÜMLEME METODOLOJİLERİ KONUSUNDA” TKYD & IFC İŞBİRLİĞİ

International Finance Corporation (IFC) ve TKYD arasında varılan işbirliği anlaşmaları çerçevesinde kurumsal yönetim uygulamalarının halka açık şirketler, aile şirketleri, kamu kuruluşları ve finansal kuruluşlarda ölçümlenmesine dair metodoloji eğitimleri gerçekleştirildi. IFC uzmanları Vladislava Ryabota ve Merima Zupcevic Buzadzic tarafından TKYD ofisinde düzenlenen programlara 2012 yılında yine IFC işbirliğinde düzenlenen “Eğitmen Eğitimi”ne katılan TKYD Üyeleri katıldı.



**Y**atırım yaptığı şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının ölçülmesi ve iyileştirilmesi konusunda uluslararası düzeyde kabul gören araç ve metodolojiler geliştiren International Finance Corporation (IFC) söz konusu metodolojilerin Türk şirketlerinin faydasına sunulması konusunda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile işbirliği yapıyor. İşbirliği çerçevesinde Kasım 2012’de, 22 TKYD Üyesi’nin katıldığı bir “Eğitmen Eğitimi” düzenlenerek TKYD tarafından yürütülmekte olan eğitim programlarında uluslararası standartların kullanımı hedeflenirken, 21 ve 25 Ocak 2013 tarihlerinde düzenlenen seminerlerde farklı statüdeki kuruluşlarda ölçümleme çalışmasının gerçekleştirilmesine yönelik bilgi ve metodolojiler paylaşıldı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından şirketlerin öz değerlendirme ve kurumsal yönetim değerlendirme raporlarının hazırlanmasında kullanılacak olan metodolojiler bu yönde çalışmalar yürütmekte olan kuruluşlarımıza önemli fayda sağlayacak. Kurumsal yönetim uygulamalarının ölçülmesi; şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine katkının yanı sıra, olası risklerin ve fırsatların ortaya çıkartılmasına ve bu konularda iyileştirme önerilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

**IFC Kurumsal Yönetim Ölçümleme Metodolojilerinin Faydaları**  
IFC kurumsal yönetim değer-

lendirme metodolojisi şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine ve bu sayede;

- Yeni sermaye kaynaklarına ulaşmalarına/sermaye maliyetlerini düşürmelerine,
- Şirket itibarını artırmalarına,
- Yönetim kurulunun rol ve işlevinin geliştirilmesine,
- İç kontrol ortamı, risk yönetimi, denetim alanlarının geliştirilmesine,
- Operasyonel verimliliği artırmalarına,
- Aile şirketi ise, yapıları oluşturma ve nesiller arasındaki geçişi sağlayabilme yeteneğinin geliştirilmesine,

Çevre ve sosyal konular dahil olmak üzere menfaat sahiplerine karşı duyarlılıklarının artırılmasına katkıda bulunulmakta, iyileştirme gereken alanlarda

öneriler sunulabilmekte ve şirketlerin uygulamalarında destek olunabilmektedir.

### IFC Kurumsal Yönetim Ölçümleme Metodolojilerinin Uygulanması

Çalışmada menfaat sahipleri, hesap verebilirlik ve yönetim kurulu, iç kontrol ortamı, denetim ve şeffaflık uygulamalarını incelenerek analizler gerçekleştirilmektedir. Bu sayede kurumsal yönetimle ilişkili riskler daha iyi yönetebilmekte, şirketlere daha iyi önerilerde bulunulabilmekte ve şirketlerle daha güçlü ilişkiler kurulabilmektedir. Şirketin ve projenin özel durumuna göre, analiz sırasında daha kapsamlı olan Kurumsal Yönetim Değerlendirmesi (Corporate Governance Assessment-CGA) ya da daha kolay bir yön-





tem olan Kurumsal Yönetim Gözden Geçirmesi (Corporate Governance Review –CGR) uygulanabilmektedir.

Kurumsal Yönetim Metodolojisinin uygulanması (Özelleştirilmiş araçlar kullanarak yapılan analiz süreci);

- İlgili risk seviyesine, yatırım miktarına ve şirketin kurumsal yönetim çerçevesinin karmaşıklığına göre uygulanacak olan kurumsal yönetim analiz yöntemine karar verilmesini,

- İlgili dokümantasyonun toplanması ve kurumsal yönetim risk ve fırsatlarının incelenmesini,

- Riski azaltıcı önlemlerin ve geliştirme önerilerinin tanınmasını, ve

- Şirketlerin uygulamasında yardımcı olunmasını içermektedir.

Ölçümleme metodolojisi;



halka açık şirketler, aile şirketleri, kamu kuruluşları ve finansal kuruluşlar için farklı olarak yapılandırılmış ve kurumsal yönetimle ilgili beş anahtar riski inceleme temelinde oluşturulmuştur. Şirketlerin bu alanlar-

daki başarı durumları dört seviyede derecelendirilmekte ve bu konularda iyileştirme yapılabilmesi için önerilerin geliştirilmesini ve uygulamaya yardımcı olunmasını da içerebilmektedir.

Türk şirketlerinin kurumsal

yönetim uygulamalarının geliştirilmesi konusunda önemli bir adım olan işbirliği çerçevesinde, TKYD tarafından 2013 yılı içerisinde sınırlı sayıda şirketimiz ile çalışma yapılması planlanmaktadır.



## ILI İSTANBUL BÖLGE MERKEZİ TANITIM TOPLANTISI

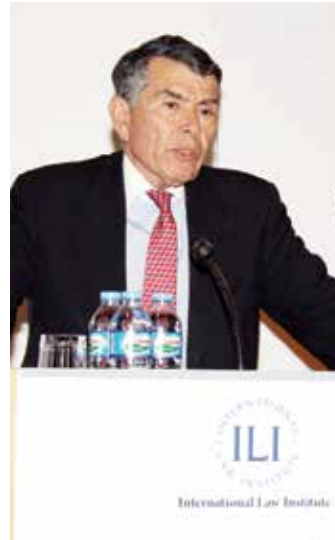
Washington merkezli Georgetown Üniversitesi Uluslararası Hukuk Enstitüsü (ILI); Şili, Mısır, Uganda ve Nijerya'nın ardından bölge ülkelerindeki faaliyetlerini İstanbul'da sürdürme kararı aldı. Bilgi Üniversitesi Dolapdere Kampüsü'nde 15 Şubat 2013 tarihinde düzenlenen tanıtım toplantısına Georgetown Üniversitesi Hukuk Merkezi Öğretim Üyesi ve ILI Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Don Wallace Jr. katıldı.

Bilgi Üniversitesi Dolapdere Kampüsü'nde 15 Şubat 2013 tarihinde düzenlenen tanıtım toplantısına Georgetown Üniversitesi Hukuk Merkezi Öğretim Üyesi ve ILI Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Don Wallace Jr. katıldı. Prof. Don Wallace Jr. Konuyla ilgili yaptığı açıklamada "Bölge merkezimizin tanıtım toplantısına katılmaktan çok mutluyum. Başkanı olduğum Uluslararası Hukuk Enstitüsü, 1955 yılında selefim Profesör Heinrich Kronstein tarafından Washington ve Almanya Frankfurt'ta kuruldu. 1955 yılından bugüne pek çok faaliyette bulunduk. Yıllar boyunca avukat, memur, mühendis ve müdürler, yargıç ve genç akademisyenler olmak üzere 30.000 kişiyi eğittik. İstanbul enstitümüzün kendi kurulu bulunacak ve enstitü sadece Türkiye'ye değil bütün bölgeye hizmet verecek. Türkiye yüksek ve gelişmiş bir ekonomi ve toplum haline geldi ve özel hukuk, düzenlemeler,



MKB 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyumu ile

anayasa, hatta "büyük meclisin" işleyişi, hukukun üstünlüğü ve yönetimi konularının tamamını ele alır hale geldi. Bölgede yürüteceğimiz programlarımız, ilk iki eğitimde olduğu gibi avukatlar, iş adamları, kamu görevlileri, yargıçlar ve genç akademisyenleri hedefliyor. Türkiye'de



MKB 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyumu ile

büyük bir potansiyel var ve bu potansiyele başarıyla ulaşacağımıza inanıyoruz." dedi.

Amerikan Hükümeti'ne Ortadoğu Hukuk Danışmanı olarak hizmet veren Prof. Wallace, 1970 yılından bugüne ILI başkanlığı görevini sürdürüyor. ABD Kongresi Dünya Ticareti ve

Teknoloji Departmanı Danışma Kurulu başkanlığı yapmış olan Prof. Wallace, Amerikan Barosu (ABA) Uluslararası Hukuk ve Uygulama Bölümü Başkanlığı ve ABA delegesi olarak da görev aldı.

Toplantıda Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı kurucu ortaklarından Av. Ümit Hergüner ve Sempra Energy Baş Hukuk Danışmanı Javade Chadri da ILI kuruluşuna dair görüşlerini paylaştı.

Dünyanın birçok ülkesinde faaliyetlerini sürdüren ILI, kurulacak İstanbul Bölge Merkezi'nde "iyi yönetim ve hukukun üstünlüğü"nü kapsayan konularda eğitim programları düzenleyecek. ILI İstanbul Bölge Merkezi'nin yürüteceği eğitim programları arasında "Uluslararası Tedarik", "Uluslararası Ticaret", "Proje Finansmanı ve Yönetimi", "Tahkim ve Arabuluculuk", "Mahkeme Yönetimi", "Sermaye Piyasası Mevzuatı" ve benzer konu başlıkları yer alıyor.



# ILI & TKYD & İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ “YÖNETİM KURULU VE BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ” EĞİTİMİ

ILI, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde Türkiye’de ikinci eğitim programını gerçekleştirdi. 14-16 Şubat 2013 tarihleri arasında gerçekleşen programın konusu “Yönetim Kurulu Üyeliği ve Bağımsız Üyelik” oldu.

Bilgi Üniversitesi Dolapdere Kampüsü’nde gerçekleşen programın konuşmacıları; Sempra Enerji Genel Müdür Yardımcısı ve Başhukuk Danışmanı Javade Chaudhri, Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı’ndan ortak avukat Kayra Üçer, Marsh McLennan Grubu ve Bayazıt Yönetim Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt, TKYD

Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Erkin Erimez ve Deloitte Türkiye CEO danışmanı M. Sait Gözüm oldu. Eğitim programında katılımcılara; dünyadaki kurumsal yönetim uygulamaları, hissedarlarla olan ilişkiler, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulunun etkin çalışma prensipleri, yönetim kurulu komiteleri, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumlulukları ve geleceğe yönelik beklentiler üzerine eğitim verildi.



## TKYD GÜNDEM TOPLANTILARI

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 ve Aile Şirketleri Gündem Toplantısı

Türk Ticaret Kanunu ve Aile Şirketleri Çalışma Grupları'nın daveti ile 18 Şubat 2013 tarihinde düzenlenen Gündem Toplantısı'nda; Bülent Özütürk, Ali Çiçekli ve Mustafa Doğrusoy "Faaliyet Raporu Uygulama Rehberi, Faaliyet Raporu Nasıl Olmalı?" konusunu ele aldı. TKYD Üyesi Mustafa Doğrusoy sunumunda; Anonim ve Limited Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporu Hazırlarken Dayanacak Alacakları Kanun ve Mevzuatlar, Yıllık Faaliyet Raporu Neden ve Nasıl Hazırlanır?, İyi Hazırlanmış Faaliyet Raporunun Faydaları, Faaliyet Raporu Nasıl Sunulur?, Faaliyet Raporunun İçeriği Nasıl Olmalı? konularında katılımcılara bilgi verdi. TKYD Üyesi Ali Çiçekli; Faaliyet Raporlarının Asgari İçeriği konusundaki sunumuyla katılımcıları bilgilendirdi. TAV Havalimanları A.Ş. Yatırımlar Koordinatörü Bülent

Özütürk Faaliyet Raporunda Olması Gereken konu başlıklarına değinerek örnek faaliyet raporunu toplantıya katılanlar ile paylaştı.

### Türk Ticaret Kanunu Gündem Toplantısı

TKYD ofisinde gerçekleşen toplantıda; Dr. Erkin Erimez, Av. Sinan Naipoğlu ve Av. Özgür Bülbül "Genel Kurul Düzenlenmesi" konusunu ele aldı.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Erkin Erimez ve TKYD Üyesi Av. Sinan Naipoğlu Türk Ticaret Kanunu'nda Genel Kurul üzerine yaptıkları sunum ile katılımcıları bilgilendirdi. Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdür Yardımcısı Av. Özgür Bülbül ise elektronik genel kurullar üzerine bir sunum yaptı.

### Türk Ticaret Kanunu Gündem Toplantısı

Türk Ticaret Kanunu Çalışma Grubu daveti ile düzenlenen gündem toplantısı 14 Mart 2013 tarihinde TKYD ofisinde gerçekleşti. Toplantıda; Dr. Erkin Eri-



mez, Av. Sinan Naipoğlu ve Av. Fırat Arkun "Şirket Ana Sözleşmelerinde Türk Ticaret Kanunu Uyarınca Yapılması Gereken Değişiklikler" konusunu gündeme taşıdı. Av. Fırat Arkun'un "Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Uyum Çerçevesinde Esas Sözleşme Değişiklikleri" konusunda yaptığı sunum sonrası, toplantı soru-cevap bölümü ile sona erdi.

### Sermaye Piyasası Gündem Toplantısı

18 Mart 2013 tarihinde TKYD ofisinde düzenlenen gündem toplantısının konuşmacıları; Borsa İstanbul Başkan Yardımcısı Doç. Dr. Mustafa Kemal

Yılmaz ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu oldu. "Borsa İstanbul'da Yeni Dönem, Çalışmalar ve Bunun Sermaye Piyasası Üzerindeki Olumlu Etkileri" konusunu ele alındığı toplantıda Doç.Dr. Mustafa Kemal Yılmaz; Borsa İstanbul ile öngörülen yapı, yeni piyasalar-ürünler ve endeksler, İMKB piyasaları ve pazarları, önerilen Borsa İstanbul piyasaları, yeni sermaye piyasası mevzuatında yapılan değişiklikler, halka arz seferberliği, Borsa İstanbul ortaklıkları ve işbirlikleri konularını kapsayan sunumunu katılımcılar ile paylaştı.





## “TÜRK TİCARET KANUNU IŞIĞINDA” RISK YÖNETİMİ EĞİTİMİ



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ofisi'nde 07 Mart 2013 tarihinde “Türk Ticaret Kanunu Işığında Risk Yönetimi” eğitimi düzenlendi. Grant Griffiths ve Alper Uğural'ın konuş-

macı olarak katıldığı programda 18 katılımcı yer aldı. Tam gün süren eğitimde Grant Griffiths tarafından risk yönetim sistemleri, yönetim kurulunun risk yönetimindeki rolü, riskin belir-

lenmesi, risk komitesi, riskin gözetimi ve raporlanmasının yanı sıra uluslararası iyi uygulamalar anlatıldı. Alper Uğural ise Türkiye'deki iyi uygulamaları katılımcılarla paylaştı.

## OECD & HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI & TKYD İŞBİRLİĞİNDE KİT'LERDE KURUMSAL YÖNETİM BÖLGE TOPLANTISI

OECD Bölgesel Görev Grubu toplantılarının dördüncüsünü 2-3 Temmuz'da İstanbul'da gerçekleştiriyor. Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi (MENA) Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Kurumsal Yönetim Görev Grubu toplantısı, Hazine Müsteşarlığı ve TKYD ev sahipliğinde yapılacak.



MENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ilk olarak 2005'te MENA bölgesinde kurumsal yönetim önceliklerinin tartışılması, iyi uygulamaların paylaşılması ve uygulamaların değerlendirilmesi için bir tartışma zemini olarak oluşturulmuştur. Çalışma Grubu üyeleri arasında bölgesel sermaye piyasalarının düzenleyicileri, merkez bankaları, borsalar, finans ve ekonomi bakanlıkları ve Bölge'de kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesini hedefleyen diğer

kamu ve özel sektör temsilcileri yer almaktadır. MENA-OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, ülkeye has tavsiyeler vermesinin yanında diyalog ortamı sağlaması ve iyi uygulamaların paylaşılması açısından uygun bir zemin sağlamaktadır. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Kurumsal Yönetim Görev Grubu'nun İstanbul'da gerçekleştireceği toplantı ile ilgili detaylı bilgiler Mayıs ayında <http://www.oecd.org/daf/ca/mena.htm> adresinde yayınlanacaktır.

## “HALKA AÇIK ŞİRKETLERİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE YAPTIRIMLAR” EĞİTİMİ

19 Mart 2013 tarihinde TKYD ofisinde düzenlenen eğitimde konuşmacıları Sermaye Piyasası Kurulu Başkanını Nizamettin Uçak, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu ve Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'ndan Av. Kayra Üçer oldu.

Eğitimde, Dönemsel Yükümlülükler konusunu Nizamettin Uçak ve Dr. Murat Doğu katılımcılara anlattı. Bu bölümde Finansal raporları düzenleme yükümlülüğü, Finansal raporları ilan yükümlülüğü, ilan usulü, Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde yükümlülükler, Temettü politikası ve dağıtımı, Genel kurul toplantılarına ilişkin esaslar konuları ele alındı.

Sürekli Yükümlülükler konusunun ele alındığı bölümde Nizamettin Uçak ilişkili taraf işlemleri, Değerleme yaptırma yükümlülüğü, Sürekli işlemler, Özel durumların kamuya açıklanması



ve Pay sahipleri ile ilişkiler birimi ve sermaye piyasası mevzuatına uyum kapasitesinin güçlendirilmesi konularında katılımcıları bilgilendir. Dr. Murat Doğu ise Diğer Yükümlülükler konusunu Önemli nitelikteki işlemler, Örtülü kazanç aktarımı yasağı, İmtiyazlı paylar ve Ortaklıkların kendi paylarını rehin ve satın alması alt başlıkları ile ele aldı. Eğitim Av. Kayra Üçer'in Sermaye Piyasasında Yaptırımlar konulu sunumu ile sona erdi.



## “YÖNETİM KURULUNUN ROLÜ, YAPILANMASI, İŞLEYİŞİ VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUKLARI” EĞİTİMİ



TKYD ofisinde düzenlenen eğitimin konuşmacıları, TKYD TTK Çalışma Grubu Başkanı ve Naipoğlu Avukatlık Bürosu'ndan Av. Sinan Naipoğlu ve TKYD Eğitim Kurulu Başkanı ve Egeli & Co. Kurumsal Destek Hizmetleri A.Ş. Genel Müdürü Dr. Burak Koçer oldu. Eğitimde, “Yönetim Kurulunun Rolü ve Yapılanması” ve “Yönetim Kurulunun İşleyişi” konularını Dr. Burak Koçer, “Türk Ticaret Kanunu ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları” konusunu Av. Sinan Naipoğlu katılımcılara aktardı.



## TKYD & SPL & MKK ELEKTRONİK GENEL KURUL EĞİTİMLERİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL) işbirliğinde, Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK)'nın desteği ile düzenlenen eğitimlere 190 kişi katıldı.

SPL Genel Müdürlük'te gerçekleştirilen ve yarım gün süren eğitim programlarının konuşmacıları MKK Genel Müdür Yardımcısı Ümit Yayla, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi & Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu ve MKK Müdür Yardımcısı Av. Özgür Bülbül oldu. Eğitimlerde; Genel Kurullar, TTK'da Genel Kurullara İlişkin Değişiklikler ve Süreç Yönetimi konusu katılım-



cılara aktarıldı. İkinci bölümde ise Av. Özgür Bülbül tarafından Elektronik Genel Kurul Gösterimi yapılarak, e-Genel Kurul'un aşamaları katılımcılara bilgi verildi.



## TAHRAN “KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME METODOLOJİSİ” EĞİTİM PROGRAMI



Kurumsal Yönetim Derecelendirme Metodolojisi (Corporate Governance Rating Methodology) Eğitim Programı, 24 Şubat 2013 tarihinde Tahran'da gerçekleştirildi. Programda Türkiye'de kurumsal yönetim derecelendirme süreçleri ve kanuni altyapısının yanı sıra, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi ve derecelendirme uygulamaları katılımcılar ile paylaşıldı. İMKB Kotasyon Müdürlüğü'nden Ali Eroğul ve JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş.'den Dr. Ceyhan Kır'ın konuşmacı olduğu Program; İran Sermaye Piyasası Kurulu (SEO), Tahran Borsası (TSE), Kurumsal Yatırımcılar Derneği ve Kurumsal Yönetim ve Sorumluluk Derneği temsilcileri katıldı.



## TKYD&ÜNİVERSİTE İŞBİRLİKLERİ İLE KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTILARI

Türkiye kurumsal yönetim derneği olarak üniversite işbirlikleri ile gerçekleştirdiğimiz “kurumsal yönetim toplantıları” devam ediyor.

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi işbirliği ile organize edilen “Kurumsal Yönetim” toplantıları kapsamında, TKYD Üyesi ve Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Genel Müdürü Burhan Taştan'ın katılımıyla “Derecelendirmede Firma Ölçeği ve Sektörel Farklılaşma” başlıklı konferans, 06 Mart 2013 Çarşamba günü Rektörlük Binası Hünkar Salonu'nda düzenlendi.

TKYD Üyesi, Yeşil Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. Genel Müdürü Işık Gökçaya ise “Kentsel Dönüşümde Alternatif Finansman Modelleri” konulu konferansa 27 Mart 2013 tarihinde konuk oldu. TKYD Üyesi Işık Gökçaya Yıldız Teknik Üniversitesi Rektörlük Binası Hünkar Salonu'nda yüksek lisans öğrencileri ile biraraya geldi.

“Türk Ticaret Kanunu ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları” konusu ile TKYD Üyesi Av. Sinan Napioğlu 16 Mart 2013 tarihinde Koç Üniversitesi'ne konuk oldu.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Bilgi Üniversitesi işbirliği ile 28 Mart 2013 tarihinde organize edilen “Kurumsal Yönetim” toplantıları kapsamında ise TKYD Denetim Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun'un katılımıyla “Kurumsal Yönetim” konusu ele alındı. Ali Kamil Uzun yaptığı sunumunda konuyu detayları ile öğrencilere aktardı. Yine Bilgi Üniversitesi işbirliği çerçevesinde TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen 11 Nisan 2013 tarihinde Prof. Dr. Zeynep Özsoy'un



Kurumsal Yönetim dersinin konuğu oldu. Mehmet Göçmen “Stratejik Planlama Açısından Sürdürülebilirliğin ve Kurumsal Yönetimin Rolü” konusunda öğrencilere bilgi ve deneyimlerini aktardı.









# KURUMSAL YÖNE 14 İLDE DEV

Aile şirketleri ekonomimizde önemli bir yer tutuyor, nesiller boyu yaşayan aile şirketlerinin baş-  
bugüne Anadolu'nun 28 ilinde, 1600 ana hissedar ve profesyonel yönetici ile eğitim programları  
Proje; Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, Borsa İstanbul, TÜRKONFED ve International

## ANADOLU PROGRAMLARI

Ulusal ve uluslararası kuruluşların destekleri ile Yönetim Kurulu Üyeliği eğitimi programları 2006 yılından bugüne Anadolu'nun 24 iline ulaştırılmıştır.

**KONYA**  
31 Mayıs 2006

**ERZURUM**  
16 Mayıs 2006

**TRABZON**  
14 Haziran 2006

**BURSA**  
20 Eylül 2006

**GAZİANTEP**  
27 Eylül 2006

**DENİZLİ**  
4 Ekim 2006

**ADANA**  
18 Ekim 2006

**ANKARA**  
16-17 Kasım 2006

**KOCAELİ**  
7 Mart 2007

**İZMİR**  
8 Mayıs 2007

**DIYARBAKIR**  
14 Haziran 2007

**KAYSERİ**  
11 Eylül 2007

**ANTALYA**  
18 Ekim 2007

**ESKİŞEHİR**  
21 Kasım 2007

**ANKARA**  
26 Mayıs 2009

**DENİZLİ**  
2 Haziran 2009

**GAZİANTEP**  
5 Ekim 2009

**İZMİR**  
16 Aralık 2009

**KAYSERİ**  
6 Nisan 2011

**ANKARA**  
16 Mayıs 2011

**MERSİN**  
25 Mayıs 2011





# TİM SEMİNERLERİ TAM EDİYOR

arlarının ardındaki faktörler günümüzde kurumsal yönetim kavramı ile hayat buluyor. 2003 yılından ve seminerler düzenleyen TKYD, 2013-2014 döneminde, 14 ili kapsayan bir program ile devam ediyor. Finance Corporation (IFC) ve İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. destek veriyor.

## » **Özel Sektör Temsilcilerinin Katılımına Açık Seminerler:**

Aile şirketleri hissedar ve yöneticilerinin katılımına açık olarak düzenlenecek programlarda Türk Ticaret Kanunu ile oluşan uygulamalar, iç kontrol sistemleri, iç denetim ve bağımsız dış denetim, risk yönetimi, aile şirketlerine özgü hususlar ve çözüm önerileri konuları ele alınacak, kaynak rehber ve yayınlar katılımcılara hediye edilecek.

## » **Üniversite Ziyaretleri:**

Ziyaret edilen illerdeki işbirliği sağlanacak üniversitelerde düzenlenecek panellerde meslek profesyonellerince iş dünyasına dair pratik uygulamalar öğrencilere aktarılacak ve kariyer planlamalarına yardımcı olacak bir içerik ele alınacak.

## » **Lokal Medya Toplantıları:**

Düzenlenecek ziyaretler çerçevesinde lokal medya temsilcileri ile toplantılar düzenlenmesi hedefleniyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 2011 yılında tanıtılan "Ekonomi Gazetecileri için Kurumsal Yönetim El Kitabı" çerçevesinde çalıştaylar düzenlenecek ve katılımcılara yayın hediye edilecek.

## » **Sivil Toplum Kuruluşları Çalıştayları:**

"Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları" Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından sivil toplum kuruluşları yönetimleri ve yöneticilerine katkıda bulunmak amacıyla hazırlandı. Ziyaret edilecek illerdeki kuruluşlar ile yapılacak çalıştaylarda rehberin tanıtımı ve hayata geçirilmesine dair öneriler ele alınacak.



### **KURUMSAL YÖNETİM SEMİNERLERİ 2013 YILI TAKVİMİ**

27 Mayıs 2013, Pazartesi – İzmir

12 Haziran 2013, Çarşamba – Kayseri

24 Eylül 2013, Salı – Bursa

09 Ekim 2013, Çarşamba – Konya

14 Kasım 2013, Perşembe – Gaziantep

03 Aralık 2013, Salı – Ankara

# İŞ DÜNYASININ “VI. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ”



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 15 Ocak 2013 tarihinde Sabancı Center’da düzenlenen VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi’nde, şirketlerin piyasa değerinin oluşmasında kurumsal yönetimin etkisi ve bu uygulamalara dair deneyimler masaya yatırıldı. Zirvede “Kurumsal Yönetim Ödülleri” üçüncü kez sahiplerini buldu.

Zirvenin açılış konuşmalarını Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Boyner ve Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş yaptı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz açılış konuşmasında; “Kurumsal Yönetimi düzgün işleyen bir serbest piyasa ekonomisinin ve hatta çağdaş demokratik bir toplumsal düzenin gereği olarak

görmeliyiz. Yasal düzenlemelere uyum sağlamakla yetinmeyerek, kurumsal yönetim anlayışının bir kültür olarak hayatımızda yer alması için çaba göstermeye devam etmeliyiz. Kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirdikçe, başta küçük ve orta ölçekli işletmelerimiz ile aile şirketlerimiz olmak üzere, tüm kurum ve kuruluşlarımızda bir olgunlaşma evresine geçilecek, rekabet güçleri artacak ve performanslarında iyileşmeler kaydedilecektir. Ülkemizin ekonomide önemli aşamalar kaydettiği son yıllarda



# İN LİDERLERİ M ZİRVESİ”NDE BULUŞTU



“Şirketlerin Piyasa Değerinin Oluşmasında Kurumsal Yönetimin Etkisi” paneli CNBC-e kanalından canlı olarak yayınlandı.

elde edilen başarıların sürdürülebilirliği, kurumsal yönetim ilkelerinin özel ve kamu tüm kuruluşlarımızda hayata geçirilmesiyle mümkün olacaktır. “ dedi.

TÜSİAD Başkanı Ümit Boyner açılış konuşmasında 2012 yılında yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu ve yasalardan Sermaye Piyasası Kanunu ile gelişen süreçten bahsettiği konuşmasında söz konusu süreçlerin hem sermaye piyasalarımızın gelişmesi hem de küresel ekonomiyle ilişkilerimizin güçlen-



TKYD Başkanı Muharrem Yılmaz açılış konuşmasını gerçekleştirdi.



İkinci panelde şirketlerde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin hayata geçirilmesine ilişkin deneyimler ve öneriler paylaşıldı.



Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş TOFAŞ, ödülünü Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan'dan aldı.



mesine yönelik olumlu adımlar olarak değerlendirdi. Boyner konuşmasına “Kurumsallık, kurumsal ve iyi yönetim kapasitesi değerlerle aslında birinci lige çıkmayı önemseyen ve hedefleyen bir ülkenin yaşam standardını düzenleyen bir kültür olabilmelidir. Biliyoruz ki ideal iş yapma kültürünü benimseyen, bir başka deyişle şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerini merkeze alarak faaliyet gösteren ve organizasyonlarını bu yönde şekillendiren şirketler fark yaratıyor. Kurumsal yönetim

anlayışı güçlü, risk yönetimini ve denetim faaliyetlerini merkeze alan şirketler yarınlar daha net bakabilen, krizlere karşı yol haritaları belirli olan ve paydaşlarına güven veren bir yapıya kavuşacaktır. VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin ülkemiz şirketlerinin sağlam bir yönetim anlayışı ile daha sürdürülebilir yapılaraya sahip olmaları açısından kurumsal yönetime olan eğilimi güçlendirmesini diliyorum” sözleriyle devam etti.

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Sayın Dr. Vahdettin Ertaş son 10 yıllık süreçte Türkiye'nin

de aralarında bulunduğu gelişmekte olan ülke ekonomilerinin global ekonomik büyümenin bölgesel güç dağılımında değişiklikler meydana getirdiği, Sermaye Piyasası Kurulu olarak kurumsal yönetimle ilgili son 10 yılda önemli kararlara imza attıklarını belirttiği konuşmasına şöyle devam etti; “İlk defa 2003 yılında OECD ile birlikte “Uygula-Uygulamıyorsan Açıkla” yaklaşımı adı altında kurumsal yönetim ilkelerini sermaye piyasası mevzuatına kazandırdık, zaman içerisinde bu anlayışı yaygınlaştırmak için aşama aş-

ma Kurul Tebliği ile zorunlu hale getirmeye gayret ettik. 2012 yılına geldiğimizde ise, kurumsal yönetim ilkeleri açısından önemli iki önemli yasanın yürürlüğe girdiğini görüyoruz. Bunlardan bir tanesi, Türk Ticaret Kanunu ve ikincisi Sermaye Piyasası Kanunu'dur.

Konuşmasında Kurumsal Yönetim anlayışına değinen Ertaş; “Kurumsal yönetim anlayışı bildiğiniz gibi şeffaflığı ve hesap verebilmeyi temel alır, dolayısıyla bu süreçle ilgili ilk defa tanışanlar için maliyetli, bürokratik, birazda sevimsiz bir





Sabancı Center'da düzenlenen VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne 670 kişi katıldı.



En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş İGDAŞ'a ödülünü TÜSİAD Başkanı Ümit Boyner verdi.



GÜLER SABANCI, TUNCAY ÖZİLHAN, MUSTAFA V. KOÇ VE BORSA İSTANBUL BAŞKANI DR. M. İBRAHİM TURHAN'IN KONUŞMACI OLARAK KATILDIĞI İLK PANELE "ŞİRKETLERİN PİYASA DEĞERİNİN OLUŞMASINDA KURUMSAL YÖNETİMİN ETKİSİ" KONUSU DEĞERLENDİRİLDİ. CNBC-E KANALINDAN CANLI OLARAK YAYINLANAN PANEL DR. ARTUNÇ KOCABALKAN MODERATÖRLÜĞÜNDE GERÇEKLEŞTİ.



M. İbrahim Turhan, Tuncay Özilhan, Güler Sabancı, Ümit Boyner, Mustafa V. Koç ve Dr. Vahdettin Ertaş'a Muharrem Yılmaz tarafından Onursal Üyelik beratları takdim edildi.

durum gibi görülebilir. Oysaki birçok bilimsel araştırmanın ortaya koyduğu hakikat; şirketlerde kurumsallaşmayı artırdığı, yaşam süresini uzattığı, düşük maliyetle finansman kaynaklarına erişimi kolaylaştırdığı, firma değerini artırdığı, firmanın paydaşları ile olan ilişkilerini güçlendirdiği, çalışanları ve ortakları mutlu ettiği ve hatta rekabet gücünü artırdığı, kanıtlanmıştır. Dolayısıyla bu yolculuğa büyük şirketlerimizin vakit kaybetmeden çıkması sermaye piyasalarımızın gelişmesi içinde son derece önemlidir. Kurumsal yö-

netim bir anlayış hatta bir kültürdür. Halka açık olmayan tüm şirketlerimizin, sivil toplum kuruluşlarının ve hatta kamu kuruluşlarımızın da bu anlayışı benimsemesi, ruhuna inanması ve faaliyetlerini bu temel üzerine inşa etmesi gerekmektedir." dedi.

**Panel: "Şirketlerin Piyasa Değerinin Oluşmasında Kurumsal Yönetimin Etkisi"**

Güler Sabancı, Tuncay Özilhan, Mustafa V. Koç ve Borsa İstanbul Başkanı Dr. M. İbrahim Turhan'ın konuşmacı olarak katıldığı ilk panelde "Şirketlerin

Piyasa Değerinin Oluşmasında Kurumsal Yönetimin Etkisi" konusu değerlendirildi. CNBC-e kanalından canlı olarak yayınlanan panel Dr. Artunç Kocabalkan moderatörlüğünde gerçekleşti.

Panelde söz alan Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı; "Kurumsal yönetimin iş yaşamında dolayısıyla global dünyada sermaye hareketleri ve büyüme için ne kadar önemli olduğu yavaş yavaş bir evrim şeklinde olmadı, bu bir devrim şeklinde oldu. Hepinginin hatırlayacağı gibi 1990'lı

## VI. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ



Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş TSKB, ödülünü Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı'dan aldı.

Panelistler Sermaye Piyasası gündemini TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu moderatörlüğünde değerlendirdi.



**KOÇ HOLDİNG A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI MUSTAFA V. KOÇ SERMAYENİN VE LİKİDİTENİN KISITLI OLDUĞU BİR ORTAMDA GÜVENİN VE ŞEFFAFLIĞIN SON DERECE ÖNEMLİ OLDUĞUNUN ALTINI ÇİZDİ.**

yıllarda ABD'de yaşanan yolsuzluk, Enron gibi kriz olayları ve bu tip istenmeyen ve sermaye piyasalarını, hissedarları çok etkileyen, ürküten, korkutan ve çekinmeye sebep olan bir takım talihsiz olaylarla buraya geldik." dedi.

Sözlerine güven ve şeffaflığın önemi ile Sabancı şirketlerinde kurumsallaşma süreci ile devam eden Sabancı; "Güvenin en önemli unsurlarından biri; şeffaflıktır. Açık olmak, sorumlulukları ve görevleri iyi tarif etmek gerekir. Kim kime rapor veriyor iyi belirlemek, kim hesap verir kim hesap sorar iyi

tespit etmek gerekiyor. Hisse-dar hesap sorar, profesyonel yönetim hesap verir. Çok basit gibi görünmekle beraber bunun tabii ki şirketlerde sağlanması bir süreci gerektirir. Biz kendi tecrübemizle Sabancı'da 1980'li yılların ortalarında hep halka kapalı şirketler, o zaman bir tek Brisa ile Kodsas halka açık, 1985-1986 yıllarında yabancı şirketlerle 50-50 ortaklıklar yaptık, bu bize kurumsallaşmayı öğretti. Kurumsal yönetim ile kurumsallaşmaya bakmak lazım, kurumsallaşma iç işleyişi prosedürler, yönetmelikler ve kim kime rapor verecek bu akışın açık net

ve şeffaf olması gerekir ki denetlenebilsin. 1980'li yıllarda bunu öğrendik, bunu uyguladık. Sabancı Holding, 1997 yılında halka açıldı. Sorumluluklarımız arttı. Sadece Sabancı ailesi hissedarlarına hesap vermeyeceğiz, halka açıldık herkese hesap vereceğiz. Bu işin özünde şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verilebilirlik vardır. Sonra da huzur

içinde çalışmak var. Ama bu bir kültür, bunun değişmesi, yerleşmesi ve hukuki altyapısı var. Ne mutlu ki bize, Türkiye'de son zamanlarda yapılan Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu gibi yeni kanunlarımızla bu konuda daha da sağlam temellerimizi oluşturuyoruz." şeklinde görüş belirtti.

Koç Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç sermayenin ve likiditenin kısıtlı olduğu bir ortamda güvenin ve şeffaflığın son derece önemli olduğunun altını çizdi. Mustafa V. Koç, bunun için şirketlerin yeterli sermayeyi kendilerine





II. Panelin panelistleri plaketlerini Muharrem Yılmaz'ın elinden aldı.



En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş ENKA, ödülünü Borsa İstanbul Başkanı Dr. M. İbrahim Turhan'dan aldı.



Mervyn E. King programın son oturumunda "Entegre Raporlama" konusunu gündeme taşıdı.

çekebilmeleri için ciddi değişimlerden geçmeleri gerektiği, kurumsal yönetimi özümsemek ve içselleştirmenin daha da önemli hale geldiğini vurguladı.

Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan söz aldığı panelde konuyu Anadolu Grubu'ndan örnekler vererek ele aldı. Özilhan; Anadolu Grubu'nun temelleri 1950'li yıllarda atıldı. Ben her ortaklığın olduğu yerde adı kurumsal yönetim olarak konulmamış bile olsa o ilkelerin olması gerektiğine inanıyorum. Anadolu Grubu açısından baktığımız zaman iki ailenin ortaklığı var hem de

birçok stratejik ortaklıkları var. Hem halka açık şirketleri var ve orada birçok ortaklıkları var. Bunu da başarıyla sürdürüyor. Temellerine baktığımız zaman bugün ilkelerini saydığımız birçok konuyu biz senelerce evvel bilerek veya bilmeyerek uygulamaya başladık. Bunun neticesinde başarılı sonuçları arkasında getirdi." dedi.

Panelin konuşmacıları arasında yer alan Borsa İstanbul Başkanı Dr. M. İbrahim Turhan kurumsal yönetimi yatırımcı güveni açısından değerlendirip, kurumsal yönetim uygulayan ile uygulamayan arasındaki farklar

üzerine izlenimlerini aktardı. Dr. M. İbrahim Turhan borsada işlem gören şirketlerle ilgili olarak; "Borsamızda payları işlem gören şirketlerimizle ilgili olarak biliyorsunuz sizin de bahsettiğiniz kurumsal yönetim endeksimiz var, kırk dört şirket şu an itibari ile Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alıyor. Ağustos 2007 yılından beri hesaplanan bir endeks bu, tabii bu endekte yer alabilmek için de belirlenen SPK ile birlikte belirlediğimiz çerçevede şirketlerin on üzerinden en az yedi not alması gerekir. Yakın zamanda bir araştırma yaptım. Baktığımız zaman tabii

ki dört yüz beş tane şirket var. Borsa İstanbul'da bunların; kırk dört tanesi sadece kurumsal yönetim endeksinde aslında bu az değil mi? Aslında bu iki yüz on beş şirketin % 62'si bir şekilde kurumsal yönetim stratejisine sahip olduklarını ve gerekliliklerini tamamlar tamamlamaz Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde girmek istediklerini ifade etmişler. Bu güzel bir şey..." dedi.

### III. Kurumsal Yönetim Ödülleri

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde bulunan 44 şirket

## VI. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ



TAV Havalimanları A.Ş. En Yüksek Nota Sahip Kuruluş ödülünü SPK Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş'tan aldı.



Katkılarından dolayı hazırlanan plaket Muharrem Yılmaz tarafından MKK Genel Müdürü Doç. Dr. Yakup Ergincan'a verildi.

6

2008 yılından bu yana her yıl Ocak ayında gerçekleştirilen Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi altıncı kez İstanbul'da düzenlendi.

VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi CNBC-e ve Bloomberg HT kanalları başta olmak üzere ekonomi kanallarında canlı olarak yayınlandı.

670

Sabancı Center'da düzenlenen VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne 670 kişi katıldı.

arasından yapılan değerlendirme sonucunda dereceye giren kuruluşlar, VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenen törenle ödülleri aldılar.

TOFAŞ Sponsorluğunda düzenlenen törende; TAV Havalimanları A.Ş. En Yüksek Nota Sahip Kuruluş olarak ödülünü SPK Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş'tan aldı.

Bu sene üçüncü kez düzenlenen Kurumsal Yönetim Ödülleri töreninde sahneye çıkan diğer kuruluşlar; En Yüksek Nota Sa-

hip 2. Kuruluş: ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş., En Yüksek Nota Sahip 3 Kuruluş: Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB), İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2012 Yılında Notunu En Çok Arttıran Kuruluş: Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş., Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş: TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ve En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş: İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İMKB KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDE BULUNAN 44 ŞİRKET ARASINDAN YAPILAN DEĞERLENDİRME SONUCUNDA DERECEYE GİREN KURULUŞLAR, VI. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ KAPSAMINDA DÜZENLENEN TÖRENLE ÖDÜLLERİNİ ALDILAR.

(İGDAŞ) oldu.

Ödüller TÜSIAD Başkanı Ümit Boyner, Borsa İstanbul Başkanı Dr. M. İbrahim Turhan,

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan ve SPK Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş tarafından verildi.

Öğle yemeğinin ardından, VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Bloomberg HT kanalından canlı yayınlanan ikinci panel ile devam etti.

**Panel: "Şirketlerde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık İle İlgili Hayata Geçirilmeye İhtiyaç Duyulan Sorular ve Öneriler"**  
Doğu Otomotiv Yönetim Ku-





III. Kurumsal Yönetim Ödülleri sponsoru TOFAŞ, katkılarında dolayı teşekkür plaketi Muharrem Yılmaz'ın elinden aldı.



Sabancı Holding A.Ş.'ye VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne desteklerinden dolayı Mehmet Göçmen'e plaketi Muharrem Yılmaz verdi.

rulu Başkanı Aclan Acar, Akkök Şirketler Grubu CEO'su Ahmet Dördüncü, Deloitte Türkiye CEO'su Hüseyin Gürer ve İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Genel Müdürü İlhami Koç'un konuşmacı olarak yer aldığı ikinci panelde şirketlerde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin hayata geçirilmesine ilişkin deneyimler ve öneriler paylaşıldı. Türkiye'de kurumsal yönetimde kat edilen mesafe, dünyadaki örnekler ve Türkiye'de bu sürecin nasıl yönetildiği, kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ve şeffaflık boyutunda bugün itibarı ile uygulamada bakıldığında

karşılaşılan zorluklar konuları bu panelde masaya yatırıldı.

#### Panel: Sermaye Piyasası Gündemi

Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan, Sermaye Piyasası Lisanslama ve Eğitim A.Ş. Genel Müdürü Bekir Yener Yıldırım ve Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Gür Çağdaş sermaye piyasası gündemini Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu moderatörlüğünde değerlendirdi. Panelde, Doç. Dr. Yakup Ergin-

can yeni Ticaret Kanunu, yeni Sermaye Piyasası Kanunu, elektronik genel kurullar, portal, dijital şirket yapıları ve MKK'nın bu konuda yürüttüğü çalışmalar ile ilgili katılımcılara bilgi verdi. Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Gür Çağdaş sermaye piyasası gelişmesindeki en önemli lokomotif olan kurumsal yatırımcılarla ilgili son durum ve beklentiler hakkında bilgiler sundu. Sermaye Piyasası Lisanslama ve Eğitim A.Ş. Genel Müdürü Bekir Yener Yıldırım ise yatırımcılar yeni mevzuatlara, yatırımcı seferberliğine

hazır mı?, finansal okuryazarlık düzeyimiz ne durumda?, SPL Lisanslama süreci konularında dinleyicilere bilgi aktardı.

Kurumsal yönetim konusunda uluslararası alanda bir guru olarak kabul edilen International Integrated Reporting Council Başkanı ve Global Reporting Initiative Onursal Başkanı Prof. Mervyn E. King programın son oturumunda "Entegre Raporlama" konusunu gündeme taşıdı.

VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Muharrem Yılmaz'ın sponsorlara plaket takdimi ve kapanış konuşması ile sona erdi.

## Kurumsal Yönetim Zirveleri altı yıldır iş dünyasının takibinde

2008 yılından bugüne TKYD tarafından düzenlenen "Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi", kurumsal yönetim alanında yaşanan küresel gelişmelerin ve tecrübelerin ülkemiz profesyonelleri ile paylaşılmasına yönelik bir platform oluşturmayı amaçlıyor. Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yönetici ve CEO'ları, 2008 yılından bu yana TKYD tarafından düzenlenen "Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi"nde bir araya geliyor. Alanında yurtdışı ve Türkiye'den uzman konuşmacıların katıldığı, ekonomi basınının yakından takip ettiği bu önemli zirvede kurumsal yönetim konusunda yaşanan son gelişmeler masaya yatırılıyor. 2008 yılında "Kurumsal yönetimin strateji ve sürdürülebilir büyümeye katkısı" ana temasıyla başlayan zirve, 2009 yılında "Şirket değeri oluşturmada kurumsal yönetimin rolü" 2010 yılında "Rekabet için kurumsal yönetim", 2011 yılında "Denge Nerede Oluşacak?" ve 2012 yılında "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Neresindeyiz? Öncelikler & Hedefler" ana temalarıyla düzenlendi. 2008 yılından bugüne düzenlenen zirveler ile ilgili detaylı bilgi [www.kurumsalyonetimzirvesi.com](http://www.kurumsalyonetimzirvesi.com) adresinden alınabilir.

## SERMAYE PİYASASI BEKLENTİ ANKETİ AÇIKLANDI

Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Dairesi tarafından hazırlanan Beklenti Anketi 08 Nisan 2013 tarihinde açıklandı.

Sermaye Piyasası Beklenti Anketi'nin ile sermaye piyasasında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar ile payları Borsa İstanbul A.Ş.'de (BIST1 ) işlem gören şirketlerin yöneticilerinin temel makroekonomik değişkenlere ve sermaye piyasamıza yönelik algılama ve beklentilerinin izlenmesi ve sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılması amaçlanıyor.

Anket, çalışma kapsamına giren kurum/kuruluşların üst düzey yöneticilerine uygulanmış, soru kâğıdında yer alan sorularla genel ekonomi ve sermaye piyasaları konularında bir ay, altı ay ve bir yıl sonraki döneme

ilişkin beklentilerin ölçülmesi amaçlanıyor.

2013 yılı Mart ayındaki cevaplama oranının %42 olduğu çalışmaya [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr) adresinden ulaşabilirsiniz.



## SPK'DAN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORU FORMATI

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 01.02.2013 tarih ve 4/88 sayılı kararı ile Seri:IV, No:56 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" kapsamında, payları İMKB'de işlem gören ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu hazırlamakla yükümlü Şirketlerin esas alacakları format ye-



niden belirlendi. 2013 yılında yayımlanacak 2012 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere, faaliyet raporlarında yer verilecek Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporunun yeni formata uygun olarak hazırlanması zorunlu hale geldi. Formata 2013/4 sayılı Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni'nden ulaşabilirsiniz.

## TÜRKİYE'NİN EN İTİBARLI SEKTÖRLERİ VE ŞİRKETLERİ AÇIKLANDI

RepMan İtibar Araştırmaları Merkezi tarafından GfK Türkiye araştırma şirketinin sponsorluğunda gerçekleştirilen "Türkiye'nin En İtibarlı Sektörleri ve Şirketleri Araştırması"nın sonuçları 28 Mart 2013 tarihinde, Point Barbaros Oteli'nde açıklandı.

Araştırma 2011 yılında 7

coğrafik bölgede, 15 ilde, 13.247 kişi ile yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak gerçekleştirildi. Araştırma kapsamında 12 sektör ve bu sektörler içerisinde yer alan 110 şirketin değerlendirilmesi yapıldı.

Araştırma 2012 yılında 7 coğrafik bölgede, 15 ilde, 16.243 kişi ile yüz yüze görüşme yöntemi

uygulanarak gerçekleştirildi. 2012'de sektör sayısı artırılarak 15 sektör ve bu sektörler içerisinde yer alan 155 şirketin değerlendirilmesi yapıldı.

Araştırmaya göre, halk nezdinde 2012 senesi Türkiye'nin en itibarlı şirketi Arçelik olarak belirlenirken, Arçelik'i sırasıyla THY, Ülker, Mercedes, BMW,



Eti, Pınar, Turkcell, Beko, ve Bosch izledi. 2011 sonuçları ile karşılaştırıldığında Turkcell, Beko ve Bosch 2012 yılında ilk defa sıralamaya giren şirketler oldu.



## MKK FSTECH AWARDS'DA FİNALE KALDI

MKK'nın bu yıl ilk kez katıldığı yarışmada "e-GKS: Elektronik Genel Kurul Sistemi" Financial Sector Technologies yarışmasında "Best Use Of Online Services (Çevrimiçi Hizmetlerin En İyi Kullanımı)" kategorisinde ön elemelerden geçip finale kalmaya hak kazandı. Yarışmanın sonuçları 17 Nisan 2013 tarihinde Londra'daki gala gecesinde duyurulacak.



MKK tarafından uluslararası standart ve düzenlemelere uyumlu, dünyadaki emsal örneklerle kapsamlı bir sistem olarak geliştirilen e-GKS, İstanbul Finans Merkezi eylemleri kapsamında hayata geçirilen önemli projelerden biri. Tüm bileşenleri ve yazılımı MKK tarafından yabancı kaynak kullanılmadan tamamlanan e-GKS, yerli/yabancı tüm ortaklık haklarının elektronik ortamda kullanımını ve genel kurulların tek bir merkezden yapılabilmesini sağlayan bir platform. Sadece borsaya kote şirketlerin değil, Türkiye'deki tüm anonim şirketlerin MKK üzerinden e-GKS'yi kullanması ve elektronik genel kurul yapabilmesi mümkün.

TÜBİTAK Ar-Ge desteği alan

e-GKS, getirdiği yenilikler, borsadaki şirketlerin şeffaflığının artmasına yaptığı katkılar ve hak kullanımının önündeki engelleri kaldırması açısından tüm paydaşlar için dünyadaki ilklerden biri olmasının yanında, kurumsal yönetim derecelerini artırmak isteyen şirketlerimiz için de önemli avantajlar sunuyor. e-GKS'nin şirketlerimizin kurumsal yönetim etkinliğinin, uluslararası alanda kabulünün ve rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunması bekleniyor. Ayrıca ortaklar ve şirketler arasında artan bilgi alışverişi, şeffaflık ve uluslararası mevzuata uyum gösteren yapısı sayesinde e-GKS'nin Türkiye'nin küresel çapta yatırımcılar açısından daha cazip hale gelmesine des-

tek olacağı ve İstanbul Finans Merkezi projesine önemli katkı sağlayacağı belirtiliyor.

Avrupa, Ortadoğu ve Afrika finans sektörü, bilişim ve teknoloji çalışanlarına yönelik yayın yapan sektörün önden gelen dergilerinden biri olan FSTech (Financial Sector Technologies), sektör içerisindeki yenilikleri ve gelişmeleri ödüllendirmek için her yıl "FSTech Awards" adı altında bir yarışma düzenlemektedir. Katılımcı sayısı her yıl artan ve bu yıl 13'üncüsü yapılacak olan yarışmaya finans ve teknoloji sektörünün önde gelen temsilcileri yıl içerisinde hayata geçirdikleri projeleriyle, farklı kategorilerde katılmaktadır.

Detaylı bilgi için; [www.mkk.com.tr](http://www.mkk.com.tr)

## II. ARAP - TÜRK BANKACILIK VE FİNANS FORUMU DÜZENLENDİ



Türkiye Cumhuriyeti Başbakan Yardımcısı Ali Babacan'ın himayesinde, Arap Bankalar Birliği ve Türkiye Bankalar Birliği (TBB) işbirliğinde "Arab - Türk Bankacılık ve Finans Forumu" 6-7 Mart 2013 tarihlerinde Grand Hyatt İstanbul Hotel'de düzenlendi.

Forum'da, "Arap-Türk İşbirliğinin Önemi ve Arap Baharı Ülke Ekonomilerini Desteklemedeki Rolü: Türkiye'nin Ekonomi ve Bankacılık Reform Sürecini Geliştirmedeki Rolü", "Arap-Türk Karşılıklı Yatırımlar", "FATCA Uygulamasının Uluslararası Bilgi Paylaşım Çerçevesine Etkileri" ve "Arap Baharı Ülkelerinin Ekonomilerini Desteklemede Medyanın Rolü" başlıklarında paneller düzenlendi.

## SPK & ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ile Anadolu Üniversitesi (AÜ) arasında sermaye piyasaları konusunda bilgi ve farkındalık düzeyinin artırılarak bilinçli bir yatırımcı kitlesi oluşturulması ve tarafların ihtiyaç duyduğu konularda teorik ve pratik bilgi birikiminin paylaşılması konusunda işbirliğinin geliştirilmesi amacıyla bir işbirliği mutabakatı imzalandı.



### ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Sn. Vahdettin Ertaş, İMKB Başkanı Sn. İbrahim Turhan ve Anadolu Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Davut Aydın'ın katılımıyla "Finansal Okuryazarlık E-sertifika Programı Tanıtımı" İMKB'de yapılan gong töreniyle gerçekleştirildi. Bu törenin ardından, SPK ile AÜ arasında finansal eğitim ve yatırımcı eğitimi gibi hususları içeren İşbirliği Protokolü, Kurul Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş ve Anadolu Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Davut Aydın'ın imzalarıyla gerçekleştirildi.

Bu kapsamda yürütülmesi planlanan faaliyetlerden bazıları aşağıda yer almaktadır:

SPK tarafından belirlenen personele, Anadolu Üniversitesi tarafından kurumun ihtiyaç duyduğu ve taraflarca mutabık kalınan konularda ve süre ile eğitim verilmesi,

SPK'nın, AÜ tarafından belirlenen adaylar arasından ta-

raflarca uygun bulunan sayıda katılımcıya eğitim semineri imkanı sağlaması,

SPK'nın onayladığı konularda, AÜ akademisyenlerinin yönlendireceği kamuoyu araştırmaları ve bilimsel araştırmalar yapılması ve yapılan bu araştırmaların taraflarca uygun bulunan yayınlarda basılması,

Televizyon programları, kamu spotları ve internet videoları hazırlanması, eğitim ve tanıtım seminerleri düzenlenmesi gibi çeşitli projeler üretilip yürütülmesi.

SPK ve İMKB'nin desteği ile Anadolu Üniversitesi tarafından yürütülen Finansal Okuryazarlık e-Sertifika Programı da öğrenci kayıtlarına yakında başlayacak. E-Sertifika programı ile üniversite ders kitapları ve TRT Okul TV programları sayesinde sermaye piyasaları konusunda temel düzeyde finansal eğitim verilmesi amaçlanıyor.

## "KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ TÜRKİYE AĞI" YÖNETİM KURULU'NU BELİRLEDİ

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Ağı, düzenlenen Genel Kurul'da Yönetim Kurulu'nu seçti. Yeni yönetim kurulu BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) Türkiye Ağını 2013-2016 döneminde temsil edecek.

Yönetim Kurulu'na Akkök, Anadolu Efes, ARGE Danışmanlık, Bilim İlaç, Borusan Holding, Coca Cola İçecek, Doğuş Otomotiv, Borsa İstanbul, Koç Holding, Sabancı Holding, TSKB, Yüksel Holding, ZED Tanıtım ve Zorlu Holding'in temsilcileri ile sekreteryayı üstlenen TİSK ve TUSİAD seçildi.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (BMKİS) imzalayan ilk Türk şirketi ARGE Danışmanlık'tan Yılmaz Argüden Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Ağı Yönetim Kurulu Başkanı seçildi.

Yeni Yönetim Kurulu, sözleşmenin Türkiye Ağı'nı güçlendirme-



sini, uluslararası boyutta temsil edilmesini ve mevcut üyelerin etkililiğinin artırılmasını öncelikli hedefler olarak belirledi. Sürekli rekabet içindeki iş dünyasında ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere, evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir ku-

rumsal sorumluluk yaklaşımını benimseyen ve vizyonu "sürdürülebilir ve kapsamlı küresel ekonomi" olan BMKİS'e taraf olmak gönüllülük esasına dayanıyor.

Bu kapsamda insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele başlıklarında 10 temel prensip belirlendi. Dünyanın en geniş gönüllü platformunu oluşturduğu belirtilen binlerce şirket, sendika ve sivil toplum örgütü, bu evrensel ilkeleri; iş stratejilerinin, operasyonlarının ve kültürlerinin bir parçası haline getireceklerini ilan ederek Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılıyor.



# TIMELESS LEADERSHIP

V. DÜŞ+ZAMAN  
GERÇEK

22.05.2013  
RITZ CARLTON İSTANBUL



"Zaman liderleri yuttu, şirketleri tüketti. Şimdi yarattığımız zamanı anlamak ve yaratıcılığımıza yeniden kavuşmak için zamanın üstüne çıkmalıyız."  
Şimdi ölümsüz şirketler, markalar ve zamansız liderler yaratmalıyız.



### İshak Alaton

Açık Toplum Vakfı ve  
TESEV Vakfı Kurucu Üyesi  
"Lüzumlu Adam, Lüzumsuz Adam,  
Aynı Adam"



### Ottaviano de Medici

Medici Prensi  
"Sanat Ölümsüzdür.  
Şirketler ve Liderler Bununla Bütünleşmelidir."

### Elio D'anna

European School Of Economics Vakfı Başkanı  
Dreamore Yönetim Kurulu Başkanı  
"Ölümsüz Şirketler Yaratmanın Yolu"



### Mr. Abhishek Dinkar Ekal

Dabbawala Foundation Yönetim Kurulu Başkanı  
"Sorumluluk Duygusunu  
Tüm Çalışanlarımızla Paylaşmak"



## PANEL

### "ZAMANSIZ LİDERLİK"

Prof. Dr. Kerem Alkin Moderatörlüğünde;



Prof. Dr. Kerem Alkin  
Bloomberg HT  
Genel Yayın Yönetmeni



İshak Alaton  
Açık Toplum Vakfı  
ve TESEV Vakfı Kurucu Üyesi



Evrım Aras  
Aras Holding  
Yönetim Kurulu Başkanı



Vuslat Doğan Sabancı  
Hürriyet Gazetecilik  
Yönetim Kurulu Başkanı



Kamil Başaran  
TOFAŞ Ceo

www.tmlss.org  
www.assemble.org

0 212 286 00 46

Katkılarıyla

Ana Çözüm Ortağı

ING BANK

Oturum Çözüm Ortağı

INVESTAZ  
Menkul Değerler A.Ş.

Basın  
Sponsorları

Hürriyet

Bloomberg  
Businessweek

Harvard  
Business  
Review

Turkishtime

Decor

medya takip merkezi

Hizmet  
Sponsorları

yenibiris

odc  
business solutions

Dokümantasyon  
Sponsoru

5element  
dream on document

Düzenleyen  
assemble

## FİNANSAL ÖLÇÜTLER ÜZERİNE IOSCO DEĞERLENDİRMESİ

Uluslararası Menkul Kıymet (Sermaye Piyasası) Komisyonları Kurumu (IOSCO), Ocak 2013 tarihinde Finansal Ölçütler üzerine bir Değerlendirme Raporu yayınladı. Raporda, kamuoyundaki Finansal Piyasa Ölçütlerinde Yönetim Kurulu Düzeyi Çalışma Grubu'yla ilgili politik konular hakkındaki görüşler paylaşılıyor.

Değerlendirme Raporu, potansiyel hatalar veya Finansal Ölçütler ile ilgili manipülasyonlara ilişkin kaygıları ve ölçüm kriterlerindeki hileleri ve ölçüm kriterlerinin, menkul kıymetler ve türevleri karşısındaki politik konulara ilişkin tanımını ele almakla birlikte; aşağıdakiler dahil olmak üzere diğer finansal sektörleri içeriyor:

- Kriter Ölçütü (karşılaştırması) sürecine ilişkin yeterli düzeyde mevzuat denetimi,

- Finansal Kriter Ölçütü hesaplama için gerekli yöntem-

lerini içerir standartlar,

- Finans kurum raporlamalarının yanı sıra gözetim organlarında olduğu gibi; Finansal Kriter Ölçütü'nün oluşumu sürecindeki çıkar çatışmalarını işaret eden/gözetilen güvenilir kurumsal yönetim yapıları,

- Kriter Ölçütü (karşılaştırması) sürecine ilişkin yeterli düzeyde şeffaflık ve aleniyet,

Değerlendirme, piyasa katılımıcısının yeni ve farklı finansal kriter ölçütlerine geçiş yapmaya yönelmesi halinde; karşılaşılabileceği sorunları da dikkate alıyor. Rapora göre güvenilir bir

finansal kriter ölçütünün oluşturulmasında kullanılacak yeterli veri tabanı bulunmalı, yeterli veri tabanının bulunmadığı durumlarda, regülasyon kurumları tarafından Kriter Ölçütü'nün (karşılaştırması) ötesine geçilmesi ihtimali de göz önünde bulundurulmalı.

Bu Değerlendirme Raporunu takiben Çalışma Grubu, sağlam bir yapı ve küresel alanda tutarlı bir politika rehberliğinin yapısını ve finansal ölçüm kriterleri ile ilgili faaliyetlere ilişkin ilkeleri açık bir şekilde ortaya koyacak.



## ESMA: "RİSKLER HALA YÜKSEK SEVİYEDE"

Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Kurumu (ESMA), Şubat 2013 tarihinde, Avrupa Birliği (EU) piyasalarındaki endeksler, riskler, zayıf noktalar ve 2012'nin 4. Çeyreğine ilişkin genel risk durumunu içerir ilk raporunu yayınladı.

Rapor, AB'deki ulusal organlar ve birlik organlarının risk değerlendirmesini amaçlayan; sistematik ve makro-ihiyati risklere ilişkin kapsamlı bir görünümün ortaya konulabilmesi için indeks ve riskleri değerlendirerek; menkul kıymetler piyasalarının 2012 yılındaki performanslarını değerlendirdi. ESMA raporu, düzenli sınır ötesi ve çapraz-sektör endeksleri ile toptan ve perakende düzeyindeki risklere ilişkin sistemli bir araştırma yoluyla finansal istikrarı güçlendirmek ve tüketicinin korunmasının teşvik edilmesine

katkıda bulunacak. Rapor, AB menkul kıymetler piyasalarının dördüncü çeyrekte meydana gelen düşüş sebebiyle sistematik bir risk içinde olmasına rağmen, AB'de 2012'de, özellikle yılın dördüncü çeyreğinde, AB menkul kıymetler piyasaları ve yatırım koşullarının iyileştiğini sapıyor. Ekonomik canlanma ile avro bölgesine özgü tahvil piyasaları ve piyasa katılımcıları arasında yer alan düşük belirsizlikler üzerindeki baskıları azaltan Sınırsız Parasal İşlemlere (OMT) ilişkin Ağustos ayı başlarındaki ECB bildirimleri arasında bağlantılı kurulabilir. Ancak risk göstergeleri yüksek düzeyde seyretmeye devam ediyor. Bunun sebebi, diğer unsurların yanı sıra; devam eden kamu borçları ve bankacılık krizleri, yatırımcılar tarafından risk değerlendir-

mesinin yeniden düzenlenmesi, finansman sağlama riskleri, düşük faiz oranları ve düzenli piyasa işleyişinin önündeki engellerin potansiyel uzun vadeli etkileri olarak gösteriliyor.

ESMA Yönetim Kurulu Başkanı Steven Maijoor'a göre:

"ESMA'nın risk analizi, AB finansal piyasalarındaki rahatlamamanın ilk önemli işaretlerini göstermektedir. Ancak riskler hala yüksek seviyede olup; düzenleyici otoriteler, piyasa katılımcıları ve yatırımcılar, finansal piyasa riskleri konusundaki dikkatlerini yüksek seviyede tutmalıdır." Bu rapor, finansal piyasalardaki hangi gelişmeler üzerine odaklanarak iyileştirmeler yapılmasının belirlenmesine ve AB'deki finansal istikrarı desteklemeyi amaçlayan düzenleyici bir bakış açısına ihtiyaç duyulan alanlarda, menkul kıymetler düzenleyicilerine rehberlik sağlayıcı nitelikte.





# FRC FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARINI YAYINLADI

Mart 2013 tarihinde, Finansal Raporlama Konseyi (FRC), borsaya kote olmayan kuruluşlar için gerekli olan kısa ve öz bir muhasebe ve raporlama sağlayacak Birleşik Krallık ve İrlanda Cumhuriyeti'nde yürürlükte olan FRS 102 Finansal Raporlama Standartları'nı yayınladı.

**B**u standart, İngiltere ve İrlanda muhasebe standartlarının temel bir modernizasyonu olmakla birlikte; 5 Mart 2013 tarihinde FRC Yönetim Kurulu toplantısında resmen onaylandı. Kasım 2012 tarihinde FRS 100 ve 101'in yayınlanmasını takiben; FRS 102, İngiltere'deki finansal raporlamanın önde gelen unsuru olan muhasebe standartları paketini tamamladı. Muhasebe Konseyi tarafından tavsiye edildiği üzere FRC, çeşitli tartışma mektuplarına ilişkin yanıtları ve taslak metinleri, orantılı ve amaçla örtüşen bir genel çerçeve-

venin geliştirilmesi için dikkate alıyor.

FRC Yönetim Kurulu üyesi ve Muhasebe Konseyi'nin Başkanı Roger Marshall'a göre: "FRS 102, borsaya kote olmayan şirketler ve borsaya kote şirketlerin iştiraklerinin ve vakıflar gibi kamu yararına çalışan kurumların finansal bildirimlerini modernize etmekte ve basitleştirmektedir. İngiltere muhasebe standardı güncellemeleri, gelişen iş uygulamalarını dikkate almaktadır. Bunlar kısa ve öz olmakla birlikte; bunların özümsemesi ve kullanımı da



kolaydır. Kayda değer bir katkı süreci sonucu geliştirilen FRS 102, küçük ve orta ölçekli işletmeler için uluslararası standartlara belirgin bir İngiliz havası getirmiştir. Ortalama 350 sayfa dolayındaki standart, 3000'e yakın sayfaya sahip UK GAAP ile yer değiştirmiştir. FRS'ler 1 Ocak 2015 tarihinde yürürlüğe girecek ancak; 31 Aralık 2012 tarihinde veya bu tarihten sonra sona eren hesap dönemleri için uygulanabilecek."

## BASEL'DEN DIŞ DENETİM REHBERİ

En son meydana gelen finansal kriz, bankaların sadece risk yönetimi ile denetim ve yönetim süreçlerindeki zayıflıklarını ortaya çıkarmakla kalmadı; bankaların dış denetim kalitelerini arttırmaları gerekliliğine de dikkatleri çekti. Basel Komitesi, bu amaçla bankaların dış denetimi hakkında hazırladığı rehberi tartışmaya açtı.

**B**asel Komitesi; bankaların finansal istikrarın sağlanmasına olan katkıları açısından oynadıkları merkezi rolü ve piyasa güvenilirliği için bankaların finansal tablolarının dış denetim kalitesinden endişe duyulmaması gerekliliğini dikkate alarak, bankaların dış denetimine ilişkin rehberi, görüş toplamak için yayınladı.

Bu belge, on altı ilke ve açıklayıcı rehber doğrultusunda, denetim kalitesi ve denetimin dış denetçilerin bankadaki çalışmaları ile olan ilgisi bakımından gözetimsel beklentileri ortaya koyuyor. İlkelerin ve açıklayıcı rehberin uygulanması neticesinde, banka denetimlerinin kalitesinin ve finansal istikrarın önemli bir unsuru olan öngörülü gözetimin (supervision) etkinliğinin artması bekleniyor.

Bu belge gözetimle ilgili aşağıdaki beklentileri ortaya koyuyor:

**a.** Dış denetçiler, sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirebilirler.

**b.** Denetim komiteleri, dış denetimi gözeterek kalitesine katkı sağlayabilirler.

**c.** Dış denetçiler ile gözetenler arasında etkin bir ilişkinin varlığı, dış denetçi ve gözetenlerin görev ve sorumlulukları ile ilgili ortak bir anlayış oluşturmalarına ve düzenli olarak yararlı bilgileri birbirleriyle paylaşmalarına olanak sağlar.

**d.** Bankacılık gözetim otoriteleri ile ilgili denetimden sorumlu organlar arasında sağlanacak düzenli ve etkin bir iletişim sa-

yesinde banka denetimlerinin kalitesi arttırılabilir.

Bu belge, Komite'nin banka dış denetçileri ve banka gözetenleri arasındaki ilişki (2002) ve dış denetim kalitesi ve bankacılığın gözetimi (2008) hakkındaki rehberlerini geliştiriyor ve onların yerini alıyor. Önerilen rehber ek olarak Komite, Uluslararası Denetim Standartları'nın geliştirilebileceğine inandığı alanlarda Uluslararası Denetim ve Teminat Standartları Yönetim Kurulu (IAASB) mektubu yayınlıyor. IAASB, revize rehberi hazırlayan Basel Komitesi'nin gözlemcisi olarak, bu çabaya yararlı ve anlamlı katkılarda bulundu. Taslak metinler hakkındaki görüşler 21 Haziran 2013 tarihine kadar sunulabilecek.

<http://www.bis.org/publ/bcb244.htm>





## GAZETECİLER İÇİN KURUMSAL YÖNETİM PANELİ: ARKA PLANDAKİ HİKAYE

Demokrasi için Ulusal Bağışlama'daki Uluslararası Medya Destek Merkezi (CIMA), IFC, Dünya Bankası Grubu'nun üyesi ve Uluslararası Gazeteciler Merkezi; Kurumsal Yönetim Raporlaması'nda Ön Plandaki Gazeteciler üzerine bir panel düzen-

ledi. Bu interaktif tartışmada konuşmacılar, medyanın bir gözetmen olarak rolünü inceleyip, iyi bir uygulamanın nasıl oluşturulacağı ve tüm gelişme, demokrasi ve yönetim çabalarının kurumsal yönetime dahil olmasını sağlayarak nasıl raporlama yapılacağını tartıştı.

## DÜNYA KALKINMA RAPORU 2014'ÜN YAZILMASINA KATKIDA BULUNABİLİRSİNİZ

Dünya Bankası, bireylerin karşılaştıkları riskler ve sonrasında bunların nasıl fırsatlara dönüştürüldüğü konusundaki görüşleri ve öyküleri toplamak için bir girişim başlattı. Risklere bakış açınızı yazarlarla canlı sohbet (live chat) yoluyla tartışıp, öykülerinizi paylaşmak suretiyle bu girişime katkıda bulunabilirsiniz.

Dünya Kalkınma Raporu'nun tarihinde ilk defa Raporların yazarları, 2013 sonbaharında çıkacak olan nihai yayına eklemek amacıyla, dünyanın her yanından bireylerin görüşlerini toplamak için interneti kullanıyorlar. Kapsamlı bir saha araştırmasını destekleyicisi olması bakımından, bireylerin fırsatları kovalarken karşılaştıkları risklerle nasıl başettiklerine dair ilk ağızdan anlatılan deneyimler ve hikayeler aranıyor.

Beklenen Dünya Kalkınma Raporu (WDR); riski, bunun nasıl yönetileceğini ile ekonomik kalkınma ve yoksulluğun azaltılmasındaki etkilerini ele alıyor. Rapor; hane halkının, işletmelerin, toplumun ve devletin bireylere risk yönetimi için nasıl katkıda bulunabileceğine odaklanıyor. Diğer hususların yanı sıra, asıl amaç, özel sektör

ve kamu sektörünün de desteği ile daha iyi fırsatları yakalayabilmek için insanların risk alma konusunda nasıl donatılması gerektiğini araştırmak.

Dünya Kalkınma Raporu Direktörü Norman Loayca, "Yaşamın her kesiminden olan insanların görüşlerini toplamayı önemsiyoruz. Daha önce bu gibi yüksek profilli bir Dünya Bankası ürünüde hiç gösterilmeyen bu yöndeki çabalar, bizim ve faaliyette bulunduğumuz ülke vatandaşları arasındaki değişimler açısından gelecek için emsal teşkil edebilir." dedi.

Rapor özellikle bireylerin bireysel veya sistematik olaylardan kaynaklanan; sağlık, zenginlik, gelir ve güvenlik konusundaki zararlarını nasıl yönettiklerine ile farklı sosyal ve ekonomik sistemlerin—hane halkı, toplum, girişim sektörü,



finansal sektör, millet ve uluslararası toplum—risk yönetimi hakkındaki rolüne değiniyor.

Özünde rapor; hane halkının, toplumların, şirketlerin, finansal sistemin, hükümetlerin ve uluslararası kurumların; bireylerin zorluklarla karşılaştıklarında kendi riskini yönetebilme becerisine nasıl destek olabileceğini inceleyecek.

Bu tür konularla mücadele konusunda, raporun cevap sağlayacağı kilit sorular şunlar:

● Politika üreticiler, anlık/geçici müdahaleden sistematik risk yönetimine nasıl geçecek-

ler?

● Risk yönetimi nasıl bir fırsatı dönüştürebilir?

● Risk yönetimi konusunda yetkili ve sorumlu kimdir?

● Devlet "sahaya girmeli" mi yoksa "saha dışında mı kalmalıdır"?

● Risk yönetim stratejileri, bilgi eksikliği ve derin belirsizliklerin üstesinden gelebilir mi?

**Katkıda bulunmak için;**

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:23378255~menuPK:51062075~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html>



# Hayalleri olan kadınlarımızla imkanı olan insanlarımız buluşuyor!

Turkcell ve Türkiye İsrافی Önleme Vakfı, Ekonomiye Kadın Gücü için bir araya geldi. Siz de ister internetten ister cepten destek vererek girişimci kadınların hayallerine ortak olabilirsiniz. Çünkü hayat paylaşınca güzel.

Ayrıntılı bilgi için: [www.ekonomiyekadingucu.com](http://www.ekonomiyekadingucu.com)

FON yazın, 5886'ya göndererek 5 TL katkıda bulunun.



# “KURUM KÜLTÜRÜ İYİ DERECELENDİRME NOTUNU GETİRDİ”

İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. 2012 yılı itibariyle İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlere dahil oldu. İş GYO Genel Müdürü Turgay Tanes ile bu kararı almalarına etki eden faktörler, kurumsal yönetime bakış açıları, kurumsal yönetim uygulamalarına dair beklentileri ve hedefleri üzerine bir röportaj gerçekleştirdik.

**İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. olarak 1999 yılından bu yana İMKB'de işlem gören şirketler arasında yer alıyorsunuz. 2012 yılı itibariyle İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlere dahil oldunuz. Bu kararınızda etken olan faktörler nelerdir?**

**Turgay Tanes:** Dolaşımdaki hisselerimizin yüzde 43'e yakını ve sermayenin yüzde 21'i yabancı yatırımcıların elinde. Yabancı yatırımcılar hisselerine uzun vadeli ciddi yatırımlar yapmış durumda. Özellikle de yabancı fonların, bazı hallerde sadece ticari amaçlı fonlar değil emeklilik fonları da dahil olmak üzere, çeşitli üniversiteler gibi emeklilerine düzenli temettü geliri elde etmek isteyen fonların yatırım yaptığı bir şirket du-

rumundayız. Dolayısıyla batılı anlamda ve evrensel standartlarda gerek kurumsal yönetim konusunda gerek diğer ilkeler konusunda olası bütün gelişmelerin içinde bulunmak, şirket yapısını ona göre tasarlamak, organizasyon şemasından yaptığımız bildirimlere kadar hemen her faaliyetin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde olması ve bununla ilgili içte kurulması gereken her türlü departmanın oluşturulması, girilmesi gereken derecelendirme dahil, yapılması gereken her türlü düzenlemenin yapılması prensip kararıydı. Bağımsız üyelerimizden biri Sermaye Piyasası Kurulu kö-

kenli ve göreve başladığından bu yana da bizim yaptığımız çalışmalara katkıda bulunuyor. Bu tür konuların yürütülmesi ve takibi için içimizde Kurumsal Yönetim Komitesi, alt komiteler kurduk. Düzenli olarak toplanan komiteler yaptıkları toplantılarda elde ettikleri çıktıları yönetim kuruluna sunuyor ve tavsiyelerde bulunuyorlar. Dolayısıyla sürekli olarak hem yenilikleri takip ediyor hem kurumsal yönetimin gerektirdiği prensipleri ve konuları şirket gündemine getirip karara bağlıyoruz.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı'mız kurulduktan sonra Kurumsal Yönetim İlkeleri ve evrensel ortaya konmuş kriterlerle ilgili yönetim anlayışı daha da belirgin bir şekilde ortaya

çıktı. Ancak kuruluşumuzdan itibaren sürekli olarak şirketin evrensel ilkelere göre yönetilmesi, bütün bu tür prensiplerimizin, aldığımız kararların internet sitemizden yayınlanması genel bir karar olarak açıklanmıştı.

**Sayın Tanes, derecelendirme süreci ile ilgili değerlendirmenizden olamı ilan ettiğiniz gibi bir sonuca varıyoruz. Bu görüşü teyit eder misiniz?**

**Tanes:** Evet, belirttiğiniz gibi oldu. İş Bankası Grubu'nda yer alan, halka açık olan ya da olmayan şirketlerin tümünde, mümkün olduğunca tek kişiye dayalı olan yönetim tarzından ziyade kurumsal yapı öngörülüyordu.



Nitekim alt komitenin önerdiği herhangi bir yeni duruma uyum sağlamamız bizim için çok uzun sürmüyor, çok büyük danışmanlıklar almamızı gerektirmiyor. Zaten var olan yapıyı değiştiriyoruz veya ona uygun prensipler koyuyoruz. Dolayısıyla dediğiniz doğru.

**Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinin ardından ne gibi değişiklikler yaptınız? Bu anlamda size fayda sağladığını düşündüğünüz bir süreç yaşanıyor mu?**

**Tanes:** Doğrusunu söylemek gerekirse çalıştığımız derecelendirme şirketi, son derece yüksek standartlar dahilinde çalışan bir şirket olmasına karşın bizde hiç düşünülmemiş bir noktaya değinmedi. Ancak iç yapılanmada ilginç noktalara değindiler, önerilerini derhal gerçekleştirdik. Mesela iç denetim ve iç kontrol; iş süreçleri nedeniyle onların bir arada değil ayrı ayrı olması gerekiyordu. Daha önceden de vardı ama iç denetimin yapısını kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ve derecelendirme şirketinin önerdiği şekilde tekrar düzenledik. İç kontrolü, risk yönetimini yapan grubun bünyesine aldık çünkü işleri birbirleriyle çok alakalıydı. Hemen bir çalışma yaptık, Yönetim Kurulu'nda kabul gördü. "Şunu mutlaka yapmamız gerekir, atlamışız veya bu bizde hiç yok" dediğimiz, sıfırdan yaptığımız bir çalışma olmadı. Hep küçük, ince ayarlarımız oldu.

**Sayın Tanes, derecelendirme süreci ne kadar sürdü?**

**Tanes:** 5-6 aylık evveliyatı vardı. Derecelendirme şirketi ile görüştüğümüzden sonra özellikle de yılsonuna yetiştirmek, kurumsal dere-

celendirme notumuzu alarak 2013'e başlamak istedik. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer almaya karar verme, "Bunu yapmalı mıyız? Nedir? Bu bize ne katar?" gibi sorulara cevap aradığımız beyin jimnastiğinden sürecin sonuna kadar 6 aylık bir zaman aldı.

Bu süreçte kanunla talep edilen esas sözleşme ile ilgili çalışmalarımız oldu. Derecelendirme sürecinde en büyük değişikliğimiz bu oldu. Onun dışında güçlü yanlarımızın olduğu bir tablonun ortaya çıkması sebebiyle çok majör değişikliklerimiz olmadı.

**8.53 puanlık bir derecelendirme notuna sahipsiniz. Yaklaşık 1.5 puanda eksik neler var, bu noktada ne gibi düzenlemeler planlıyorsunuz?**



**Tanes:** Çok somut eksikleri-miz yok aslında. Yönetim Kurulu üyelerinin özellikle icraya dayanan teşvik sistemleri gibi grup mantalitesi içerisinde kısa vadede yapamayacağımız, düzeltmeyeceğimiz yapıyla alakalı bazı noktalar var.

Temel alanlarla ilgili bir eksiklik de belirtilmemiş. Düzeltilebilecek ve belki de uzun vadede düzeltilebilecek konular olarak yer alıyor. Güçlü yanlarına bakıldığında, uygulamada bize lazım olan konularda iyi durumda olduğumuzu görüyoruz. Bana göre halka açık bir şirkette olması gereken en önemli konu kamuyu aydınlatma ve şeffaflık. Bu kısımda oldukça güçlüyüz.

**Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan gayrimenkul yatırım ortaklıkları olduğunu görüyoruz. Bu durum sektöre özel bir durum ya da yatırımcı talebinden mi kaynaklanmaktadır?**

**Tanes:** Gayrimenkul ortaklıklarının sayısı uzunca bir süre 12-13'lerde kaldı. Onların da büyük bir çoğunluğu hareketsiz şirketlerdi. Mevcut gayrimenkullerin geliştirilmesi üzerinden devam ediyordu. 2000'lerin başından sonra 2 büyük kriz yaşandı: biri Türkiye'nin büyük krizi ve diğeri dünya krizi. Dolayısıyla uzunca bir süre güdük bir sektör olarak kaldı. Son 3 yılda, Sermaye Piyasası Kurulu'nun da yoğun çabalarıyla halka arzlar seri halde geldi. Özellikle gayrimenkul sektöründe bir şey yapabilecek nitelikteki şirketler arka arkaya o teşviklerden yararlanıp kurulmaya başladı. Gayrimenkul yatırım ortaklıkları zaten tabi oldukları mevzuat nedeniyle normal halka açık şirketlerden biraz farklılar. Şimdi herkes halka açık ve SPK mevzuatına tabi ama bu şirketler ilave bir mevzuata sahip. Yani SPK'nın normal halka açık

şirketlerin tabi olduğu mevzuatın ötesinde sadece GYO'lara yönelik bir tebliği var.

**Daha zorlayıcı uygulamalar mı?**

**Tanes:** Daha röntgenini çeker mahiyette... Halka açıksınızdır, birtakım şeyleri yaparsınız, bildirirsiniz. Burada çok kesin kısıtlamalar var. Amerika örneğinden alınarak yapılmış bir tebliği olduğu için gayrimenkul alışı-nız, satışınız, kiralamanız, kiraya vermeniz, her şeyiniz müthiş bir kısıtlamaya tabi. Dolayısıyla GYO kuracağım diyen bir grup iki defa düşünüyor. Hem halka açıklığının getirdiği kısıtları hem de ayrı bir mevzuatın, daha sıkı bir mevzuatın içine gireceği bilinciyle hareket ediyor ve buna hakikaten inanıyorsa kuruluyor. Dolayısıyla o yanıyla zaten doğası gereği kurduğunuz ve halka arz ettiğiniz anda bazı kurumsal yönetim ilkelerini en temel düzeyde zaten kabul etmiş sayılıyorsunuz. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri her geçen gün geliyor. Bir başka deyişle bu şirketler için süreç; önce bu işe razı olmaları, GYO kurmaları, bu mevzuata teslim olmayı ka-

bul etmeleri ile başlıyor. Sonrasında bu işin içerisine girip, gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasından sonra onlar da birtakım prensiplerle tanışıyorlar. Sonra onların arasından bazı şirketler bu işe devamlılık anlamında hakikaten iyice bu işin içine girdiklerinde artık Kurumsal Yönetim Endeksi'ne de dahil oluyor, iç düzeninde yapması gerekenleri de yapıyor. Bunu yapan bizim dışımızda 1 ya da 2 şirket var.

**Türk iş dünyasını kurumsal yönetime bakış açısı ve uygulamalar açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?**

**Tanes:** Müthiş bir kurumsallaşma çabasını naçizane ben gözlüyorum. En büyük gruplar zaten büyük ölçüde hatta tamamen kurumsallaşmış durumdadılar, onların dışında yeni yükselen sermaye olsun, eskiden beri belirli bir hacmi olup da şimdi bir aşama kaydedenler olsun, hepsinde benim gözlemime göre müthiş bir kurumsallaşma eğilimi var. Bunu hem gayrimenkul sektörü hem gayrimenkul dışındaki sektörler için söyleyebilirim.

Bunun nedeni, bu şirketleri kurmuş, belli bir seviyeye getirmiş nesillerin ikinci nesle devrederken veya ikinci nesil deyse üçüncü nesle devrederken bu işi artık geleceğe sağlam köklerle bırakmak istemesidir. Sadece kişilere bağlı ve o kişilerin performansını gösteremeyen sonraki kuşakların, kurulmuş büyük yapıyı küçültmemesi için herkes kurumsallaşma eğilimi içerisinde. Ancak bunu yaparken, kurumsallaşma sadece bir kavram, "Kurumsallaşma nedir? Ne yapmanız lazım?" Kurumsal yönetim ile ilgili bu çalışmalar yurt

dışında literatür, batılı ülkelerde yapılanlar bizde olmadan evvel "kurumsallaşmak istiyoruz" deniyordu ama altı ne derece doğru? Yani şirkete yabancı dil bilen bir Genel Müdür almak kurumsallaşmak mıdır, değil midir? Yoksa patronun fiilen bir profesyonel yönetime bir işi bırakabilmesi ve ancak yönetim kurulunda önüne gelen konularda oyunu belirtmesi noktasına kadar gelip, onun da ötesine geçebilmek midir?

Şimdi birçok noktada bakıyoruz kurumsal gibi görünen şirkette en nihayetinde profesyonel getiriyor öneriyi ama hemen hemen her kararı aileye ya da aile üyelerinin oluşturduğu yönetime götürmek durumunda kalıyor. Bazı konularda zorla inisiyatif kullanabilmek bile kurumsallaşmanın aslında en temel kısımları. Bu Türkiye'de bir sorun. Günümüzde çok yoğun olarak herkes kurumsallaşmak istiyor. Artık kurumsal bir şirket olmanın, kurumsal bir yönetim sistemine sahip olmanın gereklilikleri belli... Sadece profesyonelin inisiyatif alması değil, kamuoyuna doğru dürüst bilgi verebilmek, bilgi saklamamak, bilgilerin verilmesinin öneminin farkında olmak, tüm çalışanların bunun bilincinde olmasından tutun her yere götürebilirsiniz. Yani yaptığımız bütün aktiviteleri profesyonel firmalara derecelendirmek de bunun içerisine girer. Dolayısıyla ben Türkiye'de sadece gayrimenkulde değil tüm sektörlerde yeni yükselen şirketlerin veya geçmişi 50 yıla dayanan şirketlerin yoğun bir şekilde kurumsallaşma süreci içerisinde olduğunu düşünüyorum.

**Bir yatırım şirketi olarak birçok kuruluşun yanısıra tedarikçiler, müşteriler ve farklı paydaşlar ile ilişki halindedesiniz. Bu şirketlerin kurumsal bir**

**"SON 3 YILDA, SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN DA YOĞUN ÇABALARIYLA HALKA ARZLAR SERİ HALDE GELDİ. ÖZEL-LİKLE GAYRİMENKUL SEKTÖRÜNDE BİR ŞEY YAPABİLECEK NİTELİKTEKİ ŞİRKETLER ARKA ARKAYA O TEŞVİKLERDEN YARARLANIP KURULMAYA BAŞLANDI."**



**yapıda olduğuna dair gözleminiz nasıl oluşabiliyor? Onlarla işbirliği kurma aşamasında bu ne kadar önemli? Eğer kurumsal bir yapıysa birlikte iş yaptığınızda sizin için ne gibi avantajları oluyor, sistem nasıl ödüllendiriyor ya da cezalandırıyor?**

**Tanes:** Çok doğru bir soru. Her hâlükârda adını öyle koymasınız da koyduğunuz kriterlere bakıldığında iş yapacağınız, iş vereceğiniz, ortak yatırım yapacağınız kişilerle başka başka adlar koyabiliyorsunuz, konuşurken içinde başka söylemler geçiyor. En nihayetinde konuşulanların alt toplamına baktığımızda o konuşmaların bir tek şeyi tarif ettiğini görüyorum: Muhatabın, ortağın veya mal ya da hizmet verenin kurumsal olması.

Bir kere öncelikli olarak iş yapacağınız kişilerin veya kurumların, şirketlerin güçlü olması,

geçmişte yaptığı işler önemli, bu kurumsallığın ötesinde dışında bir şey. Yani firma güçlü bir firma mı? Bu işi yapabilir mi? Benimle ortak olduğunda bu işi birlikte götürebilir miyiz? O kısım geçtikten sonra bambaşka şeyler devreye giriyor. Tek bir kişinin karar aldığı ve tek kişiyle muhatap olduğunuz, diğer yöneticilerin nihai kararı vermediği, dolayısıyla süreç içerisinde nihai ortaklığı veya nihai işi vermeden, ilerleyebilmek sürekli bireysel kararlara dayanıyorsa, muhataplarımız sürekli bir noktada bunu bir yere danışıyorsa, bence kurumsallığın

daha ilk aşamasında bir sıkıntı var demektir. Bu, iş yaparken özellikle ortak olurken bir eksi puan oluyor. Çünkü siz kişilere dayandığınız zaman, özellikle ortaklıklarda yarın o kişinin ne tür bir düşünce içine gireceğini, sağlıklı olup olmayacağını ya da ne olacağını bilmiyorsunuz.

Uzun soluklu bir işe giriyorsunuz, belki bir gayrimenkulü ortak kiralayacaksınız ve ortak geliştirip yürüyüp ondan gelir elde edeceksiniz. Yani yıllarca bir iş ilişkisi içerisinde yürüyorsunuz ama muhataplarınızda herhangi bir konuda bir sorunu aşma, kriz yönetimi dahil herhangi bir

konuda nihai kararı verecek profesyonel düzeyde muhatabınız yok veya organizasyon yapısı çok olgunlaşmış ve derinleşmiş değil. En nihayetinde görünüşte birtakım departmanlar ve yapılar var ama yapılar sadece görünüşte, altı yok. Altyapısı olmayan yerde de sizin uzun vadeli iş geliştirmeniz, iş yapmanız ve ortaklığı sürdürmeniz zora giriyor. En azından o riskleri bir kenara koyuyorsunuz. “Ya şöyle olursa, ya böyle olursa?” gibi endişelerden dolayı lüzumsuz yere B planları, kriz planları...

Bu nedenle biz ortaklıkta, müteahhit seçiminde, tedarikçi seçiminde bir derecelendirme sistemi uyguluyoruz. Özellikle iş verdiklerimizde, müteahhitlerde, tedarikçilerde, hatta kiralamalarda, basit bir alışveriş merkezindeki, ticari bir alandaki veya bir ofis alanındaki kiracımızda dahi bu sistem uygulanıyor. Bu sistem şube ağından tutun, geçmişte yaptığı işlere, iş hacminden tutun çalışan sayısına, marka değerine kadar bakıyor. Başka şekilde marka değeri kolay kolay oluşmuyor. Arkadaşlarımız firmalarla iş yaparken bu değerlendirmelere bakıyor.



Örneğin kiralama yaparken, puanın 71 olması gerekiyorsa, notu belirleyen sorulara baktığımızda, o soruların yüzde 60 ya da yüzde 70'i kurumsallık ve kurumsal yönetim ile alakalı. Aynı şekilde kiralama değil ihale yaparken de ihaleye çağıracağımız kişileri derecelendirmeye tabi tutuyoruz; mali açıdan, iş bitirme açısından, makine parkı açısından, çalıştırdığı personele ödediği ücret veya çalıştırdığı personelin sosyal hakları ve adam/saat sayısına kadar derecelendiriliyor ve gerekli elemeler en başta yapılıyor. Bu anlattığım da aynı şekilde bir reyting sistemi ve reytingi geçenler ihaleye katılıyor. Onların verdiği fiyatlar da elden geçiyor ve bu kriterlerin tamamı kurumsallıkla ilgili.

**“Kurumsallaşma yapıyı hantallaştırır.” gibi bir kanı mevcut ki bu kurumsallaşma yolunda en büyük engellerden biri. Sizin tarif ettiğiniz süreçler sistemi hantallaştırmadığı gibi hızlandırıyor düşüncesi yaratıyor. Bu doğru mudur?**

**Tanes:** Kurumsal yönetim ilkelere bazı konular var ki --az önce anlattığım gibi-- işinizi kolaylaştırıyor. Çok doğru. Ancak bazı konuları ihtiyacınızın ötesinde abartırsanız, yatay örgütlenme kurarsınız ve o yatay örgütlenmenin de üstünde, altında komiteler oluşturmaya başlarsınız. Bu durum hantallaşmaya neden olabilir. Ancak gerçek ihtiyacı karşılayan ana esaslar olursa hem şirketi yönetenlere hem o şirketin hissesine yatırım yapanlara kolaylık, ana hissedara kolaylık, hem piyasada o şirketi izleyenlere hem de onu denetleyen kamu kurumlarına kolaylık sağlarsınız.

**İş Bankası Grubu'nda Kurumsal Yönetim Endeksi ile ilgili**

**bir strateji mevcut mudur?**

**Tanes:** Tabii; yönetimin, belli kişilere bağlı ve subjektif kararlarla kişiler değiştiğinde değişen bir şey olmasından ziyade belli bir sistemin yürütülmesi, sadece o sistemi, gelen yöneticilerin etkin yönetmesi şeklindeki prensip eskiden beri var.



**“MÜTHİŞ BİR KURUMSALLAŞMA ÇABASINI NAÇİZANE BEN GÖZLÜYORUM. EN BÜYÜK GRUPLAR ZATEN BÜYÜK ÖLÇÜDE HATTA TAMAMEN KURUMSALLAŞMIŞ DURUMDALAR, ONLARIN DIŞINDA YENİ YÜKSELEN SERMAYE OLSUN, ESKİDEN BERİ BELİRLİ BİR HACMİ OLUP DA ŞİMDİ BİR AŞAMA KAYDEDENLER OLSUN, HEPSİNDE BENİM GÖZLEMİME GÖRE MÜTHİŞ BİR KURUMSALLAŞMA EĞİLİMİ VAR.”**

İş Bankası aslında uzunca yıllar bilgi işlem uygulamalarında da ilk inisiyatifi alan konumunda oldu. İlk Bankamatik cihazını getirmek, ilk online real-time işlem yapmak hatta daha evveliyatında, ilk kumbara gibi... Dolayısıyla bunlarda bir öncü, yenilik ve sürekli değişme var. Özellikle son 2-3 yıldır şeffaflaşma, her şeyin net olması, yeni uygulamaların süratle adapte edilmesi konusu daha da hızlandı. Ancak eskiden beri daha muhafazakar ve kapalı giderken birden “bunları uygulamaya başlayalım” denmiş değil. Her şey zaman içerisinde oldu.

Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı kuran ilk gruplardan birisi, İş Bankası. O zamanlar Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı gibi uzun ve mevzuatı da insanlara uzak gelen bir konuyu 1997-98'de gündemine alıp, iki şirket şeklinde kurup, birleştirip sonra da hemen halka arzını gerçekleştiren ilk 2-3 şirketten birisi. Normal şartlarda böyle bir şeffaflaşmaya, kurumsal yönetim dahil her türlü konuda, yeniliklere, eğilimlere uymaya yeni başlamış olsaydı 15 yıl evvel bu işlere girmezdi. O zamanlardadır bu yenilik. Dolayısıyla grup bu yeniliklere eskiden beri açıktı. Son dönemlerde dünyayla iyice bir araya geldiğimiz için her nevi yönetim prensiplerinde de diğer uygulamalarda da yeniliği takip yakından ediyorlar.

**Dünü ve bugünü konuştuk, gelecek ile ilgili neler düşünüyorsunuz? Kurumsal Yönetim Endeksi Türkiye'de nasıl bir gelişme evresi ile karşı karşıyadır?**

**Tanes:** Bundan 5 yıl öncesine göre bu bakışı vermek çok daha kolaylaştı. Neden? Sektör dışına

bakarsak Türkiye'de yabancılarla, yabancı hissedarlarla, yabancı sermayenin Türkiye'ye çekilmesiyle ilgili bütün aktiviteler ancak bir iki grup tarafından çok sınırlı, çok spesifik bazı olaylar nedeniyle takip ediliyordu. Ortaklıklar kuruluyordu. Yabancı ortağın gereksinim duyduğu, Türkiye'nin hiç tanımadığı, gerekli görmediği birtakım ilkeler, o ortaklık özelinde, işin gereği olarak yapılıyordu.

Ama son 7-8 yılda Türkiye öyle bir noktaya geldi ki herkes, yabancılarla ortak proje geliştirip ticaret yapıyor. Bu başladığı andan itibaren artık hiçbir şey eskisi gibi olmaz. Şirketinin ortaya koyacağı her türlü evrakın karşı tarafta evrensel bir karşılık bulunması gerekiyor. Şirketin yapısı, organizasyon şeması, çalışanlara verdiği teşvikler, işe alım kriterleri, işi yürütüşü, ihale yapışı, arsa buluşu, arsa satışı, gayrimenkul geliştirme ekspertiz yaptırması, o ekspertizi herhangi bir ekspertiz firmasına değil SPK'nın yetkili kıldığı bir uzmana yaptırmasına kadar her şeyinin uluslararası bir karşılığı olması lazım. Türk girişimcisi bunları çabuk fark etti ve hızlıca adapte oldu. Dolayısıyla nehri tersine akıtmanız mümkün değil. Eğer siz yabancı sermayeyle ortaklıklar kurduysanız, onlara mal satıyorsanız, bu mal bugün alınıp yarın satılacak bir hazine bonosu, devlet tahvili, sıcak para değil de gayrimenkul, gayrimenkul ortaklığıysa, ortak baraj yatırımı, hidroelektrik santrali yatırımı yapmışsanız bu ilkelere uymaya mecbursunuz. Sadece bu ilkelere uymakla kalmayıp şirketinde risk yönetimi, risk ölçüm sistemleri, yabancı hissedarlarla iletişim için departmanlar da kurmak zorundasınız. Dolayısıyla her şey birbirini tetikliyor ve bir araya getiriyor.



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

**14 Mart 2013, Perşembe**

Şirket Ana Sözleşmelerinde Türk Ticaret Kanunu Uyarınca Yapılması Gereken Değişiklikler

**22 Mayıs 2013, Çarşamba**

Sermaye Piyasası Mevzuatı ve TTK çerçevesinde Şirketler Topluluğu ve Halka Açık Şirketlerin Yükümlülükleri ve Yaptırımlar

**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?

**10 Nisan 2013, Çarşamba**

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

**18 Mart 2013 Pazartesi**

Borsa İstanbul katılımı ile gündem toplantısı

**22 Mayıs 2013, Çarşamba**

Sermaye Piyasası Mevzuatı ve TTK çerçevesinde Şirketler Topluluğu ve Halka Açık Şirketlerin Yükümlülükleri ve Yaptırımlar

**25 Haziran 2013, Salı**

Sermaye Piyasası Gündemi

**10 Eylül 2013, Salı**

Sermaye Piyasası Gündemi

**10 Aralık 2013, Salı**

Faaliyet raporu hazırlanması ve Genel Kurullar





# YÖNETİM KURULLARI VE FİNANSAL OKURYAZARLIK

Son yıllarda şirketler, finansal kuruluşlar ve devlet kurumlarının finansal okuryazarlığa ilgisi arttı. Yaşanan bu ilgi artması düşük olan finansal okuryazarlık düzeyinin geliştirilmesini, bu düzeyin artırılması gerekliliğini getiriyor. Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Serkan Karabacak Yönetim Kurulları ve Finansal Okuryazarlık üzerine kaleme aldığı makalesini bu sayımızda bizlerle paylaşıyor.

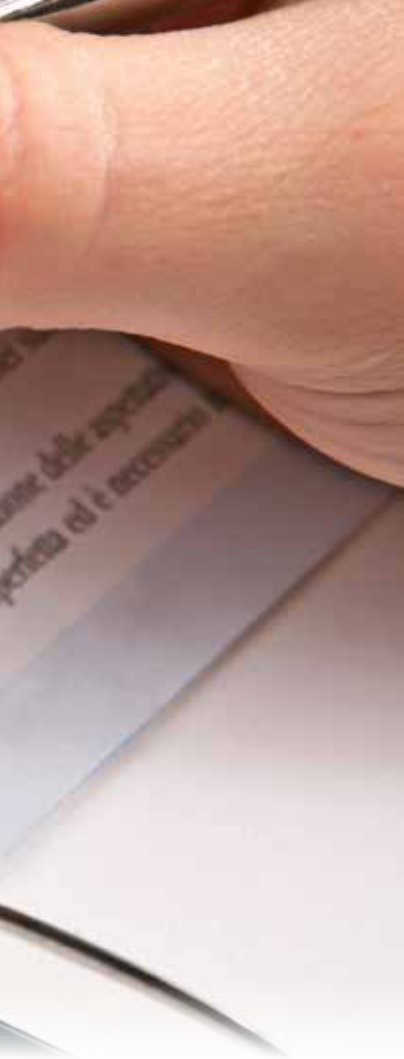
**L**iteratürde finansal okuryazarlık kavramı üzerinde oldukça kalabalık bir tanım listesi ile karşılaşılma birlikte finansal okuryazarlık kısaca basit ekonomik ve finansal konseptler konusunda bilgiyi haiz olma ve bu türden bilgilerin ve aynı zamanda finansal kaynakların etkin şekilde kullanımını becerileridir.

Son yıllarda, şirketler, fi-

finansal kuruluşlar ve devlet kurumları tarafından finansal okuryazarlığa olan ilgi artmış ve finansal okuryazarlık düzeyinin geliştirilmesi gerektiği konusunda tüm kesimler tarafından uzlaşıya varılmıştır. Finansal okuryazarlık düzeyinin düşük olması kişisel bazda para yönetiminde aksaklıklara ve uzun

dönemli efektif olmayan finansal kararlara yol açmakta, dolayısıyla bireysel bazda optimal altı finansal kararları beraberinde getirmekle birlikte konuya toplumsal bazda bakıldığında finansal okuryazarlığın düşük seviyede olmasının ekonomide tasarruf hacminin azalmasına bunun da genel ekonomik refahı alt seviyeye çekmesine neden olmaktadır.





Finansal okuryazarlık konusuna şirketler bazında bakıldığında ise finansal okuryazarlığın şirketler açısından önemini bir şirketin en üst düzey karar organı olan yönetim kurullarına olan etkisinden ileri geldiği düşünülebilir. Şirketlerin yönetim kurulları şirket genel yönetim ve kontrolünde önemli bir rol üstlenmişlerdir. Yönetim kurullarının görevlerine şirketlerin stratejik finansal kararları açısından bakıldığında ise şirketlerin yönetim kurullarının en temel haliyle şirket mali tablolarının ve bütçesinin kontrol edilmesi ve şirket açısından önem arz edecek finansal kararların alınması görevleri ile karşılaşmaktadır. Aynı şekilde Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri:IV; No:56 "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği"nin (Kurumsal Yönetim Tebliği) Kurumsal

Yönetim İlkeleri ekinin Yönetim Kurulu başlıklı bölümünde borsa şirketlerinin yönetim kurullarının işlevi tanımlanmış olup, yönetim kurullarının özetle, alacağı stratejik kararlarla şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en üst düzeyde tutarak risk yönetimi anlayışıyla şirketi idare edeceği ve aynı zamanda şirketin stratejik hedeflerini tanımlayarak şirketin ihtiyaç duyacağı finansal kaynakları belirleyeceği ifade edilmiştir.

SPK'nın ilgili Tebliğ hükümlerinden de anlaşıldığı üzere yönetim kurullarına şirket yönetimi açısından oldukça kapsamlı sayılabilecek sofistike görevler ihdas edilmiştir. Söz konusu sorumlulukların etkin bir şekilde yerine getirilmesinde ise yönetim kurulu üyelerinin minimum düzeyde de olsa finansal yönetim konusunda bilgi birikiminin bulunması gerekli olduğu sonucuna varılmaktadır. Diğer taraftan, yönetim kurulu üyelerinin belli bir düzeyin altında finansal eğitim almış olması veya deneyimi bulunması şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini maksimize etmek ve stratejik hedeflerini tanımlamak açısından yeterli değildir. Söz

**FİNANSAL OKURYAZARLIK GELİŞMİŞ TÜM ÜLKELERİN ÖNEMLİ ÜZERİNDE DURDUKLARI BİR KAVRAM HALİNE GELMİŞTİR VE GİTTİKÇE DE ÖNEMİ ARTACAKTIR. ÜLKEMİZ DÜZENLEYİCİ KURUMLARI DA KONUNUN ÖNEMİNİ HAİZDİR VE GEREKLİ ÇALIŞMALARI YAPMAKTADIRLAR.**

konusu hedeflere ulaşılabilmesi ve aynı zamanda şirketin stratejik finansal yönetimine yön verilebilmesi açısından yönetim kurulu üyelerinden en azından bazılarının daha ileri seviyede finansal eğitim altyapısına sahip olması gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, şirket stratejik hedeflerinin doğru ve yerinde tespit edilebilmesi kapsamlı bir finansal raporlama bilgisinin mevcudiyetini gerektirmektedir. Finansal raporlama ile şirketler tarafından gerek hissedarlara gerek şirkete kredi verenlere gerekse de diğer ilgili taraflara şirket mali faaliyetleri ile ilgili bilgi verilmektedir. Bundan hareketle şirkete yatırım yapanlar şirketin mali bünyesi ile ilgili olarak; şirketin kar elde edip etmediği, varlıkların yükümlülükleri karşılayıp karşılamadığı, şirket sermayesinin etkin kullanılıp kullanılmadığı, şirketin nakit akışının nasıl olduğu, planlanan büyüme oranları için ne kadar sermaye gerektiği vb. gibi sayısız konularda bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla şirketlerin mali tablolarından sorumlu olan şirket yönetim kurulu üyelerinin ilgili mali tabloları anlamaları, söz konusu mali tabloları denetleyebilmeleri şirkete değer katabilmeleri ve ayrıca hissedarlar tarafından bakılacak olursa da hissedarların yukarıda belirtilen türden sorularına doğru, geçerli ve yerinde bilgi aktarabilmeleri açısından büyük önemi haizdir.

Yukarıda ifade edilen konular çerçevesinde SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri ekinin Yönetim Kurulunun Yapısı başlıklı bölümünde bir yönetim kurulu üyesinin bağımsız yönetim kurulu üyesi olabilmesi için taşıması gereken nitelikler tek tek sayılmış ve bağımsız yönetim kurulu üyesi olabilmek için yönetim



## Serkan Karabacak

Saint Benoit Lisesi ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nü bitiren Karabacak Boğaziçi Üniversitesi Finans Mühendisliği ve London School of Economics Decision Sciences master programlarını tamamladı. Aynı üniversitenin Ekonomi Bölümü'nde Research Assistant olarak akademik çalışma yaptı. Halen Galatasaray Üniversitesi'nde PhD çalışmalarına devam etmektedir. Kariyerine 1998 yılında DPT Planlama Uzman Yardımcısı olarak başlamış olup sonrasında Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi'nde Uzman Yardımcısı, Uzman ve Başuzman olarak görev yapmıştır. Karabacak, 2007-2008 döneminde Londra'da Promontory Financial Group bünyesinde Financial Consultant olarak çalışmış, Quintessa Scientific and Mathematic Consultancy LTD'de ise Decision Scientist olarak proje üstlenmiş ve İngiltere Çevre Bakanlığı'na rehber raporlar hazırlamıştır. Halihazırda Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı olarak görevlerine devam etmektedir.

kurulu üyesinin sayılan kriterlerin tamamına sahip olması koşulu getirilmiştir. Buna göre, diğer koşullara ek olarak bağımsız yönetim kurulu üyesi olmanın bir koşulu da yönetim kurulu üyesinin üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olmaktır. İlgili düzenleyici otorite söz konusu şartı koyarak, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirketlerin faaliyet alanları ile ilgili alacakları kararların etkinliğini artırmayı amaçlamıştır. Gerçekten de yönetim kurullarında alınan bazı kararlar yönetim kurulu üyelerinin tecrübesine ek olarak kantitatif ve aynı zamanda kalitatif teknik bilgi birikimlerinin de eşzamanlı kullanılmasını gerektirmektedir. Buna karşılık, mevcut SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nde borsa şirketlerinin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin muhasebe ve/veya finansal yönetim alanında bilgi ve beceri sahibi olmaları şartı aranmamıştır. Diğer taraftan bazı şirketlerin esas sözleşmelerinde yönetim kurulu üyesi olarak görev yapabilmek bir takım spesifik şartların varlığına bağlı kılınmakla birlikte, bazı istisnalar dışında hemen hiçbir borsa şirketinin esas sözleşmesinde finans ve/veya muhasebe alanlarında belli bir mesleki tecrübe koşulunu sağlamış olan bir yönetim kurulu üyesi bulunması şartı aranmamaktadır.

Bu noktada daha genel olarak şirketlerin her yönetim kurulu üyesinin veya daha dar kapsamda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin her birinin örnek verilmesi gerekirse muhasebe ve/veya finans alanında bir geçmişe sahip olması gerektiği anlamı çıkarılmalıdır? Cevap hayır olmakla birlikte borsa şirketle-

rinin yönetim kurulu üyelerinin en azından temel sayılabilecek düzeyde mali tablo analizi ve finansal yönetim bilgisine sahip olmaları gereklidir. Böyle bir durumda, üst düzey yönetim tarafından hazırlanıp sunulan karar taslaklarının muhasebe ve finans bilgi altyapısına sahip olan yönetim kurulu üyelerince tam olarak anlaşılabilir veya alternatif maliyetlerinin yerinde ve doğru olarak tespit edilerek karara dönüştürülmesi mümkün olabilecektir. Dolayısıyla alınacak kararların asimetrik olmaması yönetim kurulu üye-

**FİNANSAL OKURYAZARLIK DÜZEYİNİN DÜŞÜK OLMASI KİŞİSEL BAZDA PARA YÖNETİMİNDE AKSAKLIKLARA VE UZUN DÖNEMLİ EFEKTİF OLMAYAN FİNANSAL KARARLARA YOL AÇMAKTA, DOLAYISIYLA BİREYSEL BAZDA OPTİMAL ALTI FİNANSAL KARARLARI BERABERİNDE GETİRMEKLE BİRLİKTE KONUYA TOPLUMSAL BAZDA BAKILDIĞINDA FİNANSAL OKURYAZARLIĞIN DÜŞÜK SEVİYEDE OLMASININ EKONOMİDE TASARRUF HACMİNİN AZALMASINA BUNUN DA GENEL EKONOMİK REFAHI ALT SEVİYEYE ÇEKİLMESİNE NEDEN OLMAKTADIR.**

lerinden hemen hepsinin temel düzeyde, bazılarının ise diğerlerine nazaran daha ileri düzeyde bir finansal bilgi altyapısının bulunmasına bağlıdır.

Diğer taraftan, SPK'nın adı geçen Tebliği'nin Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler başlıklı bölümünde düzenleyici otorite yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesinde rol alacak komiteler ihdas edilmesini zorunlu tutmuştur. Buna göre borsa şirketleri tarafından denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi, aday gösterme komitesi, riskin erken saptanması komitesi ve ücret komitesi oluşturulması gerekmektedir. Buna paralel olarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile de benzer nitelikte düzenlemeler getirilmiştir. TTK'nın 366'ncı maddesinde yönetim kurulu tarafından işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak kararlarını uygulamak ve iç denetim amacıyla yönetim kurulu üyelerinin de bulunacağı komiteler ve komisyonlar kurulabileceği hüküm altına alınmıştır. Bu kapsamda, TTK'da komiteler iç denetim komitesi ve riskin erken saptanması ve yönetimi komitesidir. Ayrıca, TTK'nın 378'nci maddesi hükmü aynen "Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür..." şeklindedir. Gerek TTK'nın bahsi geçen hükümleri gerekse de ilgili SPK Kurumsal Yönetim Tebliği hükümlerinden, borsa şirketlerinden iç denetim komite-

tesi/denetimden sorumlu komiteler şeklinde tanımlanmış olan denetim komitelerinin fonksiyonları itibarıyla diğerlerine nazaran muhasebe ve finansal alanlarda daha yoğun bir görev ifa edecekleri sonucu çıkmaktadır. Ayrıca, SPK'nın adı geçen Kurumsal Yönetim Tebliği'nde denetimden sorumlu komite üyelerinin tamamının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçileceği hüküm altına alınmıştır. Bu çerçevede, borsa şirketlerinin denetim komitelerinde görev yapacak olan yönetim kurulu üyelerinin finans ve/veya muhasebe konularında diğerlerine nazaran daha fazla donanıma sahip olması gerekmektedir.

Yukarıda kısaca özetlenen finansal okuryazarlık gelişmiş tüm ülkelerin önemle üzerinde durdukları bir kavram haline gelmiştir ve gittikçe de önemi artacaktır. Ülkemiz düzenleyici kurumları da konunun önemini haizdir ve gerekli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar sonucunda ileriki dönemlerde finansal okuryazarlık düzeyimiz artacaktır. Bu durumda Ülkemiz şirketlerinin yönetim kurullarında finansal okuryazar kişilerin daha fazla yer alacağı beklenmelidir. Finansal okuryazarlık düzeyinin artmasının doğal sonucu ise bu türden yönetim kurulu üyelerinin şirketlerin stratejik planlamalarına ve dönem performanslarının denetlenmesine katkıları olacaktır. Bu çerçevede, şirketlerimizin kurumsal yönetim uygulamaları da daha ileri bir seviyeye taşınacak olup, diğer bir deyişle şirketlerimiz gerek finansal açıdan gerekse de kurumsal yönetim anlayışı açısından daha etkin idare edileceklerdir. Şirketlerimizin daha iyi yönetilmesinin ise Ülkemiz ekonomisi açısından ne kadar önemli olacağı tartışmasızdır.





## ALTIN TROMPET

1 NİSAN 2013 PAZARTESİ • CADDEBOSTAN KÜLTÜR MERKEZİ • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • ARDA CABAOĞLU trompet

MOZART: 12. Senfoni, Sol Majör, K. 110 (75b)  
HAYDN: Trompet Konçertosu, Mi bemol Majör, Hob.VIle: 1  
MENDELSSON: 4. Senfoni, La Majör, OP. 90, "İtalyan"



## ÇAYKOVSKİ'DEN PİYANOYA ARMAĞAN

11 NİSAN 2013 PERŞEMBE • HALIÇ KONGRE MERKEZİ, SADABAD SALONU • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • TZIMON BARTO piyano

ÇAYKOVSKİ: 1. Piyano Konçertosu, Si bemol minör, OP. 23  
RAVEL: İspanyol Rapsodisi  
RESPIGHI: Roma Çamları



## BİFO AVANGARD

15 NİSAN 2013 PAZARTESİ • CADDEBOSTAN KÜLTÜR MERKEZİ • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • TOROS CAN piyano

BARBER: Yaylı Çalgılar için Adagio  
SCHNITTKE: Piyano ve Yaylı Çalgılar için Konçerto  
SCHÖNBERG: Verklärte Nacht, OP. 4



## SON ROMANTİK: KORNGOLD

9 MAYIS 2013 PERŞEMBE • LÜTFİ KIRDAR UKSS • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • ISABELLE VAN KEULEN keman

BRAHMS: Trajik Uvertür OP. 81  
KORNGOLD: Keman Konçertosu, Re Majör, OP. 35  
ŞOSTAKOVIÇ: 5. Senfoni, Re minör, OP. 47



## BİR DİVANIN İZİNDE

13 MAYIS 2013 PAZARTESİ • CADDEBOSTAN KÜLTÜR MERKEZİ • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • FATMA SAİD soprano • KRISTINA BIKMAEVA soprano

Solistler konserin ilk yarısında sahneye çıkacaktır.  
SCHUMANN: 4. Senfoni, Re minör, OP. 120  
(1841 tarihli orijinal versiyon)



## BİFO & THOMAS HAMPSON

23 MAYIS 2013 PERŞEMBE • LÜTFİ KIRDAR UKSS • 20.00

SASCHA GOETZEL şef • THOMAS HAMPSON bariton

Wagner, Mahler, Verdi ve Massenet'den arylar

# İNTERNET SİTESİ YÜKÜMLÜLÜĞÜNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nın "kamuyu aydınlatma" ve "şeffaflık" ilkeleri kapsamında öngördüğü yeniliklerden birisi internet sitesi açma yükümlülüğüdür. Bu yükümlülüğün kapsamı TTK'nın ilk halinde oldukça geniş tutulmuşken, 26 Haziran 2012 tarihinde kabul edilen 6335 sayılı Kanunla değiştirilmiş ve kapsamı daraltılmıştır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş'ın konuyla ilgili hazırladığı makalesini bu sayımızda sizlere aktarıyoruz.

TTK'nın internet sitesi yükümlülüğüne dair 1524üncü maddesinin birinci fıkrasının 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen ilk halinde "her sermaye şirketinin, bir internet sitesi açmaya" mecbur olduğu belirtilmişti. Buna göre, bütün anonim, limited ve



sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler, 1 Temmuz 2013 tarihinden itibaren bir internet sitesi açmak yahut şirketin internet sitesi zaten mevcutsa bu sitenin belli bir bölümünü TTK'da belirtilen hususların yayımlanmasına özgülemek zorunda kalacaklardı. Yine, anılan fıkranın ilk haline göre, sermaye şirketleri, açacakları veya zaten mevcut bulunan internet sitelerinin belli bir bölümünü aşağıdaki hususların yayımlanmasına özgülemek zorunda idiler:

**a)** Şirketçe kanunen yapılması gereken ilânlar,

**b)** Pay sahipleri ile ortakların menfaatlerini koruyabilmeleri ve haklarını bilinçli kullanabilmeleri için görmelerinin ve bilmelerinin yararlı olduğu belgeler, bilgiler, açıklamalar.

**c)** Yönetim ve müdürler kurulu tarafından alınan; rüçhan, değiştirme, alım, önerilme, değişim oranı, ayrılma karşılığı gibi haklara ilişkin kararlar; bunlarla ilgili bedellerin nasıl belirlendiğini gösteren hesapların dökümü.

**d)** Değerleme raporları, kurucular beyanı, payların halka arz edilmesine dair taahhütler, bunlara ait teminatlar ve garantiler; iflâsın ertelenmesine veya benzeri konulara ilişkin karar metinleri; şirketin kendi paylarını iktisap etmesi hakkındaki genel kurul ve yönetim kurulu kararları, bu işlemlerle ilgili açıklamalar, bilgiler, belgeler.

**e)** Ticaret şirketlerinin birleşmesi, bölünmesi, tür değiştirmesi halinde, ortakların ve menfaat sahiplerinin incelemesine sunulan bilgiler, tablolar, belgeler; sermaye artırımı, azaltılması dahil, esas sözleşme değişikliklerine ait belgeler, kararlar; imtiyazlı pay sahipleri genel kurulu kararları, menkul kıymet çıkarılması gibi işlemler dolayısıyla hazırlanan raporlar.

**f)** Genel kurullara ait olanlar dâhil her türlü çağrılara ait belgeler, raporlar, yönetim kurulu açıklamaları.

**g)** Şeffaflık ilkesi ve bilgi toplumu açısından açıklanması zorunlu bilgiler.

**h)** Bilgi alma kapsamında sorulan sorular, bunlara verilen cevaplar, diğer kanunlarda pahasahiplerinin veya ortakların aydınlatılması için öngörülen hususlar.

**ı)** Finansal tablolar, kanunen açıklanması gerekli ara tablolar, özel amaçlarla çıkarılan bilançolar ve diğer finansal tablolar, pay ve menfaat sahipleri bakımından bilinmesi gerekli finansal raporlamalar, bunların dipnotları ve ekleri.

**i)** Yönetim kurulunun yıllık raporu, kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklaması; yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle yöneticilere ödenen her türlü paralar, temsil ve seyahat giderleri, tazminatlar, sigortalar ve benzeri ödemeler.

**j)** Denetçi, özel denetçi, işlem denetçisi raporları.

**k)** Yetkili kurul ve bakanlıkların konulmasını istedikleri, pahasahiplerini ve sermaye piyasasını ilgilendiren konulara ilişkin bilgiler.

İnternet sitesinde yayımlanması zorunlu içerik arasında şirketin finansal tabloları ile dipnotlarına ve eklerine yer verilmesi(m.1524/f.1-ı), yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle yöneticilere ödenen her türlü paraların, temsil ve seyahat giderlerinin, tazminatların, sigortaların ve benzeri ödemelerin internet sitesinde yayımlanmasının zorunlu kılınması(m.1524/f.1-ı), internet sitesinde yayımlanacak içerik için ayrı fiziki bir defter

tutma zorunluluğunun getirilmesi (m.1524/f.6) ve internet sitesi yükümlülüğüne aykırılık için hapis cezası öngörülmesi (m.562/f.12) iş dünyasından bugün tepki aldı.

Bu eleştirileri dikkate alan Yasa Koyucu da 6335 sayılı Kanun ile TTK'da değişikliğe gitti. Yapılan değişiklik ile sermaye şirketlerinin (anonim, limited, paylı komandit şirket) tamamının internet sitesi oluşturması zorunluluğundan vazgeçildi, bunun yerine sadece bağımsız denetime tabi olan şirketlerin internet sitesi kurmaları şart koşuldu. Bağımsız denetime tabi olacak şirketleri belirleme yetkisi ise Bakanlar Kurulu'na verildi.. Bakanlar Kurulu da, kendisine tanınan bu yetki üzerine, 19 Aralık 2012 tarihinde almış olduğu Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar ile hangi sermaye şirketlerinin (anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket) bağımsız denetime tabi olacağını belirledi ve anılan Bakanlar Kurulu Kararı 23 Ocak 2013 tarihli ve 28537 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı. Dolayısıyla, sadece anılan Bakanlar Kurulu Kararı kapsamına giren şirketler internet sitesi açacak ve bu sitenin belli bir bölümünü kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına özgüleyeceklerdir. Bunların dışında kalan, bir başka deyişle bağımsız denetime tabi olmayan şirketler için internet sitesi kurma yükümlülüğü sözkonusu olmayacaktır.

Gelinen noktada, 6335 sayılı Kanunla TTK'nın 1524. maddesinin birinci fıkrasının ilk halinde oniki bent halinde sayılan içerik de kaldırıldığından, internet sitesinde hangi hususların yayımlanacağını ortaya koyabilmek için TTK'nın muhtelif maddelerine bakmak gerekir. Bu



## Soner Altaş

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

çerçevede, internet sitesi açma yükümlülüğüne tabi olan şirketlerin, internet sitelerinde yayımlamak zorunda oldukları bilgi ve

belgeleri ve buna ilişkin Kanun maddelerini aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde sıralamak mümkündür:

Altta sayılan içerik, TTK ve ilgili diğer kanunlarda veya idari düzenlemelerde daha uzun bir süre öngörülmedikçe, üzer-

lerinde bulunan tarihten itibaren en az altı ay süreyle internet sitesinde kalacaktır, aksi halde konulmamış sayılacaktır.

Yayımlanması Zorunlu Olan İçerik	İlgili TTK Hükümü
Tacirin ticaret unvanı	m.39/f.2
Tacirin ticaret sicili numarası	m.39/f.2
Tacirin işletmesinin merkezi	m.39/f.2
Tescil edilen internet sitesinin adresi	m.39/f.2
Anonim şirketlerde yönetim kurulu başkan ve üyelerinin adları ve soyadları	m.39/f.2
Anonim şirketlerde taahhüt edilen ve ödenen sermaye miktarı	m.39/f.2
Limited şirketlerde müdürlerin adları ve soyadları	m.39/f.2
Limited şirketlerde taahhüt edilen ve ödenen sermaye miktarı	m.39/f.2
Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde yöneticilerin adları ve soyadları	m.39/f.2
Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde taahhüt edilen ve ödenen sermaye miktarı	m.39/f.2
Birleşmede inceleme yapma hakkında dair ilan	m.149/f.3
Birleşme sözleşmesi	m.149/f.1-a
Birleşme raporu	m.149/f.1-b
Birleşmeye katılan şirketlerin her birinin son üç yıla ait yılsonu finansal tabloları ile yıllık faaliyet raporları, gerektiğinde ara bilançoları	m.149/f.1-d
Birleşme sözleşmesinin, birleşme raporunun, son üç yılın yılsonu finansal tablolarıyla yıllık faaliyet raporlarının, gerektiğinde ara bilançoların nereye tevdi edildiği ve nerelerde incelemeye hazır tutuldukları	m.149/f.4
Birleşmeye katılan şirketlerin alacaklılarına haklarını bildirdikleri ilan	m.157/f.2
Bölünmede inceleme yapma hakkına işaret eden ilan	m.171/f.4
Bölünmeye katılan şirketlerin alacaklılarının, alacaklarını bildirmeye ve teminat verilmesi için istemde bulunmaya çağırılmasına dair ilan	m.174
Bir teşebbüsün, bir sermaye şirketinin sermayesinin, doğrudan veya dolaylı olarak, yüzde beşini, onunu, yirmisini, yirmibeşini, otuzüçünü, ellisini, altmışyedisini veya yüzde yüzünü temsil eden miktarda paylarını kazanması veya elden çıkarması	m.198/f.1
Kanuna aykırı kuruluş nedeniyle yönetim kurulu, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, ilgili alacaklı veya pay sahibi tarafından anonim şirket aleyhine fesih davası açılması halinde, davanın açıldığı hususunun ve kesinleşmiş olan mahkeme kararının -mahkemenin bildirim üzerine- tescil ve ilan ettirilmesi ve tescil ve ilanı yapılan bu hususun internet sitesine konulması	m.353/f.5
Anonim şirket yönetim kurulu üyeliğine bir tüzel kişi seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen bir gerçek kişinin de tescil ve ilan olunması ve tescil ve ilanın yapıldığı olduğu hususunun şirketin internet sitesinde hemen açıklanması	m.359/f.2
Anonim şirket genel kurulunca seçilen denetçinin ve ana şirketin genel kurulunca seçilen topluluk denetçisinin ilan edilmesi	m.399/f.1

Anonim şirket genel kurulunun toplantıya çağırılmasına dair ilan	m.414/f.1
Anonim şirketlerde finansal tabloların müzakeresinin ve buna bağlı konuların ertelenmesine dair ilan	m.420/f.1
Anonim şirket genel kurul toplantı tutanağı	m.422/f.2
Organın temsilcisinin ve kurumsal temsilcinin ilan edilmesi	m.428/f.1
Yönetim kurulunun pay sahiplerini, önerdikleri kurumsal temsilcilerin kimliklerini ve bunlara ulaşılabilecek adres ve elektronik posta adresi ile telefon ve telefaks numaralarını en çok yedi gün içinde şirkete bildirmeye çağırmasına dair mesaj	m.428/f.2
Kurumsal temsilcilerin kimliklerinin, adreslerinin ve onlara ulaşılabilecek numaraların ilan edilmesi	m.428/f.2
Anonim şirketlerde genel kurul kararları aleyhine iptal veya butlan davası açılması halinde, iptal veya butlan davasının açıldığını ve duruşma gününü belirtir ilan	m.448/f.1
Genel kurul kararının iptaline veya butlanına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararı	m.450
Esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin genel kurul kararı	m.455
Kayıtlı sermaye artırımında, esas sözleşmenin sermayeye ilişkin hükümlerinin, 333'üncü madde uyarınca gerekli olması hâlinde, Gümrük ve Ticaret Bakanlığından izni alınmış şekilleri, yönetim kurulunun sermayenin artırılmasına ilişkin kararı, imtiyazlı paylara ve rüçhan haklarına ilişkin sınırlamaları, prime dair kayıtları ve bunun uygulanması hakkındaki kuralları	m.460/f.2
Yönetim kurulunun yeni pay alma (rüçhan) hakkının kullanılabilmesinin esaslarını belirlediği karar	m.461/f.3
Sermaye azaltımında, sermaye azaltılmasına gidilmesinin sebepleri ile azaltmanın amacı ve azaltmanın ne şekilde yapılacağı	m.473/f.1
Esas sermayenin azaltılmasına dair genel kurul kararı	m.474/f.1
Mütemerrit pay sahibinin temerrüde konu olan tutarı bir ay içinde ödemesi gerektiğine, aksi hâlde, ilgili paylara ilişkin haklarından yoksun bırakılacağına ve sözleşme cezasının isteneceğine dair ihtar	m.483/f.1
Yönetim kurulunun hamiline yazılı pay senetlerinin bastırılmasına ilişkin kararı	m.486/f.2
Tasfiye halinde, alacaklı oldukları şirket defterlerinden veya diğer belgelerden anlaşılan ve yerleşim yerleri bilinen kişiler dışında kalan diğer alacaklıların, şirketin sona ermiş bulunduğu konusunda bilgilendirilmelerine ve alacaklarını tasfiye memurlarına bildirmelerine dair ilan	m.541/f.1
Limited şirket genel kurulunca seçilen denetçinin ilan edilmesi	m.635, m.399/f.1
Kanuna aykırı kuruluş nedeniyle müdürler, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, ilgili alacaklı veya ortak tarafından limited şirket aleyhine fesih davası açılması halinde, davanın açıldığı hususunun ve kesinleşmiş olan mahkeme kararının -mahkemenin bildirim üzerine- tescil ve ilan ettirilmesi ve tescil ve ilanı yapılan bu hususun internet sitesine konulması	m.644/b, m.353/f.5
Esaslı şartlarından birinin var olmaması sebebiyle tescilli caiz olmayan ancak tescil edilen bir geminin malik ve diğer hak sahiplerinin kimler olduğu veya yerleşim yerleri belli değilse, silinmeye çağırının ve belirlenen sürenin varsa şirketin internet sitesinde ilan edilmesi	m.966/f.1



Peki, finansal tablolar ve raporlar internet sitesinde yayımlanacak mıdır? TTK'nın ilk halinde finansal tabloların en az beş yıl süreyle şirketin internet sitesinde yayımlanması zorunlu kılınmış idi. Ancak, 6335 sayılı Kanun ile yapılan değişikliklerle anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin finansal tablolarının internet sitesinde yayımlanmasını öngören 524üncü madde yürürlükten kaldırıldı. Dolayısıyla, internet sitesi kurma zorunluluğu bulunan şirketler finansal tablolarını (bilanço, gelir tablosu, özkaynaklar değişim tablosu, nakit akım tablosu), yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, kâr dağıtımına ilişkin genel kurul kararını, bağımsız denetçinin görüşünü (olumlu, sınırlı olumlu, olumsuz görüş yazısı ya da görüş vermekten kaçınması) ve genel kurulun buna ilişkin kararını internet sitesinde yayımlanmak zorunda değildiler.

6335 sayılı Kanunla kaldırılan bir diğer yükümlülük de, internet sitesi defteri diye adlandırılan deftere ilişkindir. Hatırlanacağı üzere, TTK'nın 1524üncü maddenin altıncı fıkrasında "Yönlendirilmiş mesajların basılı şekilleri 82'nci madde uyarınca ayrıca saklanır. İnternet sitesinde yer alacak bilgiler metin hâline getirilip şirket yönetimine tarih ve saat gösterilerek noterlikçe onaylı bir deftere sıra numarasına göre yazılır veya yapıştırılır. Daha sonra sitede yayınlanan bilgilerde bir değişiklik yapılırsa, değişikliğe ilişkin olarak yukarıdaki işlem tekrarlanır." hükmüne yer verilmişti. Bu itibarla, sermaye şirketlerinin internet sitelerinde "yönlendirilmiş mesajlar"a yer verilmekle yetinilmeyecek, internet sitesinde yer alacak bilgilerin metin haline getirilip noter onaylı bir deftere sıra numarasıyla yazılması ya da yapıştır-

ması ve varsa sitedeki bilgilerde meydana gelecek değişikliklerin de aynı şekilde metin haline getirip deftere işlenmesi gerekecekti. TTK'nın 64üncü maddesinin dördüncü fıkrası gereği "işletmenin muhasebesiyle ilgili olmayan" bu defter de ticari defterler kapsamına girdiğinden, yukarıda izah edilen internet sitesi defterinin tutulmaması halinde, ilgililere, ikiyüz günden az olmamak üzere adli para cezası, bir başka deyişle 4.000 TL'den 73.000 TL'ye kadar adli para cezası verilecekti. Ancak, 6335 sayılı Kanun ile TTK'nın 1524. maddesinin konuya ilişkin altıncı fıkrası değiştirildi ve yönlendirilmiş mesajların fiziki dosyalama suretiyle saklanması yükümlülüğü kaldırıldı. Dolayısıyla, internet sitesi kurma yükümlülüğü bulunan şirketler, internet sitelerinde yayımlayacakları "yönlendirilmiş mesajları" metin haline getirilip noter onaylı bir deftere sıra numarasıyla yazma ya da yapıştırma ve varsa sitedeki bilgilerde meydana gelecek değişikliklerin de aynı şekilde metin haline getirip deftere işleme yükümlülüğünden ve bu yükümlülüğe uyulmaması durumunda uygulanacak olan adli para cezasından kurtulmuş oldular.

Yeri gelmişken, internet sitesi yükümlülüğüne ilişkin cezalara da değinelim. TTK'nın ilk halinde, internet sitesinin oluşturulmaması veya şirketin bir internet sitesi olduğu halde bu sitenin bir bölümünün bilgi toplumu hizmetlerine özgülenmemesi durumunda, anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerine, limited şirketlerde müdürlere, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirkette yönetici olan komandite ortaklara, altı aya kadar hapis ve yüz günden üçyüz güne (2.000 TL'den

## 1 TEMMUZ 2013 TARİHİNDE VE SONRASINDA KURULACAK OLAN VE BAĞIMSIZ DENETİME TABİ OLMASI ÖNGÖRÜLEN ŞİRKETLER, KURULUŞLARININ TİCARET SİCİLİNE TESCİLİ TARİHİNDEN İTİBAREN ÜÇ AY İÇİNDE BİR İNTERNET SİTESİ AÇMAK VE BU SİTENİN BELİRLİ BİR BÖLÜMÜNÜ ŞİRKETÇE KANUNEN YAPILMASI GEREKEN İLANLARIN YAYIMLANMASINA ÖZGÜLEMEK ZORUNDALAR.

30.000 TL'ye) kadar adli para cezası verilmesini öngörüyordu. İnternet sitesine konulması gereken içeriğin usulüne uygun bir şekilde konulmaması halinde ise, sayılan kişilere, üç aya kadar hapis ve yüz güne -100 TL'den 10.000 TL'ye- kadar adli para cezası verilecekti.

6335 sayılı Kanunla yapılan değişiklikte anılan adli para cezalarına dokunulmadı, ancak hapis cezaları kaldırıldı. Dolayısıyla, bağımsız denetime tabi olmasına, bu nedenle de internet sitesi kurma zorunluluğunun doğmasına karşılık "şirketin internet sitesinin oluşturulmaması veya şirketin bir internet sitesinin mevcut bulunmasına karşılık bu internet sitesinin bir bölümünün bilgi toplumu hizmetlerine özgülenmemesi" durumunda, şirketin yönetim organı üyeleri (anonim şirketlerde yönetim kurulu üyeleri, limited şirketlerde müdürler, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirkette yöneticiler) yüz günden üçyüz güne -2.000 TL'den 30.000 TL'ye- kadar adli para cezasıyla cezalandırılacaklardır. TTK'nın 1524üncü maddesi uyarınca internet sitesine konul-

ması gereken içeriğin usulüne uygun bir şekilde konulmaması halinde ise şirketin yönetim organı üyelerine yüz güne -100 TL'den 10.000 TL'ye- kadar adli para cezası verilecektir.

İnternet sitesi kurma yükümlülüğü bulunan şirketlerde, şirketin ticaret sicil numarasının, ticaret unvanının, işletmesinin merkezinin, internet sitesi adresinin, anonim şirketlerde yönetim kurulu başkan ve üyelerinin adları ile soyadlarının, taahhüt edilen ve ödenen sermaye miktarının; limited şirketlerde müdürlerin adları ve soyadları ile taahhüt edilen ve ödenen sermaye miktarının; sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde de yöneticilerin adları ve soyadları ile taahhüt edilen ve ödenen sermaye miktarının internet sitesinde yayımlanmaması halinde ise, ilgililere 2.000 TL idarî para cezası verilecektir.

Son olarak, internet sitesinin ne zaman açılacağını da kısaca belirterek yazımızı tamamlayalım. 1 Temmuz 2013 tarihinde ve sonrasında kurulacak olan ve bağımsız denetime tabi olması öngörülen şirketler, kuruluşlarının ticaret siciline tescili tarihinden itibaren üç ay içinde bir internet sitesi açmak ve bu sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına özgülemek zorundalar. 1 Temmuz 2013 tarihinden önce kurulan denetime tabi sermaye şirketlerinden internet sitesine sahip olanlar ise en geç 1 Ekim 2013 tarihine kadar internet sitelerinin belli bir bölümünü kanunen zorunlu tutulan içeriklerin yayımlanmasına özgülemek, internet sitesi olmayanlar da yine en geç 1 Ekim 2013 tarihine kadar internet sitesi açıp bu sitenin belli bir bölümünü kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına özgülemek zorundadırlar.

# KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN VERİ YÖNETİMİ

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte yeni bir ekonomi anlayışı ortaya çıkıyor. Bilginin bu kadar önemli olduğu bir toplum düzeni ve ekonomi anlayışında, kurumlar, bilginin yapı taşı olan “VERİ”yi nasıl görüyorlar? Bir değer olarak mı yoksa bir maliyet olarak mı? KOMTAŞ Bilgi Yönetimi Satış Yöneticisi Serkan Pakhuylu “Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Veri Yönetimi” üzerine hazırladığı makalesinde bu sorunun yanıtını veriyor.

*“Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” - Heraklitos*

**H**eraklitos’un da söylediği gibi herşey değişiyor. Toplumlar da buna dahil. Toplumların değişmesinde ve dönüşmesinde teknoloji de önemli bir yere sahip. Sabanın icadıyla insanlığın göçebe yaşamdan yerleşik düzene geçtiği, pazarın üretim bölgeleri ve yakın köylerle sınırlı olduğu “tarım toplumu” başlamıştı. Sonrasında buhar makinasının icadı ile üretimin kitlesel hale geldiği, işte uzmanlaşmanın önemli olduğu, pazarın fiziksel olarak erişilebilen her yer olduğu “endüstri toplumu” oluştu. Bugün artık yeni bir toplum

düzeninde yaşıyor durumdayız. Bilgisayarların geliştirilmesiyle başlayan, bilginin ve nitelikli insan kaynaklarının merkezde yer aldığı ve pazarın sayısal iletişim ağlarıyla erişilebilen tüm dünya olduğu, bu yeni toplum düzeninin adı; “**Bilgi Toplumu**”. Kısa bir tanım vermek gerekirse, bilgi toplumu; bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklar ile ekonomik ve sosyal sahada, yaşamın her alanında bilgiyi, insana hizmetin bir aracı olarak merkeze alan, yeni toplumsal yapı.

Ekonominin temel anlayışı da toplum türlerine göre farklılık göstermekte. Endüstri toplumunda endüstriyelleşme ve sanayiye bağlı üretim, ekonominin temel faktörüken, günümüzde ise bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte yeni bir ekonomi anlayışı ortaya çıkmakta. Bu yeni anlayışta, ekonominin temel unsurları olan üretim, tüketim ve dağıtım ilişkileri ile ekonomik yapının tümü, bilgiyi temel alacak şekilde yeniden yapılanmış ve rekabetin temel unsuru “bilgi” olmuştur.

Peki bilginin bu kadar önemli olduğu bir toplum düzeni ve

ekonomi anlayışında, kurumlar, bilginin yapı taşı olan “VERİ”yi nasıl görüyorlar? Bir değer olarak mı yoksa bir maliyet olarak mı?

Büyük kurumlar için veri, günümüzde en değerli kurumsal varlıkların başında geliyor. Fakat şunu belirtmek lazım, veri inanılmaz bir hızla ve çeşitlilikte büyüyor. Bu büyük veri kurumlar için fırsatları ve riskleri bir arada, içinde barındırıyor. Kurumlar bu inanılmaz hızla artan ve çeşitlenen veriyi iyi yönetir, doğru ve güvenilir bilgiye dönüştürürlerse kurum için çok önemli bir değere dönüşebilir. Diğer yandan, sistemlerde dağılmış yapıda bulunan bu büyük veri, entegre edilemez ve iyi yönetilemezse, kurum için sadece maliyet yaratan bir tehdit olmanın ötesine geçemeyecektir.

**Veri nasıl yönetilir, kuruma sağlayacağı faydalar nelerdir ve kurumsal yönetimde nasıl bir rol oynamaktadır?**



## Veri Yönetimi

*“Organizations that do not understand the overwhelming importance of managing data and information as tangible assets in the new economy will not survive” – Tom Peters*

Kurumlar verilerinin yaratacağı kritik fırsatları operasyon, strateji ve müşteri ilişkileri anlamında kullanmak istiyorlarsa, nasıl ki finansallarını ve çalışanlarını bir kaynak olarak görüp yönetiyorlarsa, veriyi de bir kaynak olarak görmeli ve onu yönetmelidir. Veri Yönetimi, kısaca bir değer olarak veriyi kurum içinde uçtan uca yönetmeyi sağlayan yöntemler bütünüdür. Bu bütün; veri yönetimindeki bütün süreçleri, politikaları, standartları, teknolojileri ve çalışanları kapsar. Veri yönetiminin nihai hedefi; veri kaynaklarından mümkün olan en fazla dönüşü almaktır.

Veri Yönetimi, bir IT işi gibi gözüke de, aslında İŞ fonksiyonudur. Veri Yönetimi, kurum içerisinde ne kadar üst seviyeden sahiplenilir ve desteklenirse, veri yönetimi kurum içinde o kadar sahiplenilir ve veriden maksimum seviyede verim alınabilir.

**Peki veri yönetimi kurumlar nasıl faydalar sağlar?**

## Veri Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Daha önce belirttiğimiz gibi, veri yönetiminin nihai hedefi, veri kaynaklarından mümkün olan en fazla dönüşü almaktır. Veri yönetiminin kurumlar açısından sağladığı en önemli fayda **Veriye Duyulan Güveni Artırmasıdır**. Yurtdışında yapılan çalışmalar kurumların 3'te 2'sinin karar vermede kullandıkları veriye güvenmediklerini ortaya koyuyor. Bu durum ülkemizde ne durumda bunu kestirmek zor, fakat bundan az olmadığını

**BÜYÜK KURUMLAR İÇİN VERİ, GÜNÜMÜZDE EN DEĞERLİ KURUMSAL VARLIKLARIN BAŞINDA GELİYOR. FAKAT ŞUNU BELİRTMEK LAZIM, VERİ İNANILMAZ BİR HIZDA VE ÇEŞİTLİLİKTE BÜYÜYOR. BU BÜYÜK VERİ KURUMLAR İÇİN FIRSATLARI VE RİSKLERİ BİR ARADA, İÇİNDE BARINDIRIYOR. KURUMLAR BU İNANILMAZ HIZDA ARTAN VE ÇEŞİTLENEN VERİYİ İYİ YÖNETİR, DOĞRU VE GÜVENİLİR BİLGİYE DÖNÜŞTÜRÜRLERSE KURUM İÇİN ÇOK ÖNEMLİ BİR DEĞERE DÖNÜŞEBİLİR.**

söylemek yanlış olmaz. Stratejik kararlar verirken, operasyonel ve yönetsel kararlar verirken güven duyulan verinin ne kadar önemli olduğu aşikar. Veri yönetiminin sağladığı bir diğer fayda **Gelirleri Artırmaktır**. Müşterilerin daha iyi anlaşılması, bunun sonucunda cross-sell ve up-sell fırsatlarının yaratılması, müşteri sadakati yaratılarak müşteri kaybının önlenmesi gibi faydalarla kurum, gelirlerini ciddi miktarlarda artırır ve bütün bunların sonucunda kurumun değeri artar. Bir diğer fayda, **Masrafları Azaltmaktır**. İyi yönetilmeyen veri kurumlara ciddi maliyetler yaratır. Örneğin, kötü yönetimin bir sonucu mükerrer veridir. İyi bir veri yönetimiyle mükerrer veriler temizlenerek bunun yarattığı yazılım, donanım, depolama ve personel masrafları ciddi miktarlarda azaltulabilir. İlâveten, mükerrer veri sonucu

oluşabilecek müşteri kayıpları, iş kayıpları, karar verme mekanizmalarının aksaması ve yanlış sonuçlar üretmesi, doğabilecek cezai yaptırımlar gibi sonuçların da maliyetlerini hesaba katmak gerekir. Bir diğer fayda, **Yasal Uyumluluğu Artırmasıdır**. Veri yönetimi, kurumların uyumluluk hedeflerine ulaşmalarını, doğabilecek cezaların önüne geçmelerini ve verinin güvenli olmaması sonucu doğabilecek denetim cezalarını ortadan kaldırır.

**Bu kadar önemli ve kuruma bu kadar kritik faydalar sağlayan veri yönetimi, kurumsal yönetimle nasıl ve ne şekilde bağdaşmaktadır?**

## Kurumsal Yönetim açısından Veri Yönetimi

Bir kurumun hedefi hayatta kalmak ve para kazanmaktır. Kurumsal yönetimin çıkış noktası da, aslında kurumların sürdürülebilirliğinin sağlanması, kurumun paydaşlarına ve menfaat sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmesi temeline dayanır. Yukarıda da bahsedildiği gibi, kurumsal yönetim açısından bakıldığında yönetim kurulları için veri yönetimi ile sağlanan; zamanında, tutarlı ve güvenilir veriye dayanan bilgiler, gerek “Şeffaflık” gerek “Adillik” gerek “Hesap Verilebilirlik” gerekse “Sorumluluk” ilkeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Çünkü kurumlar ancak ve ancak bu yolla rekabetin son derece çetin olduğu ortamda hayatta kalabilir ve varlıklarını sürdürebilirler.



## Serkan Pakhuylu

Serkan Pakhuylu, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği'nden mezun olduktan sonra Tübitak gibi alanlarında önemli kurumlarda yazılım mühendisi ve araştırmacı olarak çalışmıştır. Pakhuylu, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Sosyal Psikoloji alanında yüksek lisans yapmıştır. JCI (Genç Liderler ve Girişimciler Derneği) ve ODTÜ Mezunları gibi çeşitli derneklerde gönüllü olarak çalışmaları bulunmaktadır. Son dönemde kurumsal yönetim ve veri yönetimi üzerine çalışmalar yapan Pakhuylu, kurumsal veri yönetimi alanında dünya lideri Informatica teknolojilerinin Türkiye resmi distribütörü KOMTAŞ Bilgi Yönetimi'nde satış yöneticisi olarak çalışmaktadır.

# SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA DERNEĞİ & TKYD İŞBİRLİĞİNDE ENTEĞRE RAPORLAMA PLATFORMU KURULDU

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi işbirliği ile “Entegre Raporlama Platformu”nu kurdu. Platform, finansal ile finansal olmayan verileri bir araya getirerek geleceğin raporlama standartlarını oluşturan IIRC - International Integrated Reporting Council eş güdümlü olarak hareket ederek, bilgilendirme çalışmalarını yapmayı ve konseye görüş vererek destek olmayı hedefliyor.

Platform, sadece finansal verilere dayalı raporlar yayınlamak yerine; finansal raporları sürdürülebilirlik raporları ve şirketlerin iş yapış düzenleri ve stratejileri hakkında bilgi veren diğer raporları da içerecek şekilde yapılmasını öngören “Entegre Raporlama” konusunda özel sektör ve kamu kuruluşlarında farkındalık yaratmayı hedefliyor. Platformun bir diğer amacı da Türk şirketleri arasında Pilot Şirketlerin bulunması. Böylece pilot şirketler öncülüğünde ülkemizde entegre raporlamanın yaygınlaşması konusunda çalışmalar yapacak. Platform ayrıca, Entegre Raporlama Taslak Çerçevesi ile ilgili olarak Türkiye’de geliştirilecek görüşlerin Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ile paylaşımını da gerçekleştirecek.

SKD ve TKYD, entegre raporlamanın şirketlerin faaliyetlerini ve performanslarını anlattıkları bir doküman olarak hayati önem taşıdığını belirterek “Türkiye Entegre Raporlama Platformu”nun kurulma nedenlerini şöyle anlattı: “Finansal raporlar şirketlerin geçmişe yönelik performanslarını gösteriyor. Şirketin geleceğe bakışını, plan-

larını, iş yapış şekillerini toplumsal ve çevresel etkilerini ise göstermiyor. Entegre raporlarda hem geçmiş sonuçlar hem de

gelecek planları ve iş yapış tarzları bir araya getirilerek sunuluyor. IIRC Başkanı Prof. Mervyn King’in de dediği gibi “Hissedar-





larınıza ne yaptığınızı anlatın, anlattıklarınızı yapın ve bunu entegre raporunuza yazın.”

### “Finansal Raporlar Şirketlerin Durumunu Tam Olarak Göstermiyor”

IIRC Başkanı Prof. Mervyn King'in belirttiği üzere “21. yüzyılın problemlerine, bu problemlere sebebiyet veren 20. yüzyılın düşünce yapısı ile çözüm bulamayız.”

Finansal raporlar bir şirketin faaliyetlerinin geçmişe yönelik performansını yansıtmakla beraber şirketin gerek durumunu tamamen göstermemekte. Yeni küresel ekonomik modelin ihtiyaçlarını karşılamak üzere finansal bilgilerin yanında finansal olmayan ve gelecek odaklı bilgileri de tek çatıda toplayacak

bir raporlamaya ihtiyaç var. Entegre rapor bir kuruluşun stratejisinin, yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kısa, orta ve özellikle de uzun vadede değer yaratmasına yarayan bir iletişim aracı.

IIRC Başkanı Prof. Mervyn King entegre raporlamada “finans, toplum ve çevre”yi dikkate alan “üçlü yaklaşım”ın öne çıktığını kaydederek, “Şirketler; ekonomik, sosyal ve politik pek çok krizin, iklim değişikliği sorunlarının içinde yer alıyor. Dünya nüfusu artmaya devam ettikçe sorunlar da büyüyecek. Makro ve mikro anlamda her konuda “sürdürülebilirlik” sorunları yaşanacak. Bu nedenle işleri “alışageldiğimiz” şekilde yapmaya devam edemeyiz. Daha fazla üretimi daha az doğal

**IIRC BAŞKANI PROF. MERVYN KING'İN BELİRTTİĞİ ÜZERE “21. YÜZYILIN PROBLEMLERINE, BU PROBLEMLERE SEBEBİYET VEREN 20. YÜZYILIN DÜŞÜNCE YAPISI İLE ÇÖZÜM BULAMAYIZ.”**

kaynakla yapmak zorundayız. Şirketler buldukları toplumun bir parçası olduğunu anlamak ve harekete geçmek zorundalar. Entegre raporlama bize bu konularda yol gösterici sonuçlar verecek.”

### Dünya “Entegre Raporlama”yı Konuşuyor

Dünya üzerindeki şirketler 100 yılı aşkın süredir finan-

sal raporlama yapıyorlar. 21. Yüzyıl’la birlikte daha fazla gündeme gelen “iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik” konusu giderek artan sayıda şirketin son yıllarda “Sürdürülebilirlik Raporlaması” yapmasını sağladı. Ancak Dünya “Entegre Raporlama”nın bir şirketin üreteceği tek rapor olması konusunu ko-

nuşuyor. Entegre Raporlama bir kurumun stratejisi, yönetimi ve finansal performansı ile çevresel ve sosyal konularla arasındaki bağlantıları ortaya koyuyor. Entegre raporlamayı yönlendiren unsurlardan bazıları şunlar: Dünyanın içinde bulunduğu durum, bugünkü tüketiciler, yeni kapitalist anlayış, şirketin kimliği ve itibarı, rekabet avantajları, daha bilgili bir yönetim, pazar gücü...

### STK'lar Prens Charles'ın Öncülüğünde İnisiyatif Aldı

2009 yılında İngiltere’de Prens Charles’ın çağrısı ile toplanan GRI, Uluslararası Muhasabe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board), BM Çevre Programı (UNEP), Uluslararası Denetmen ve Sigortacılar Kurulu (International Auditing and Assurance Board), Dünya Borsacılar Federasyonu Başkanı, raporlamanın entegre hale getirilmesi konusunda görüş birliğine vardılar. Böylece şeffaflık ilkesi de gözetilerek, hem mali raporların hem de sürdürülebilirlik raporlarının online yapılabilirdiği, bütün paydaşların kullanabileceği, anlayabileceği materyallerin üretilmesi gerektiğine karar verildi. Şu anda 23 farklı ülkeden ve birçok farklı sektörden 80’nin üzerinde dünya çapında tanınan firma KONSEY’e üye. KONSEY, Taslak Entegre Raporlama Çerçevesi’ni 16 Nisan 2013’te yayınlayacak.



**Entegre Raporlama Platformu üyeleri kurulan platform hakkındaki görüşlerini, diğer raporlamalardan farkını, hangi kuruluşlara ne tür faydalar sağlayacağını, platformun bu konuda üstlendiği rolü üzerine sorularımızı yanıtlıyor.**

## INTEGRATED REPORTING <IR>

**Entegre raporlama ile ilgili kişisel görüşleriniz nelerdir ve bu raporlamanın gelecekte nasıl bir rol oynayacağını düşünüyorsunuz?**

**Mehmet Göçmen:** Entegre Raporlama'nın, yatırımcılar ve diğer menfaat sahiplerinin risk ve fırsatları öngörebilmelerini sağlamaya yönelik önemli bir çalışma olduğu kanaatindeyim. Yatırımcılar ve diğer paydaşların bir şirketin kurumsal performansını tam olarak anlayabilmesi için finansal veriler ve finansal olmayan bilgiler arasında ilişki kurması gerekir. Bu nedenle sürdürülebilirlik ile bunların mali etkileri arasındaki ilişkinin ortaya konmasında entegre raporlama sisteminin bir yer dolduracağına inanıyorum. Entegre Raporlama'nın özü şirket değeri yaratmaktır. Finansal raporlar ile ESG (Environmental Social Governance – Çevresel Sosyal Sorumluluk) ve CSR (Corporate Social Responsibility – Kurumsal Sosyal Sorumluluk) raporları tek çatı altında toplanarak bir tek rapor oluşturması raporlamada bir sonraki adımı oluşturmaktadır. Söz konusu

raporda hem finansal analiz verileri hem de çevre ve sosyal sorumluluk bilgilerinin bulunması karar vericilerin işlerini kolaylaştıracak; böylece kısa, orta ve uzun vadeli sermaye yatırımı kararlarının daha sağlıklı verilmesinde yardımcı olacaktır.

**Dr. Erkin Erimez:** Entegre raporlama uzun dönemde bir şemsiye rapor niteliğine bürünecektir. Tüm finansal veriler, CSR raporlarına ve şirketin işleyiş prensipleri ile ilgili bilgilere bu rapor üzerinden ulaşılacaktır. Bu raporun finansal yatırımcıların tüm bilgi taleplerini karşılayacak hale gelmesi ve finansal analiz ve yatırım kararlarının bu bilgilere göre verilmesinin sağlanması hedeflenmektedir.

**Ediz Günsel:** Dünya üzerindeki şirketler 100 yılı aşkın süredir finansal raporlama yapıyorlar. 21. Yüzyıl'la birlikte daha fazla gündeme gelen "iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik" konusu giderek artan sayıda şirketin son yıllarda "Sürdürülebilirlik Raporlaması" yapmasını sağla-

dı. Ancak Dünya bugün finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlarının birlikte yapılmasını öngören "Entegre Raporlama" konusunu konuşuyor.

Finansal Raporlama geçmiş tarihli finansal bilgilere dayalı ve tek yönlü bakış açısı ile yapılan bir raporlama iken; Entegre Raporlama bir kurumun stratejisi, yönetimi ve finansal performansı ile çevresel ve sosyal konularla arasındaki bağlantıları ortaya koyuyor. Entegre raporlamayı yönlendiren unsurlardan bazıların şunlar olduğu düşünülebilir: Dünyanın içinde bulunduğu durum, bugünkü tüketiciler, yeni kapitalist anlayış, şirketin kimliği ve itibarı, rekabetsel avantajlar, daha bilgili bir yönetim, pazar gücü...

**IIRC tarafından ortaya konan raporlama çerçevesinin mevcut raporlama standartları ile ilişkisini nasıl yorumluyorsunuz?**

**Mehmet Göçmen:** Entegre Raporlama, en azından kısa vadede, diğer raporlama sistemlerini ortadan kaldırmayacaktır.





GRI gibi bir oluşumun bu raporlama sistemini hazırlayanlar arasında olduğu da unutulmamalıdır. Genel anlamda, Entegre Raporlamanın mevcut raporlama sistemleriyle ilişkisinin üç yönde olacağı kanaatindeyim:

**1.** Mevcut raporlama uygulamaları Entegre Raporlamayı desteklemek için kullanılabilir. Mevcut ölçme, değerlendirme yöntemleri ile mali verilerden elde edilen bilgiler şirket değeri yaratmak veya mevcut bir değeri korumak adına Entegre Raporlamaya yazılabilir veya referans edilebilir.

**2.** Entegre düşünce sistemi mevcut raporların hazırlanmasına uygulanabilir. Böylece şirketin değer yaratması ve bu değer korunmasında etkin bir iletişim aracı vazifesi görmüş olur.

**3.** Entegre düşünce sisteminin mevcut yönetim anlayışlarına dahil edilmesi entegre raporlama evriminin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

**Dr. Erkin Erimez:** IIRC mevcut raporlama standartlarında bir değişiklik yada ilave yapmıyor, ancak halen kullanılmakta olan değişik standartların (IAS, FASB-52, GRI G4) bir çatı altında toplayarak inceleme ve analiz yapanlara finansal bilgilerle ilave olarak daha geniş kapsamlı bilgi verilmesini sağlıyor.

**Ediz Günsel:** 2009 yılında İngiltere’de Prens Charles’ın çağrısı ile toplanan GRI, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board), BM Çevre Programı (UNEP), Uluslararası Denetmen ve Sigortacılar Kurulu (International Auditing and Assurance Board), Dünya Borsaçılar Federasyonu Başkanı ve SKD, raporlamanın entegre hale getirilmesi konusunda görüş birliğine vardılar. Böylece şef-

faflık ilkesi de gözetilerek, hem mali raporların hem de sürdürülebilirlik raporlarının online yapılabildiği, bütün paydaşların kullanabileceği, anlayabileceği materyallerin üretilmesi gerektiğine karar verildi.

Entegre raporlama ile şirketlerin sadece finansal değil, çevresel ve toplumsal etkilerinin de raporlanması ile şirketlerin gerçek değerleri ortaya çıkacak. Gelecekte kurumlar Finansal Raporlama ve Sürdürülebilirlik Raporlamasını ayrı ayrı değil, Entegre Raporlama prensipleri



“ENTEĞRE RAPORLAMA’NIN, YATIRIMCILAR VE DİĞER MENFAAT SAHİPLERİNİN RİSK VE FIRSATLARI ÖNGÖREBİLMELERİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK ÖNEMLİ BİR ÇALIŞMA OLDUĞU KANAATİNDEYİM. BU NEDENLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE BUNLARIN MALİ ETKİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ORTAYA KONMASINDA ENTEĞRE RAPORLAMA SİSTEMİNİN BİR YER DOLDURACAĞINA İNANIYORUM.”

**MEHMET GÖÇMEN**

çerçevesinde birlikte yapacaklar.

**Entegre raporlamadan hangi kuruluşların daha çok yararlanacağını düşünüyorsunuz?**

**Mehmet Göçmen:** Entegre raporlama, öncelikle yatırımcılar ve halka açık şirketlerin menfaat sahipleri için faydalı olacaktır. Zira uzun vadeli yatırımcıların ve diğer menfaat sahiplerinin bilgi ihtiyaçlarını destekleyerek doğabilecek risk ve fırsatları öngörebilmelerini sağlayacaktır. Daha doğru bilgiye erişme fırsatının doğması daha doğru stratejik planlama yapmalarını sağlayacaktır. Son dönemde yapılan araştırmalara göre Fortune 250 deki şirketlerin %3’ü bu çerçeveyi baz alarak raporlama yapmaktadır.

**Dr. Erkin Erimez:** Bu raporlama öncelikle halka açık ve büyük şirketlerin tüm paydaşlarının bilgi taleplerini karşılayacağı bir rapor olacak. Ayrıca finansal yatırımcılar ile sağlanacak mutabakat sonrası bu raporun yatırımcılar açısından temel karar verme kriterlerinden biri olacağını düşünüyorum.

**Ediz Günsel:** Entegre raporlamada “finans, toplum ve çevre”yi dikkate alan “üçlü yaklaşım” öne çıkmaktadır. Şirketler ekonomik, sosyal ve politik pek çok krizin, iklim değişikliği sorunlarının içinde yer alıyor. Dünya nüfusu artmaya devam ettikçe sorunlar da büyüyecek. Makro ve mikro anlamda her konuda ‘sürdürülebilirlik’ sorunları yaşanacak. Bu nedenle işleri ‘alışageldiğimiz’ şekilde yapmaya devam edemeyiz. Daha fazla üretimi daha az doğal kaynakla yapmak zorundayız. Şirketler buldukları toplumun bir parçası olduğunu anlamak ve harekete geçmek zorundalar. Entegre

raporlama bize bu konularda yol gösterici sonuçlar verecek ve bu bilgilerden tüm paydaşlar yararlanacak. Yatırımcılar artık sadece şirketleri değerlendirirken finansal özelliklerine göre karar vermedikleri için özellikle bor-sada işlem gören şirketlerin entegre raporlamayı bir araç olarak kullanabilecekleri görülecektir. Yatırımcılar da, kanun düzenleyiciler de bu aracı kullanacaklar.

**Entegre Raporlamanın kuruluşlara ne gibi faydalar getireceğini düşünüyorsunuz ve bu konudaki önerileriniz nelerdir şirket yöneticilerine?**

**Mehmet Göçmen:** Finansal raporlar geçmiş baz alınarak hazırlanan raporlardır. Ancak ileriye yönelik olarak şirket değeri yaratma anlamında eksik kalmaktadır. Bu anlamda Entegre Raporlama, sadece finansal raporlarla sürdürülebilirlik raporlarını tek bir rapor haline dönüştüren bir sistem olarak görülmemelidir. Bu açıdan, kuruluşun stratejik hedefleri ve yönetim tarzını da içeren işletme modeli, risk yönetimi ve kaynakları arasındaki irtibatın daha doğru bir şekilde kurulmasını sağlayacaktır. Kuruluş içi iletişimin artması neticesinde farklı departmanlar arasındaki işbirliği artacak ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

**Dr. Erkin Erimez:** Entegre raporlama yapan şirketler performansları açısından önemli olan ancak finansal tablolara yansıtılmayan konuların paydaşlara ve finansal yatırımcılara anlatılmasını sağlayacak. Finansal raporlar geçmiş üzerine kurulmuş olan raporlardır. Şirketin varlığını sürdürmesi ise geleceğe yönelik alacağı karar ve aksiyonlara bağlıdır. Bu kararları alınma prensiplerinin ortaya konulması, ayrıca hedeflenen alanlar ile

bilgi paylaşılması yatırımcıların kararında rol oynayacaktır. Entegre raporlama yapılması için şirket içinde oluşturulacak sistemler şirket içi iletişimi artıracak bu şekilde şirket hedeflerine ulaşma konusunda değişik bölümler arasında bir eş güdümlü oluşmasını da sağlanacaktır.

**Ediz Günsel:** Entegre raporlama yapan şirketlerin marka değerleri artacak, marka değerlerinin artması ile sürdürülebilir kalkınma stratejisine yatırım yapanlar ayrışacak, şirketler daha sağlıklı bir yapıya kavuşacaklar. Entegre raporlamanın önce gönüllülük esası ile uygulamaya alınacağını, ardından da zorunlu hale geleceğini düşünüyoruz. Finansal risklerinin yanı sıra toplumsal ve çevresel risklerin de değerlendirildiği bir finansman piyasası oluşacak. Sürdürülebilir Kalkınma prensiplerini stratejilerine entegre etmiş şirketler daha uygun şartlarla finansman bulabilecekler. Finansman maliyetinin düşmesi de yatırımcıya güven verecek.

**Bu konuda oluşturulan ve üyesi olduğunuz Entegre Raporlama Platformu nasıl bir rol üstleniyor? Planlanan faaliyetler hakkında bilgi verir misiniz?**

**Mehmet Göçmen:** Entegre Raporlama Platformunun birincil hedefi Entegre Raporlama konusunda farkındalık yaratarak ülkemizde tanınmasını sağlamak. Platform, Entegre Raporlamaya dair ülkemiz kuruluşlarının görüş ve beklentilerinin paylaşıldığı bir zemindir. Bu görüşler daha sonra toplu bir biçimde IIRC'ye gönderilerek Entegre Raporlama evrimine aktif katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Yine aynı doğrultuda Platform, ülkemizde bu anlayışın öncülüğünü üstlenecek Pilot Şirketleri Platform bünyesine

olarak, bu şirketlerin söz konusu raporlama sistemi hususundaki görüş ve tecrübelerini IIRC ile paylaşmak amaçındadır. Pilot Program katılımcılarının deneyimleri her yıl Eylül Ayında Pilot Program Yıllığında duyurulacaktır. Pilot Şirketler, Entegre Raporlama Çerçevesi Taslağının (Integrated Reporting Framework) hazırlanmasında birincil derecede katkı sağlamanın yanında IIRC'nin düzenlediği dönemsel webinar ve iyi uygulama deneyimlerinin paylaşıldığı foruma katılma olanağı ile 2013 ve 2014 yıllarında



**“İŞLERİ ‘ALIŞAGELDİĞİMİZ’ ŞEKİLDE YAPMAYA DEVAM EDEMEYİZ. DAHA FAZLA ÜRETİMİ DAHA AZ DOĞAL KAYNAKLA YAPMAK ZORUNDAYIZ. ŞİRKETLER BULUNDUKLARI TOPLUMUN BİR PARÇASI OLDUĞUNU ANLAMAK VE HAREKETE GEÇMEK ZORUNDALAR. ENTEĞRE RAPORLAMA BİZE BU KONULARDA YOL GÖSTERİCİ SONUÇLAR VERECEK VE BU BİLGİLERDEN TÜM PAYDAŞLAR YARARLANACAK.”**

**EDİZ GÜNSEL**

düzenlenecek bölgesel ve yıllık bazlı konferans ve seminerlere katılım imkanı bulacaklar. Bu yılki konferans Haziran 2013'te Almanya'da Frankfurt'ta düzenlenecek. Platformun farkındalık yaratmak amacıyla ülkemizde planladığı faaliyetler arasında IIRC bünyesinden temsilcilerle Nisan ayında bir panel ve eğitim yer almaktadır. Konuya ilişkin olarak Platform çatısı altında toplanan görüşler Temmuz ayında IIRC'ye toplu bir biçimde bildirilecektir.

**Dr. Erkin Erimez:** Bu platformun birkaç hedefi var;

1. Entegre raporlamanın ülkemizde tanınmasını sağlamak
2. Raporun tarafı ve paydaşı olacak grupları bir araya getirerek mevcut altyapıyı anlatmak ve karşılıklı beklentilerin anlaşılmasını sağlamak
3. Altyapıyı geliştirmek için tarafların görüşlerini ve önerilerini almak, çalışmanın sonunda IIRC'ye bir öneri seti halinde iletmek.

Yukarıdaki amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetler; tanıtım toplantıları yapmak, platforma katılacak gönüllü kuruluşlar bulmak, IIRC altyapısının geliştirilmesi için öneriler sunmak, uluslararası platformlarda yer alarak hem bilgi almak hem de çalışmalara katkıda bulunmak olarak özetlenebilir.

**Ediz Günsel:** Entegre raporlamanın sürdürülebilir kalkınma ve dünyanın geleceği açısından hayati önem taşıdığını düşünüyoruz. “Türkiye Entegre Raporlama Platformu”nun kurulma nedenlerinin başında finansal raporların şirketlerin durumunun yalnızca bir bölümünü göstermesi, toplumsal ve çevresel etkilerini göstermemesi. Entegre raporlarda finansal rapor ve sürdürülebilirlik raporu bir araya



**“BU RAPORLAMA ÖNCELİKLE HALKA AÇIK VE BÜYÜK ŞİRKETLERİN TÜM PAYDAŞLARININ BİLGİ TALEPLERİNİ KARŞILAYACAĞI BİR RAPOR OLACAK. AYRICA FİNANSAL YATIRIMCILAR İLE SAĞLANACAK MUTABAKAT SONRASI BU RAPORUN YATIRIMCILAR AÇISINDAN TEMEL KARAR VERME KRİTERLERİNDEN BİRİ OLACAĞINI DÜŞÜNÜYÖRÜM.”**

**DR. ERKİN ERİMEZ**

getiriliyor. Stratejik olarak sürdürülebilirliğin nasıl uygulandığını ortaya konuluyor. Prof. Mervyn King'in de dediği gibi ‘Hissedarlarınıza ne yaptığımızı anlatın, anlattıklarınızı yapın ve bunu entegre raporunuza yazın.’

Kurulan platformun en önemli amacı Entegre Raporlama konusunda farkındalık yaratmak ve Entegre Raporlamanın Türkiye’de uygulanmasını teşvik etmek olacak.

Ayrıca yeni kriterlerin uygulanabilirliği hakkında kamu kurumları dahil farklı paydaşları bir araya getirerek IIRC'ye bildirmek üzere görüş oluşturacak, diğer yandan da pilot şirket olarak Türkiye’de entegre raporlama yapmaya karar veren kurumlara eğitimler düzenlenecek.



## PAUL DRUCKMAN, IIRC CEO

Platform, finansal ile finansal olmayan verileri bir araya getirerek geleceğin raporlama standartlarını oluşturan IIRC - International Integrated Reporting Council eş güdümlü olarak hareket ederek, bilgilendirme çalışmaları yapmayı ve konseye görüş vererek destek olmayı hedefliyor.

**I**IRC (Uluslararası Entegre Raporlama Komisyonu); düzenleyicilerin, yatırımcıların, iş dünyasının, standartları belirleyenlerin, muhasebe şirketlerinin ve sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu küresel bir koalisyonudur. Bu koalisyon kurumsal raporlamada bir gelişme sağlamayı ve 21. yüzyılda değişen davranış ve düşünceleri karşılayan yeni bir modele şekil vermeyi hedeflemektedir. Bu girişimin; işletmeler, yatırımcılar, sermaye piyasaları ve ekonomi için derin ve olumlu bir etkisi olacağını düşünüyoruz.

Entegre Raporlama <IR>, günümüzün finansal ve finansal olmayan raporlamanın önemine dayalı olarak bunların temel sınırlamalarını giderme temelinde, kurumsal raporlamada piyasa odaklı bu evrim, bir üründür. Finansal raporlama gibi, <IR> da öncelikle yatırım dünyasının bilgi ihtiyaçları üzerine odaklanır ve böylece yatırımcılara işi daha iyi kavrama imkanını ve işi uzun vadeli yönelimini sağlayarak, işletmeler ile kilit hissedarları arasındaki iletişimi artırır.

Yatırımcıların karar alma almasında etkin olabilmesi için raporlama açık, kısa ve öz ve amaca uygun olmalıdır. İşletmeler, zamanlarının ve kaynakların önemli bir kısmını sermaye piyasaları ile iletişim için kullanırlar. İşletme, kendisi ile ilgili bilgileri hedeflenen kitlenin açık, kısa ve öz bir şekilde bilgilendirecek şekilde hazırlayıp ve sunmadığında işletme, değer yaratma stratejini oluşturmakta zorlanacaktır. Günümüz finansal raporlarının eleştirilen yanı, etkili bir iletişime engel olan boyutudur. Gerçekten de iki yüz sayfalık raporlar, bilgi yığını deyimine yeni bir anlam katmaktadır. Yatırımcılar ve analistler, büyüyen kamu aydınlatma usulleri, kılavuzlar ve borsaya kayıt koşullarına rağmen düşük hacimli raporlara yönelmektedir.

Birçok işletme, kurumsal raporlama-

yı kutucuk işaretlemekten ibaret rutin bir uyum çalışmalarından biraz daha iyi bir şey olarak görmektedir. Ancak Pilot Programımızdaki işletmelerin belirttiğine göre, işletmeler gitgide fikri, beşeri, tabii, sosyal ve ilişkiler gibi gayri maddi varlıklarını, hep yönettikleri üretim ve finansal sermayeler gibi yönettiklerinde, aynı zamanda, strateji, geleceğin yönetimi ve değer yaratmaya doğru odaklanmış bir değişim de görülmektedir. Bu durum, işletmelerin geçmiş performansları üzerinde neredeyse yersiz sayılabilecek odaklanmanın yerini almaktadır. İşletmelerin, yatırımcı fonlarının son çeyreğin ya da yılın içindeki kullanımından sorumlu tutulmaları gerektiği doğrudur ancak raporların yatırımcılar tarafından gelecek yatırım kararlarını alma da kullanıldığı düşünüldüğünde, bu adım yatırımcılara bir yol haritası hazırlamak için mantıklı gözükmemektedir.

<IR> güvence sağlamak hedefine ulaşmak için, daha esnek iş uygulamalarını, uzun vadede verimli küresel ekonomik istikrar ve başarı için yatırımcı topluluğunun bilgilere ulaşabilmesi ve sermaye daha etkin ve verimliliğe dayalı olarak dağıtmasını teşvik etmektedir. IIRC, dünya çapında yatırımcıların, işletmelerin,

**<IR> GÜVENCE SAĞLAMAK HEDEFİNE ULAŞMAK İÇİN, DAHA ESNEK İŞ UYGULAMALARINI, UZUN VADEDE VERİMLİ KÜRESEL EKONOMİK İSTİKRAR VE BAŞARI İÇİN YATIRIMCI TOPLULUĞUNUN BİLGİLERE ULAŞABİLMESİ VE SERMAYE DAHA ETKİN VE VERİMLİLİĞE DAYALI OLARAK DAĞITMASINI TEŞVİK ETMEKTEDİR.**



düzenleyicilerin ve standart belirleyicilerin desteğini almış bulunmaktadır. IIRC, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board) ve Küresel Raporlama Girişiminde (GRI) olduğu gibi standart belirleyicileri ve çerçeve geliştiricileri bünyesinde bulundurulur. Ayrıca Menkul Kıymetler Komisyonları ve Tokyo Menkul Kıymetler Borsası Grubu gibi kuruluşlar, düzenleyici ve borsaya kote şirket bakış açılarından kendi görüşlerini katmaktadırlar. 80'den fazla Dünya çapında tanınmış işletme ve 30'dan fazla yatırımcının oluşturduğu IIRC Pilot Programının katılımcıları, <IR> evriminin nihai kullanıcıları tarafından düzenli olarak bilgilendirildiğinden emin olunmasını sağlamaktadır. Coca-Cola, Microsoft, Hyundai ve Unilever gibi işletmeler, IIRC'yi süreç hakkında bilgilendirerek <IR>'a doğru yolculuğa çıkmışlardır. Avrupa Finansal Analistler Derneğinin (EFFAS) ve Deutsche Bank gibi yatırımcılar ise kendi imkanlarını kullanarak <IR>'ın yatırımcıların yararlı bulduğu her türlü bilgiyi içerdiği konusunu seslendirmişlerdir.

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, entegre rapor oluşturmak için yapılması gerekenleri belirler. Raporu hazırlayacaklara yardımcı olacak temel kavramları ve rehberlik edecek ilkelere içerir. Çerçeve Taslağı, 16 Nisan'da 90 günlük bir dönem için yayınlanacaktır (15 Temmuz'a kadar). IIRC olarak, dünya çapında her sektörden tüm menfaat sahiplerini; sağlam bir yapı oluşturmak, işletmeler ile esnek bir dilden konuşmak ve iletişim değerini sağlamak amacıyla bu yayınları okumaya ve yayın ile ilgili geri dönüşlerini paylaşmaya davet ediyoruz.

# KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

**D**ünyanın çeşitli ülkelerinde yaşanan büyük şirket skandalları, ABD’de uygulamaya alınan Sarbanes-Oxley Kanunu gibi birçok düzenlemeyi, yatırım dünyasında karar alma ve risk yönetimi süreçlerinin bir parçası haline getirmiştir. Şirketlerde yaşanan kurumsal yönetim uygulamalarına dair zafiyetler, şirketlerin hisse senedi fiyatlarında hızlı dalgalanmalar yaratarak kurumsal yönetimin hisse performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Yatırımcıların karar alma süreçlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını daha fazla dikkate alması, günümüzde borsaları, kurumsal yönetim uygulamalarının takip edilebileceği, Türkiye’de olduğu gibi Kurumsal Yönetim Endeksi ya da Brezilya’da Novo Mercado örneğinde olduğu gibi ayrı bir piyasa oluşturmaya yönelmektedir. İMKB, 2005 yılında Kurumsal Yönetim Endeksi kurallarını açıklayarak dünyada kurumsal yönetim adı altında özel endeks oluşturan borsalardan biri olmuştur.

## BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir.

Endeksin amacı, hisse senetleri Borsa İstanbul pazarlarında (Gözetli Pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlık için en az 6.5 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 derecelendirmesi; Pay sahipleri, Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, Menfaat sahipleri ve Yönetim kurulu olmak üzere 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak

yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu’ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’nin hesaplanmasına, 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıta kalma ücreti BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır.

31 Mart 2013 tarihi itibarıyla, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 45 şirket yer almaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan dört şirket ve bir sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim derecelendirmesi yap-

tırmıştır. Yukarıda bahsedilen şirket skandalları neticesinde yatırımcılar, yatırım yapacakları şirketin finansal durumu kadar yönetimin kalitesi, yönetim süreçleri, iç kontrol mekanizmaları, finansal olmayan verileri de içeren kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Şirketlerdeki kurumsal yönetim kalitesi anlayışının ön plana çıkması, kurumsal yönetim ilkelerine ne derece uyulduğu konusunu gündeme getirmiştir.

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, Seri VIII-51 sayılı “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” çerçevesinde, SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından yıllık bazda gerçekleştirilmektedir. Endeksin hesaplanmaya başladığı tarihten bugüne alınan derecelendirme notları yan sayfadaki tabloda yer almaktadır.





# BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERECELENDİRME NOTLARI

<b>1. DOĞAN YAYIN HOLDİNG</b>						
81.19	85.88	87.64	87.64	87.80	88.76	90.06
4/19/06	8/1/07	8/1/08	7/30/09	7/30/10	8/1/11	7/31/12
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS
<b>2. VESTEL ELEKTRONİK</b>						
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	
<b>3. Y&amp;Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı</b>						
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	
<b>4. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.</b>						
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
<b>5. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.</b>						
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	
<b>6. Hürriyet</b>						
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	
<b>7. Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.</b>						
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	
<b>8. Asya Katılım Bankası</b>						
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		
<b>9. Otocar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.</b>						
79.40	81.20	83.18	84.68	86.80	91.03	
3/20/08	3/20/09	3/19/10	3/18/11	3/19/12	3/19/13	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
<b>10. Şekerbank</b>						
81.36	86.64	87.60	88.21	90.95		
2/27/09	2/8/10	2/7/11	2/7/12	2/6/13		
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS		
<b>11. Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.</b>						
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	
<b>12. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.</b>						
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		
<b>13. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</b>						
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		
<b>14. Vakıf Yatırım Ortaklığı</b>						
78.10	82.30	84.10	87.30	92.10		
1/28/09	1/27/10	1/19/11	1/18/12	1/18/13		
TÜRK-KREDİ	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE		
RATING						
<b>15. Coca Cola İçecek A.Ş.</b>						
83.04	84.34	84.96	88.81			
7/1/09	7/1/10	7/1/11	7/2/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>16. Arçelik A.Ş.</b>						
82.09	85.53	85.91	91.07			
7/30/09	7/30/10	8/1/11	7/30/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>17. TAV</b>						
83.34	90.35	90.96	92.44			
9/4/09	8/31/10	8/26/11	8/24/12			
ISS	ISS	ISS	ISS			
<b>18. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)</b>						
87.69	89.15	91.02	91.09			
10/20/09	10/19/10	10/18/11	10/18/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>19. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b>						
82.64	84.20	85.87	90.31			
11/3/09	11/3/10	11/3/11	11/5/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>20. Petkim Petrokimya Holding A.Ş.</b>						
77.13	81.90	85.20	87.20			
11/5/09	9/2/10	8/24/11	8/24/12			
TÜRK-KREDİ	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE			
RATING						
<b>21. Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>						
80.53	81.71	82.61	85.97			
12/22/09	12/20/10	12/19/11	12/14/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>22. İş Finansal Kiralama A.Ş.</b>						
80.24	83.76	85.79	90.31			
12/28/09	12/28/10	12/28/11	12/28/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>23. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri</b>						
77.59	80.79	81.50	84.39			
12/29/09	12/29/10	12/22/11	12/14/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>24. Türk Telekomünikasyon A.Ş.</b>						
80.11	82.66	83.73	88.01			
12/28/09	12/28/10	12/28/11	12/12/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>25. Turcas Petrol A.Ş.</b>						
75.20	81.20	84.00	87.51			
3/12/10	3/8/11	3/8/12	3/8/13			
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE			
<b>26. Park Elektrik A.Ş.</b>						
86.45	86.66	88.24				
6/9/10	6/8/11	6/8/12				
SAHA	SAHA	SAHA				

<b>27. Aygaz A.Ş.</b>			
84.61	84.95	89.57	
6/30/10	6/30/11	6/29/12	
SAHA	SAHA	SAHA	
<b>28. Albaraka Türk</b>			
81.38	82.80	82.20	
10/21/10	10/21/11	10/18/12	
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA	
RATING	RATING	RATING	
<b>29. Yazıcılar Holding</b>			
80.44	83.00	87.75	
11/8/10	11/3/11	10/18/12	
SAHA	SAHA	SAHA	
<b>30. İhlas Holding</b>			
77.10	79.11	80.94	
12/28/10	12/20/11	9/28/12	
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA	
RATING	RATING	RATING	
<b>31. İhlas Ev Aletleri</b>			
71.20	73.98	76.75	
12/28/10	11/20/11	9/27/12	
JCR EURASIA	JCR EURASIA	JCR EURASIA	
RATING	RATING	RATING	
<b>32. Doğu Otomotiv</b>			
77.05	78.00	86.30	
2/1/11	1/24/12	12/31/12	
TÜRK KREDİ	KOBİRATE	KOBİRATE	
RATING			
<b>33. Mensa Sınai Ticari ve Mali Yatırımlar A.Ş. (Mensa)</b>			
75.94	77.48		
6/28/11	6/25/12		
SAHA	SAHA		
<b>34. Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.</b>			
83.43	88.67		
11/24/11	11/23/12		
SAHA	SAHA		
<b>35. Egeli &amp; Co. Yatırım Holding A.Ş.</b>			
82.00	86.04		
12/2/11	11/30/12		
SAHA	SAHA		
<b>36. Türkiye Halk Bankası A.Ş.</b>			
87.40	87.73		
12/19/11	12/19/12		
SAHA	SAHA		
<b>37. İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.*</b>			
86.29	88.74		
12/23/11	9/11/12		
JCR EURASIA	JCR EURASIA		
RATING	RATING		
<b>38. Global Yatırım Holding A.Ş.</b>			
83.64	88.04		
12/28/11	11/26/12		
SAHA	SAHA		
<b>39. Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>			
83.58			
8/23/12			
KOBİRATE			
<b>40. ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.</b>			
91.59			
11/26/12			
SAHA			
<b>41. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.</b>			
87.73			
12/7/12			
SAHA			
<b>42. Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.</b>			
86.36			
12/10/12			
SAHA			
<b>43. Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.</b>			
87.73			
12/13/12			
SAHA			
<b>44. İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>			
85.27			
12/27/12			
JCR EURASIA			
RATING			
<b>45. Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>			
83.90			
1/21/13			
KOBİRATE			
<b>Tek Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>			
68.32	70.79	74.40	76.04
1/17/08	1/28/09	8/6/10	1/17/11
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
77.31	77.35		
1/5/12	1/4/13		
SAHA	SAHA		
<b>Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>			
69.73	72.63	75.16	78.68
8/5/08	5/21/09	7/13/10	7/21/11
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
82.75			
6/4/12			
SAHA			
<b>Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>			
66.70	70.04	76.10	
8/4/10	6/10/11	6/14/12	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
<b>İGDAŞ</b>			
85.18			
12/31/12			
SAHA			
<b>DARÜŞŞAFKA CEMİYETİ (Halka Açık Değil)</b>			
84.01			
3/25/13			
KOBİRATE			

\* Kurumsal Yönetim Dergisi 18. sayısında İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'nin Kurumsal Yönetim Endeksi Derecelendirme Notu sehvən yanlış yazılmıştır. Düzeltir, özür dileriz.

# MEDYADA TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ

Ocak-Mart 2013 döneminde konuyu gündemde tutmak ve farklı yönleriyle tartışmaya açmayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri, CNBC-E, Bloomberg HT ve NTV gibi öncü televizyon kanallarında 3 saat 45 dakika konuk olarak yer aldı. Aynı dönemde yazılı basında ise 56 farklı mecrada 94 haberle TKYD çalışmalarını aktardı.



Doğuş Otomotiv'e Kurumsal Yönetim Ödülü...

**SABANCI: Şirket cebiniz değil sermaye biriktirin**

Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde Sabancı ve Hicri'nin şirketlere tavsiyesi çıktı. Güler Sabancı "2023 hedefleri için daha fazla terleme gerekiyor" dedi. Hicri ise "Şirketlerin sermaye biriktirmeye başlaması, şirketlerin sermaye biriktirmeye başlaması, şirketlerin sermaye biriktirmeye başlaması..." dedi.

**Yerçek köklerle büyümek**

Sabancı, "Şirketlerin kökleriyle büyümek, yerçek köklerle büyümek, yerçek köklerle büyümek..." dedi.

**TRİNDEKİLER**

**TAV, KURUMSAL YÖNETİMDE ZİRVEDE!**

Koca adı TRIO olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni bu yıl öncülü kez oluşturdu; öyküleri TAV Havayolları'ndan, Türkiye'de "En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Nöbeti"ne sahip şirket oldu.

**H**avayolları sektöründe lider konumunda olan TAV Havayolları, Kurumsal Yönetim Derneği'nin düzenlediği "En İyi Kurumsal Yönetim Ödülü"nü aldı. TAV Havayolları, Kurumsal Yönetim Derneği'nin düzenlediği "En İyi Kurumsal Yönetim Ödülü"nü aldı.



**'Kimin eli kimin cebinde' 'Gerçek değerini buluyor'**

Hem holding hem iştirakçi halka açık olmasının zorluklarına değinen Mustafa Koç'un "Yabancıların kafasında 'Kimin eli kimin cebinde' karşılığı oluyor" sözleri üzerine Güler Babanoğlu "Halka açık şirket sermaye raporlarından kuruluş gerçek değerini buluyor" değerlendirmesine yer verdi.

**'KUVVETLERİ AYIRDIK!'**

İki şirketin birleşmesiyle oluşan yeni yapı, şirketin büyümesini hızlandırdı. Şirketin büyümesini hızlandırdı. Şirketin büyümesini hızlandırdı.

**ernatifbank'ın % 75'ini çağız, son tarih 15 Mart**

ernatifbank'ın % 75'ini çağız, son tarih 15 Mart. Şirketin büyümesini hızlandırdı. Şirketin büyümesini hızlandırdı.

**evler 'işte eşitlik' sözü verdi**

evler 'işte eşitlik' sözü verdi. Şirketin büyümesini hızlandırdı. Şirketin büyümesini hızlandırdı.





## SERMAYE ÇEKMEK İÇİN DEĞİŞİM SART

**Sabancı: Sermayeye ihtiyacımız var**

Yatırım, VI. Ulusal Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında İstanbul'da düzenlenen toplantıda Mustafa Koc, "Sabancı: Sermayeye ihtiyacımız var" başlıklı konuşmasını yaptı. Koc, şirketin sermayeye ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyacı karşılamak için kurumsal yönetimle ilgili değişiklikler yapacağını söyledi.

Koc, "Sabancı olarak sermayeye ihtiyacımız var. Bu ihtiyacı karşılamak için kurumsal yönetimle ilgili değişiklikler yapacağız. Özellikle, kurumsal yönetimle ilgili değişiklikler yapacağız. Özellikle, kurumsal yönetimle ilgili değişiklikler yapacağız. Özellikle, kurumsal yönetimle ilgili değişiklikler yapacağız."



## "Kurumsal Yönetim"de birincilik TAV'ın

**Ekonomi Servisi - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin düzenlediği "III. Kurumsal Yönetim Ödülleri" töreninde ilk ödüne sahip olan TAV Kurumsal Yönetim Birliği, 44 şirket arasında yapılan derinlemesine jüri süreciyle birincilik ödülünü kazandı.**

TAV Kurumsal Yönetim Birliği, 44 şirket arasında yapılan derinlemesine jüri süreciyle birincilik ödülünü kazandı. TAV Kurumsal Yönetim Birliği, 44 şirket arasında yapılan derinlemesine jüri süreciyle birincilik ödülünü kazandı.

## Sabancı: Krizde şirketlerin 'sahipliğinin önemi' daha iyi anlaşıldı

Sabancı CEO'su Mustafa Koc, "Sabancı: Krizde şirketlerin 'sahipliğinin önemi' daha iyi anlaşıldı" başlıklı konuşmasını yaptı. Koc, şirketin krizde şirketlerin sahipliğinin önemiyle ilgili konuştu.

Koc, "Sabancı olarak krizde şirketlerin sahipliğinin önemiyle ilgili konuştu. Özellikle, krizde şirketlerin sahipliğinin önemiyle ilgili konuştu. Özellikle, krizde şirketlerin sahipliğinin önemiyle ilgili konuştu."

## 'Yemeğin kısık ateşte 20 yıl pişmesi gerekiyor'

Koc Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koc, katıldığı zeynepde bir katılımcının, "Yemek, hesap verilebilirlik, sorumluluk kayırsızdır, bir de yemeğin tadına bakarsınız o o kıldığınız niyi yemek oldu" yorumuna karşılık, "Yemeğin kısık ateşte 20 yıl pişmesi"

## PATRONLAR GÜÇLÜ BÜYÜME İSTİYOR

Ekonomi Servisi: Patronlar güçlü büyüme istiyor. Özellikle, güçlü büyüme istiyor. Özellikle, güçlü büyüme istiyor. Özellikle, güçlü büyüme istiyor.

## İMKB Başkanı İbrahim Turan acı gerçeği açıkladı

405 şirketten 44'ü kurumsal endekste. İMKB Başkanı İbrahim Turan, "405 şirketten 44'ü kurumsal endekste" başlıklı konuşmasını yaptı. Turan, şirketlerin kurumsal endekste yer almasıyla ilgili konuştu.

## Sabancı: 2014 halkı acmay!

Sabancı CEO'su Mustafa Koc, "Sabancı: 2014 halkı acmay!" başlıklı konuşmasını yaptı. Koc, şirketin 2014 yılında halkı acmayacağına söz verdi.

Koc, "Sabancı olarak 2014 yılında halkı acmayacağına söz verdi. Özellikle, 2014 yılında halkı acmayacağına söz verdi. Özellikle, 2014 yılında halkı acmayacağına söz verdi."

## Özellikle: Vergi yaygınlaştırmalı

Özellikle, vergi yaygınlaştırmalı. Özellikle, vergi yaygınlaştırmalı. Özellikle, vergi yaygınlaştırmalı.

## Ertaş: 2013 yenileme ve geliştirme yılı olacak

Ertaş CEO'su Mustafa Ertaş, "Ertaş: 2013 yenileme ve geliştirme yılı olacak" başlıklı konuşmasını yaptı. Ertaş, şirketin 2013 yılında yenileme ve geliştirme yılı olduğunu söyledi.

## OCAK-MART 2013 TARİHLERİ ARASINDA 56 FARKLI BASIN ORGANINDA 94 ADET YAZILI TKYD HABERİ YER ALDI.

## BOYNER: HALKA AÇIKLIK ARTACAK

Boyner CEO'su Mustafa Boyner, "Boyner: Halka açıklık artacak" başlıklı konuşmasını yaptı. Boyner, şirketin halka açıklık artacağını söyledi.

## ÇEMET VE GÜNHAR

ÇEMET VE GÜNHAR. Özellikle, ÇEMET VE GÜNHAR. Özellikle, ÇEMET VE GÜNHAR.



# YÖNETİM KURULU BAŞKANININ EL KİTABI

M. Sait Gözüm tarafından hazırlanan bu kitapta katma değer yaratan bir yönetim kuruluna sahip olmak için uygulanabilecek bazı ipuçlarının yanı sıra, yönetim kurulunu başarıyla yönetmek için gerekli çeşitli bilgiler ve şirketin geleceği üzerinde hayati rol oynayan konular okurlar ile paylaşılıyor.

Yönetim kurulu başkanları ve bu role hazırlananlar, M. Sait Gözüm'ün bu kitabında; fonksiyonel bir yönetim kurulunu destekleyecek liderlik tarzı, etkin bir yönetim kurulu toplantısı için hayati önem taşıyan unsurlar, şirket yönetimine hangi ölçüde müdahale etmeleri gerektiği ve CEO ile yapıcı bir iş ilişkisi geliştirerek şirketi nasıl geleceğe taşıyabilecekleri gibi konularda öneriler bulacaklar.

Hümanist Yayınları'ndan çıkan kitabın

yazarı M. Sait Gözüm 35 yıllık yönetim tecrübesiyle halka açık ve özel şirket kurumundaki pek çok şirketin yanı sıra sivil toplum örgütlerinde de yönetim kurulu üyeliği görevi yapmış. M. Sait Gözüm halen Deloitte Türkiye'de Ortak ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmekte.

Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı: YK 101, Yönetim Kurulu Serisinin ilk kitabı olarak Hümanist Yayınları'ndan çıkmıştı.



## MESLEKTE MÜKEMMELLİĞİN KÜRESEL PAYDAŞI: TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ

Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün kurumsal tarihi ile iç denetim mesleğinin yakın tarihini ortaya koymayı amaçlayan "Meslekte Mükemmelliğin Küresel Paydaşı: TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ" kitabı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları'ndan yayımlandı.



**T**İDE, bu yayınıyla, kurumsal tarihini yazılı hale getirme geleneği başlatma, benzer çalışmalar için diğer kurumlar için bir rehber hazırlama ve meslektaşlar için mesleğin gelişim seyrini öğrenebilecekleri bir başvuru kaynağı olmayı hedefliyor.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yönetim Kurulu Üyesi ve Başkan Yardımcısı Gürdoğan Yurtsever tarafından yazılan, Editörlüğü Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı Ali Kamil Uzun tarafından yapılan, Serpil Kaya tarafından yayına hazırlanan, yüzden fazla kişinin katkıda bulunduğu, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) Başkanı Richard Chambers, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) Başkanı Marie-Hélène LAIMAY ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı Özlem

Aykaç İğdelipınar'ın önsözlerinin bulunduğu kitabın meslektaşlar, akademisyenler ve konuyla ilgilenenler için bir başvuru kitabı olması amaçlanıyor.

"Meslekte Mükemmelliğin Küresel Paydaşı: TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ" kitabı, kuruluş ve yönetim çalışmalarının altında yatan felsefeye uygun olarak, bayrak yarışı imgesi kullanılarak kaleme alındı. Amacın, bayrağın düşürülmeden bir sonraki etabı koşacak koşucuya ulaştırılması olan bayrak koşusu dört etapta oluşuyor. Bayrak koşusunun her bir etabı, kitabın bir bölümünü ifade ediyor.

"Meslekte Mükemmelliğin Küresel Paydaşı: TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ" kitabı TİDE ofis ile iletişime geçilerek temin edilebilir.



<b>AKBANK</b>	<b>AKÇANSA</b>	 AKKÖK	 ANADOLU GRUBU
<b>Arçelik A.Ş.</b>	 <b>avea</b>	<b>BATIÇİM</b>	 Bizim Menkul Değerler A.Ş.
 <b>BORUSAN YATIRIM</b>	<b>Carrefour</b>  <b>SA</b>		
<b>ÇİM SA</b>	<b>Deloitte.</b>	<b>EFES</b>	 <b>Egeli &amp; Co.</b>
 Avukatlık Üstünlüğü Amirler Partnerliği	<b>Hürriyet</b>	<b>İhlas Holding</b> 	<b>İŞ YATIRIM</b> 
 40.yıl	<b>KPMG</b>		<b>Şekerbank</b> 
 <b>ŞİŞECAM</b>	<b>TAV</b> Tepe Akfen Havalimanları	 TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	<b>TSKB</b>
 <b>TURKCELL</b>	 <b>TÜRK TELE KOM</b>		

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.

# AKBANKLI HEP FARKLI

Siz de Akbank'a gelin,  
Akbanklı olmanın farkıyla tanışın.

