

Dakikada 750 adet,
32 sayfa, 4 renk basılmış,
katlanmış, kesilmiş,
ciltlenmiş, paketlenmiş
dergi veya insert ister
misiniz? veya saatte
45.000 adet? veya yarına
1.080.000 adet?

PROMAT WEB OFSET

Tek renk, 6 renk, 12 renk bas, özel
kağıda, kuşe kağıda, 1. hamura
bas, vernik bas, lak bas, selofan
yap, tel dikiş, iplik dikiş, amerikan
cilt yap, gofre yap, ters gofre yap,
varak yap, düz kes, eğri kes, bıçaklı
kes... ne istersen yap!
seni bekliyoruz...

PROMAT TABAKA OFSET

1 adet bas, 5 adet, 50 adet bas,
5000 adet bas, ara ver gerisini
sonra bas, arada bazı sayfaları
değiştir öyle bas, acele bas, hızlı
teslim et, üstüne sırayla herkesin
adını bastır, değişken veriyle
kişiselleştir, herkese ayrı bir sey
bas, flyer bas, örnek bas, prova
bas, tasarruf et...

PROMAT DİJİTAL

Promat...
Tabaka ofset ve web
ofset'ten, yüksek kapasiteli
renkli dijital baskıya en
güncel baskı sistemlerinin
tümünü bünyesinde
birleştiren, ihtiyacınız olan
baskılı malzemeyi en hızlı,
en kaliteli ve en hesaplı
üretmeye programlanmış
entegre bir matbaa...

Namık Kemal Mah. Adile Naşit Bulvarı
122. Sok No: 8 Esenyurt İstanbul
Tel: +90 212 456 63 63
Fax: +90 212 456 63 73
www.promat.com.tr
info@promat.com.tr
pazarlama@promat.com.tr

KOMORI SISTEM 38D



- Türkiye'de bir ilk
- Son teknoloji, sıfır makina
- Minimum fire/hesaplı baskı
- Yüksek baskı kalitesi
- 1250 mm Kesim
- 4 Renk (8 Ünite)+kesim ve paketlenme hattı
- 130 gr/m2 kağıt işler
- 45.000 forma/saat (4+4 katlanmış 32 sayfa A4)

PROMAT

Kurumsal Yönetim

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 3 ayda bir yayımlanır.

Sayı:2 Nisan 2008

Dergisi

19 **Yüzyıllık bir başarı hikayesi: Vehbi Kod**

22 **"Ölçülemeyen performans iyileştirilemez"**

28 **"Hedef 100 notunu yakalamak"**

30 **"Bir suistimalcinin profili"**

34 **"Kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk üzerine"**

42 **"Basel-II ve Türkiye'de Derecelendirme Gerçeği: Doğrular ve Yanlışlar"**



Kurumsal Üyeler

TURKCELL

KPMG

Künye

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına

Sahibi: Tayfun Bayazıt

Genel Yayın Yönetmeni: Güray Karacar

Yazı İşleri Sorumlusu: Eser Özer

Editörler:

Emre Erdoğan (Haber Merkezi)

Özgür Dural (Dış Haberler)

Mehmet Erginay (Ekonomi & Hukuk)

Üye Hizmetleri ve Dağıtım: Ahmet Balcılar

Tasarım: Terminal İletişim

Büyükdere C. Altan Erbulak S. Birlik Apt.

No: 7, Kat:1 Daire:6, Gayrettepe İstanbul

Tel: (212) 212 61 26 Faks: (212) 212 61 27

Baskı ve Cilt:

PROMAT Basım Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Namık Kemal M. Adile Naşit Bulvarı 122 S.

No: 8 Avcılar Haramidere İstanbul

Tel: (212) 456 63 63 Faks: (212) 456 63 73

Dağıtım: Zip Dağıtım

Kurumsal Yönetim Dergisi

ISBN 1308-1780

Yönetim Adresi:

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Dedeman İş Hanı, Yıldız Posta Caddesi

No: 48 Kat: 7 34349 Esentepe İstanbul

Tel: (212) 347 62 73 Faks: (212) 347 62 76

Dergiye Reklam Vermek için

Üç ayda bir yayımlanan Kurumsal Yönetim

Dergisinin tirajı 2.000'dir.

Dergiye bir tam sayfa

reklam bedeli 1.000 YTL+KDV'dir.

Reklam başvurularınız için

Emre Erdoğan, eerdogan@tkyd.org

Önsöz



Değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri,

Dernek faaliyetleri, ulusal ve uluslararası haberler, katkıda bulunan üyelerimizin makale ve röportajları incelemekte olduğunuz dergimizin ikinci sayısının yine yoğun bir içerikle sizlere ulaşmasını sağladı.

İkinci sayımızda hazırlanan özel dosyada, 28 Şubat 2008 tarihinde Belçika'da Global Corporate Governance Forum tarafından düzenlenen konferansı konu aldık. Avrupa Birliği'ne yeni katılan ve aday ülkelerdeki uygulamaların tartışıldığı konferans etrafındaki izlenimleri, haberleri ve sunumları ayrıntılı olarak inceleyebilirsiniz.

TKYD Üyeleri'nin katılımlarıyla oluşan çalışma grupları, hazırladıkları proje ve öneriler ile Yönetim Kurulu'na büyük katkı sağlamaktalar. Öncelikle bu gruplara katılarak kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesine katkı sağlayan üyelerimize teşekkür ediyor, tüm üyelerimizi sermaye piyasaları grubu, uzmanlar forumu, içerik geliştirme ve ürün ve işbirlikleri gruplarına katılmaya davet ediyorum. TKYD'nin çalışmalarına katkıda bulunacağına inandığınız diğer oluşumlar için önerilerinize açık olduğumuzu belirtmek isteriz.

2008 yılı TKYD'nin uluslararası ilişkilerini geliştirdiği ve birçok kuruluşla işbirliği içine girmeyi hedeflediği bir dönem olacak, bu konuda çalışmalar hızla sürdürülmekte. Bu işbirliklerinde hedeflenen uluslararası standartlarda raporlama yapabilen Türk şirketlerinin sayısını artırmak ve yurt dışında oluşan bu alandaki birikimi ülkemize taşımak. Gelecek dönemde bu işbirliklerinin ürünü olan toplantı ve eğitim çalışmaları konusunda sizlere davetlerimizi ulaştıracağız, ilgi göstermeniz ve öncü kuruluşların TKYD Üyeleri arasından çıkması en büyük dileğimiz olacaktır.

Birçok başarılı uygulaması ile sadece özel sektörde değil, kamu, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerinde hayata geçirilmesini ümit ettiğimiz kurumsal yönetim ilkelerini en güncel gelişmeleri ile masanıza taşıyan yayınımdan keyif alacağınızı ümit eder, tüm öneri ve düşüncelerinizi tarafımıza iletmenizi rica ederiz.

Tayfun Bayazıt
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Kurumsal Üyeler



İçindekiler



2 TKYD'den haberler



12 Türkiye'den haberler



18 TKYD çalışma grupları



22 Röportaj: Yılmaz Argüden "Ölçülemeden performans iyileştirilemez"



31 GRI'da bu ay



34 Makale: Dr. Murat Doğu "Kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk üzerine"



38 Araştırma: KPMG "Bir suistimalcinin profili"



41 Kütüphane



45 Ajanda



48 Araştırma: Kurumsallaşma ile ilgili Ne Dediler?



4 Avrupa Birliği kurumsal yönetim standartları konferansı



16 Dünyadan haberler



19 Yüzyıllık bir başarı hikayesi: Vehbi Koç



28 Röportaj: Dr. Hasan Basri Gökten "Şekerbank'ın hedefi 100 notunu yakalamak"



32 Makale: Salim Kadıbeşegil "Global Compact anayasa olsa Türkiye'nin itibarı ne olur?"



36 Röportaj: Prof. Dr. Yankı Yazgan "Karamsarlara kulak veren iyimserler başarıyı yakalar"



40 Makale: Tanyer Sönmez "Neden bağımsız yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç var"



42 Makale: Özgür Dalgıç "Basel-II ve Türkiye'de derecelendirme gerideği: Doğrular ve yanlışlar"



46 Vaka çalışması



49 TKYD hakkında



GRI semineri İMKB'de düzenlendi



"Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilir Kalkınma G3 Raporlama Standartları" semineri 6-7 Mart 2008 tarihinde İMKB konferans salonunda düzenlendi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Uluslararası Yatırımcılar Derneği, PricewaterhouseCoopers işbirliğinde gerçekleştirilen toplantıda bir konuşma yapan İMKB Başkanı Hüseyin Erkan, önümüzdeki dönemde bazı kurumsal yönetim ilkelerinin zorunlu olmasının gündeme gelebileceğini belirtti.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazit ise konuşmasında, şirketlerin uluslararası standartlarda raporlama yapmasının global pazarlarda rekabet koşullarının yaşandığı günümüz ekonomisinde daha önemli hale geldiği ve GRI Raporlamasının bu konuda şirketlerimize yardımcı olmaya aday bir araç sunduğunu belirtti.

Şirketlerin "neden, kime, neyi ve nasıl" raporlaması gerektiğine ve kullanılan teknik ve araçlar konularına değinilen seminerin ilk gününde, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Başkanı Turgut Yıldız, PwC Sustainability Services Partner Thierry Raes, GRI Uzmanları Tedororina Lessidrenska ve Joris Wiener konuşmacı olarak yer aldı.

7 Mart tarihinde düzenlenen çalışmalarında ise BP İletişim Direktörü Murat Lecompte, BP'nin Sürdürülebilirlik Raporlaması sürecini dinleyicilerle paylaştı. Lessidrenska ve Wiemer tarafından GRI Raporlaması konusunda katılımcılara detaylı bilgiler aktarıldı.

Kurumsal Yönetim Serisi'nin altıncı yayını hazırlandı

Kurumsal yönetim kavramı altında yer alan başlıkları okuyuculara pratik bir şekilde aktarmak amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim Serisi'nin altıncı kitabı "Ana Sözleşmenin ve Yan Düzenlemelerin (By-Laws) İşlevleri" yayımlandı.



Kurumsal yönetim uygulamalarının temelini oluşturan anasözleşmeler konusunda bilgi aktaran bu çalışmada, "Gelişim Sürecinde Anasözleşme ve Yandüzenlemeler", "Kurumsal Yönetim İlkesi Işığında Anasözleşmenin İşlevlerine Bir Bakış" ve "Kurumsal Yönetim İlkesinin Ürünü: Yan Düzenlemeler" başlıkları altında ele alınıyor.

TKYD Georgetown İşbirliği

1 Nisan 2008 tarihinde The Marmara Oteli'nde gerçekleştirilen panelde, Georgetown Üniversitesi'nde EMBA yapan öğrencilerle "Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim" ile bilgi verildi. TKYD Üyeleri Haluk Alacaklıoğlu ve Ümit Hergüner'in konuşmacı olarak katıldığı toplantıya 60 öğrenci katıldı.

Aile şirketleri ile ilgili bir konuşma yapan Alacaklıoğlu'nun ardından Ümit Hergüner, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın hukuki aşamalarını öğrencilerle paylaştı.

TKYD Bilişim Çözümleri Platformundaydı

13-15 Mart tarihlerinde WOW İstanbul Yeşilköy'de düzenlenen TÜBİSAD Bilişim Çözümleri Platformunda derneğimiz standıyla yer aldı. TKYD üyesi Canip Altay ve Mahmut Demirbaş'ın konuşmacı olduğu etkinlikte aile şirketleri için çözüm önerileri katılımcılarla paylaşıldı. Rönesans Değişim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu Başkanı Canip Altay, Kurumsal Yönetim ve Yönetişim için e-İletişim ve e-Yönetişimin önemi konusunda deneyimlerini aktardı. Kadir Has Üniversitesi Öğretim Görevlisi Dr. Mahmut Demirbaş Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma başlıklı bir sunum gerçekleştirdi. Bu sene ilk defa gerçekleştirilen toplantının her sene düzenlenmesi planlanıyor.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve en iyi uygulamalar panelimize davetlisiniz.

Uluslararası standartlarda raporlama yapan şirket sayısının artması, 2008 yılında TKYD'nin öncelikli hedeflerinden biri olarak ele alınıyor. GRI raporlamasının önemli başlıklarından biri olan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk raporlamaları" ile ilgili iletişimimizin ilki 6 Mayıs 2008 tarihinde Sabancı Holding'te (Sabancı Holding ve Turkcell'in katkılarıyla) düzenlenecek olan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve En İyi Uygulamalar" paneli olacak.

2007 yılında KSS alanındaki en büyük ödüllerden birini kazanan Union Fenosa KSS Direktörü Antonio Fuertes Zurita, World Council for Corporate Governance Başkanı Dr. Madhav Mehra, CSE Center for Sustainability & Excellence Genel Müdürü Nikos Avlonas'ın katılacağı panelin moderatörü TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Salim Kadıbeşegil olacak. Panel 6 Mayıs 2008, Salı 16:00 – 18:30 saatleri arasında Sabancı Holding'te gerçekleştirilecek TKYD Üyeleri ve davetlilerinin ücretsiz katılımlarına açık olan toplantı için info@tkyd.org adresine mesaj göndermeniz veya 0212 3476273 numaralı telefona bilgi vermeniz yeterli.

Dr. Madhav Mehra:

Kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyüme ve kurumsal sosyal sorumluluk konularında çalışma yapan kuruluşların ve şirketlerin üye olduğu World Council for Corporate Governance dünyada bu alandaki en üst düzey örgütlerden biridir ve Dr. Mehra bu konseyin dönem Başkanlığı'nı yapmaktadır. Ülkemizde ilk defa konuşmacı olarak ağırlama şansı bulduğumuz Mehra'nın dünyadaki kurumsal sosyal sorumluluk trendleri ile ilgili olarak Türkiye'deki şirketlere çok yararlı bilgiler ileteceğini düşünüyoruz.



Nikos Avlonas:

Kurumsal sosyal sorumluluk alanında etkin bir isim olan Avlonas, bu konuyla ilgili üst düzey eğitimler vermektedir. Genel Müdürlüğünü yaptığı ve uluslararası alanda faaliyetlerde bulunan Center for Sustainability and Excellence (CSE) özellikle sürdürülebilirlik konuları üzerine yoğunlaşmaktadır. 15 Ocak 2008 tarihinde düzenlediğimiz "Kurumsal Yönetiminin Strateji ve Sürdürülebilir Büyümeye Katkısı" adlı uluslararası konferansta konuşmacı olarak ağırladığımız Avlonas'ın, konferansta yaptığı sunumun büyük ilgi çekmesi ve oluşan talep nedeni ile kendisi davet edilmiştir.



Salim Kadıbeşegil:

TKYD Yönetim Kurulu üyesi olan Kadıbeşegil, Orsa İletişim'in kurucusudur. "İtibar Yönetimi", "Kriz Geliyorum Der" ve "Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?" kitaplarının yazarı olup Türkiye'de birçok şirkete kurumsal itibar ile ilgili hizmetler vermektedir.

Antonio Fuertes Zurita:

Union Fenosa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürü olan Zurita, Union Fenosa'daki en iyi uygulamaları Türk şirketlerle paylaşacak.

Avrupa Birliği Kurumsal Yönetim Standartları Konferansı

Nisan sayımızın dosyasında 20 Şubat 2008 tarihinde Brüksel’de GCGF ve IFC tarafından düzenlenen Avrupa Birliği’ne aday üye ve potansiyel aday ülkelerde kurumsal yönetim konusunun tartışıldığı konferansa yer verdik. Konferansta tartışılan konular ve sunulan bildirimler ülkemizden ve yurt dışından katılımcılar tarafından sizler için derlendi.



Melsa Ararat



Teodorina Lessidrenska

Global Corporate Governance Forum (GCGF) ve International Finance Corporation (IFC) işbirliğinde 20 Şubat 2008 tarihinde Brüksel’de “Avrupa Birliği Kurumsal Yönetim Standartları” konferansı düzenlendi. 1999 yılında kurulan GCGF (www.gcgf.org), IFC’nin doküman-bağış yapısına sahip bir vakıf fonu olarak Kurumsal Yönetim ve Sermaye Piyasaları Danışma Departmanı altında hayata geçirilmiştir. Fonun kurucuları arasında Dünya Bankası (WB) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) gelmektedir. Bağışta bulunan kurumların başında IFC gelmektedir ancak Kanada, Fransa, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, İsveç ve İsviçre de GCGF’ye destek vermektedir.

Forumun amaçları arasında; aktiviteleri aracılığıyla özel sektörün gelişimin lokomotifi olarak lanse etmek, gelişim/geçiş aşamasındaki ekonomilerin olası finansal krizler karşısındaki hassasiyetini azaltmak ve şirketlerin sosyal anlamda daha sorumlu yatırımlar yapmasını teşvik etmek bulunmaktadır. Forum, özellikle orta ya da düşük gelir yapısına sahip ekonomilerdeki kurumsal yönetim yapısıyla ilgili zayıflıklara / eksikliklere dikkat çeken girişimleri desteklemektedir. Bu sayede bahsi geçen özellikteki ülkelerin ulusal ve/veya bölgesel ekonomik reformlar gerçekleştirebilmeleri hedeflenmektedir. Bu bağlamda, GCGF’nin önem verdiği noktalar arasında:

- Farkındalık yaratmak ve konsensüse ulaşılmasını sağlamak,
- En iyi uygulamaların yaygınlaşmasını sağlamak,
- Araştırmalara destek vermek ve
- Kapasite yaratılmasına ve teknik yardımlara finansal destek sağlamak bulunmaktadır.

Brüksel’deki Avrupa parlamentosunda AB’ye üye aday ve potansiyel üye aday ülkeler için düzenlenen seminerde AB’ye yeni üye olmuş ülkeler tecrübelerini paylaşma fırsatı buldular. Seminerde AB ülkeleri için kurumsal yönetim gereklilikleri ve prensipleriyle ilgili bilincin artırılması için faaliyetler, üye aday ve potansiyel üye aday ülkelerin ilgili AB bilgilerine kolayca ulaşabilmelerinin sağlanması ile ilgili düzenlemeler, “sınır ötesi

oy kullanımı”, “yönetici maaşları” ve “kurumsal yönetimin kontrol mekanizmaları” gibi güncel tartışma konuları hakkında görüş bildirimlerinde bulunuldu. Kurumsal yönetim yönerge ve en iyi uygulamaları adına bölgesel anlamda büyük bir buluşma olarak nitelendirilebileceğimiz seminerde özellikle Arnavutluk, Bosna&Hersek, Hırvatistan, Makedonya, Karadağ, Sırbistan ve Türkiye gibi AB üye aday/potansiyel üye aday ülkeler istifade etme şansı yakaladı.

Konferansta birçok önemli konu katılımcılarla paylaşıldı:

“Avrupa Birliği’ndeki Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Temel Direkleri” Seansı

- Hissedarların Hak ve Sorumlulukları
- Şeffaflık ve Kamuoyu Bildirimleri
- Yönetici Ücretleri

Soru-Cevap & Açık Tartışma Bölümü:

Hissedar haklarının artırılması AB’nin yürütme alanındaki reformlarının odak noktalarından biri olmaya başladı. AB üye aday veya potansiyel üye aday ülkelerde hissedar haklarının güdülendirilmesi ve AB ile uyumlu hale getirilmesi için neler yapılmalı?

Yatırımcılar şeffaf olan menkul kıymet pazarlarına güven duyuyorlar. Bu bağlamda düzenleyiciler ve aday ülkelerdeki şirket temsilcileri yatırımcı güvenini yaratabilmek için ne gibi çalışmalar yapabilirler?

Aday ülkeler yatırımcıların özellikle yönetici ücretlerinin şeffaf bir biçimde açıklanması hususunda artan talepleri konusunda ne derece hazırlar?

“Reformun Öncüleri” Seansı

- İş Dünyasının Rolü
- Yatırımcıların Rolü
- Profesyonel Kurumların Rolü



Soru-Cevap & Açık Tartışma Bölümü:

Bu gereksinimlerle iş dünyası nasıl başa çıkabilir? Konuyla ilgili pratik dersler nelerdir?

Üye aday ülkelerde veya potansiyel üye aday ülkelerde hangi kurumlar kurumsal yönetim reformlarında başı çekmelidirler? Bunu nasıl yapmalıdırlar?

Üye aday ülkeler ve potansiyel üye aday ülkeler, kurumsal yönetim reformlarını gerçekleştirebilmek adına gerekli olan kaynağa ve eğitimli personele sahipler midir?

Yatırımcıları ve hissedarları cesaretlendirerek bu sürece dahil etmek adına neler yapılmalıdır?

“AB’ye Üye Aday ve Potansiyel Üye Aday Ülkeler Arasındaki Farkı Kapatmak” Seansı

- Geçiş Döneminde Kurumsal Yönetim ve Menkul Kıymetler Pazarı Mevzuatı: Kanunlar ve Uygulamalar
- Bulgaristan Kurumsal Yönetim Yapısının Etkileri ve Karşılaşılan Zorluklar
- AB Kanunlarının (Acquis Communautaire) Ülke Kanunlarına Dahil Edilmesindeki Zorluklar

Soru-Cevap & Açık Tartışma Bölümü:

AB düzenleme ve standartlarının uygulanmasındaki en iyi uygulamalar ve en büyük zorluklar nelerdir?

Üye aday ve/veya potansiyel üye aday ülkeler AB’ye üye olduktan sonra AB Kurumsal Yönetim standartları ve düzenlemeleri nasıl uygulamaya geçirecek? Bu süreçte sarf edilen eforun ne kadarı düzenleyici kurumlar ne kadarı üye olmuş ülkeler tarafından sarf edilmelidir?

Her geçen gün birçok ülke kurumsal yönetim ilkelerini hazırlamakta olup düzenleyici kurumların bu bağlamda bir baskısı var mıdır?

“Daha Geniş Anlamda Kurumsal Yönetim Gündemi” Seansı

- Sınır Aşırı Oy Kullanma ve İlgili Konular
- Kurumsal Yönetim Kontrol Mekanizmaları ve Kurumsal Hissedar Aktivizmi
- Uzun Dönemli, Tutarlı ve Sorumlu Yatırım Stratejisinin Uygulanabilmesi

Soru-Cevap & Açık Tartışma Bölümü:

AB’nin genişlemesine bağlı olarak hangi yeni kurumsal yönetim konuları gündeme gelecek? Kurumsal yönetim standartlarına uyum konusunda baskı nereden gelmektedir – düzenleyici kurumlar, global yatırımcılar, medya, diğer paydaşlar? Kurumsal Yönetim sadece pazara güvenli bilgi aktarmak değildir;

şirket yönetiminin hissedarlar ve genel olarak paydaşlarla diyalog kurabilmesini de kapsar. AB’ye giren ülkeler yönetimin ve paydaşların bu diyalogu etkin bir biçimde kullanabilmeleri adına neler yapabilirler?

Fon yöneticilerinin yatırım için karar alma aşamalarında ‘kurumsal yönetim’ ve diğer finansal faktörleri de dikkate almaları ne şekilde sağlanabilir?

AB kurumsal yönetime nasıl bakıyor?

Global Corporate Governance Forum (GCGF) ve International Finance Corporation (IFC) tarafından hazırlanan “Çalışmada” esas olarak AB’ye üye aday / potansiyel üye ülkelerin ve AB ile ticaretlerini geliştirmek isteyen ülkelerin, AB Kurumsal Yönetim Uygulamalarını dikkate alarak kendi kurumsal yönetim prensiplerinde veya uygulamalarında nelere dikkat etmeleri gerektiğine işaret edilmektedir. Çalışmada üzerinde durulan tartışma Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD) internet sitesinden de inceleyebileceğiniz “High Level Group of Company Law Experts” tarafından 2002 yılında hazırlanan rapordan kaynaklanmaktadır.

Raporda kurumsal yönetim konusu ve şirketler hukukunun bu bağlamda modernleştirilmesi gerekliliği gündeme getirilmektedir. İlerleyen dönemlerde, Avrupa Komisyonu’nun kurumsal yönetim ile ilgili girişimleri devam etmiş ve “Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward” (Şirketler Hukukunun Güncelleştirilmesi ve Avrupa Birliği’nde Kurumsal Yönetimin Güdülendirilmesi – İlerleme Planı) adlı doküman yayımlanmıştır.

Mayıs 2003’te yayımlanan dokümanın ana başlıkları:

- Finansal skandalların etkileri
- Avrupa sermaye piyasalarının birleştirilmesi
- Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki yeni ve hızlı gelişmeler
- AB’ye üye ülke sayısındaki artış

2008 yılı öncesi ünlü önemli rapor daha AB komisyonu tarafından hazırlanarak kamuoyuna sunulmuştur. Bunlardan ilki olan “The Review of The Action Plan” (Planlamanın 2006 yılında yeniden incelenmesine bağlı olarak hazırlanan rapor) asıl olarak hissedar haklarının güdülendirilmesine önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir; ancak, yeni düzenlemelere bağlı olarak piyasalarda bir ‘yorgunluk’ olduğunu dikkate almış ve hem işletmelere hem de yatırımcılara yeni düzenlemelere alışmaları için biraz daha süre verilmesini önermiştir.

Komisyon 2007 yılında yayımladığı iki adet raporla ise üye ülkelerin ‘bağımsız yönetim kurulu üyesi’ ve ‘yönetici ücretleri’ konularındaki önerileri ne derece yerine getirebildikleriyle ilgili

tespitlerini kamuoyuna sunmuştur. Raporlara göre üye ülkeler kurumsal yönetim ilkelerini yayımlamışlardır ve bu ilkeleri genellikle 'uy ya da açıkla' prensibine göre hazırlamışlardır. Raporlarda üye ülkelerin uyum sağlamakta zorlandığı noktaların hangileri olduğunun da altı çizilmiştir.

"Kurumsal Yönetim AB Yaklaşımı" adlı çalışmadaki ana başlıklara bakıldığı zaman kurumsal yönetim açısından olmazsa olmazlardan sayılan "yönetim kurulları", "kamuyu aydınlatma" ve "hissedar hakları" görülmektedir.

Kurumsal yönetimin kilometre taşları:

Yönetim kurulları:

Yönetim kurullarıyla ilgili asıl olarak 2004 ve 2005 yıllarında getirilen önerilerin derlendiği çalışmada "bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı ve rolü" gibi konular özellikle borsada işlem gören şirketler açısından ön plana çıkarılmaktadır. Dikkat çeken noktalar ise şöyle sıralanmaktadır:

- Yönetim kurulu başkanlığı ve Murahhas azalık/genel müdürlük görevleri birbirinden ayrı olmalı
- Denetleme komitesi kurulmalı ve bu komite yönetim kuruluna öneriler sunabilmeli
- Yönetim kurulu komitelere karar verme yetkisi vermesine rağmen alınan kararlardan tam anlamıyla sorumlu tutulabilmeli
- Yönetim kurulları yıllık olarak kendi performanslarını değerlendirmeli
- Yönetim kurulları yaptıkları değerlendirmeyle ve kullandıkları prosedürlerle ilgili raporlama yapmalı ve bunu açıklamalı
- Borsada işlem gören her şirket yıllık olarak ücretlendirme politikasıyla ilgili resmi bir doküman hazırlayarak buna internet sitesinde yer vermeli
- Ücretlendirme politikası hissedarlar tarafından oylanmalı (ancak bu oylamadan elde edilecek sonuç sadece öneri niteliği taşıyabilir)

Kamuyu aydınlatma:

Bu başlık altında şirketler hukuku, muhasebe ve denetim gibi konular 2006'da getirilen yönergeyle ön plana çıkarılmıştır. Özellikle yıllık konsolide bütçelerin denetlenmesi gerekliliği 2006'da kabul edilmiştir. Haziran 2008 itibarıyla üye tüm ülkeler bu düzenlemeye uymakla yükümlüdürler. Şeffaflık konusundaki yönerge ise 2005 yılında yayımlanmış ve borsada işlem gören şirketler için belli başlı düzenlemeler getirmiştir. Yatırımcılara, "şirket performansı", "finansal pozisyon" ve "hissedar yapısındaki büyük değişiklikler" gibi konularla ilgili verilen bilgilerin kalitesinin yükseltilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Hissedar hakları:

Bu başlık altında dikkat çeken yönergeler ise ikiye ayrılmaktadır: 2004 yılında yayımlanan "şirket satın almaları" ve 2007 yılında yayımlanan "hissedar haklarının kullanılması" ile ilgili olan yönergeler.

Şirket satın almalarıyla ilgili olan yönergeyle amaçlanan satın almadan sonra tercih edilebilir bir düzenleme ortamı yaratılabilmesi ve şirketin yeniden yapılandırılmasına hız

verilebilmesidir. Ayrıca azınlık hissedar haklarının korunmasına da büyük önem verilmektedir. Buna bağlı olarak öne çıkan konular şu şekildedir:

Aynı kategoride olan tüm hissedarlar eşit derecede muamele görmelidir; satın alınacak şirketin hissedarlarına teklifle ilgili karar verebilmeleri adına yeterli zaman ve bilgi verilmelidir; satın alma amacıyla fiyat veren şirket ancak ve ancak verdiği fiyatı ödeyebileceğinden eminse bu teklifi vermelidir ve satın alma sürecinde sebep gösterilmeden satın alınan şirketin faaliyetlerine engel olunmamalıdır. Hissedar haklarının kullanılmasıyla ilgili olan yönergeyle ise daha çok sınırlar ötesi oy kullanabilme hakkı kuvvetlendirilmek istenmiştir.

Avrupa Birliği kurumsal yönetim standartlarının oluşturulmasında ki önemli kuruluşlar:

Avrupa Komisyonu: Avrupa Komisyonu: 27 komisyon üyesinden oluşan Avrupa Birliği politikalarının tasarımcısı ve koordinatörü, başka bir deyişle Avrupa Birliği'nin yürütme organıdır. Mevzuat önerileri hazırlayıp Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi'ne sunar. Bu organlarca hazırlanan bütçe ve programları uygulamakla yükümlüdür.

Avrupa Parlamentosu: Temel işlevi bir siyasi güç olarak topluluk politikalarının hazırlanması için gereken inisiyatifleri üretmektir. Avrupa Parlamentosu, yasama sürecine katılır, bütçeye ilişkin yetkiler taşıyır ve Komisyon ve Konseyi denetleme yetkisini de bünyesinde barındırır. Ayrıca, Avrupa Komisyonu programını onaylayıp Komisyon ve Avrupa Konseyine yazılı ya da sözlü sorular yönelterek Avrupa politikalarının işleyişini izler.

Avrupa Konseyi: Avrupa'da başta hukuk ve insan haklarının korunması, eğitim, kültür alanlarında anlaşmalar kabul eden, hükümetler arası bir kuruluştur. Avrupa Birliği'nden farklı bir örgütlenmedir. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Avrupa Konseyine bağlıdır.

Kurumsal Yönetim Alanında Danışılan Kurumlar: Avrupa Komisyonu bu amaçla iki kurumu hayata geçirmiştir. Bunlardan birincisi "The European Corporate Governance Forum", ikincisi ise "The Advisory Group on Corporate Governance and Company Law"dur.

GCGF'nin yeni yayını: Kurumsal Uyuşmazlıkların Uzlaştırılması Yönetim kurulu uyumsuzluklarının uzlaştırılması konusundaki gelişmeler kurumsal yönetim uygulamalarının önemli bir parçası olarak biliniyor. Uzlaşma, şirketin performansının düşmesini, karar verme mekanizmasının felce uğramasını ve kaynakların verimsiz kullanılmasını engelleyerek şirketin bu noktalardaki olumsuzluklarını gidermektedir.

GCGF tarafından yayımlanan "Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıklarının Uzlaştırılması" adlı yayın, kurumsal yönetimle ilgili uyumsuzlukların nasıl daha az maliyetle ve dava yoluna gidilmeksizin uzlaştırılabileceğini anlatıyor. Yayın, kurumsal yönetim uyumsuzluklarını inceleyerek, uzlaşmanın temel özelliklerini, yararlarını ve önündeki engelleri açıklamaya çalışıyor.

Yayın, ayrıca şirketlere bu uzlaşma kültürünün nasıl tanıtılacağını da açıklıyor. Yayın, Aralık ayı ortasında IFC merkezinde gerçekleştirilen ve aralarında Mervyn King gibi kurumsal yönetim uzmanlarının da bulunduğu "Kurumsal Dünyada Uzlaşma ve Müzakere: Kurumsal Yönetim Uygulamalarının ve İş Çevresi'nin İyileştirilmesi" adlı workshopta katılımcılara tanıtıldı.

Toplantıdan çıkan birtakım öneriler ise şu şekilde;

- Yönetim kurulu başkanı ve yöneticiler uzlaşma konusunda eğitilmelidirler.
- Borsalar veya düzenleyici kurumlar ihtilafların çözümü konusunda bir süreç geliştirmelidirler.
- Uluslararası kuruluşlar, uyumsuzluk çözümü ile ilgili unsurların kodlarda, şirket sözleşmelerinde tanıtımı ve geliştirilmesi için çalışmalarda bulunmalıdır.

GCGF - Reuters işbirliğinde medya mensuplarına yönelik workshop düzenlendi

Doğu Avrupalı gazetecilerin katılımıyla bir hafta süre ile Belgrad'da gerçekleştirilen workshop ile Reuters işbirliğinde kurumsal yönetimle ilgili temel bilgiler, mali tablolar, şeffaflığın önemi gibi konularda gazetecilere bilgiler verildi. Katılımcıların yaptıkları değerlendirmelerde, workshopta önemli bilgiler elde ettiklerini belirttikleri toplantılara Mayıs ayında Meksika'da devam edileceği belirtiliyor.

Bulgaristan'da yeni kurumsal yönetim kodu kabul edildi

Bulgaristan'ın ilk kurumsal yönetim kodunu Ekim 2007'de yayımlamasının hemen ardından, Bulgaristan Borsası, kodu kabul ettiğini açıkladı. Bu açıklama ile birlikte Bulgaristan'daki halka açık şirketlerin kodda yer alan ilkelerle uyum sağlamak zorunda olacakları, uyum sağlamadıkları takdirde de neden uymadıklarını açıklamak zorunda olacakları belirtildi. Ülkenin Avrupa Birliği'ne üyeliği ile birlikte şirketlerin, kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirme ve geliştirmeleri gerektiği belirtilirken, Bulgar iş dünyasının kurumsal yönetim kodunun uygulanması, geliştirilmesi ve uygulamaların izlenmesi açısından GCGF (Global Corporate Governance Forum)'nin yardımlarını alacağı da vurgulanıyor. Bulgaristan'ın kurumsal yönetim konusunda attığı bu önemli adımın ardından, bu alandaki gelişmeleri en iyi şekilde uygulaması ve özellikle kamuyu aydınlatma, ilişkili kişilerle işlemler ve profesyonel yönetim anlayışının artırılması konusunda gerekli çalışmaları sürdürmesi gerektiği ortaya konuluyor.

GCGF'den Kurumsal Yönetim geliştirme projesi

Kapasite geliştirme ve teknik yardım inisiyatifi doğrultusunda GCGF, Güney Afrika Kalkınma Topluluğu Finans Kalkınma Kuruluşlarının geliştirilmesi için kurumsal yönetim ve yönetici geliştirme projesi yürütüyor.

Finans Kalkınma Kuruluşlarının etkinliğinin reform, transformasyon ve özelleştirme aşamasında buldukları belirtilirken, kurumsal yönetim standartları ve uzmanlığının, bu kuruluşların mevcut çalışmaları ve iş planlarına bağlı olarak sermaye yeterliliklerini artırmak için birer temel ön koşul olduğu belirtiliyor. Birer kamu kuruluşu olan bu kuruluşlarda yapısal zayıflıkların ve dışarı faaliyetlerinin bulunduğu da açıklanıyor.

Gelişmekte olan piyasalarda kurumsal yönetim için gereken dört adım ne?

Tekras Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden Bernard S. Black, gelişmekte olan piyasalarda kurumsal yönetim uygulamaları konusunda öncelikli olarak uygulanması gereken dört adım olduğunu belirtti. Buna göre ilişkili kişilerle yapılan işlemlerin açıklanmasının, azınlık hissedarlara yönetim kurulunda yer verilmesinin, sorumluluk verilmesinin ve iyi muhasebecilerin varlığının önemli adımlar olduğu ortaya konuluyor.

Panama Kurumsal Yönetim Enstitüsü birinci yılını kutluyor

Nisan 2007'de kurulan Panama Kurumsal Yönetim Enstitüsü birinci yılını doldurdu. Karar verme sürecinde Enstitü yöneticileri tarafından çoğunlukla GCGF dokümanlarının kullanıldığı ve GCGF'nin bizzat destek verdiği Enstitü'nün başarı faktörleri arasında; saygın işadamlarının, emsal kuruluşların ilgisini toplaması, iş dünyası inisiyatifinin hükümet taleplerinden daha ikna edici olması, kamu sektörünün sürece dahil edilmesinin bilinirliği artırması sayılıyor.

Armstrong: "Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kesişiyor"

GCGF Başkanı Philip Armstrong kurumsal yönetim ile sürdürülebilirliğin kesiştiğini belirterek kurumsal sosyal sorumluluğun, şirketin ekonomik hedeflerini sosyal ve çevresel sorumlulukları ile risklerinin entegrasyonunu görmek isteyen yatırımcıların dikkatini çektiğini vurguladı.

Armstrong, bunun şirketin DNA'sının bir parçası olması gerektiğini ortaya koyarak bunun için gerekli dört noktanın varlığına dikkat çekti; Liderlik, tanıma ve tepki, açıklama, geleceğe bakış. Buna göre sürdürülebilirliğin üst yönetim tarafından benimsenmesi, şirket politikalarının kamuya ve yatırımcıya açıklanmasının, sürdürülebilirliği tehdit eden unsurlara dikkat çekilmesi için alınacak aksiyonların önemine dikkat çekiliyor.

Dey:"Kurumsal yönetim rekabet gücünü artırıyor"

1994 yılında Dey raporu olarak da bilinen "Where were the directors?" isimli raporu hazırlayan GCGF Özel Sektör Danışma Grubu Başkanı Peter Dey, kurumsal yönetimin, yatırımcıların istediği ve aradığı bir şey olduğunu belirterek, kurumsal yönetim uygulamalarının daha düşük sermaye maliyeti sağladığına dikkat çekerek şirketin rekabet gücünü artırdığını belirtti.

Şirketlerin sermaye çekmek adına rekabetin yoğun olduğu sermaye piyasalarında rekabet ettiğini belirten Dey, sermayenin finansal inovasyon ve üretkenliği artırması açısından bir anahtar olduğunu ve küresel piyasalara yayıldığını ortaya koydu.

Kurumsal yönetim ve sonuçları arasındaki ilişkiyi görmeleri açısından şirketler ve hükümetlere yardım etmek için büyük çaba sarf edildiğini vurgulayan Dey, iyi kurumsal yönetimin iyi işletme ile eşdeğer olduğunu belirtti. Bu noktada Dey, GCGF'nin de "daha iyi şirket daha iyi toplum" anlayışında olduğunu vurguladı.

Dey, ayrıca yatırımcıların anlayışının da önemli olduğunu belirterek yatırımcıların artık daha iyi "yönetilen", şeffaf ve etkin yönetim kurullarına sahip şirketler talep ettiğini de belirtti.

İZLENİM



Melsa Ararat, PhD
Direktör, Sabancı Üniversitesi
Kurumsal Yönetim Forumu
Koordinatör, IFC Küresel Kurumsal
Yönetim Forumu Araştırma Ağı

“Konferansta tüm aday ülkeler yer aldı ve hepsinin de konuya önem verdiği görüldü. Ancak AB’nin Kurumsal Yönetim gündemi üye ülkeler üzerine yoğunlaşmış durumda. Geçtiğimiz dönemde iş dünyası çok etkin bir lobi yürüttü Eylem Planı ile ilgili olarak. Tüm üyelerin kabul edeceği düzenlemeler yapmanın kolay olmadığı görüldü. Örneğin bir hisseye bir oy ilkesinden vazgeçti komisyon. Ağırlık şeffaflık ve hesap verme üzerinde yoğunlaştı. Yeni katılan ve aday ülkelerin farklı sorunları var. Bunların çok fazla adreslendiğini söyleyemem.”

TKYD: Konferansta sizin de hazırlayıcıları arasında bulunduğunuz bir grup tarafından “Novo Mercado and its followers” raporu sunuldu. Bu çalışmanın amacı ve sonuçları hakkında bizlere bilgi aktarabilir misiniz? Bu araştırma doğrultusunda ülkemizdeki endeks uygulaması konusunda görüşünüz nedir?

Ararat: Kurumsal Yönetim bir süredir gelişmekte olan ülkelerin borsaları tarafından kurumsal yatırımcıları cezbetmede bir rekabet avantajı olarak kullanılıyor. Benim Burdın Yurtoğlu ile birlikte yazdığım makale, Türkiye’deki Kurumsal Yönetim Endeksi uygulamasını Brezilya’daki Novo Mercado uygulaması ile karşılaştırıyor.

Novo Mercado modeli BOVESPA’nın listeleme kriterlerinin yanı sıra az sayıda ilave kriter uyan şirketin hisselerinin ayrı bir piyasa segmentinde alınıp satılması esasına dayanıyor. Her ne kadar iki uygulamanın çıkış noktaları ve amaçları arasında farklılıklar olsa da Brezilya deneyiminin başarılı olduğu konusunda görüş birliği var. Türkiye’deki uygulama ise bizim değerlendirmemize göre istenen amaca ulaşamadı. Makalede Novo Mercado ile karşılaştırmalı olarak bu durumun sebeplerini inceledik ve bazı önerilerde bulunduk.

Bizim görüşümüze göre Türkiye’deki uygulamanın amacına ulaşmamasının ardında hem teknik hem de kurumsal (institutional) sebepler var. Kurumsal sebepler konusunda kısa dönemli olarak yapılabilecek bir şey yok. Brezilya çok daha gelişmiş bir sermaye piyasasına sahip. Özelleştirme sürecinin 10 yıl daha önce başlamış olmasının ve kamu emeklilik fonlarının yönetiminin daha 70’lerde devlet kontrolünden çıkmış olmasının bunda etkisi var. Sonuç olarak daha derin ve etkin bir piyasa. Önemli ölçüde şirket hisseleri kurumsal yatırımcıların elinde bulunuyor.

Çalışanların geleceği bu fonların yatırım yaptığı şirketlerin başarısına endeksli olduğu için kurumsal yönetim politik gündemin bir parçası. Daha önemlisi Novo Mercado projesi BOVESPA’nın, yatırımcıların ve aktivist organizasyonların ortaklaşa geliştirdikleri ve uyguladıkları bir proje. Örneğin yatırım bankaları ulusal birliği belli kriterlere uymayan şirketlerin piyasaya arzını üstlenmeyeceğini açıklarak uygulamada aktif ve belirleyici bir rol oynadı. Borsa yatırımcıları birliği de benzer bir destek verdi. Türkiye örneğinde yatırımcılar ve diğer toplumsal paydaşlar süreçte yer almadılar. Bizce mevcut uygulama tekniğinden bazı zaafı taşıyor. Novo Mercado örneğinde pazara dahil olmanın kriterleri çok açık, basit ve objektif. Türkiye’de ise endekse dahil olmak şirketin seçtiği derecelendirme kuruluşu tarafından yapılan derecelendirmeye dayanıyor. Derecelendirilen şey şirketin SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer alan ve uygulama bilimi büyük ölçüde şirketlere bırakılan ilkelere uyumu. Derecelendirme notu hem analistin subjektif değerlendirmesine göre değişiyor, hem de derecelendirme kuruluşlarının seçtiği yöntemlere göre. Zira kurumsal yönetim derecelendirmesinin kredi derecelendirmesi gibi uluslararası genel kabul görmüş yöntemleri yok. Ampirik araştırmalar endekslerle şirket performansı arasında bir ilişki bulamıyorlar. Benim kanımca, verilen notların şirketlerin kurumsal yönetim kalitesinin bir göstergesi olarak değerlendirilmesi zor. Ancak bu söylediklerimden şirketlerin kurumsal yönetimlerinin kredibilitesi olan bağımsız uzmanlarca değerlendirilmesine karşı olduğum sonucu çıkmasın. Bu başlı başına olumlu bir davranış ve piyasaya bir sinyal. Örneğin Citibank geçtiğimiz yıl kurumsal yönetim konusunda yatırımcılardan gelen yoğun eleştirilere Bob Monks’a bir rapor yazdırarak yanıt verdi. Burada tartıştığımız konu şu; endekste yer alan şirketleri birbirleri ile ve endekse dahil olmayan şirketlerle karşılaştırmaya pek olanak vermeyen az sayıda ve zaten likiditesi yüksek

şirketlerle ilgili kısmen subjektif bir değerlendirmenin varlığı bu şirketlere ve dolayısıyla İMKB’ye daha stratejik yatırımları çekmekte önemli bir rol oynayabilir mi? İster endeks ister ayrı piyasa modeli kullanılsın, biz az sayıda objektif kritere dayanan bir farklılaştırma stratejisinin tartışılmasını öneriyoruz. Tüm şirketlerin yayımlaması gereken SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu zaten şirketlerin bu ilkeleri ne kadar benimsediğini gösteriyor. Geçen sene yazdığımız makalede biz şu kriterleri önerdik:

1. Herhangi bir anda piyasada işlem gören hisselerin oranının %25’ten fazla olması
2. Herhangi bir anda en az 500 hissedara sahip olmak
3. %5’in üzerinde oy hakkı olan doğrudan ya da dolaylı nihai hak sahibi gerçek kişilerin açıklanması
4. Hisse gruplarının ve gruplara ortaklık anlaşmaları ile verilmiş kontrol haklarının açıklanması
5. YK’ya aday gösterme imtiyazına sahip hissedarların Genel Kurul ilanı ile birlikte adaylarını açıklamaları
6. Şirketin kontrolü ile ilgili ortaklık anlaşması hükümlerinin anlaşma yürürlüğe girdiği tarihte borsaya bildirilmesi
7. Kurucu hisse olmaması
8. İlişkili partiler arasındaki belli bir miktarın üzerindeki işlemlerin bağımsız denetime tabi olması
9. Belli bir miktarın üzerindeki varlık satışlarının ve birleşme ve satın almaların genel kurulda onaylanması
10. Nakit hakkı ve kontrol hakkı arasındaki farkın belli bir limitin altında olması
11. Şirket net değerinin %1’ini geçen ve süreklilik taşıyan ilişkili partiler arası tüm ticari kontratların açıklanması

Bu kriterlere uymayı taahhüt eden şirketler diğerlerinden ayrılır. Bu liste tartışılabilir. Örneğin ilişkili partiler arası işlemlerin bağımsız değerlendirmeye tabi olması ile ilgili tebliğ ile tüm halka açık şirketlere yeni yükümlülükler getirdi. Ancak gördüğünüz gibi bağımsız YK üyesi gibi kriterler önermiyoruz. Kontrol yapısının şeffaflığı ve önemli kararlarda yatırımcıların haklarının korunması önemli. İMKB-30 içinde yer alan şirketlerin bu endeks ya da pazarda yer alıp almaması da tartışılması gereken bir husus bence.

TKYD: Konferansın Avrupa Birliği’ne yeni katılan ve katılmaya aday ülkeleri hedef aldığı aktarılmıştı, bu doğrultuda Avrupa Birliği’nin katılmayı hedefleyen ülkelere kurumsal yönetim konusunda beklentilerini nasıl özetleyebilirsiniz?

Ararat: Doğal olarak aday ülkelere beklenenlerle üye ülkelerden beklenenler aynı: AB’de daha kabuk uygulanıyorlar ama eski Avrupa mevcut yapıları direktiflerin uygulanmasında zorlanıyor. Avrupa ‘uy ya da açıkla’ ilkesinden vazgeçmek istemiyor ama uygulamada açıklamaların tatmin edici olmaktan uzak olduğu sık sık dile getiriliyor. 2003 yılında yayımlanan Eylem Planı şirketlerin kurumsal yönetim yapılarının net bir şekilde açıklanması, hissedarların oy haklarını etkin bir biçimde kullanmaları, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rollerinin geliştirilmesi ve yöneticilerin maaş ve diğer haklarının kamuya açıklanması konularını öncelikli hedefler olarak ortaya koymuştu. Açıklamaların yeterliliğinin denetimi ise pazara bırakılmıştı. Şimdi bir şekilde daha sert bir

denetimden söz ediliyor. Örneğin Hollanda’da uyum raporlarını denetlemek üzere bağımsız bir kurul oluşturuldu.

Şu anda sınır ötesi yatırımcıların haklarının genişletilmesi önemli bir konudur. Genel kurullarda soru sorma hakkı, elektronik olarak genel kurula katılım ve elektronik oy kullanma gündemde. Diğer yandan 2008 Eylül ayına kadar üye ülkeler Şeffaflık Direktifi’ni uygulamak zorundalar. Bu direktif finansal raporların geliştirilmesini öngördüğü gibi finansal raporların güvenilirliği açısından id denetim ve risk yönetimi sistemlerinin rolünün de artırılmasını gerektiriyor. Yani Avrupa ABD’nin önde olduğu konularda aldığı kaptırmaya çalışıyor ama farklı bir yaklaşım izleyerek. ABD ve Avrupa arasındaki temel farklılık şu: ABD hissedarların haklarını ve çıkarlarını düzenlemelerle korumaya odaklanırken Avrupa pay sahiplerinin karar alma süreçlerinde doğrudan yer almasını sağlamaya odaklanıyor. Bu amaçla pay sahipleri ile şirketi kontrol edenler arasındaki bilgi asimetrisini azaltmaya ve şeffaflığa odaklanıyor. Zaman zaman ‘pay sahipleri demokrasisi’ diye de adlandırılan bu yaklaşımın hakim ortakların pay sahipliği oranlarının %60’lara vardığı Türkiye’de aynı amaca hizmet edeceğinden şüpheliyim. Türkiye pay sahiplerinin haklarının yasa ve düzenlemelerle korunmasına öncelik vermeli diye düşünüyorum.

Aday ülkeler ve yeni üyeler için özellikle gündemde olan bir konu ise düzenleyici ve gözetleyici otoritelerin kapasitelerinin ve yetkinliklerinin artırılması. Bu Türkiye için çok önemli.

TKYD: Konferans ile ilgili izlenimleriniz ve çalışmaların geleceği hakkında görüşleriniz nelerdir?

Ararat: Konferansta tüm aday ülkeler yer aldı ve hepsinin de konuya önem verdiği görüldü. Ancak AB’nin Kurumsal Yönetim gündemi üye ülkeler üzerine yoğunlaşmış durumda. Geçtiğimiz dönemde iş dünyası çok etkin bir lobi yürüttü Eylem Planı ile ilgili olarak. Tüm üyelerin kabul edeceği düzenlemeler yapmanın kolay olmadığı görüldü. Örneğin bir hisseye bir oy ilkesinden vazgeçti komisyon. Ağırlık şeffaflık ve hesap verme üzerinde yoğunlaştı. Yeni katılan ve aday ülkelerin farklı sorunları var. Bunların çok fazla adreslendiğini söyleyemem.

Bundan sonra tartışmalar ve düzenlemeler hisse ihraç eden şirketlerden global finansal sistemin aktörlerine, özellikle yatırım bankaları ve fonlara odaklanacak. Yatırım bankalarının düzenlenmesinin mevduat bankaları kadar önemli olduğunu düşünüyorum. Gelişmiş piyasalarda hissedarlar yatırım yaptıkları şirketlerin kontrolünden uzaklaştı, bankalar ve aracı kurumların rolleri giderek artıyor. Pay sahipleri ve şirket arasında 15 aracı olduğundan söz ediliyor. Gündemdeki konular arasında fonların genel kurullarda oy kullanma zorunluluğu, oyların açıklanması ve gereklendirilmesi, nihai hak sahiplerinin onayı alınmadan oy kullanılamaması, hisse ödünl verme işlemlerinin ve hisseleri elinde tutanların oy kullanmalarının düzenlenmesi gibi konular var. Avrupa’nın avantajı hissedarların ABD’deki oranla daha aktif, daha güçlü ve daha etkin olmaları. Avrupa bu avantajını korumaya ve geliştirmeye kararlı. Bütün bu gelişmeler Kurumsal Yönetim konusunun hem Türkiye’de, hem Avrupa’da hem de dünyada giderek daha politik bir nitelik kazandıracağını gösteriyor.

İZLENİM



Teodorina Lessidrenska,
Global Reporting Initiative (GRI) ve
Global Corporate Governance Forum
(GCGF) Kıdemli Danışmanı

“Bugüne kadar Avrupa Birliği (AB) aktif olarak kurumsal yönetim ilkeleri ve en iyi uygulamalarıyla ilgilenmekteydi ki, bu ilginin odak noktasında hissedar hakları ve şeffaflık konuları gelmekteydi. Ancak, AB’ye üye olma aşamasında veya AB’ye yeni üye olan ülkelerin bu tarz çalışmalara oldukça yabancı oldukları değerlendirilmesi yapılabilir.”

GCGF tarafından düzenlenen konferans, söz konusu ülkelerin bu zorlukların üstesinden gelebilmelerine yardımcı olmayı amaçladı. Bu bağlamda yapılması planlananlar şu şekilde özetlenebilir: var olan AB kurumsal yönetim ilkelerinin ve düzenlemelerinin her üye ve/veya aday ülke tarafından tam anlamıyla anlaşılması ve bu ülkelere AB ile daha sağlıklı bir uyum sağlayabilmeleri adına destek verilmesi.

20 Şubat 2008 tarihinde Brüksel’de düzenlenen seminer birçok kurumsal yönetim uzmanını, düzenleyiciyi, avukatı ve ülke temsilcisini bir araya getirdi. Kurumsal yönetimin en iyi uygulamaları ve temel noktalarıyla ilgili birçok sunumun izleyicilerle buluşturulduğu seminerin önemli sonuçlarından biri Avrupa Birliği Komisyonu genel-geçer bir AB kurumsal yönetim kanunu hazırlaması yönünde görüş oluşturmasıydı. Komisyon bu tarz bir Kanun hazırlamaya sıcak bakmadığını açıkça belirtti; asıl istenen genel bir formül üzerine kurulmuş olan ulusal kurumsal yönetim kanunları ve bu doğrultudaki yapıların hayata geçirilmesinin teşvik edilmesi olarak aktarıldı. Bu formüle göre, AB kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin işlem gördüğü borsanın yönetim kuralları ve uygulamaları göz önünde bulundurulacak belirlenmelidir. 2009 yılı ile birlikte, AB üyesi ülkelerin borsaya kote olmuş şirketleri yıllık kurumsal yönetim uyum beyanlarını açıklamakla yükümlü olacaklar. AB bunun sadece Avrupa’yla sınırlı bir durum olmamasını amaçlayarak, Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Rusya gibi ülkelerle de diyalog halindedir.

AB’ye yeni üye olmuş ve üye aday ülkelerle mesajlar

1. Düzenlemelerin dinamik bir yapıya sahip olduğu ortama uyum sağlayabilmek: Ülkeler sadece yeni bir pazara girmiyorlar aynı zamanda da kendilerini yeni düzenlemelerin ortasında buluyorlar ve onlar için asıl sorun teşkil eden durum da bu. Ancak, bunun olumlu yönünden bakılacak olursa bu ticari pazarlarını genişletmek için bir fırsat olduğu kadar yatırımcı sayılarını artırmak adına da büyük bir fırsattır.

2. Var olan kurumsal yönetim uygulamalarıyla asıl olunması gereken seviye arasındaki farkı tespit edebilmek: Bu bağlamda belirtilen en önemli nokta ticaret kanunlarının AB kanunları göz önünde bulundurulacak revize edilmesine duyulan ihtiyaçtır. Keza, mahkeme sistemleri güçlendirilmeli, yolsuzlukların önüne geçilmeli

ve kanunların tam anlamıyla uygulanması sağlanmalıdır. Dolayısıyla, yeni üye ve üye aday ülkeler öncelikle kurumsal yönetim adına sahip oldukları etkinliği ölçmekle mükelleflerdir.

3. Ülkenin kendine özgü kültürünü, geleneklerini ve iş ortamının yansıtan bir yaklaşımın benimsenmesi: Bir ülke tam anlamıyla başka bir ülkeyi taklit ederek başarıya ulaşamaz. Ülkenin başarıya ulaşabilmesi adına kendi kültürünü, değer yargılarını, gelenek ve göreneklerini göz önünde bulundurması; hukuk sistemini ve kendi iş dünyasını da sürece dâhil etmesi gerekmektedir.

4. Şeffaflık: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları gibi standartlara ülkede yer verilmesi büyük önem arz etmektedir. Çevresel, ekonomik ve sosyal konularda uluslararası standartlar getiren GRI raporlama standartları da (G3) bu bağlamda ön plana çıkmaktadır.

5. Gönüllülük İlkesi ve Teşvik Sistemleri: Gönüllülük ilkesi kurumsal yönetim ilkelerine daha fazla destek gelmesine sebebiyet verecektir. Ayrıca şirketler var olan sistemlerinde çok büyük değişikliklere gitmeden teşvik sistemlerini revize edebilirler. Ancak unutulmamalıdır ki cezai işlemlere yer vermeden kurumsal yönetim ilkelerine uyumun tam anlamıyla sağlanması çok güçlü teşvik sistemleriyle sağlanabilir.

6. Geniş Çaplı Katılım: Kamu ve özel sektörün kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalara katılmaları çok önemlidir. Bunun için sivil toplum kuruluşlarına büyük iş düşmektedir ve bu bağlamda düzenlenecek seminerler / konferanslar geniş çaplı katılımın sağlanması adına etkili olacaktır.

7. Sürekli Diyalog: Bir ülke kurumsal yönetim ilkelerini açıklayıp uyum sağlanmasını beklediğinde doğu şirketin zorluk çektiği görülmektedir. Bu tarz zorluklar düzenleyici kuruluşlarla şirketlerin sürekli diyalog halinde olmasıyla kolaylıkla aşılabılır.

Son olarak diyebilirim ki GCGF inisiyatifinde düzenlenen bu seminer yeni üye ülkelerin ve üye aday ülkelerin kurumsal yönetim ilkelerinin etrafında dönen tartışmalarda aktif olarak yer almasına fırsat tanıdı. Bu tarz çalışmalara karşılaşılabilecek sorunların önüne geçilmesi kolaylaşacağı anlaşılmaktadır. Şirketlerin kendilerini sahipler ve hissedarlara değer katacak şekilde organize etmesini amaçlayan kurumsal yönetim ilkeleri belli zorluklarına rağmen tüm piyasalar için en iyisini arzu etmektedir.

Varlık Yönetiminde Dünya Standardı



Yapı Kredi Fonları'nı başarıyla yöneten Yapı Kredi Portföy Yönetimi, uluslararası derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings tarafından Varlık Yönetimi alanında bugüne kadar* Türkiye’de alınan en yüksek not olan “M2 (tur)” ile değerlendirildi.

Dünya çapında saygın olan bu not, Yapı Kredi Portföy’e Yatırım Yönetimi, Araştırma, Risk Yönetimi, Teknolojik Altyapı, Sermaye Gücü ve Bağımsızlığı, Etkin Organizasyon, Tecrübeli ve Uzman İnsan Kaynakları kriterleri değerlendirilerek verildi.

Birikimlerini Yapı Kredi Portföy’de değerlendiren tüm yatırımcılara ve müşterilerimize teşekkür ederiz.

* 18 Şubat 2008 itibarıyla.

YapıKredi
Portföy Yönetimi

Turkcell İPRA 2008 Altın Dünya Ödülü'nü Kazandı

Turkcell'in "şirket performansını değere dönüştürme" faaliyetleri, Uluslararası Halkla İlişkiler



Derneği İPRA'nın finansal servisler ve yatırımcı ilişkileri kategorisinde "2008 Altın Dünya Ödülü"nü kazandı. Şirket değeri 2007 yılı içerisinde YTL bazında %85 artarak 15 milyar YTL'den 28 milyar YTL'ye yükselen Turkcell, Türkiye'nin en değerli şirketi konumuna geldi.

52 ülkeden 404 katılımcının yer aldığı İPRA 2008 Altın Dünya Ödülleri Yarışması'nda Turkcell bu ödüle, 117 finalist ve 28 kategori arasından layık görüldü. Turkcell ödülünü, 10 Haziran 2008 tarihinde Londra'da düzenlenecek törenle alacak.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirket sayısı Otokar ile dokuz oldu

Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.'nin Kurumsal Yönetim Derecelendirme çalışması tamamlandı ve kuruluş İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan dokuzuncu şirket oldu.



Tofaş, Tüpraş ve Türk Traktör'ün ardından Otokar, Koç Holding bünyesinde kurumsal yönetim derecelendirmesi alan dördüncü kuruluş oldu. Derecelendirme çalışmasını yürüten Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş. firma notunu 7,94 olarak açıklarken, değerlendirme aşağıdaki şekilde oluştu:

Ana Başlıklar	Ağırlık	Not
Pay Sahipleri	%25	87,38
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	%35	82,65
Menfaat Sahipleri	%15	86,27
Yönetim Kurulu	%25	62,77
Toplam	%100	79,40

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Son Durum

Bilindiği üzere daha önce Tek Faktoring Hizmetleri A.Ş. de kurumsal yönetim derecelendirme notu almıştı. Fakat Tek Faktoring halka açık bir şirket olmadığı için İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer almıyor. Bu yüzden şu an için Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu alan 10 şirketin listesi:

- Doğan Yayın Holding
- Vestel Elektronik
- Y&Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
- Tofaş Fabrika
- Türk Traktör
- Hürriyet Gazetecilik
- Tüpraş
- Tek Faktoring
- Şekerbank
- Otokar

Vestel Elektronik ve Y&Y GYO Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarını Yükselttiler

Derecelendirme

Notlarını Yükselttiler

ISS Corporate Services Inc. (ISS) Vestel Elektronik'in kurumsal yönetim derecelendirme notunu revize ederek 10 üzerinden 7,5 (% 75,91)'den 8,5 (% 82,57)'e yükseltti.

Revize edilmiş notun bileşenleri:

Alt Kategoriler	Ağırlık	2007 Alınan Not	2008 Alınan Not
Pay Sahipleri	0.25	8,0	8,5
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0.35	7,5	8,0
Menfaat Sahipleri	0.15	7,5	9,0
Yönetim Kurulu	0.25	7,0	7,5
Toplam	1.00	7,5	8,5

Ayrıca Saha Rating Y&Y GYO'nun 7,88 olan notunu 8,16'ya yükseltti.

Yeni ticaret kanunu neler getiriyor?

5 yılda hazırlanan ve önümüzdeki aylarda yasallaşması beklenen yeni Ticaret Kanunu tasarısı birçok konuda yenilikler getiriyor: Yeni kanunla birlikte birçok değişiklikte gündeme geliyor:

- Yabancı yatırımcıların şu anda en büyük sıkıntılarından biriifte vergilendirme. Örneğin bir Alman şirketi Türkiye'de yatırım yapıyor. Bu yatırımdan elde ettiği gelirin vergisini Türkiye'de ödüyor. Geliri Almanya'ya aktardığında aynı gelirden tekrar vergi ödüyor.
- 1964'ten itibaren Türk ekonomi hayatında yer almaya başlayan holdinglerin, Ticaret Kanunu'nda herhangi bir tanımı bulunmuyor. Holdingler bu durumdan yararlanarak kârlarını yavru şirketlere aktarıp vergilendirmede yüzde 40'luk dilimin altında kalıyor. Bu şekilde daha az vergi ödüyor. Tasarıyla holdinglere kanuni temel getiriliyor.
- Yeni kanunla şirketlere yönelik mali ve muhasebe denetimi sıklaşacak. Tasarı yasalastığında özellikle anonim şirketlerin attıkları her adımda mali müşavirden rapor alması gerekecek.
- Yabancıların Türkiye'de yatırım yaparken en çok zorlandıkları nokta, Türkiye'deki finansal raporlama sisteminin Avrupa ve Amerika'dan farklı olmasıydı. Yabancı muhasebeciler bile Türk şirketlerinin finansal raporlarını anlayamıyorlardı. Yeni kanunla birlikte yılsonu finansal raporları, AB ülkelerindeki gibi hazırlanacak.

5. Liderlik Zirvesi gerçekleştirildi

Eduplus Consulting ve Taktix Strategic Marketing Group tarafından düzenlenen 5. Liderlik Zirvesi, İstanbul'da gerçekleştirildi. Sheraton Otel'de gerçekleştirilen 5. Liderlik Zirvesinde, 'Eduplus Liderlik Onur Ödülü'ne bu yıl layık görülen Koç Topluluğu Kurucusu Vehbi Koç'un ödülünü Mustafa Koç aldı. Zirvede Eduplus Liderlik Onur Ödülü Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Doğan'a verildi. Konferansa konuşmacı olarak; KKTCC Kurucu Cumhurbaşkanı Rauf Denktaş, Koç Holding eski CEO'su Can Kırak ve Bülent Eczacıbaşı gibi birçok ünlü isim katıldı.



Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 7 Ocak tarihinde yayımlanan Hisse Senedi Varantlarına ilişkin düzenlemenin ardından 23 Ocak tarihinde Kayıtlı Sermaye Sistemine İlişkin Esaslar Tebliği yenilendi. Tebliğin getirdiği en önemli değişiklik, SPK tarafından verilen kayıtlı sermaye tavanının, iznin verildiği yıl da dahil olmak üzere en fazla 5 yıllık bir süre için geçerli olması. Avrupa Birliği düzenlemelerine uygun olarak getirilen yeni düzenleme ile, genel kurulca belirlenen sürenin sonunda Kurul tarafından izin verilen kayıtlı sermaye tavanına ulaşılamamış olması durumunda, yönetim kurulu sermaye artırım kararı alabilmesi için Kurul'dan yeni bir tavan izni almak ve bunu genel kurul onayına sunarak yeni bir (en fazla 5 yıllık) süre için yetki alması gerekecek.

Yeni Tebliğ ile getirilen diğer değişiklikler ise; kayıtlı sermaye sistemine geçiş ve tavan artırım başvuruları sırasında istenen, kayıtlı sermaye tavanına ulaşılması öngörülen döneme (maksimum 3 yıl) ilişkin tahmini (proforma) mali tabloların başvuru evrakı arasından çıkarılması, paylarını ilk defa halka arz edecek ortaklıkların, halka arz öncesinde kayıtlı sermaye sistemine geçmelerinin kolaylaştırılması ve şirket yönetim kurullarının sorumluluklarının sınırları ve yatırımcıların haklarını kullanma yöntemlerinin belirginleştirilmesi.

İhracatçıların Muafiyet Şartlarına ve Kurul Kaydından Çıkarılmalarına İlişkin Esaslar Tebliği yenilendi.

8 Mart tarihinde ise ihracatçıların muafiyet şartlarını ve SPK kaydından çıkarılmalarına ilişkin esasları düzenleyen "İhracatçıların Muafiyet Şartlarına ve Kurul Kaydından Çıkarılmalarına İlişkin Esaslar Tebliği", ihracatçıların sermaye piyasası düzenlemelerinden kaynaklanan maliyetlerinin azaltılması ve Avrupa Birliği müktesebatına uyumun sağlanması amacıyla revize edildi. Tebliğ, kayıtlı sermaye sisteminde bulunan borsa dışı şirketlerin de Kurul kaydından çıkılmalarına olanak sağlıyor. Kar dağıtım muafiyeti borsa şirketlerini kapsayacak şekilde genişletildi ve bu muafiyetin esasları yeniden belirlendi.

Bundan sonra sermaye piyasası araçlarının sadece nitelikli yatırımcılara yönelik olarak satılması durumunda, ihracatçılara izahname düzenleme yükümlülüğünden Kurulca muaf olabilecekler. Ancak nitelikli yatırımcılar tarafından satın alınan söz konusu sermaye piyasası araçlarının, halka arz tanımı kapsamına girecek şekilde yeniden satışa sunulmaları halinde, izahname ve sirküler düzenleme yükümlülüğü söz konusu olmaya devam edecek. Düzenleme ile ayrıca Kurul kaydından çıkarılma esasları da yeniden düzenlendi.

Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara İlişkin İlke ve Kurallar Hakkında Tebliğde Değişiklik

Payları bir borsada görmeyen ortaklıklar mali tablolarını mahalli gazetede ilan etmek yerine artık internet sitelerinde ilan edebilecekler. SPK'nın bu düzenlemesi ile, günümüzde yatırımcılar tarafından internet kullanımının yaygınlaştığı ve internet sitelerinin mahalli gazetelerin aksine her zaman erişilebilir olduğu dikkate alınarak, hem payları borsada işlem görmeyen şirketlerin sermaye piyasası yükümlülüklerinden kaynaklanan maliyetlerinin düşürülmesi hem de yatırımcıların mali tablolar, yıllık faaliyet raporları ile bağımsız denetim görüşüne daha kolay erişebilmelerine imkan sağlanması amaçlanıyor.

Yatırımcı İlişkileri'nin Beklediği Tebliğ

SPK, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliği 19 Mart'ta yayımladı. Bu tebliğ ile hisseleri İMKB'de işlem gören şirketlere değerlendirme yaptırma yükümlülüğü getirilirken pay sahipleri ile ilişkiler biriminin yanı sıra mevzuata uyum için yeni bir uygulama getiriliyor.

SPK'nın yeni tebliğ ile ilgili olarak yaptığı basın duyurusu Bilindiği üzere Kurulumuz tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003 yılında yayımlanmıştır. Anılan tarihten bu yana, payları İMKB'de işlem gören şirketler tarafından söz konusu ilkelerin uygulanması zorunlu tutulmamış olmakla birlikte, ilkelerin uygulanmasını teşvik etmek ve bu konuda kamuoyu bilinci yaratmak amacıyla Kurulumuz tarafından birtakım çalışmalar yapılmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının formatlarının belirlenerek söz konusu raporların hazırlanmasının zorunlu hale getirilmesi ve İMKB'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyesini baz alan ayrı bir endeks oluşturulması, bu çalışmalardan biridir. Tüm bu çalışmaların asıl amacı, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlere ve sermaye piyasalarımıza sağlayacağı faydalardan en kısa sürede yararlanılabilmesinin teşvik edilmesidir. İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülkemiz açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülkemiz açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim; ülkemiz imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi uluslararası platformlarda teşvik edilmektedir.

Kurumsal yönetimin uygulamalarının önemi, Kurulumuzca müdahil olunan birçok uluslararası platformda da vurgulanmıştır. Türkiye'de kurumsal yönetimin güçlendirilmesi için daha ileri adımlar atılması gerektiği, Türkiye Yatırım Danışma Konseyi tarafından ifade edilmiş olup, bu çerçevede oluşturulan Yatırım Ortamının İyileştirme Koordinasyon Kurulu'nun çalışma konularından birisini de kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi oluşturmaktadır. Ayrıca, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından yürütülen çalışma sonrasında hazırlanan "Türkiye'de Kurumsal Yönetim Pilot Çalışması" konulu raporda, Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla yapılması gereken düzenlemeler belirtilmiş olup, halka açık şirketlerin ilişkili kuruluşları ile yaptıkları işlemler hakkında kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin artırılması hususu bunlardan biridir. Dünya Bankası tarafından hazırlanan ve muhtelif ülkelerdeki yasal düzenlemelerin irdelendiği "Doing Business" isimli çalışmada da, halka açık şirketlerin ilişkili kuruluşları ile yaptıkları işlemlerde işlemin şartlarının şirket dışında bir kurum tarafından işlem öncesinde değerlendirilmesi hususu, ülkelerin yatırım ortamının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan kriterlerden biri olarak belirlenmiştir.

Diğer taraftan yatırımcılar tarafından Kurulumuza iletilen başvurular incelendiğinde, söz konusu başvuruların büyük bir bölümünün pay sahiplerinin şirketler hakkındaki bilgi taleplerinden oluştuğu görülmektedir. Kurulumuzca yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde, şirketler tarafından pay sahipliği haklarının kullanımı konusunda faaliyet gösteren, yönetim kurulu ile pay sahipleri arasındaki iletişimi sağlayan pay sahipleri ile ilişkiler biriminin oluşturulması öngörülmüş olmakla birlikte; yatırımcılar tarafından Kurulumuza ulaştırılan başvuruların miktarı ve mahiyeti, söz konusu birimin şirketler tarafından etkili olarak çalıştırılmadığının göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle pay sahipleri ile şirketler arasındaki iletişimin arzu edilen niteliklere kavuşmasını sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç duyulmuştur. Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda, yapılan düzenleme ile, sermaye piyasası mevzuatına tabi ortaklıkların uygulamalarının geliştirilmesine yönelik esasları düzenlemek amacıyla kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan bir takım prensiplerin de yer aldığı Seri: IV, No: 41 sayılı "Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliğ" 19.03.2008 tarih ve 26821 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

İlişkili kuruluşlarla yapılan işlemler için değerlendirme yaptırma ve kamuyu aydınlatma yükümlülükleri getirilmiştir.

Yürürlüğe giren yeni Tebliğde, payları borsada işlem gören ortaklıklar ile ilişkili tarafları arasındaki işlemlerde, işlem tutarının ortaklığın Kurul düzenlemeleri uyarınca kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolarında yer alan aktif toplamının veya brüt satışlar toplamının % 10'una veya daha fazlasına ulaşması durumunda, işlemlerin öncesinde Kurulca esasları belirlenen kuruluşlara işlemlerin değerlemelerinin yaptırılması ve işlemlerle ilgili olarak kamuya bilgi verilmesi zorunluluklarına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır.

Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin oluşturulması zorunluluğu getirilmiştir.

Söz konusu Tebliğ ile ayrıca, pay sahipleri ile şirketler arasındaki iletişimin artırılması, pay sahiplerinin zamanında ve en doğru şekilde bilgilendirilmesini teminen payları borsada işlem gören şirketlerde pay sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinden sorumlu bir pay sahipleri biriminin oluşturulması zorunlu kılınmıştır. Ortaklıkların sermaye piyasası mevzuatına uyum kapasitesinin güdümlenmesi amacıyla lisans sahibi personel istihdamı zorunlu kılınmıştır. Bunların yanı sıra, Tebliğ ile, payları borsada işlem gören ortaklıklarda, ortaklıkların sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde ve kurumsal yönetim uygulamalarında koordinasyonu sağlayan bir personelin görevlendirilmesi zorunlu kılınmış, söz konusu personelin belli düzeyde sermaye piyasası mevzuatı bilgisine sahip olmasının sağlanması amacıyla lisans sahibi (Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı) olma zorunluluğu getirilmiştir.

Şirketlere gerekli organizasyon yapısını oluşturmaları için 1 yıl süre tanınmıştır.

Payları borsada işlem gören ortaklıklara Tebliğ ile getirilen, ortaklıkların sermaye piyasası mevzuatına uyum kapasitesinin güdümlenmesi amacıyla lisanslı personel istihdam edilmesi ve pay sahipleri ile ilişkiler birimi oluşturulması yükümlülüklerine uyum amacıyla gerekli organizasyon yapısının oluşturulabilmesi için 1 yıllık geçiş süresi tanınmıştır.

Sermaye piyasalarımızda kurumsal yönetim anlayışının yerleştirilmesi açısından önemli düzeyde ilerleme sağlanması hedeflenen söz konusu Tebliğ'in yürürlüğe girmesinin, uluslararası platformlarda ülkemizin yatırım ortamı hakkında yapılacak değerlendirmelere de olumlu katkıda bulunması beklenmektedir. Diğer taraftan Tebliğ'in yürürlüğe girmesinden sonra şekillenecek uygulama seyri ve sermaye piyasalarımızın gelişimi dikkate alınarak, şirketler tarafından uygulaması halen ihtiyari olan diğer kurumsal yönetim ilke ya da prensiplerinin de ileride mevzuatımıza kazandırılması için çalışmalarımız devam edecektir.

Payları İMKB'de İşlem Gören ve Ulusal 100 Endeksine Dahil Olan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Değerlendirme

Payları İMKB'de işlem gören ve Ulusal 100 Endeksine dâhil olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının ve şirketleri hakkında pay sahiplerini etkin bir şekilde bilgilendirip bilgilendirmediklerinin tespiti amacıyla, Kurulumuzca tamamıyla kamuya açıklanan ve yatırımcıların kolaylıkla ulaşabilecekleri kaynaklarda (internet sitesi, özel durum açıklamaları, mali tablolar, faaliyet raporu) yer alan bilgiler kullanılarak bir çalışma yapılmıştır.

Söz konusu çalışmada ulaşılan tespitler aşağıda yer almaktadır.

- 1) 59 şirket pay sahipleri ile ilişkiler birimini kurmuş ve birimin kimlerden oluştuğu ile birime ne şekilde ulaşılacağı hakkında kamuya açıklama yapmıştır.
- 2) 51 şirketin sermayesi içinde imtiyazlı paya yer verdiği anlaşılabilir olup bu şirketlerin 48'i imtiyazlı paylar ve niteliği hakkında kamuya açıklama yapmıştır. İmtiyazlı paylar ve niteliği hakkında kamuya açıklama yapan şirketlerin 42'si bu açıklamalarını internet sitesi ve faaliyet raporları aracılığı ile kamuya duyurmuştur.
- 3) Yapılan incelemede 100 şirketten hiçbirinin esas sözleşmesinde birikimli oy kullanılmasına ilişkin hüküm bulunmadığı tespit edilmiştir.
- 4) Genel kurul toplantısına daveti yalnızca özel durum açıklaması ile yapan şirket sayısı 6, özel durum açıklaması ve internet sitesi aracılığıyla yapan şirket sayısı 3, özel durum açıklaması ve gazete ilanı ile yapan şirket sayısı 21, internet sitesi, özel durum açıklaması ve gazete ilanı yolu ile birlikte yapan şirket sayısı ise 67'dir.
- 5) İddardan öğrenenlerin ticareti kapsamındaki kişileri düzenli olarak kamuya açıklayan şirket sayısı 72'dir.
- 6) 51 şirket nihai hakim pay sahiplerini, dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak suretiyle kamuya açıklamaktadır.
- 7) 18 şirket yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerinin şirket sermayesindeki pay oranlarını kamuya açıklamaktadır.
- 8) 86 şirketin faaliyet raporlarında; finansal performansına, rekabetçi yapısına ve faaliyet risklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.
- 9) 55 şirketin faaliyet raporlarında; yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişine, ücretlendirilme esaslarına, aldıkları ücret ve benzeri menfaatlere ve şirkette üstlendiği icrai faaliyetlere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.
- 10) 76 şirket ilişkili taraf işlemlerini kamuya açıklamaktadır.
- 11) 92 şirketin finansal tabloları, halka açıklık oranı, yıllık faaliyet raporları, genel kurul toplantı tutanakları gibi yatırımcıları yakından ilgilendiren bilgileri içeren bir internet sitesine sahip olduğu, 5 şirketin ise internet sitesinin bulunmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca;
 - a) 89 şirketin internet sitesinde "yatırımcı ilişkileri" başlıklı ayrı bir bölüm bulunduğu,
 - b) 86 şirketin internet sitesinde mali tablolarının bulunduğu,
 - c) 86 şirketin internet sitesinde şirketlerin 2006 yılı faaliyet raporunun bulunduğu,

- d) 75 şirketin internet sitesindeki "yatırımcı ilişkileri" bölümünde 2006 yılına ilişkin olarak 2007 yılı içerisinde yapılan olağan genel kurul toplantı tutanaklarının bulunduğu,
 - e) 71 şirketin internet sitesindeki "yatırımcı ilişkileri" bölümünde 2006 yılına ilişkin kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporunun bulunduğu,
 - f) 82 şirketin internet sitesindeki "yatırımcı ilişkileri" bölümünde şirket esas sözleşmesinin bulunduğu,
 - g) 76 şirketin internet sitesindeki "yatırımcı ilişkileri" bölümünde şirketin özel durum açıklamalarının bulunduğu,
 - h) 66 şirketin internet sitesindeki "yatırımcı ilişkileri" bölümünde İngilizce olarak 2006 yılı mali tablolarının bulunduğu,
 - i) 69 şirketin internet sitesindeki "yatırımcı ilişkileri" bölümünde İngilizce olarak 2006 yılı faaliyet raporunun bulunduğu,
 - j) 33 şirketin internet sitesindeki "yatırımcı ilişkileri" bölümünde İngilizce olarak özel durum açıklamalarının bulunduğu, tespit edilmiştir.
- 12) Çevre ve sosyal konulardaki faaliyetlerine ilişkin kamuya açıklama yapan şirket sayısı 92'dir.
 - 13) 87 şirket çalışanlarına ilişkin uyguladığı politika hakkında kamuya açıklama yapmıştır.
 - 14) Müşteri ve tedarikçilerine ilişkin uyguladığı politika hakkında kamuya açıklama yapan şirket sayısı 88'dir.
 - 15) Yönetim Kurulu üye sayısı 7'nin altında olan şirket sayısının 20 olduğu, 38 şirketin 7, 20 şirketin ise 9 adet yönetim kurulu üyesine sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 31 şirketin yönetim kurulu üyelerinin kadının şirkette icrai faaliyette bulunduğu konusunda bilgiye ulaşılamamış olup, Yönetim Kurulu üyelerinin yarıdan fazlasının icrai faaliyetlerde bulunduğu şirket sayısının 10 olduğu, Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye yer alan şirket sayısının 36 olduğu ve Yönetim Kurulu üyelerinin nasıl seçildiğine ilişkin kamuya açıklama yapan şirket sayısının 80 olduğu tespit edilmiştir.
 - 16) 81 şirket id kontrol sistemlerine ilişkin olarak kamuya açıklama yapmıştır.
 - 17) 63 şirket denetim komitesi faaliyetlerine ilişkin kamuya açıklama yapmıştır.
 - 18) 86 şirket herhangi bir grup yapısı içinde yer almaktadır.
 - 19) 73 şirket iştiraklerine ilişkin ortaklık ve mülkiyet yapısını anlaşılır biçimde kamuya açıklamıştır.
 - 20) 43 şirket faaliyet raporlarında geçmiş yıllarda yapılan yönetim kurulu toplantı sayılarına ve toplantılara katılım oranlarına ilişkin bilgilere yer vermiştir.

Kurulumuzca yapılan çalışma sonucunda ulaşılan tespitler, hâlihazırda payları İMKB'de işlem gören 319 şirketten, piyasa değeri ve işlem hacmi kriterlerine göre en üst grupta olmaları nedeniyle İMKB-100 endeksine kabul edilen 100 şirketin sonuçlarıdır. Bu şirketlerin birçoğunun açıklamalarının Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu formatında belirtilen detayda bilgiyi içermediği, raporlarda yer verilen ifadelerin oldukça standart olduğu kanaati edinilmiştir. Bu durumun çalışma kapsamına alınmayan, ancak payları İMKB'de işlem gören şirketlerin birçoğu için de geçerli olduğu gözlenmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum, payları İMKB'de işlem gören şirketler açısından ihtiyari bir uygulamadır ancak Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarının yayınlanması ihtiyari bir husus değil bir zorunluluktur. Bu anlamda, söz konusu raporların

icraatının de belirli standartları taşıması ve uyum raporu formatında yer alan detayda bilgi içermesi kamunun aydınlatılması açısından önem arz etmektedir. Bu husustan hareketle payları İMKB'de işlem gören tüm şirketlerin, pay sahiplerini etkin bir şekilde bilgilendirmeye devam etmeleri, Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarının hazırlanmasında gereken özen ve hassasiyeti göstermeleri ve hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarına internet sitelerinde yer vermeleri gerektiği hususlarında işbu duyuru ile bilgilendirilmeleri uygun görülmüştür.

Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği

Tebliğ UFRS'de zaman içinde meydana gelen değişiklikleri mevzuata yansıtma ve AB Eşleştirme projesi kapsamında yapılması gereken değişiklikleri içeriyor. 10 Nisan'da yayımlanan tebliğ, finansal raporların hazırlanmasında esas alınacak standartlar, faaliyet raporları ve sorumluluk beyanları ve finansal raporların ilgililere sunulması konularını düzenlemekle birlikte, yatırımcı ilişkileri departmanının sorumlu olduğu faaliyet raporu içeriğinde değişiklik, yatırımcı ilişkileri departmanına risk yönetim, ile ilgili bazı raporlamalar ve artık ara dönemde faaliyet raporu hazırlama zorunluluğu getiriyor.

Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği ve Rehber

Sermaye Piyasası Kurulu, "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği Taslağı"nı yayımlayarak görüşe sundu. Bununla birlikte, "İhrak Ettiği Sermaye Piyasası Araçları Bir Borsada İşlem Görmeyen Ortaklıkların Özel Durumlarının Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği Taslağı" da görüşe sunuldu. 27 Mart'ta yayımlanan Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği'ne görüş verme süresinin dolmasını takiben 15 Nisan'da tebliğ taslağının 26. maddesinde sözü edilen Özel Durum Açıklamalarına İlişkin Rehber de yayımlanarak görüşe sunuldu. SPK'nın Eşleştirme projesi kapsamında hazırlayarak görüşe sunduğu rehberin kısa süre içinde hayata geçmesi bekleniyor.

SPK lisanslama sınavları 24-25 Mayıs tarihlerinde düzenlenecek
Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 24- 25 Mayıs 2008 tarihlerinde Sermaye Piyasası Faaliyetleri Temel Düzey Sınavı, Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey, Türev Araçları, Gayrimenkul Değerleme Uzmanlığı, Kredi Derecelendirme Uzmanlığı, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim ve Konut Değerleme Uzmanlığı sınavları yapılacak. Detaylı bilgi www.spk.gov.tr adresinden alınabilir.

TSPAKB TÜRKİYE SERMAYE PİYASASI ARACI KURULUŞLARI BİRLİĞİ

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisanslama Eğitimi
TSPAKB tarafından, Derneğimiz işbirliğinde "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisanslama sınavları"na yönelik eğitimler düzenlenmeye başlamıştır.

İlki 28 – 29 Nisan tarihlerinde gerçekleştirilecek eğitim programına konuşmacı olarak TKYD Üyeleri Ali Kamil Uzun, Dr. Burak Köder, Dr. Murat Doğu ve Eser Özer katılacaklardır. Eğitim ile ilgili detaylı bilgiyi TSPAKB'nin (212) 2808567 no'lu telefonundan alabilirsiniz.

Asya'da kurumsal yönetim konusunda reformlar devam ediyor



ACGA tarafından Sidney'de Investment & Financial Services Association için yapılan sunumda Asya bölgesinde kurumsal yönetimle ilgili yaşanan sorunlar ele alındı. Temel olarak Asya'da kurumsal yönetim kalitesi ve yatırımcıların bu kapsamdaki beklentilerinin işlendiği sunumda ayrıca "proxy voting" ile ilgili sorunlar ve hissedar hakları ele alınıyor. Sunumda azınlık hissedarları ile ilgili olarak da Güneydoğu Asya ülkelerinde azınlık hissedarlarının sahip oldukları haklarla ilgili karşılaştırmalar yapılıyor. Ayrıca iyi yönetim kurulu uygulamalarının önemine vurgu yapılarak bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin, yönetim kurulu oluşumunun ve yöneticilerin eğitiminin önemi belirtiliyor. Sunumda ayrıca Asya'da kurumsal yönetim reformunun ülkeler, piyasalar ve şirketler arasında değişkenlik gösterdiği ortaya konularak bu kapsamda pek çok düzenlemenin yapıldığı ancak geliştirilmeye adanmış alanlar bulunduğu belirtiliyor.

Hedge fonlar yöneticilerine büyük paralar kazandırıyor

The New York Times

Finansal piyasalarda özellikle türev ürünlerin kullanımına bağlı olarak son yıllarda yaygınlaşan hedge fonlar, yöneticilerine büyük miktarlarda para kazandırıyor. New York Times gazetesi, "Doğu zaman halkantılı finans dünyasının efendileri" olarak nitelendirdiği hedge fon yöneticilerinin, büyük miktarlarda para kazandığını yazdı.

John Paulson adlı hedge fon yöneticisinin geçen yıl 3.7 milyar dolar prim kazandığına işaret eden gazete, muhtemelen Wall Street tarihinde bir rekor olan bu kazancın, fonun ilgilendiği mortgage kredileri ve karmaşık finansal işlemler sayesinde elde edildiğini belirtti.

Paulson & Company şirketinin kurucusu Paulson'un bu alanda yalnız olmadığını kaydeden New York Times, Institutional Investor's Alpha adlı derginin sıralamasına göre diğer hedge fon yöneticileri James H. Simons ve George Soros'un da geçen yıl yaklaşık 3 milyar dolar kazandığına işaret etti.

Yapılan araştırmalara göre hedge fon yöneticileri süratle daha da zenginleşiyor. Alpha'nın listesinde ilk 50 sıradaki fon yöneticilerinin toplam kazancı 29 milyar dolar. Listenin, Simons ve Soros'un da bulunduğu ilk 5 sırasında isimler, geçen yıl da aynı sırada yer aldılar.

CalPERS Tahvil Değerleme Sistemi Reformu'na destek veriyor.

CalPERS, ABD'nin önde gelen üç derecelendirme kuruluşu olan Fitch, Moody's ve Standard & Poor's şirketlerinin devlet tahvilleri değerlemesi ile ilgili metodların reformu üzerine yapılan çalışmalarına destek veriyor.



Yerel yönetim tahvilleri ile ilgili mevcut sistemin şirket tahvillerine oranla daha adaletsiz bir yapı içerisinde olduğu ve yatırımcıların temerrüt riski ile ilgili yanılttığı belirtiliyor. CalPERS yönetimi, tahvil değerlendirme sisteminin adil, doğru ve şeffaf olması gerekliliğini savunuyor.

Aksoy, Morgan Stanley'in yeni Başekonomisti

Morgan Stanley

Dünya çapında 33 ülkede 600'den fazla ofiste hizmet veren uluslararası yatırım bankası Morgan Stanley'in Türkiye, Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi için Başekonomisti Tefik Aksoy oldu.

Blankfein: "Yöneticilerin ücretlerini yatırımcılar belirlememeli"

Geçtiğimiz yıl 70 milyon USD tutarında prim aldığı söylenen Goldman Sachs Group CEO'su Lloyd Blankfein, yöneticilerin ücretleri hakkında yatırımcıların oy hakkı olmasının yönetim kurulunu kısıtlayacağını ve yatırım bankalarının en iyi çalışanları ellerinde tutma yetilerine zarar vereceğini açıkladı.



McKinsey'in küresel araştırması: Yönetim kurulunu daha stratejik yapmak

McKinsey & Company

McKinsey Küresel Araştırması, şirket yöneticilerin paydaş değerini artırmaya yardımcı olacak uzun-vadeli strateji geliştirmek için daha fazla zaman ayırmak istediklerini ortaya koydu. Bununla birlikte, yöneticiler daha fazla bilgiye ihtiyaçları olduğunu söylerken, sadece %45'i şirketin kilit performans verilerine ve sektörel göstergelere etkin erişimi olduğunu raporladı. Araştırmaya katılanların yarısından azı, yönetimle sabit ve düzenli iletişimi olduğunu veya şirket için değer yaratan planların geliştirilmesinde küresel trendlerin ve gelecek senaryolarının dikkate alındığını belirtti.

Şirket değeri yaratılmasında büyük etkisi olan yönetim kurullarının çalışmaları farklılık gösteriyor; uzun-dönemli stratejiye odaklanıyorlar, derin deneyim sahibiler ve üst seviyelerdeki yöneticilerle iletişimleri var ve uzun-dönemli strateji ile ilgili olarak yönetimle sürekli müzakere ediyorlar.

Orta Doğu'da Finansal Suçların Önlenmesi" konulu eğitim programı



18-22 Mayıs 2008

Orta Doğu ve Körfez ülkelerindeki ekonominin öngörülemez büyümesine bağlı olarak özellikle finans alanında hizmet veren şirketlerde düzenlemeler ve yönetim anlamında değişime duyulan ihtiyaç zorunlu hale gelmiştir. Bölgesel merkezlerin finans sektöründe liderliğe oynaması beraberinde uluslararası standartları yakalayabilmenin önemini de getirmiştir. Ancak bu durum finansal suçlara, hırsızlıklar ve hilenin diğer formlarına adanmış bir ortam oluşmasına yol açmıştır. Bu gibi durumlara karşı bir nevi savaş adan "International Financial Crime Prevention & Compliance Training (IFCCT)" "Qatar Financial Centre Authority" ile beraber kamu ve özel sektörün önde gelen temsilcilerini bölgedeki tehditleri tartışmak üzere bir araya getiriyor.

Sempozyum ve Eğitim Programını düzenleyen IFCCT'nin eğitim programları Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Avrupa Konseyi, Avrupa Komisyonu, Federal Bureau of Investigation (FBI), Financial Services Authority (FSA), Interpol ve US Federal Reserve gibi uluslararası kuruluşlar tarafından destekliyor.

"Orta Doğu'da Finansal Suçların Önlenmesi" adlı beş günlük (18-22 Mayıs 2008, Doha, Katar) sempozyum ve eğitim programında katılımcıların uluslararası alanda üst düzey uygulamacılardan yoğun bir eğitim alması planlanmaktadır. Orta Doğu'dan birçok önemli ismin yer alacağı programda katılımcılar yerel ve global uygulamaları da tanıma fırsatı yakalayacaklardır. Buna ek olarak katılımcıların kendilerinin ve çalıştıkları kurumların örgütsel tehditleri önleyebilme yeteneklerinin artırılması amaçlanmaktadır.

Sempozyum ve eğitim programı Doha, Katar'da "Sharq Village & Spa" otelinde gerçekleştirilecek

İletişim:

Sempozyum ile ilgili daha detaylı bilgiyi ve katılım koşullarını resmi internet sitesi olan www.ifcctqatar2008.com adresinden edinebilirsiniz. Siteden online kayıt yaptırabileceğiniz gibi isterseniz kayıt için Kleo Papas (+44 (0) 20 7428 7016, k.papas@faircount.co.uk) ile iletişime geçebilirsiniz. Sponsorların da kabul edildiği programa sponsor olabilmek için ise Dominic Le Moignan (+44 (0) 20 7428 7040) ile iletişime geçebilirsiniz.

Sarbanes Oxley Kanunu'na yönelik eleştiriler azalıyor



Enron skandalının ardında yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley kanunu, iş dünyası tarafından maliyetli olduğu ve şirketlere üstünlükler getirdiği için eleştiriliyor. Ancak piyasalarda yaşanan krizlerle beraber kanunda öngörülen uygulamaların kolaylaştırılmasına yönelik tartışmaların azaldığı gözleniyor. ABD Ticaret Odası'nın genel kurulunda yapılan açıklamalar da geçen yıla oranla önemli bir değişimin olduğunu ortaya koyuyor. Bilindiği gibi geçen yıl Sarbanes Oxley Kanunu'nun ABD piyasalarını yabancı yatırımcıların gözünde daha az çekici kıldığı belirtilmişti.

Sarbanes Oxley Kanunu şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrolün ve üst yöneticilerin şirketin finansal verileri hakkında tam bilgi sahibi olma hususunun iyileştirilmesi yönünde düzenlenmiş ve 2002 yılında yürürlüğe girmişti.

Visa ABD'nin en büyük halka arzını gerçekleştirdi.



Dünyanın en büyük kredi kartı ağına sahip markalardan biri olan Visa, New York Borsası'nda (NYSE) 17.9 milyar dolara halka adandı. Şirketin 406 milyon adet hissesi 44 dolar üzerinden fiyatlandırıldı. Bilindiği üzere dünyanın en büyük halka arzını 2006 yılında Çin Sanayi ve Ticaret Bankası 22 milyar dolarla gerçekleştirmişti.



TKYD faaliyetlerini birlikte planlamaya ne dersiniz?

TKYD olarak kendimizi şanslı saydığımız konulardan biri de çalışmalara aktif katılımda bulunan üye sayımızın oldukça yüksek olması. Bugüne dek Anadolu illerinde düzenlediğimiz toplantılara konuşmacı olarak katılan üyelerimizin yanı sıra, hazırlanan yayınlara sağlanan liderlik desteği, araştırma formlarının yüksek dönüş oranları, çalışma gruplarına yönelik aktif katılımlar TKYD'yi daha güçlü kıldı. Dernek Yönetim Kurulu gündemine alınması talep edilen konuların çalışma gruplarında oluşturulması ve hazır bir öneri paketi olarak gündeme girmesi toplantıların verimini artırma yönünde şüphesiz ilkelere uygun etkili bir uygulama. Derneğin ihtiyaçlarına yönelik olarak gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma gruplarımızı sizlere tanıtarak, katılımlarınızı sağlamak istedik. Burada belirtilen bilgilerin ötesine geçen sorularınızı çalışma grubu liderlerine yöneltebileceğiniz gibi dernek ofisini arayarak cevap bulabilirsiniz.



Sermaye Piyasaları Grubu

Düzenleyici kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve Kurumsal Yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak amacıyla faaliyet göstermektedir.

Çalışma grubu geçtiğimiz dönemde "Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliğ Taslağı" ve "Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyet ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" konularında toplantılar düzenleyerek görüş oluşturmuş ve Sermaye Piyasası Kurulu'na iletmıştır.

Liderliğini TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. İtir Sevim Çiftçi'nin yürüttüğü çalışma grubunda üyelerimiz Tan Egel, Haluk Özdemir, Nalan Erkarakaş, Metin Yüksel, İrem Çalışkan, Fikret Sebilcioğlu, Metin Reyna, Adil Saleplioğlu, Murat Doğu, Gökhan Eraksoy, Hakkı Gedik, İdil Bora ve Sanlı Baş yer almaktadır.

Nisan ayında Sermaye Piyasaları grubu, SPK'nın "Özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin yayımladığı tebliğ taslağı" ile ilgili olarak çalışmalarına devam etmektedir.



Ürün Geliştirme ve İşbirlikleri Grubu

TKYD'nin mevcut proje ve tanıtım faaliyetlerine yeni adımlar getirmek, projeler ve işbirlikleri geliştirerek derneğin misyonuna hizmet vermek üzere faaliyet göstermektedir. Liderliği Yüksel Çomak'ın yaptığı grupta Salim Kadıbeşegil, Müge Yıldız, Tunç Çelik, Onur Tekinturhan, Sühan Seçkin ve Selda Eke görev almaktadır.

Çalışma grubu 15 Ocak konferans projesinin hazırlanmasında, internet sitesi revizyonu ve kurumsal üyelik düzenlemesinin yürürlüğe alınmasında etkin rol almıştır.

Uzmanlar Forumu

Üyelerimizin bilgi ve tecrübelerini paylaşımlarına olanak tanıma amaçlı bir platform oluşturmak amacıyla hayata geçirilen TKYD Uzmanlar Forumu belirlenen konu başlıkları altında düzenlenen toplantılar ile bu amaca yönelik çalışmaları gerçekleştirmektedir. Yatırımcı ilişkileri uzmanlarının yoğun katılım gösterdiği toplantılarda kurumsal yönetime dair düzenleme ve uygulamalar tartışılarak ortak çözümler üretilmektedir. Gündem doğrultusunda uzman konuşmacıların daveti ile düzenlenen toplantılarda gündem katılımcıların aktardıkları beklentiler dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Uzmanlar Forumu üye sayısı bugün itibarı ile 100'e ulaşmıştır.

2008'in ilk toplantısında GRI ile ilgili bir workshop yapılmıştır. Grup ikinci toplantısını ise 7 Nisan tarihinde SPK tarafından yayımlanan tebliğ ve tebliğ taslaklarının kurumsal yönetime katkılarını ele alan bir gündemle gerçekleştirdi.

Liderlik Geliştirme

TKYD'nin misyonu gereği ana hedeflerinden biri konu ile ilgili liderliğin derinleştirilmesidir. Strateji toplantılarında belirlenen ana hedeflerden biri olarak liderliğin geliştirilmesi amacıyla yürütülecek çalışmalar konusunda öneri ve projeler hazırlayan çalışma grubunun gelecek dönemde ele almayı planladığı öncelikli konular arasında ihtisas programları, Kurumsal Yönetim Ödülleri projesi ve kılavuz yayınlar bulunmaktadır.

Grubta Cem Uşaklı, Yıldız Nak, Haluk Alacaklıoğlu, Fikret Sebilcioğlu, Mustafa Çagan, Dr. Esra Largo ve Dr. Burak Köder üye olarak yer almaktadır.

Yüzyıllık bir başarı hikayesi: Vehbi Koç

Rahmi Koç Müzesi, geçtiğimiz ay çok önemli bir sergiye ev sahipliği yaptı. 1901-1996 Vehbi Koç Bir Yüzyılın Hikayesi Sergisi'nde Türkiye'nin yetiştirdiği en önemli işadamlarından Vehbi Koç'un hayatından kesitler sunuldu.

Yüzyıllık dönemi 12 periyoda ve 48 posterle anlatan sergide, her dönem dört farklı katmanda anlatıldı. Vehbi Koç'un kişisel yaşamı, dönemin sosyal hayatı, ekonomik olaylar ve önemli siyasal olaylar bir arada sergilendi.

Gazeteci - Yazar Can Dündar, ODTÜ Rektör Danışmanı Doç. Dr. Sayın Aşen Savaş ve Doç. Dr. Güven Sargın'ın çalışmaları doğrultusunda hazırlanan sergi ilk kez 2006 yılında Ankara'da açılmıştı.

Sergide Koç'un 120 lira sermaye ile aldığı dükkanın görüntüsü, Vehbi Koç'un çalışma masası, kişisel eşyaları yer alıyor. Ayrıca kronolojik bir sırayla hazırlanan sergide Türkiye'nin gelişimi gözler önüne seriliyor. Eskiden üretilen İdamışır ve buzdolapları, Murat 124, Anadol ve traktörler, Türk ekonomisinin geldiği yerin önemini daha iyi anlamamızı sağlıyor. Sergiden Vehbi Koç'un kendi sözleriyle 100 yıllık hayat hikayesi:



"Eskiden doğum günleri Kuran-ı Kerim'in arkasına yazılırmış. Ben kendi doğum tarihini bir türlü bulamadım. Anneme sordum. Üzüme alaca düştüğüm zaman doğdun dedi."



"120 lira sermaye bir dükkan aldık. 1917'de kurulan bu firmanın adı ve adresi Koçzade Hacı Mustafa Rahmi, Karacaoğlan Çarşısı, Ankara'ydı. O yıllarda her dükkan adan Türk, başka bir şey bilmeyip bakkallıktan işe başladığı için, bizde bakkallıktan başladık."

Dükkanında satılan mallar:
İvi, Terazi, Kandil, Kalaycı Çubukları, Ağırlık Birimleri, Sabun, Gaz Ocağı, Baharat Değirmen, Haven, Pencere Demiri, Baharat, Halat, Ayakkabı Lastiği, Örs, Balta Sapı, Kürek Sapı, Kürek, Gaz Lambası, Kağıt İdi Yazma, Keçe, Renkli Yollu Keçe, Çuval Bezi, Yular, Köpek Tasmacı, Tırmık, Tarak, Kilit, Şakül, Makas, Bıçak, Mıh, Kapı Halkası, Bisküvi, Nal, Semer, İdare Lambası,



"Evlerde elektrik yoktu, çeşitli gaz lâmbaları yakılırdı. Bunların 3, 5, 8, 14 numaralıları olurdu. Eğer varlıklı bir evse, sonradan elektrik, gaz yağı yakan lüks lâmbaları ile aydınlatılırdı. Ders çalışmak, kitap okumak, hesap yapmak için 8 numaralı lâmbayı yakardık. Misafir geldiği zaman da 14 numaralı lüks veya lâmba yanardı."



"Otomotiv işinde unutamadığım bir olay da 1949 yılında ilk traktörümüzü getirdiğimizdir. O yıllarda traktörle tarım yapan çiftçiler çok azdı. Marshall Planı uygulanmaya başlandı. Firmamız Amerikan Oliver traktörlerinin acentasıydı. Marshall planından ilk defa Oliver marka traktörler İstanbul'a geldiği zaman Amerikan Yardım Heyeti Başkanı Russell Dorr bir tören yapmak istedi... Traktörler ambarlardan çıkarıldı. Dolmabahçe Sarayının yanındaki alana getirildi ve güzel bir tören yapıldı."



"Türkiye'de otomobil endüstrisinin kurulacağı inancım 1960'ların başında gülenmişti... 1966 yılında Otosan'ın fiberglass bir binek arabası yapmak için yoğun çalışma dönemi oldu. Şubat'ta Hükümet müsaade verdi. Otomobilin fiyatı 26 bin 800 Lira olarak tespit edildi. Temmuz'da arabaya ne isim verileceği hususunda geniş bir anket yapıldı. 100 binden fazla cevap geldi. Teklifler arasında en uygununu seçmek üzere bir jüri kuruldu. Eylül 1966'da ilk Türk otomobiline Anadol adı verildi."



"SEAT fabrikasını gezdim ve Türkiye'de de İspanya'da olduğu gibi bir FIAT fabrikasının kurulacağına, sağlam karoserli bir araba yapılabileceğine inandım... İspanya'dan döndükten sonra FIAT'lılarla anlaşmaya vardık. 37 aylık bir hazırlık, müzakere, müracaat devresinden sonra 8 Ekim 1968'de şirket kuruldu, Bursa'da arsa alındı, Nisan 1969'da temel atıldı, 22 ay gibi kısa bir zamanda tamamlandı ve 12 Şubat 1971 günü törenle fabrika işletmeye açıldı... Yapılan arabaya "Murat" adı verildi."

"Bursa'da kurulan Tofaş Türk Otomobil Fabrikası, Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay'ın da katıldığı bir törenle 12 Şubat 1971 işletmeye açılarak, Murat 124 modelin seri üretimine başlandı."



"Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği'nin TÜSİAD'ın ilk genel kurul toplantısı 1972 yılında yapıldı ve konsey başkanlığına Vehbi Koç seçildi."

"30 Mart 1984 tarihinde Vehbi Koç, Koç Holding İdare Meclisi Başkanlığı'nı Rahmi Koç'a devretti. Artık ikinci kuşak Koç'lar iktidardaydı ve sadece Rahmi Koç değil, Vehbi Bey'in kızları da yönetimde yer alıyordu."

"Koç Holding İdare Meclisi Başkanvekilliğine getirilen Suna Kıraç, yönetim değişikliğinin en önemli simgesi oldu. İkinci kuşak Koç'ların yönetiminde, temel stratejiler gözden geçirilmeye başlandı; yan sektörler, finans, bankacılık; perakendecilik (Migros, Rusya'da Ramstor) gibi yeni alanlara yönelindi."



"Vasiyetim:

Hayata gelen bir insanın "Yaşadım" demesi için dört şey yapması lazımmış:

Bir çocuk yapmak,
Bir ev yapmak,
Bir ağaç dikmek,
Bir eser yazmak."



Nasıl Gidilir?

Mart Ayının sonunda 1901-1996 Vehbi Koç Bir Yüzyılın Hikayesi Sergisi sona erdi. Ama Rahmi Koç Müzesi'nde birçok ilginç sergi bulunuyor. Müzede; karayolu ulaşımı, demiryolu ulaşımı, denizcilik, havacılık, mühendislik, iletişim, bilimsel aletler, modeller & oyuncaklar ve dene-öğren bölümlerini gezebilirsiniz.

Pazartesi kapalı olan müze Salı-Cuma günleri arasında 10.00-17.00 saatleri arasında gezilebilir. Rahmi Koç Müzesi'ni Cumartesi-Pazar günleri arasında saat 10.00-19.00 saatleri arasında ziyaret edebilirsiniz. Kişi başı giriş 8 YTL. İndirimli bilet 4,5 YTL. Müzede bulunan denizaltını ayrıca ücretli gezebilirsiniz. Bunun için girişte yer ayırtmanız gerekiyor.

Adres: Rahmi M. Koç Müzesi, Hasköy Cad. No: 5 Hasköy 34445 İstanbul
Tel: (212) 369 66 00-01-02 www.rmkmuseum.org.tr/ www.vehbikocsergisi.org



“Ölçülemeyen performans iyileştirilemez.”



Dr. Yılmaz Argüden

Türk iş dünyasının yönetim alanında yetiştirdiği önemli isimlerden ve TKYD üyesi olan Dr. Yılmaz Argüden, ülkemizin önde gelen yönetim danışmanlığı şirketlerinden ARGE Danışmanlık'ın ve yatırım bankası Rothschild Türkiye'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapıyor. Aynı zamanda birçok ülkede çeşitli şirketlerin yönetim kurullarında görev alıyor ve 'kalite' kavramının Türkiye'de yaygınlaşmasına ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesine yönelik yaptığı önemli katkılarla biliniyor. Kendisi ile ARGE Danışmanlık bünyesinde geliştirdikleri “Kurumsal Yönetişim Modeli” hakkında konuştuk. Dr. Argüden: “Yönetim modellerini hep başka ülkelerden almak zorunda değiliz. Biz de yönetim modelleri geliştirip ihraç edebiliriz.” diyor. Geçtiğimiz aylarda en çok satanlar listesine giren “Yönetim Kurulu Sırları” adlı kitabını çıkaran Dr. Argüden ile ofisinde keyifli bir röportaj gerçekleştirdik.

TKYD: Siz dünyada pek örneği görülmemiş şekilde davranışlara odaklanan bir kurumsal yönetim modeli ortaya koydunuz. Bunda amaç neydi?

Argüden: Son dönemlerde çeşitli ülkelerde yaşanan yönetim skandalları Yönetim Kurulları ile ilgili birçok yeni düzenlemenin gündeme gelmesine neden oldu. Ancak, yalnızca sıkı kurallar koyarak Yönetim Kurullarının iyi çalışmasının sağlanabileceğine inanmak, yönetim kalitesini yükseltmek için daha fazla bürokrasiye başvurmak demektir. Oysa kurumsal yönetim kurulları değil, davranışlarla sağlanır. Kurallar önemlidir, ancak kurumsal yönetimin temel ilkelerinin ruhunu anlamaksızın, sadece çeşitli otoritelerce oluşturulan kurallara uyum için atılan adımların yönetim kalitesini geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir. Kurumsal yönetim bir kültürdür, bir iklimdir ve bir davranışlar bütünüdür.

Oysa bu konuda yazılmış kitapların çoğu uyum odaklı. Uyumun denetlenmesi ve hukuki yaptırımı olması nedeniyle kolay ölçülebilen özelliklere odaklanıyorlar. Elbette uyum konusu önemli ama daha da önemlisi karar kalitesini artıracak davranışları sergilemektir. Tabii ki süreçleri iyi işletmek karar verme kapasitesini artırır. Ama sonuçta iyi yönetilen bir şirket verilen kararların daha doğru olduğu bir şirkettir. Bu nedenle kurumsal yönetimin temeli davranışsal boyutlardan oluşur. Bu davranışsal boyutlara bakmadan sadece dışardan kolay gözlemlenebilir özelliklere bakarak kurumsal yönetim performansını değerlendirmenin yanlış olduğunu düşünüyorum. Bu yaklaşım insanları sistemle oynamaya doğru yönlendirebiliyor. Böylece zaman içinde sisteme uyuyormuş gibi yapmaya ve gözükmeye başlıyorsunuz. Halbuki

işin temeli “miş” gibi yapmak değil, konunun ruhunu anlayarak daha iyi karar alabilecek süreçler, ortam ve kültür oluşmasını sağlamaktır.

Bu konuda bir model geliştirmenin ve dünyada kullanıma sunmanın kurumsal yönetimin kalitesini geliştirebilmek için önemli bir katkı olacağını düşündüğümüz için bu çalışmayı gerçekleştirdik. Hedefimiz kurumsal yönetişimin gelişimini tetikleyecek bir ölüm modeli ortaya koymaktı. Dünyanın birçok farklı ülkesinde, birçok farklı yönetim kurulunda edindiğim deneyimlerle ne gibi eksiklerin olduğunu gözleme fırsatı yakaladım. Bu bilgi ve birikim ile ARGE Danışmanlık'taki model geliştirme deneyimini birleştirerek bir “Kurumsal Yönetişim Modeli” geliştirdik. Bilgi ve sevginin paylaşıldıkça arttığına inanıyoruz. Bu nedenle, bir model geliştirip bu konudaki bilgi ve deneyimimizi paylaşmak istedik.

TKYD: Peki sizce bir modelde olması gereken en önemli özellikler nedir?

Argüden: Sağlam bir modelin bir fikrin yaygın olarak kullanılmasını sağlamak için ne kadar gerekli bir araç olduğunun bilincindeyiz. Örneğin, EFQM Mükemmellik Modelinin ülkemizdeki Ulusal Kalite Hareketi için ne kadar önemli bir katkı sağladığını bizzat gördük, yaşadık. Kurumsal yönetim ile ilgili olarak geliştirilen modellere baktığımızda bunların kültürel ve davranışsal boyutu idermediğini, girdilerle sonuçlar arasında bir bağlantı kurmadığını, konuya bir gelişim süreci olarak yaklaşmadığını, öğrenmeyi teşvik edecek bir yaklaşım idermediğini, bütünsel bir bakış açısı kazandırmadığını, konuya sadece belli

bir kesitte baktığını gözlemledik. Bu yaklaşım kaybedilen anahtarın, nerede kaybedildiği göz ardı edilerek sokak lambası altında aramaya benziyor. Bu adımları gidermek üzere bir kurumsal yönetim modeli geliştirdik.

Yukarıda sözünü ettiğimiz konu ile ilgili en güzel örnek Enron'dur. Enron uyum odaklı modellerle puan verecek olsanız, yüksek puan alır. Ama şirketin iklimi ve ruhu bozuktur. Hatta şirket batmadan kısa bir süre önce kurumsal yönetim konusunda ödül bile kazanmıştı. Bunun nedeni ölüm metodolojisinin eksikliğidir.

Başarılı bir modelin en temel özelliği ölümü hedeflediği yaklaşımın gelişimini değerlendirebilmesidir. Bu nedenle, sadece Yönetim Kurullarının kolay gözlemlenen özelliklerini değil, aynı zamanda arzulanan davranış biçimlerinin sergilenip sergilenmediğini de sorgulamak gerekir. İkinci önemli konu, girdilerin kalitesi ve kapsamı ile ilgilidir. Yönetim Kurullarına sunulan bilgilerin güncelliği, alternatifleri ve potansiyel etkilerini kapsamı değerlendirme kalitesini doğrudan etkiler. Bu nedenle, yönetim kalitesini belirleyebilmek için bilgi kalitesini de sorgulamak gerekir.

Üçüncü konu Yönetim Kurullarının sadece girdilerden değil, aynı zamanda performanstan da sorumlu olduklarının göz ardı edilmemesidir. Kurumsal yönetim etkinliğini değerlendiren birçok model şirketin ciro, karlılık, yenilikçilik, tedarikçi-çalışan-müşteri tatmini gibi konulardaki performansı ile bağ kurmuyor. Elbette iş sonuçlarında iniş çıkışlar olabilir. Ancak, uzun vadede iş sonuçları olumlu ve sürdürülebilir olmayan bir şirketin Yönetim Kurulunun iyi çalıştığı söylenebilir mi? Bu nedenle, kurumsal yönetimin etkinliğini ölçmek için oluşturulan metodolojiler girdilerin iş sonuçları ile bağlantılarını da incelemek durumunda olmalıdır.

Dördüncü önemli konu değerlendirmelerin sadece iş sonuçlarını değil, aynı zamanda bu sonuçların elde edilmesinde ne gibi süreçlerin kullanıldığına da dikkat etmesi gereğidir. Bazen sonuçlar tesadüfi olabileceği gibi, bazen de sadece sonuçlara odaklanıldığında uzun vadede risk oluşturabilecek süreç sapmalarına göz yumulmuş olabilir.

Beşinci olarak sorgulanması gereken, Yönetim Kurullarının nasıl bir kültür ve iklim ortamında çalıştığıdır. “Yönetim Kurulu kendi üyelerinin davranışlarını sorgulayabiliyor mu?” veya “Herhangi bir konunun irdelenmesinden veya farklı görüşleri ortaya koymaktan çekiniyor mu?” gibi soruları cevaplandırmadan o Yönetim Kurulunun kararlarına güven duyulabilir mi?

Altıncı konu Yönetim Kurulu etkinliğinin bir zaman kesitinde değil, dönemsel olarak değerlendirilmesi gereğidir. Yönetim Kurullarının ne kadar etkin çalıştığı yöneticilerin nasıl motive edildiği, paydaşların nasıl etkilendikleri gibi konuları idermesi nedeniyle herhangi bir anlık değil, süreçlere ilişkin değerlendirmeler gerektirir. Bu nedenle, Yönetim Kurullarının değerlendirilmesi en azından birkaç senelik dönemi kapsamalıdır.

Son olarak, kurumsal yönetim kalitesini ölçmedeki temel amacın aslında bir not vermek değil, öğrenmeyi ve gelişmeyi tetiklemek olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, bir kurumun kurumsal

yönetişim açısından nerede olduğu kadar, hangi hızla geliştiği de önemlidir. Yönetim Kurullarının kendi gelişimi ve kurumlarının gelişimi için neler yaptığını ölçmeyen bir metodoloji bu açıdan da eksik kalır. Bu bakış açısıyla geliştirdiğimiz ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli®, Yönetim Kurullarına kurumsal yönetim ilkeleri temelinde çalışma ve karar almadaki kritik alanları işaret ederek yol gösterici olmayı hedeflemektedir. Model, Yönetim Kurullarının yönetim ilkeleri temelinde doğru insanı seçme, doğru takım oluşturma ve süreçlerin yönetimine ilişkin sağlıklı yaklaşımlar geliştirilmesinin ve uygulamaya alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte girdi unsuru olan insan ve takımın belirlenmesi ve geliştirilmesi ve süreçlerin tanımlanması ve uygulanmasının iş sonuçlarını ve kurumun değerini artırma yönünde nasıl bir gelişim sağladığı da değerlendirilmektedir.

Yönetim modellerini hep başka ülkelerden almak zorunda değiliz. Biz de bu modelleri geliştirip, ihraç edebiliriz.

TKYD: Geliştirdiğiniz kurumsal yönetim modelinden bahsedebilir miyiz?

Argüden: Günümüzde kurumların başarısı; güd sahiplerinin, karar vericilerin katılımcı bir yaklaşımı, şeffaflık ve hesap verme kültürünü benimsemelerini, adil ve tutarlı olmalarını ve “kurumsal güven” veren yönetim yapılarını gerektiriyor.

Kurumsal yapıların en önemli organı, Yönetim Kurullarıdır. Her kurum için en yetkili karar mercii olan Yönetim Kurullarının kimlerden oluştuğu, Yönetim Kurullarının hangi konulara odaklandığı, nasıl çalıştıkları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek üzere neler yaptıkları gibi konular, kararların da, yönetimin de kalitesini etkileyen unsurlardır. Yönetim Kurulları şirketi yönetmez yönlendirir, danışmanlık yapar, uygun bulmadığı kararları veto eder ve gerektiğinde de yönetici kadroda değişiklikler yapar. Yönetim Kurullarının yönlendirme ve denetleme görevini iyi yapabilecek bir yapıya, süreçlere ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı bir şekilde yönetilmesinin ön koşuludur.

Yönetim Kurulu günlük operasyonların içinde olmasa da, oyunun kurallarını belirleyen ve hem antrenör hem de hakem rolü oynayan, etkisi çok yönlü olan bir organdır. Yönetim kurulları stratejik seçimlerin getiri-risk profili, performansın kısa ve uzun vade dengesi, çıkarların paydaşlar arasında adil olarak korunması, inisiyatif alma ve yenilikçiliği teşvik ile denetim ve kontrol fonksiyonları arasında dengeleri korumakla yükümlüdür. Bu nedenle kararlarında sağduyulu bir denge sağlaması önem taşır. Yönetim Kurullarının kural koyucu, yönlendirici, denetleyici ve aynı zamanda örnek olma sorumlulukları güdü bir yapıyı zorunlu hale getirir.

Kurguladığımız model, Yönetim Kurullarının etkinliğini belirleyen beş temel boyut üzerine kurulmuştur: Yönetim Kurullarının yönlendirme ve denetleme görevlerini ne kadar iyi gerçekleştirebildikleri, bu işlevleri hakkıyla yerine getirebilmek için nasıl bir bilgi girdisine sahip oldukları, nasıl bir kültür ve iklim ortamında çalıştıkları ve kendilerini nasıl geliştirdikleri.

Beş Boyut (LOGIC):

Learning	-	Öğrenme
Oversight	-	Denetim
Guidance	-	Yönlendirme
Information	-	Bilgi
Culture	-	Kültür

Geliştirdiğimiz modelin en önemli özelliklerinden biri de ölçme metodolojisidir. Bu metodolojiye bakarak şirketin kurumsal yönetimin hangi aşamasında olduğunu anlayabiliyoruz. İlk olarak tanımlama aşaması geliyor. Tanım olmadan, ölçme gerçekleşmiyor. Her boyut için tanımlanan alanın kapsamı yeterince geniş mi? Bu tanımlananlar uygulamaya geçiriliyor mu? Sürekli olarak geliştiriliyor mu? Hangi seviyede olduğunuz önemli değildir, hangi hızla geliştiğiniz önemlidir. Ayrıca bu gelişmelerin kalıcı olabilmesi için ne kadar kaynak ayırdığınız önemlidir. Anlık başarılarından ziyade başarıyı sürekli kılmak önemlidir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin kurum kültürünün DNA'sına yerleşebilmesi için Yönetim Kurulu süreçlerinin tanımlı olması, bu tanımların kurumun tüm faaliyetlerini kapsamı, uygulamaların kurum içinde yaygınlık kazanması, sürekli geliştirilmesi ve sürdürülebilirliği sağlayacak yatırımların ve yaklaşımların sergilenmesi gerekir. Bu nedenle, geliştirdiğimiz ölçüm cetveli de Yönetim Kurullarının etkinliğini bu çerçevede değerlendirmektedir.

Ölçme Metodolojisinin Seviyeleri (Basics):

Basicly Defined	-	Başlangıç, tanımlı
Scope	-	Kapsam
Implementation	-	Yaygın Uygulama
Continuous Development	-	Sürekli Gelişim
Sustainability	-	Sürdürülebilirlik

TKYD: Dünya literatürüne baktığımızda karşımıza dört temel ilke çıkar. Sizin modelinizde bu ilkeler yediye çıkıyor. Bunun nedenlerini üyelerimizle paylaşabilir misiniz?

Argüden: Güven sürekli gelişimin temelidir. Kurumların başarı elde edebilmeleri için ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerinin, faaliyetlerde verimliliği sağlayan çalışanların ve etkileşimde olduğu paydaşların güvenini kazanması gerekir. Hızla küçülen dünyamızda başarılı olabilmek için artık başkalarının kaynaklarını da harekete geçirebilmek gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için "güven kazanmak" ve sürekliliğini sağlamak gitgide daha da önemli hale gelmektedir.

Bu nedenle, genellikle kurumsal yönetim ilkeleri arasında sıralanan adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluğun yanı sıra paydaşların uzun süreli güvenini kazanabilmek için tutarlılık, bu yaklaşımın kurum kültürü haline gelebilmesi için katılımçılık ve yaygın uygulama, ve yaklaşımlarla sonuçlar arasında bağlantı kurarak sürekli öğrenmeyi teşvik etmek üzere etkililik ilkelerini de önemli buluyoruz. İlkeleri bu şekilde temel alan kurumlar insan kaynağı, organizasyonu ve süreçlerinde bu yaklaşımı yatararak sürekli gelişim ortamı sağlayabilmektedir.



The "CRAFTED" principles of governance

Consistency	-	Tutarlılık
Responsibility	-	Sorumluluk
Accountability	-	Hesap Verebilirlik
Fairness	-	Adil Olmak
Transparency	-	Şeffaflık
Effectiveness	-	Etkinlik
Deployment	-	Katılımcılık ve Yayılım

Bir kurumun başarılı olabilmesi için kaynakları, hedeflenen sonuçlar doğrultusunda etkili olarak kullanması gerekmektedir.

Her kurum sadece kendi kaynaklarına değil, aynı zamanda tüm değer zincirindeki kaynak kullanımına da etki etmektedir. Bu nedenle kurumların benimsediği politikalarda gerek zaman içerisinde, gerekse söylem ve eylem açısından tutarlılık ilkesine uyması değer zincirinin tümünde beklentilerin doğru oluşmasına ve zincirin bir bütün olarak daha güçlü olmasına yardımcı olmaktadır.

Her kurum sadece finansal kaynaklar açısından değil, değer yaratabilmek için kullandığı tüm kaynaklar açısından başkalarının güvenini kazanmak durumunda. Güven ise ancak şeffaflık ile sağlanabiliyor. Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişme ihtiyacı vardır. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesindeki yenilikçilik ile sürdürülebilir bir nitelik kazanabiliyor. Bu nedenle, katılımcı yönetim anlayışı kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi daha etkin uygulanabilir kılıyor. Başkalarının kaynaklarını kullanan her kişi ve kurum bu kaynakların kullanımında paydaşlar arasında adil olmayı ve hesap verebilir olmayı ilke edindiğinde daha geniş kaynaklara ulaşabiliyor ve gelişmesini sürdürebiliyor. Bu nedenle adillik ve hesap verebilirlik ilkeleri de gelişmenin temelini oluşturuyor. İlkeleri sadece telaffuz etmek yeterli değildir. Önemli olan ilkelerin ne kadar iyi ve yaygın kullanıldığını gözlemlemektir. Eğer ilkeler sonuç odaklı olmaz ise, o model başarıya ulaşamaz. İlkelerle iş sonuçları arasındaki bağlantının kurulması gerekir. Şirketi yönetenler kurumsal yönetimin iş sonuçları açısından faydalı olacağına inanmaz ise bu sistem uygulanmaz. Bu nedenle, bu bağlantıyı kuramayan modeller sağlıklı olmaz. Ayrıca, uygulama yaygınlığı sağlanmaksızın ve tüm değer zinciri ile etkileşim değerlendirilmeksizin katma değer yaratmak mümkün olmaz. Bu eksikleri gördüğümüz için, modeldeki temel ilkelerinin sayısını artırdık. Sonuçta bu model işinizin daha iyi yönetilmesine yarıyor.

TKYD: Sizce kurumsal yönetimin performansa etkisi nedir?

Argüden: Bu sistemin temelini güven oluşturuyor. Güven duygusunu geliştiremeyen hiçbir kurum kalıcı başarı elde edemez. Güven, insan ilişkilerinin olduğu kadar, kurumlararası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelidir. Dünya küçüldükçe, kurumlararası ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık artıyor. Kurumlar, başarı için sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda başkalarının da kaynaklarını kullanmak zorunda kalıyorlar. Başkalarının kaynaklarına ulaşabilmek için ise onlara güven veren ilişkiler kurabilmeleri gerek. Bu nedenle, güvenilir olmak başarı için, gelişme için hayati bir önem taşıyor.

Örneğin, şirketler gerek sermaye yapıları, gerekse kredi kullanımları açısından dünya ile rekabet edebilmek için uluslararası finansal piyasalara bağımlı hale geliyor. Aynı şekilde, şirketlerin dünya ekonomisinin gelişmesindeki rolleri arttıkça sorumluluk alanları da genişleyerek, sadece hissedarları değil, aynı zamanda tüm sosyal paydaşları da kapsar hale geliyor.

Kurumsal yapıların finansal piyasalara ve şirketin ilişkide olduğu tüm kesimlere güven verici nitelikte olması başarı için vazgeçilmez oluyor. Çünkü yönetimin kalitesi yöneticilerin kalitesi kadar kurumsal yapının kalitesine de bağlı. Kurumsal yönetim küçük ve büyük hissedarlar, Yönetim Kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını kapsıyor. Kurumsal yönetim bu kesimler için olduğu kadar kredi verenler, tedarikçiler, müşteriler ve toplum için de önem taşıyor. Kurumsal yönetim, kurumsal güvenin temelini oluşturuyor.

Kurumlar herhangi bir değer sunmak için sadece kendi yaptıkları faaliyete değil, bütün değer zincirine muhtaçtır. O değer zincirinin gücü de en zayıf halkası kadardır. Halkaların arasındaki bağlantıyı da güven oluşturur. Bu nedenle, kurumsal yönetimin faydasını değerlendirebilmek için uzun süreli performansa bakılması gerekir. Geliştirdiğimiz model kurumsal yönetim adına yapılanlarla, performans ilişkisini ölçme tabasıdır. Çünkü, ölçülmeyen performans geliştirilemez.

TKYD: Orta ölçekli bir şirket için kurumsal yönetim uygulamaların maliyetleri ne kadardır?

Argüden: Bu bir iş yapma şeklidir. Zaten bir kurumu yönetirken o kaynağı, o emeği harcıyorsunuz. Yönetimsel kaynak yanlış kullanıldığı zaman maliyeti daha yüksek oluyor. Her yenilik gibi kurumsal yönetim de başında bir öğrenme maliyeti vardır, ancak getirisi çok yüksek bir yatırım. Türkiye'den bu konuda isim vermek gerekirse ilk olarak Vehbi Koç aklı gelir. Vehbi Koç'un başarısı tesadüfi değildir. Kurumsallaşmaya verdiği önem sadece şirketlerinde değil, Türk Eğitim Vakfı, Aile Planlaması Vakfı gibi



sivil toplum kuruluşlarındaki başarılarının da sürekliliğini sağlamıştır. Kendisinin ünlü bir sözü vardır. Koç: "En pahalı deneyim, kendi edindiğin deneyimdir" der. Kurumsallaşarak başkalarının deneyiminden öğrenmek ve verecek kararları farklı boyutlarda sorgulamak kadar etkin karar verme mekanizması yoktur. Dolayısıyla konulara hakim, farklı boyutlarına bakabilecek, farklı risklerini ortaya koyabilecek bir sorgulama sürecini oluşturmanın getirisi o kadar yüksektir ki, maliyetinden konuşmak bile gereksizdir. En önemli maliyet, fırsat maliyetidir. Genellikle, yanlış kararların maliyeti karar kalitesini artırmak için yapılacak yatırımdan çok yüksek olur.

TKYD: Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve GRI... Günümüzde bir yöneticinin takip etmesi gereken birçok kavram var. Sizce yöneticiler bu konuyla ilgili nasıl bir yol izlemeli?

Argüden: Burada önemli olan yönetim anlayışıdır. Bu konuda en önemli olan güven oluşturmak ve sürekli gelişmektir. Sürekli gelişmek için kendini en iyilerle karşılaştırarak, öğreneceksin ve öğütüğünü paylaşacaksın. Tutarlı olacaksın ki insanlar güven kazansın. Şeffaf olacaksın ki daha çok kaynağı harekete geçirebilesin. Bunları yaparken hangi aracı kullanırsan kullan, aradılar bence çok önemli değil, önemli olan nasıl bir felsefeyle kaynakları yönettiğindir. Sonuç olarak başkalarının güvenini kazanmadan başkalarını harekete geçiremiyorsun. Bu güveni sağlamak için değişik araçlara ve yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Bu araçların, yeniliklerin sonu hiçbir zaman gelmeyecektir. Ancak temel olan bu yeniliklerin, araçların, modellerin ruhunu anlamak ve uygulamaktır. "Miş" gibi yaparak fazla ilerleme sağlanamaz. İnsanları bir kez aldatabilirsiniz, ancak herkesi sürekli aldatmak mümkün değildir. Önemli olan kullandığınız kaynakların mülkiyeti kimde olursa olsun onları etkin kullanmak ve elde edilen sonuçların adil olarak paylaşılmasını sağlamaktır. Devresini korumayanın, devresi kalmaz.

TKYD: Kurumsal yönetimin olmazsa olmazlarından bağımsız yönetim kurulu üyeliği kavramı günümüzde sıklıkla tartışılıyor. Sizce iş dünyasında bağımsız yönetim kurulu üyesinin önemi artıyor mu?

Argüden: Yönetim Kurullarının kurum değerinin artırılması, paydaşların haklarının dengeli bir biçimde korunması, risklerin yönetilmesi, kurumun sürdürülebilirliğinin sağlanması denetim ve gözetim gibi temel rolleri gerçekleştirilmesi ve kuruma yön verecek stratejik bakış ve düşünceyi kazandırması beklenmektedir. Yönetim Kurullarının başarılı olabilmesi bireysel yetkinlikler ve doğru takım olabilmek özelliklerinin yanı sıra, dengeli dengeleri gözetebilmelerine bağlıdır: Kısa vade – uzun vade dengesi, motive edebilme – denetleme dengesi, değer yaratma – risk dengesi, öncelik belirleme – kaynak kullanımı dengesi, paydaşlar arası dengeler gibi...

Bu alanlarda Yönetim Kurullarının etkili olabilmesi için karar alma ve çalışma yöntemlerinin geniş perspektifli olması

gerekmektedir. Bu karar verme süreçlerimizde de ne kadar farklı boyutta düşünerek karar verdiğimiz kadar azalır. Bu nedenle, özellikle bu tip kararların yönetim kurulunun süzgecinden geçmesi gerekir. Farklı bakış açıları, Yönetim Kurullarında bağımsız insanların olması demektir. Bir kurulda herkes aynı şekilde düşünüyorsa, bir kişiden fazlası gereksizdir. Bu nedenle, farklı düşünen insanları bir araya getirmek gerekir. Ayrıca, dengeli dengeleri gözeterek karar vereceklerin, işle duygusal bir bağı olmaması faydalı olur. Böylece kararların daha detaylı, daha bağımsız değerlendirilmesi için fırsat yaratılmış olur.



Yönetim Kurullarında görev alanların bütünsel bakma becerisine sahip olmaları önemlidir. Yönetim kurullarının oluşumu yaptığımız işe, uzmanlık alanına göre ve şirketinizin değişen gündemine göre değişebilir. Her zaman önemli olan kurumun ihtiyaçlarıdır. "Bu şirketin önümüzdeki dönemde karşılaştığı en önemli kararlar nedir?", "Bu kararların sağlıklı olarak alınabilmesi için ne gibi yetkinlikler ve deneyimlere sahip üyelere ihtiyaç vardır?" gibi sorular bağımsız üyelerin seçiminden önce cevaplandırılması gereken sorular arasında olmalıdır. Kararların boyutları, karmaşıklıkları arttıkça bağımsız üyelere duyulan ihtiyacın da artacağını düşünüyorum.

Dr. Yılmaz Argüden Kimdir?

Dr. Yılmaz Argüden, geliştirdiği yenilikçi yönetim stratejileri, yönetim kalitesini geliştiren metodolojileri ve toplumsal katkıları ile tanınan, ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir. Deneyimleri özel sektörden, kamu sektörüne ve uluslararası kuruluşlara; sivil toplum örgütlerinden, akademik hayata kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. www.arguden.net

Rothschild – Türkiye'nin ve Erdemir'in Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerinin yanı sıra yurt içinde ve dışında Anadolu Efes, Borusan, Koç Holding ve Vestel grubu şirketlerinde, Petkim ve Sümerbank'ta ve Inmet Mining gibi birçok kuruluşun Yönetim Kurulunda da görev yapmış olan Dr. Argüden, deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde ve Koç Üniversitesi MBA programında strateji dersleri vererek, yayımlanmış yirmiyi aşkın kitabı ve 700'ü aşkın makalesi ile paylaşmaktadır.



Türkiye'de sivil toplum kuruluşları konusunda en etkin isimlerden biri olan Dr. Argüden, Kalite Derneği (KalDer), BÜMED, Türk-Amerikan ve Türk-Kanada İş Konseyi'nde Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almıştır. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, TESEV, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği'nin kurulmasında öncü rol üstlenmiştir. Yaşam kalitesini yükseltme konusundaki çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiştir.

ARGE Danışmanlık, Generation Europe tarafından Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki çalışmaları nedeniyle Avrupa'ya örnek Geleceği Şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiştir ve Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalayan ilk Türk Şirkettir. www.arge.com

"Güven duygusunu geliştiremeyen hiçbir kurum kalıcı başarı elde edemez; çünkü herhangi bir değer sunmak için sadece kendi yaptığın faaliyete değil, bütün değer zincirine muhtaçsın. O değer zincirinin gücü de, en zayıf halkası kadardır. Halkalar arasındaki bağlantıyı da güven oluşturur"

"Başkalarının deneyiminden öğrenmek ve verilecek kararları farklı boyutlarda kapsamlı bir şekilde sorgulamak karar kalitesini geliştirir."

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması Eğitim Programı 30 Mayıs 2008



CENTRE for SUSTAINABILITY and EXCELLENCE



Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamaları birçok farklı tanımı ve uygulaması ile sosyo-ekonomik hayatımızda yerini alıyor. Sürdürülen faaliyetlerin amacına ulaşması, kuruluşa ve topluma olan faydalarının en üst seviyeye ulaştırılması birçok profesyonelin masasında çözülmek için bekleyen konulardan bazıları.

"Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması" Eğitim programı bu başlık altında yürütmekte olduğumuz ve yürüteceğimiz faaliyetleri hedeflere en uygun şekilde programlamayı ve bununla ilgili araçları tanıtmayı hedefliyor.

- KSS'nin tanımı,
 - Yarar ve önemi,
 - Kurum kültürüne adapte edilmesi,
 - Pazarlama faaliyetleri ile ilişkisi,
 - KSS politikanızın hazırlanması,
 - Paydaşlarla ilişkilendirilmesi
- eğitim programının ilkinde ele alınacak konular.

Uygulama sürecine kadar tüm detayları ile konuyu aktaracak serinin ilkinde sizleri davet ediyoruz.

Kayıt ve detaylı bilgi için:

Eser Özer
Koordinatör Yardımcısı
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Tel: 212 347 6273
Faks: 212 347 6276
E-mail: eozer@tkyd.org
www.tkyd.org

Kimler Katılmalı?

- KSS Uzmanları
- PR ve İletişim Uzmanları
- Yatırımcı İlişkileri Uzmanları
- Pazarlama bölümü yöneticileri
- Çevre sorumluları
- KSS uygulamalarını ve ilgili raporlamaları kurumlarına kazandırmak isteyen tüm yönetici ve uzmanlar

Eğitmen hakkında;

Nikos Avlonas: Centre for Sustainability and Excellence (CSE)'nin Genel Müdürü ve kurucularından olan Nikos Avlonas, Toplan Kalite Yönetimi / İş Mükemmelliği, hedef skor kartları, kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında uzmanlaşmış, Avrupa'da birçok lider şirket için sistem ve metodoloji tasarımı ve uygulamasını ve aynı zamanda 60'tan fazla kuruluş için KSS denetimi gerçekleştirmiştir.

KSS için Avrupa Modeli ve ilgili metodolojilerin geliştirilmesinde proje lideri olan Avlonas, bu metodolojilerin uygulamasında lider kuruluşlarla işbirliğinde bulunmuştur. Çeşitli lider şirketlerin üst ve orta düzey yöneticilerinin katıldığı çok sayıda seminer ve atölye çalışması yürütmüş ve çeşitli makaleleri uluslararası medyada yer almıştır.

Takvim:

30 Mayıs 2008, Cuma 09.30 – 17.30

Yer:

Dedeman İstanbul

Katılım için:

Katılım bedeli 1.200 YTL + %18 KDV'dir

Kayıt işlemleri programdan 20 gün önce tamamlanan katılımcılara ve TKYD Üyelerine %10 indirim uygulanır, katılım 12 kişi ile sınırlıdır. Program sonunda katılımcılara CSE ve TKYD tarafından "katılım belgesi" verilecektir.

“Bundan sonraki hedefimiz 100 notunu yakalamak olacak”

Geçtiğimiz aylarda Şekerbank, kurumsal yönetim derecelendirme notu olarak İMKB kurumsal yönetim endeksine giren ilk banka oldu. Biz de bu vesile ile bankanın Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi Dr. Hasan Basri Gökten ile bir röportaj gerçekleştirdik. Gökten; “Günümüzde dünya küreselleşti ve sermaye piyasalarına yatırım ancak şirketlerde azınlık haklarının korunması ve şirketlerin kurumsal biçimde yönetilmesiyle gerçekleşir.” diyor. Şekerbank gelecekte kurumsal yönetim alanında 100 notunu hedef olarak önüne koyuyor.

Şekerbank



Dr. Hasan Basri Gökten

TKYD: Sizce Türkiye’de kurumsal yönetime ilginin az olmasının sebebi nedir?

Gökten: Bu olayın iki sebebi vardır. İlk neden Türkiye’de hala kayıt dışı sistemin mevcut olmasıdır. Bu sistem ferdi şirketlerin gelişmesine yol almaktadır. İkinci neden şirketleşen kurumlarda aile yönetiminin hâkim olmasıdır. Yönetime genelde aileye yakın akrabalar getirildiği için şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmaz. Türk toplumu ataeril bir yapıya sahip olduğu için, şirketlerde bu kültür ve yapı devam etmektedir.

Eğer şirket gelişip holding haline gelirse bu sefer de ana hissedarlar kapraz olarak birbirlerini kontrol etmeye başlarlar. Böyle olduğu zaman kurumsal gibi gözükene bir şirketin aslında kurumsal olmadığı görülür. Böylece birbirinden bağımsız olması gereken

beş-altı şirketin aynı aile tarafından yönetildiği ortaya çıkar. Tabii bunu destekleyen bir başka faktör daha vardır; Türkiye’de halka açılma oranı ve sermayenin tabana yayılma oranı çok düşüktür. Böyle olduğu zaman hesap verebilirlik, kontrol ve şeffaflık gibi kavramlar gelişmez. Bunun sonucu olarak, kurumsallık o şirket içinde gelişemez.

TKYD: Şekerbank’ın kurumsal yönetim ile ilgili geçirdiği süreci üyelerimize anlatabilir misiniz?

Gökten: Aslında Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerine sahip olan ve kurumsallaşmaya en yakın olarak tanımlayabileceğimiz kurumlar bankacılık sektöründe yer almaktadır. Zaten baktığınız zaman sektörün doğu halka açılmış durumdadır. Şekerbank kuruluşu itibarıyla kurumsal yönetim felsefesine hep yakın

durmuştur. Şekerbank hiçbir zaman bir kişinin ya da tek bir sermayedarın malı olarak kurulmamıştır. Şekerbank toplumsal dayanışmayla, girişimcilik ruhuyla halka açık şirket mantığıyla kurulmuştur. Biz geçmişte yaptığımız reklamlarımızda bunu vurguladık: “Şekerbank’taki her bir liranın bir milyon kefilisi var” dedik. Yani, Şekerbank T.A.Ş., geçmişte çok ufak pancar çiftçilerinin kooperatifleri kurması ve akabinde kooperatiflerin de bankayı kurmaları vesilesiyle meydana gelmiştir. Bu yapıya, bankanın çalışanları sandıklar vasıtasıyla katılmıştır. Sonuç olarak, Şekerbank kuruluş felsefesi ve kökenleriyle kurumsal bir yapıdadır ve uzun yıllar bu kurumsal mantıkla yönetilmiştir. Azınlık hakları korunmaya çalışılmıştır. Bildiğiniz üzere kurumsallaşmada azınlık hakları önemlidir. Bugün Türkiye’de Sermaye Piyasası Kanunu çıktıktan sonra azınlık hakları gündeme gelmiştir. Aslında azınlık hakları batılı ülkelerde çok gelişmesine rağmen Türkiye’de yeni gelişmeye başlamıştır. 1995 yılına kadar KİT’dik; dolayısıyla kurumsal yapımızın temellerini bu yapıya dayandırabiliriz.

Biz kurumsallaşma yolunda ilk ciddi adımı halka açık olarak gerçekleştirdik. Çünkü ölümlü, sistematik ve hesap verebilir bir yapıya sahip olabilmek için halka açılmamız gerekiyordu. 1997 yılında halka açıldığımızda kurumsallaşma sürecimiz başlamış oldu.

Kurumsallaşmanın çok değişik faktörleri vardır. Önce hissedarlara hesap verebilir olmanız gerekir. Ayrıca yaptığınız işlerinizi kamuoyu ile paylaşmalısınız. Bir de sistemin içinde kurumsal olmak diye bir kavramdan bahsedebiliriz. Bunu sistemde işleyen bazı yapıları yazılı olmayan kurallara bağlamak olarak adlandırabiliriz. Tabii bu kültürü yazıya dökmek gerekir. Örneğin; her yıl değişen yönetim kurulumuzu, üç yılda bir değiştirelim gibi yazılı olmayan bir prensip koyduk. Genel müdür yardımcılarını belli kriterler koyduk. Bu pozisyonlarda sık sık değişiklik yapılmaması kuralını getirdik. Bankaya alınacak çalışanlar artık belli sınavlardan geçip işe girebiliyor. Yükselme ve bekleme süreleri için belli bir sistem oturttuk. Kurumsallaşma sürecimiz buralardan başlamıştır. Bunu kademe kademe geliştirip Şekerbank’ın tümüne yaydığımızı düşünüyorum.

2001 ekonomik krizi bizim için bir sınav olmuştur. Aslında biz, bu krizi bir fırsata dönüştürdük. Böylece yeniden yapılanma sürecine girdik. Organizasyon ve iş akışı olarak yeniden yapılanmaya gittik. Kişiler, birimler ve bankacılık bazında düzenlemeler yaptık. Ben o yıllarda açık yönetim şekli oluşturmaya çalıştım. Örneğin haftanın bir gününü çalışanlarıma ayırdım. Böylece derdi olan herkes bana ulaşabiliyordu. Bu konuşmalarda sistemde eksik giden veya aksayan konuların ne olduğunu öğreniyordum. Sistemin işleyişini çalışanın algılayıp algılamadığı çok önemlidir. Ben her çalışanımdan olaylara sorgulayıcı bir bakış açısıyla bakmasını isterim. Herkesin kendisini bankanın genel müdürü olarak hissetmesi gerekir. Araştırmacı, sorgulayıcı ve şeffaf olunmasını lazımdır. Karar verme süreçlerinin birlikte oluşturulması gerekir. Her şeye tek sesle hareket eden bir orkestra gibi ortak cevap vermek, yaptığımız işleri bir ahenk içinde paylaşarak gerçekleştirmemiz gerekir. Sonuç olarak, bu kavramların parolasında kurumsal yönetim yolculuğumuza başladık.



Kavramları önce fikren sonra yazılı hale getirdik. Bunlar olgunlaştığı zaman kurumsal yönetim notu almak için başvurumuzu gerçekleştirdik; ‘gelin bunu değerlendirin’ diye. Sonuçta Türkiye’de kurumsal yönetim notu alan ilk banka olduk.

TKYD: Derecelendirme sürecinde neler yaşadınız? Ayrıca kurumsal yönetim notunuzda menfaat sahipleri bölümünden aldığınız not Türkiye ortalamasının çok üstünde. Bunun sebebi sizce nedir?

Gökten: Derecelendirme sürecinde her kuralınızı yazılı hale getiriyorsunuz. Bir müdürün veya bir genel müdürün nasıl atanacağından tutun da, kamuoyu açıklamalarınıza kadar her şeyi belli kuralları çerçevesinde yazıya döküyorsunuz. Sonra gelip sizin bu süreçlerinizi kontrol edip bir not veriyorlar. Menfaat sahipleri notunun sırrı, anlattığım kuruluş felsefesinde yatmaktadır. Şirketin yönetiminde bir aile şirketinin olmayışının veya şirket çalışanlarının şirketle iş bağı olmamasının bunda rolü olduğunu düşünüyorum. Böyle olduğu zaman çalışanların ve yönetenlerin bankanın hissedarlarıyla bir menfaat ilişkisi olmuyor. Bugün başka kurumlar tüm işlerini, yine kendi kurmuş oldukları diğer şirketlere yaptırıyor. Böyle olduğu zaman şirket ile şirketin hisselerine sahip olan kişi arasında bir menfaat ilişkisi oluşuyor. Biz hiçbir şirket ile böyle bir menfaat ilişkisi içinde değiliz. Bu bizim en öncelikli ilkelerimizden biridir.

Kurumsal Yönetim’i meydana getiren en önemli organ yönetim kuruludur. Şekerbank’ta 11 kişilik bir yönetim kurulu bulunuyor. Komiteleriniz mevcut. Sizin yönetim kurulunuzda komitelerle ilişkiler nasıl işlemektedir?



Bankamızda tüm süreçler, yazılı olan kurallar dahilinde gerçekleşir. Bir üst, altını bu kurallar dışında bir uygulamaya zorlayamaz. Bu yüzden kişinin özlük hakları zarar görmez. Bu sistemi en alttan en üste doğru yaydığımızda herkes yapacağı işi ve sınırlarını bilir. Bizim yönetim kurulumuzdan hiçbir üye doğrudan herhangi bir yöneticiye, 'Şu işi şöyle yap' diye emir veremez. Her kurum veya birim kendi içinde bağımsızdır. Her kurum görüşünü bir üste gönderir. Bu yüzden aşağıdan veya yukarıdan bir müdahale söz konusu olmaz. Yönetim kurulunun altında kredi komitesi bulunur. Bu yapı bağımsızdır. Yönetim kurulunda bağımsız üyeler vardır. Ayrıca kurumsal yönetim komitesini oluşturduk. Bu komitenin başkanı bağımsız bir üyedir. O kararlarını alır ve yönetim kuruluna sunar. Genel müdür yardımcılarını iştirakler, id denetim ve risk komitelerimiz de birbirinden bağımsız çalışır. Fakat bu bağımsızlık tek başına karar almayı gerektirmez.

Ayrıca bir komite diğer komiteyi etkilemez. Bütün bu komiteler bir noktada fikir birliğine vardığında sistem icraya dönüşür. Bankamızda üç deşit karar mekanizması vardır. Birincisine id sirküler diyoruz. Bunu genel müdür ya da yönetim kurulu başkanı yayımlar. İkinci haberleşme sistemi genelgelerdir. Bunlar genel müdür yardımcılarının ortak kararıyla çıkar. Son olarak birimler kendi id duyurularını yapar. Bunun dışında yaptığımız kar, zarar ve yönetim kurulu ücretlerine kadar tüm bilgileri, açıklamalar yoluyla kamuoyuna duyuruyoruz. Genel kurulumuzda olabilirdiğince şeffaf bir sunum yapmaya çalışırız. Tüm harcamalarımız en ince detayına kadar açıklanır ve kamuoyuyla paylaşılır.

TKYD: Kurumsal yönetim derecelendirme notuna başvuracak şirketler nelere dikkat etmelidir?



Göktaş: Önce id süreçleri açısından yazılı dokümanlarını değiştirmeleri ve iş akışlarını ona göre düzenlemeleri gerekir. Kriterlere uygun yapıda değişiklikler yapılması gerekir. Herkes genelde kendi bildiğini yapmak ister; ancak, doğru olan ortak hareket etme becerisini yakalamak ve şeffaf olmaktır. Azınlık hakları korunmalıdır. Halka açıklama oranları artmalıdır. Bu bir süreçtir. Günümüzde dünya küreselleşti ve sermaye piyasalarına yatırım, ancak şirketlerde azınlık haklarının korunması ve şirketlerin kurumsal biçimde yönetilmesiyle gerçekleşir.

TKYD: Bundan sonra Şekerbank kurumsal yönetim anlamında nasıl bir yol izleyecek?

Göktaş: Kurumsal yönetim ilkelerimizi ve politikamızı yazılı hale getireceğiz, daha sonra bunu kamuoyu ile paylaşacağız. Bundan sonraki hedefimiz ise kurumsal yönetim notumuz 100 oluncaya kadar bu alandaki çalışmalarımızı devam ettirmek olacak.

Dr. Hasan Basri Göktaş Kimdir?

Dr. Hasan Basri Göktaş, 1951 yılında Kayseri'nin İncesu ilçesinde doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini Kayseri'de tamamlayan Göktaş, üniversite eğitimini ise 1973 yılında Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi'nde ziraat yüksek mühendisi olarak tamamlamıştır.



1993 yılında Şekerbank T.A.Ş. Genel Müdürü olan Göktaş, bir süre Yüksel İnşaat A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı da yapmıştır. 2002 yılında Şekerbank T.A.Ş. Genel Müdürlüğü'nün yanı sıra Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de devralan Göktaş, 27.10.2006 tarihinde Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinden ayrılmıştır. 01.02.2008 tarihine kadar Genel Müdürlük görevini yürüten Basri Göktaş, bu tarih itibarıyla Şekerbank T.A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi olarak görevine devam etmektedir.

Göktaş'ın "Pankobirlik ve Pancar Kooperatifleri Üzerine İncelemeler", "Ekonomik Finansal Görüşler", "Çağdaş Bankacı'nın El Kitabı", "Türkiye'de Merkez Bankası, Hazine, Bankacılık Kesimi İlişkileri" ve "5 Nisan Kararları" adlı yayımlanmış kitapları bulunmaktadır.

GRI'da bu ay



Global Reporting Initiative – GRI

Vizyonunu ekonomik, çevresel ve sosyal performans konularının raporlanmasında aynen finansal raporlamada olduğu gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirmek olarak özetleyebileceğimiz "Global Reporting Initiative" (GRI); dünya çapında faaliyet gösteren, kar amacı gütmeyen ve çoklu paydaşa sahip bir kuruluştur. GRI sürdürülebilir kalkınmayı operasyonlarının merkezine koyması ve "Sustainability Reporting Framework" ile "Sustainability Reporting Guidelines" adlı yayınları ile sürdürülebilir kalkınmaya verdiği önemi gözler önüne sermiştir. Bu yayınlar, sürdürülebilir kalkınma yolundaki id ve dış paydaşların örgütsel performans adına hesap verilmesini, resmi açıklama yapılmasını ve sorumluluğu hedeflemektedirler.

1997 yılında Boston, ABD merkezli ve kar amacı gütmeyen CERES'in (Sürdürülebilir Zenginlik için Yatırımcılar ve Çevreciler) proje departmanı olarak kurulan GRI büyük bir hızla büyümektedir. 60 farklı ülkeden yaklaşık 1000 organizasyonun "GRI Reporting Framework"lerini açıklamaları, GRI'nin 'şeffaflık', 'hesap verebilirlik', 'raporlama' ve 'sürdürülebilir kalkınma' konularını bir noktada birleştirmeye ve hızlandırmaya verdiği önemi hızlandırmaya verdiği önemi haklı kılmaktadır.

2008 GRI Konferansı

7 – 9 Mayıs 2008 tarihlerinde Amsterdam'da düzenlenecek olan konferansta "Okuyucuların Seçimi Ödülleri"nin sahipleri ödülleri alacakları gibi aynı zamanda sürdürülebilirlik raporlamasıyla ilgili uluslararası gelişmeler tartışılacak. Sürdürülebilirlik raporlaması hazırlayan şirket temsilcilerinin ve bu raporları takip eden kişilerin de idlerinde bulunduğu 1000'e yakın "menfaat sahibi"nin bir araya geleceği konferansta herkesin üst düzeyde faydalanabilmesi amaçlanmaktadır.

Odak noktasının sürdürülebilirlik raporlaması yapanların ve kullananların olacağı konferans başlıca şu avantajları sunacak:

- "Okuyucuların Seçimi Ödülleri"nin sonuçlarının paylaşılması ve sürdürülebilirlik raporlamasını takip edenlerin raporlamanın bugünüyle ilgili değerlendirmelerinin sunulması
- Global liderlerden sürdürülebilirlik ve raporlamayı ilgilendiren tartışmalara istinaden en son gelişmelerin öğrenilmesi
- Dünyanın farklı bölgelerinden gelen katılımcılara sürdürülebilirlik raporlamasını sunmak ve katılımcılardan konuyla ilgili bilgi alma fırsatı

Konferans hakkında ilgi çekici bazı başlıklara yer vermemiz gerekirse şunları sıralayabiliriz:

- "GRI Okuyucuların Seçimi Ödülleri"nin dokuz farklı kategorideki sahiplerin açıklanacağı gala yemeği
- Nik Growing'in sunacağı ve BBC tarafından yayınlanacak olan tartışma programı
- Hollanda Prensinin ve Ürdün Kraliçesi Rania Al-Abdullah'ın katılımları
- Anglo American Plc, Shell, British Telecom ve Radobank gibi şirket temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilecek forumlar
- Birleşmiş Milletler Çevre Programı'ndan (UNEP) ve UN Global Compact'tan üst düzey katılım

Program Detayları:

- **Başlık:** Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık Üzerine Global Konferans, Amsterdam
- **Yer:** Okura Hotel, Amsterdam, Hollanda
- **Tarih:** 7-9 Mayıs 2008
- **Kayıt için:** www.amsterdamGRIconference.org adresinden online kayıt uygulaması mevcuttur.

Global Compact (Küresel ilkeler sözleşmesi) anayasa olsa Türkiye'nin itibarı ne olur?



Salim Kadıbeşegil | Stratejik İletişim Danışmanı | ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı

1999 yılında, o zamanki Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Anan tarafından adlandırılan "Küresel İlkeler Sözleşmesi" günümüzde Türkiye'nin de gündeminde yer alan bir konu başlığıdır. Her ne kadar bu sözleşmeye imza atan ama yükümlülüklerini yerine getirmeyen 30'a yakın Türk şirketi bu sözleşmenin kapsamı dışında bırakılmışsa da sayısı 70 civarındaki şirket ile yolumuza devam etmekteyiz.

Küresel ilkeler sözleşmesi, "iş dünyası ile insanın" buluşma biçimini tarif etmektedir. Dünyanın hangi coğrafyasında yaşarsak yaşayalım, yeryüzünün kısıtlı kaynaklarının sürdürülebilirlik ilkeleri ile yönetilmesi ve böylece gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakmayı hedef almaktadır.

Birleşmiş Milletler tarafından adlandırılması ve yüzlerce şirketin bu ilkeleri benimsemesinin ardından neredeyse on yıllık bir gecikme ile ülkemiz gündemine giren bu evrensel ilkeler; 10 ana maddeden oluşmakta ve 5000'den fazla paydaşı ile yeryüzündeki en kapsamlı sivil toplum hareketi olarak tanımlanmaktadır. İnsan hakları, iş gücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele üst başlıkları ile tanımlanan

bu ilkeler daha kaliteli bir yaşamın özlemine duyan tüm insanlık için geliştirilmiş olmakla birlikte gönüllülük esasına dayalı bir katılımı tarif etmektedir.

21. yüzyıl bir anlamda sivil toplumun sesinin yükseldiği bir yüzyılı simgelemektedir. Global Compact bunun en güzel göstergeleri arasındadır. Tabandan yükselen ve yaşanabilir daha iyi bir dünya ile ilgili beklentiler Birleşmiş Milletler' in öncülüğünde "Küresel İlkeler Sözleşmesine" dönüşmüş durumdadır. Bu ilkelerin ayak sesleri 1992 yılında yapılan Rio konferansında duyulmuştu. Sürdürülebilir insanı gelişim ve kalkınma başlıklı kavramın adını bizi günümüzde Küresel İlkeler Sözleşmesi ile buluşturmaktadır.

Önceleri, şirketler "itibarlarına değer katsın" yaklaşımı ile bu ilkeleri benimsemişlerdi. Ancak zaman içinde bu ilkelerle uyumlu politikaların global pazarlarda kendilerine birer rekabet avantajı yarattığını gördüler. Çünkü tüketici, yatırımcı, çalışan ve toplum genelinde "tercih" edilen birer kurum haline dönüşmenin ideriği bu yaklaşımın idinden doğmuştu. Bunun doğal sonucu olarak da şirketlerin iş sonuçları bu yaklaşımdan nemalanmaya başladı!

Bu ilkeleri uygulayan şirketlerde çalışan bağlılığı arttı, nitelikli ve yetenekli gençler için bu şirketler birer çekim merkezi oldu. Tüketici, ürün ve hizmetlerini satın aldığı markaların arkasında bunları üreten şirketlerin Küresel İlkeler Sözleşmesine imza atmış olduğunu görünce bağlılığını tekrar satın alma ve tavsiye etme davranışları ile gösterir oldu. Yatırımcıların ilgisi bu şirketlere yoğunlaştı. Evrensel değerlere duyarlılık gösteren şirketler bir anlamda gelecek güvencesi ve yönetim kalitesi yaratıyorlardı. Finansal verilerin dışında elle tutulamayan değerleri simgeleyen bu görüntü yatırımcılar için de bir güvence oldu. Sivil toplum, kriz ortamlarında, zor zamanlarda bile bu şirketlerin yanında duran bir görünüm sergiledi.

Bütün bu oluşum şirketlerin pazar değerine yansıdı! Global pazarlarda daha etkin ve güçlü rekabet eder konuma geldiler. Beğenilen, tercih edilen, itibarlı kurumlar haline dönüştüler ve dönüşmeye de devam ediyorlar.

Öte yandan, Global Reporting Initiative isimli sivil toplum kuruluşu 2000 yılından bu yana şirketlerin ekonomik, sosyal ve ekolojik çevre alanındaki performansını ölçen standartlar geliştirdi. Global pazarların önde gelen ve sayıları bini aşkın şirket bu raporlama sistemini benimsedi. Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin bir anlamda tanımlanmış standartlarla raporlaması olan bu sistematik günümüzün en kapsamlı ve derin performans yönetim sistemi olarak tanımlanıyor.

Bütün bu sistematik, liberal ekonominin geçerliliğini koruduğu tüm pazarlarda şirketlerin amansız rekabet mücadelesine yansıdı. Bir anlamda, şirketler, ekonomik göstergelerin dışında sosyal ve çevresel alanlarda da rekabet ederek daha "yaşanabilir" bir dünyanın birer parçası haline geldiler.

Şimdi düşünelim; eğer Global Compact Türkiye'nin Anayasası olsa idi... Yani, Türkiye'yi yönetenler Birleşmiş Milletler tarafından ilan edilen Küresel İlkeler Sözleşmesinin altına imza atıp bunu ülkenin Anayasası olarak benimseydiler... Türkiye'nin dünya ülkeleri arasındaki itibarı ne olurdu?

Yani Anayasa'nın maddeleri şunlardan oluşmuş olacaktı; Küresel İlkeler Sözleşmesinin ideriği ve maddeleri şunlardı:

İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalıdır.

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.

Çalışma Koşulları

İlke 3: İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidir.

İlke 4: Her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmaya son verilmelidir. Çalışanlar emeklerini kendi isteği ile yapmalıdırlar. Kanunlara uygun şekilde çalışmalı ve istifa edebilmelidirler. İşyerlerinde zorlamalara ve şiddete maruz kalmamalıdırlar. Ücretleri nakdi olarak ödenmelidir.

İlke 5: Her türlü çocuk işçiliğe son verilmelidir.

İlke 6: İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmelidir.

Çevre

İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.

İlke 8: İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermemelidir.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10: İş dünyası rüşvet ve haram dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Tanımlanmış bu ilkelerin alt adımları ile birlikte bir Anayasa'nın yürürlükte olduğu bir ülkenin iş sonuçları acaba şirketlerin ki gibi olumlu etkilenebilir miydi? Yani; o ülkede yaşayan insanlar (çalışanlar) ülkelerine daha bağlı ve mutlu bir toplumu temsil edebilir miydi? Tüketiciler (yerli ve uluslararası) bu ilkelerle yönetilen bir ülkenin ürün ve hizmetlerini daha mı öncelikli tercih ve tavsiye ederlerdi? Yatırımcılar, (yerli ve uluslararası) için bu ilkelerin ön şart olduğu Türkiye daha cazip bir yatırım tercihi olur muydu? Avrupa Birliği, NATO, Birleşmiş Milletler, OECD gibi çok ülkeli temsil kuruluşları ve ABD gibi ülkelerin (sivil toplum) Türkiye ile olan ilişkilerinde bu Anayasa nedeniyle ilişkiler farklı bir boyut taşıyor muydu?

Bunlarla birlikte, aynen şirketlerin yaptığı gibi, ülke performansını ekonomik, sosyal ve ekolojik çevre başlıkları altında tanımlanmış Global Reporting Initiative standartlarına göre ölçümleyen ve raporlayan Türkiye ülkeleri arası gelişmişlik biriminin değişimine öncülük eder miydi? Yani sonuçta, böyle bir anayasayı benimsemiş Türkiye "farklılaşmış" ve "itibarlı" bir ülke konumuna gelebilir miydi?

Salim Kadıbeşegil Kimdir?

1954 Ankara doğumlu olan Salim Kadıbeşegil, 1977 yılında Ege Üniversitesi Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu'ndan mezun oldu. 1979-1981 yılları arasında Washington D.C.'de Türkiye Büyükelçiliği Basın Müşavirliği'nde Basın Ataşe Yardımcısı statüsünde "diplomat" olarak çalıştı. 1990 yılında kendi şirketi ORSA'yı kuran Kadıbeşegil, halen Stratejik İletişim Yönetimi alanında hizmet veren bu şirketin İcra Kurulu Başkanı olarak görev yapıyor. Halkla ilişkiler, Stratejik İletişim, Kurumsal İtibar Yönetimi, Kriz İletişimi, Kurum İçi İletişim konularında yerli ve yabancı yayınlarda 100'e yakın makalesi yayımlanmıştır.

“Kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk üzerine”



Dr. Murat Doğu

“Kurumsal yönetim” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” birlikte çok sık anılan iki kavram... Her iki kavramın da birbiri ile yakın akraba olması, zaman zaman bu iki kavramın hatalı bir şekilde birbirinin ikamesi gibi veya biri diğerinin alt unsuruymuş gibi kullanılmasına yol açabiliyor. Bunda konu ile ilgili kişi ve kurumların bakış açıları ve geçmişleri önemli rol oynuyor. Halbuki her iki kavramın farklı noktaları birbirinden oldukça farklı ve esasında bu iki kavram birbirinin tamamlayıcısı. Peki, “kurumsal yönetim” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramlarının gerçekte birbiri ile ilişkisi nedir? Aşağıda bu sorunun cevabını aramaya çalışacağız.

Bu konuya doğru bir yaklaşım getirebilmemiz için hiç şüphesiz öncelikle “kurumsal yönetim”(corporate governance) ve “kurumsal sosyal sorumluluk” (corporate social responsibility) kavramlarına yüklenen anlamlara daha yakından bakmamız gerekiyor.

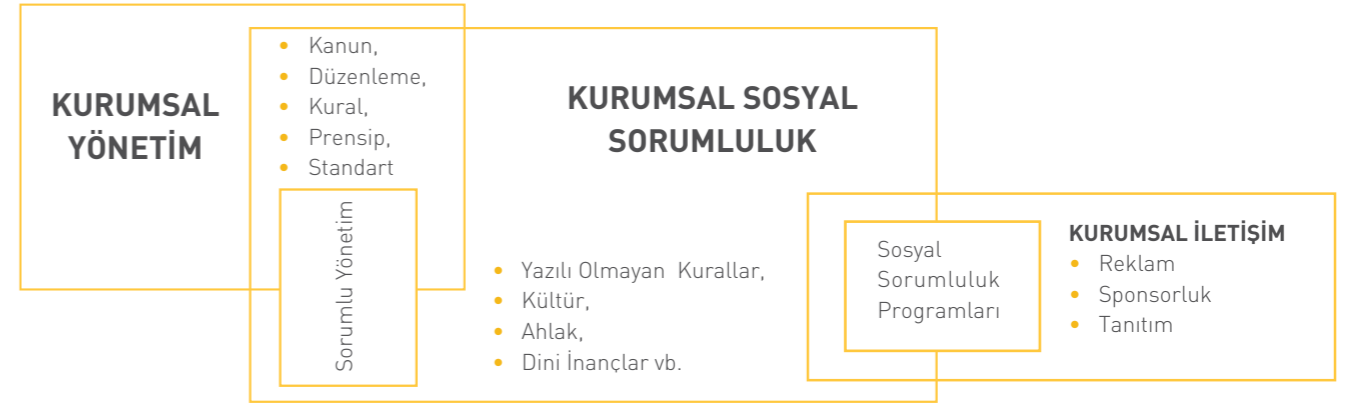
Bilindiği üzere kurumsal yönetim alanında son 20 yılda çok sayıda çalışma yapıldı. Birçok devlet, düzenleyici otorite, sivil toplum kuruluşu ve şirket ayrı ayrı kendi kurumsal yönetim prensiplerini ve/veya rehberlerini oluşturdu. Bu konuda birçok makale ve araştırma yayımlandı. Hatta bu prensiplerin bir kısmı mevzuat ile uyulması zorunlu yükümlülük haline geldi. Bu çalışmaların hemen hemen tamamının merkezinde, tüm dünyanın da kabul ettiği üzere OECD’nin ilk olarak 1999 yılında yayınladığı ve daha sonra 2004 yılında revize ettiği “Kurumsal Yönetim İlkeleri” (OECD İlkeleri) yer alıyor.

OECD İlkeleri’nde, kurumsal yönetim, şirketin yönetimini, yönetim kurulunu, pay sahiplerini ve diğer menfaat sahiplerini bünyesinde barındıran bir “ilişkiler bütünü” olarak değerlendirilmektedir. Bu ilişkiler yumağı içerisinde kurumsal yönetim, şirketin hedeflerinin ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına belirlenmesini ve performansının takip edilmesini sağlayan sistemin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. OECD İlkeleri, kurumsal yönetimi büyük bir resmin önemli bir parçası olarak görmektedir. Buna göre, örneğin kurumsal yönetim, makroekonomik yapının önemli bir bileşenidir. Benzer şekilde, hukuk düzeninin de kurumsal yönetimin alt yapısının oluşmasında önemli etkileri

mevcuttur. OECD İlkeleri, tüm bunlara ilave ve bu yapının bir tamamlayıcısı olarak, şirket yönetiminin toplumun sosyal menfaatlerinin farkında olmasını ve hassasiyet göstermesini de şirketin saygınlığı ve uzun dönemli başarısı üzerinde etkili olabileceğini ifade etmektedir. Bu kapsamda yönetim kurulları, şirketin faaliyet gösterdiği toplumun sosyal sorumluluk ile ilgili standartlarını ve düzenlemelerini yakından takip etmelidirler. Ticari hedeflerine ilave olarak, sosyal sorumluluk ile ilgili politikalarını kamuya açıklamalıdır. Bu bilgi, şirket ile toplum arasındaki ilişkilerin ne şekilde yönetildiğinin ve oluşabilecek diğer etkilerinin menfaat sahipleri tarafından bilinmesi açısından önemlidir.

Ancak yine de kurumsal yönetimin, öncelikle yönetim ile ilgili konulara ve özellikle de “sahiplik” ve “kontrol” arasındaki ayrımın yarattığı yönetim problemlerine odaklandığını söyleyebiliriz. Kurumsal yönetimden öncelikle beklenen halka açık şirketlerde hissedar ile yönetim arasındaki “vekâlet maliyeti”nin en aza indirilmesidir. Yönetim hissedarın kar payı gelirini artırmalı ve dolayısıyla sermaye kazancını maksimize etmelidir. Dolayısı ile kurumsal yönetim perspektifinden bakıldığında öncelikli olan yönetimin sosyal sorumluluk ile ilgili standart ve düzenlemelere uyum sağlaması ve bu konudaki politikalarını kamuya açıklamasıdır. Zira şirket yönetiminin standart ve düzenlemelere uyuma yeterli özen ve dikkati göstermemesi ortaya çıkabilecek yaptırımlar nedeniyle, hissedarın temettü gelirinin azalması ve şirketin toplumdaki saygınlığının zarar görmesi ile birlikte firma değerinin düşmesine neden olabilecektir ki, bu durum kurumsal yönetim bakışıyla istenmeyen bir durumun ortaya çıkması anlamına gelmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, şirket yönetiminin, faaliyetlerinin tüketiciler, çalışanlar, topluluk ve çevre üzerindeki etkilerinin sorumluluğunu alarak, toplumun çıkarlarını gözetmeleri prensibine dayanmaktadır. Bu çerçevede, kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin ilgili yasa ve düzenlemelere uyumun da ötesinde, şirket ile ilgili kişilerin, menfaat sahiplerinin, yöre halkının ve toplumun yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ile ilgili ilave çalışma ve projeleri de kapsamaktadır.



Yukarıdaki şekil’de, “kurumsal yönetim”, “kurumsal sosyal sorumluluk” ve “kurumsal iletişim” arasındaki birbiri ile ilişkili yatay ilişki gösterilmeye çalışılmıştır. Burada, kurumsal sosyal sorumluluğu belirli bir düzey kadar, kurumsal yönetimin bir alt ve tamamlayıcı unsuru olarak değerlendirmek mümkündür. Buna göre, kurumsal sosyal sorumluluk kendi başına özerk bir olgudur ve kurumsal yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt kategorisi olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Zira “kurumsal yönetimin”, münhasıran yönetim ile ilgili ve kurumsal sosyal sorumluluk altında değerlendirilmesi mümkün olmayan, önemli alt kategorik adımları ve yaklaşımları bulunmaktadır. Mevcut bilgi ve gözlemlerimizden biliyoruz ki, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketler (ör. bankalar, hava yolları), en iyi sosyal sorumluluk uygulamalarına

sahip şirketler olmayabilirler. Benzer şekilde, en iyi sosyal sorumluluk uygulamalarına sahip (ör. enerji dağıtım) şirketler de, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olmayabilirler. Dolayısıyla bu iki kavramın birbiri ile hiyerarşik bir ilişki içerisinde bulunmadığını; aksine birbirini tamamlayan iki kavram olarak kullanılmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan, hangi faaliyetlerin sosyal sorumluluk hatısı altında değerlendirilmesi gerektiği; neden sosyal sorumluluk ile ilgili sorunlar yaşayan şirketlerin sosyal sorumluluk ile ilgili projelere önemli bütçeler ayırdığı veya kurumsal sosyal sorumluluk programları ile öne çıkan şirketlerin neden zaman zaman sosyal sorumluluk ile ilgili düzenleme ve standartlara uymamak yüzünden ceza yaptırımları ile karşı karşıya kaldıkları ise başka bir yazının konusu olmaya adaydır.

Funds WORLD Turkey 2008

14 – 16 October 2008, Istanbul, Turkey

Access one of the fastest growing economies in the world.

The Funds World Turkey 2008 is a forum where pension funds, domestic and international fund managers, regulators, and service providers can meet, discuss and promote the growth of the Turkish funds management industry.

Meet the industry leaders

- H.E. Mehmet Simsek, Turkish State Minister of Economy
- Turan Erol, Chairman, Capital Markets Board of Turkey
- Huseyin Erkan, Chairman and CEO, Istanbul Stock Exchange
- Didem Gordon, CEO, Yapi Kredi Asset Management
- Gurman Tefik, CEO, Is Asset Management
- Metin Kilci, President of Privatisation Administration, Prime Ministry's Office, Republic of Turkey
- Christian Schiweck, Global Head of Emerging Markets Debts, Deutsche Bank, Germany
- Selamet Yazıcı, Head of Private Pensions Department Undersecretariat of Treasury, Republic of Turkey
- Jonathan Hausman, Portfolio Manager, Emerging Markets Fixed Income, Ontario Teachers' Pension Plan

Platinum sponsor

YapıKredi
Asset Management

Endorsed by

TSPAK
THE ASSOCIATION OF CAPITAL MARKET
INTERMEDIARY INSTITUTIONS OF TURKEY

Produced by

terrapiin
B2B media

Register at
www.terrapiin.com/2008/fwt

Sponsorship opportunities
Please email
sofeen.chandramani@terrapiin.com

Response form
Fax Back to +971 4 347 3889

Yes! I'd like to register for the summit.

Yes! I am interested in sponsorship opportunities.

Name:

Job title:

Company:

Address:

Country:

Tel:

Fax:

Mobile:

Email:

“Karamsarlara kulak veren iyimserler başarıyı yakalar”

İş dünyasında doğru zamanda doğru kararı veren yöneticiler başarıyı yakalar. Peki neden bir yönetici fazla risk almaya yatkınken, başka bir yönetici daha az risk almayı tercih eder? İnsan doğasının temelini oluşturan risk, başarı ve verimlilik kavramları hakkında Prof. Dr. Yankı Yazgan ile bir röportaj gerçekleştirdik. Yazgan yöneticilere başarıya giden yolda birçok önemli tavsiyede bulunuyor.



Prof. Dr. Yankı Yazgan

TKYD: İş yaşamında karşılaşılan en kritik soru ne zaman risk alacağınızdır. Bu konuyla ilgili ideal olan nedir?

Yazgan: Sorunuzun cevabı insanın beyninin çalışma tarzında bulunabilir. Nasıl oluyor da bazı durumlarda insanlar olmadık kararlar verebiliyorlar? Çok iyi giden işler nasıl bir anda bozulabiliyor? “Business” dan pek anlamam ama insanlar davranışlarının, mizahlarının ve özelliklerinin, business dünyasının idisel kararlarından daha fazla etkili olduğuna inanırdım. Çünkü business’ı da insanlar yapmaktadır. İş hayatını insanlar yürütür. İnsanların zihinleri; “beyin yapıları”, “inde yetiştikleri aile ortamı”, “toplumsal kültür” ve “aldıkları eğitim” başlıklarıyla şekillenir. Bu maddelere, “başlarına gelen değişik olaylar”ı ekleyebiliriz. İnsan beyninde karar mekanizmalarından sorumlu ü ana alan bulunur: Risk saptama alanı (ACC), alışkanlıklarımız ve dürtülerimize dayalı düşünmeksizin yaptığımız hareketler alanı (BG) ve yukarıda saydığımız iki bölüm arasında dengeyi sağlayan PFC alanı bulunur. Siz elinizi uzattığınızda benim elimi uzatmam, düşünmeksizin, düşünmeye gerek kalmaksızın yapılan bir harekettir. Bu hareketten beynimizin BG alanı sorumludur. Eğer karşıdakinden bir risk algıyorsak beynimizin ACC bölgesi PFC bölgesine uyarı gönderir ve elimizi uzatmayız.

Eğitimle beynimizin PFC alanı gelişir. Tehlike ve risk saptayan bölge ACC ise genetik kodun etkisinin belirgin olduğu bir sistemdir. Kimimizde fazla, kimimizde az aktiftir. ACC’ si az aktif olanlarda korku ve tehlike algısı zayıf, çok aktif olanlarda ise yanlış alarmlar verecek kadar hassastır. Eğitim ve devresel

koşullar bu yapıyı değiştirmez, sadece, bu yapıdan gelen sinyalleri yorumlamamız ve yönetmemiz değişebilir. Bir örnek verirek, sokakta araba alarmlarınınaldığını düşünün; ilk defa oraya gelmiş bir kişiyse, bundan panik yapabilirsiniz. Ama her akşam o mahallede araba alarmlarınınaldığını biliyorsanız beyniniz bunu tehlike olarak algılamaz. Burada az algılama ile çok algılama arasındaki farkı yöneten, insana özgü geçmiş ve gelecek deneyimleri kıyaslayan ve muhakeme eden kısaca “Beyindeki CEO” olarak nitelendirdiğim alan (PFC) abalarla geliştirilebilir. Bu özellikleri her koşulda göremeyebiliriz; kişilerinde buldukları döneme göre ve yönettiği kurumun niteliğine göre birbirinden çok farklı özellikleri öne çıkartabilirler. Hayatta nerede durduğunuz beyninizin hangi zihinsel özelliklerini kullanacağınızı etkileyebilir.

Örneğin, risk algısı zayıf olanlar genellikle daha fazla risk alabilir. Ama tehlikeye duyarlı, temkinli, risk almaz olanlarımız bile zaman zaman riske koşabilirler. Risk algımız çok keskin olsa da, tehlike algımız bir süreliğine kapanabilir. Beynimizin “kaybedeceğin hiçbir şey yok dibe vurdun” dediği koşullarda, alarm sistemini susturabilir.

TKYD: Aile şirketlerinin yönetiminde başarıya giden yolda bir yöneticide hangi özelliklerin bulunması gerekir?

Yazgan: Türkiye’deki şirketlerin yüzde 95’ i aile şirkettir. Bazen aile hayatının gereksinimi olan dinginlik ve mutluluk, iş hayatıyla gereğinden fazla idelikten zedelenebilir. Aile nerede? İş nerede?

Bunlar kolayca karışabilir. Bağlılıklarımız, önceliklerimiz bizi arasında seçim yapmak zorunda kalmak istemediğimiz seçeneklerle, ailemiz ve işimiz gibi, karşı karşıya bırakabilir.

TKYD: Şirketler danışmanlıklardan neler bekleyebilir böyle durumlarda?

Yazgan: İnsanlar binlerce yıldır, kendisinin dışında ve kendisiyle dışarı batışması bulunmayan insanlarla konuşma, akıl-fikir alışverişinde bulunma ve insanlara danışma ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu bazen kabilenin büyücüsü, bazen dini kurumlar, bazen ise toplumsal mekanizmalar olmuştur. Hayatında ne yaptığını bilerek yaşamak isteyenlere yol gösteren, ışık tutan birileri hep olur.

İyi yönetme yolunda kazanılacak “1” beceri olsaydı, kayıplara tahammül edebilme gücü olsun derdim. İyi ki, bu yetileri “1” ile sınırlamıyorlar. Kaybetmeye tahammülü olmayan kişi, kendisi ve devresi için tehlike oluşturabilir. Hata yapma ihtimali de çok yüksektir. İş hayatında eksik tahammülsüzlük ile bir işi tam yapmak arasındaki ayrımı yapabilenler, hangi eksikğin önemli ve öncelikli olduğunu değerlendirebilme yetisi gelişkin olanlar sonucu belirler.

Kaybetmeye tahammülsüzlük, özellikle yükseliş dönemlerinde, size o zamana kadar başarı getirmiş olabilir. Ama bu özelliğiniz uygunluk dağındaki rollerinizi gerçekleştirmenize engel olur. 30’lu yaşlarınızda size başarı getirebilir. Ama 40’lı yaşlardaki bir yöneticiden bu hareketler beklenmez. Bir aşamada size başarı getiren özellik, başka bir aşamada sizin elinizden başarıyı alır. Hoşgörülü, tamamlayıcı, uzlaştırıcı ve yapıcı kişi olmanıza engel olur. Başarı için redete, geçmiş tecrübelerinize ne kadar sahip olduğunuza dayanır.

TKYD: Günümüz iş dünyasının üstünde en çok tartışıldığı konu verimlilik. Verimliliği artırmak için ne yapmak gerekir?

Yazgan: Verimlilik hedefe dönük düşünemeye dayanır. Hedefin çok sık değiştiği, oynak olduğu durumlarda düşünme tarzını duruma göre değiştirebilmektir. Hedefin değiştiğini fark edebilmek, yeni hedefin gerektirdiği değişikliği yapabilmek bir



konsantrasyon becerisidir. Çocuklarda dikkat eksikliği diye bilinen sorunun yetişkinlikte devam ettiği durumlarda ya da dikkat fonksiyonlarını zorlayan hızlı değişim dönemlerinde organizasyon, zaman kullanımı ve hedefe yönelik düşünmede sorunlar gözlenebilir. Çabuk sıkılma, odağı kaybetme, sık sık yön değiştirme bu “sendrom” un diğer işaretleridir. Dikkat dağınıklığını, bir zihinsel işlemi yüksek bir maliyetle gerçekleştirme olarak tanımlayabiliriz.

TKYD: İş dünyasında iyimserlik ve kötümserlik konusuna nasıl bakmalıyız? Bunlar arasında bir denge var mıdır?

Yazgan: İyimserlik beden ve ruh sağlığını koruyucudur. İyimserlik hayatta ölümü unutmamızı sağlar, geleceğin hiç bitmeyeceğini düşündürür. Hayata asılmamızı sağlar. Ancak umursamazlık ve iyimserlik arasındaki çizgiyi iyi çekmek lazım. O sebeple iyimserliğin boyutu umursamazlık düzeyine vardığında, tahripkarlığı kötümserlikle kıyaslanamaz boyuta ulaşır. İş dünyasında gamlı baykuşlara da ihtiyacımız vardır; çünkü onlar bazen gerçeğin sesi de olurlar.

Kötümserlere kulak vermeliyiz. Kötümserlere kulak veren iyimserler başarıya yakın ve doğru kararı verebilecek insanlardır. Her ekipte mutlaka bir karamsar, kötümser kişi buldurmalıyız. Bir kötümser yeter, elbette...



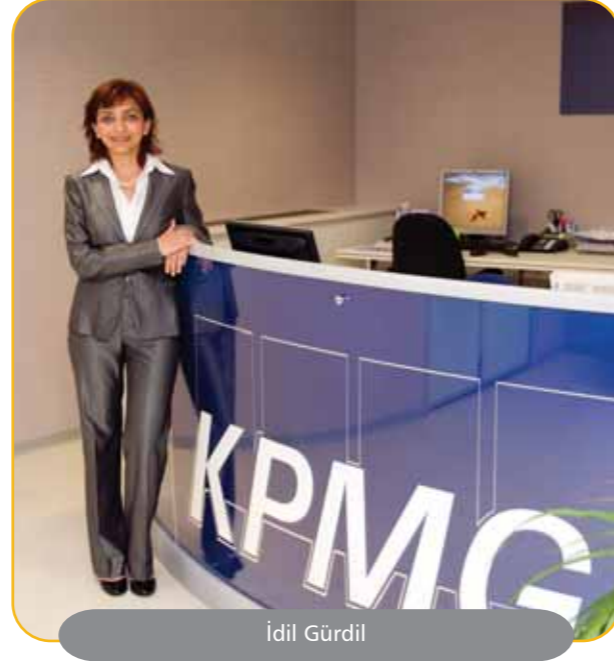
Prof. Dr. Yankı Yazgan kimdir?

Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde öğretim görevlisi olarak yer alan Yazgan, aynı zamanda Yale Üniversitesi ‘Child Study Center’da görev almaktadır. Çocuk-genç ve aile psikiyatrisi alanlarında serbest uzman hekimlik de yapan Yazgan birikimlerini karar alıcı kişi ve gruplara danışmanlık yapmak adına kullanmaktadır. Birçok konuda araştırma ve yayını bulunan Yazgan özellikle beyin gelişimi ve çevre-genler arasındaki iletişim gibi konular üzerinde araştırmalar yapmaktadır.

“Bir suistimalcinin profili”



“Son yıllarda basında sıklıkla duyduğumuz suistimal, yolsuzluk, usulsüzlük veya dolandırıcılık hikayelerinden birini sizlerle paylaşmak istiyorum. Belki de doğunuz iş hayatınızda bir iki tanesi ile karşılaştınız. Muhtemelen, iş yaşamına ‘beyaz yakalı çalışan’ tanımıyla birlikte girmiş olan ‘suistimal’ kavramı, özellikle son 10 yıllık dönemde, iş dünyasında yaşanan büyük skandalların baş aktörü olarak, her zamankinden fazla boy gösterir olmuştur. Aşağıda okuyacağınız örnek ‘Fraud Casebook’ isimli kitaptan alınan gerçek bir vakadır fakat isimler ve bazı bilgiler değiştirilmiştir.”



İdil Gürdil

Mağdur: Ahmet Bey, bundan 30 yıl önce aile çiftliği olarak çalışmaya başlayan şirketini, kısa zamanda sebze ve meyveleri işleyip reşel, konserve, turşu vb. yiyeceklere dönüştüren bir fabrika haline getirmiştir. Son yıllarda mali zorluk altına giren şirketin satıcıları çek kabul etmekte tereddütler yaşıyor, ödemeler daha çok nakit olarak yapılmaya başlanmıştır.

Suistimalci: Ayşe Hanım, lise aşkıyla evlenip 3 çocuk sahibi olmuş, devresinde yardımseverliğiyle bilinen, şık giysiler giyen, kendi evinde oturan ve lüks olmamakla beraber, ortalamanın üstünde bir araba kullanan bir şirket çalışanıdır. 15 yıldır şirkette çalışmaktadır ve son 10 yıldır kasa muhasebesi, fiili kasa işlemleri, satıcı muhasebesi ve kasa mutabakatından eş zamanlı olarak sorumludur. Neredeyse hiç izin yapmadan çalışan Ayşe Hanım, mesai saatlerinden sonra da hiç gocunmadan geç saatlere kadar çalışmaktadır. Tüm şirket çalışanları, ne zaman kasayla ilgili bir soru ya da problem olsa, hiç tereddütsüz “Ayşe bilir” diyecek kadar kendisine güvenmektedirler. Şirketin dış ve iç denetçileri bile, her türlü soru işaretlerini doğunlukla yalnızca Ayşe Hanım’a sormakla gidermektedirler. Kasadaki para azaldığında, Ayşe Hanım kasadan yapılan harcamaların özet dökümünü yapıp evrakları bir zarfa koymakta ve şirketin Mali İşler Müdürü’ne onaylattıktan sonra kasaya yeniden para çekmektedir.

Olay: Şirketin yeni Mali İşler Müdürü, kasa evraklarıyla ilgili bir sorusu için Ayşe Hanım’ı aradığında, kendisinin hasta çocuğunu doktora götürmek için bir günlük izin aldığını öğrenir. Bunun üzerine evrakları bizzat inceleyen yeni müdür, şirketin normalde çekle ödeme yaptığı az sayıda satıcıya ayrıca nakit ödemeler yapıldığını görünce şaşırır. İlgili şirketleri aradığında, bahsi geçen ödemeleri hiç almadıklarını duyduğunda şaşkınlığı daha da artar. Şirketin kontrolörüyle gerçekleştirdikleri küçük bir inceleme sonrası, kasadan yapılan harcamaların saklandığı zarflarda, hem

fatura, hem kredi kartı slipleriyle iki kez şirketten tahsil edilen harcamalara, harcama toplamalarının 179 YTL yerine yanlışlıkla 379 YTL olarak hesaplandığı bildirimlere ve bunlara benzer, toplamda 60,000 YTL tutan 200 hatalı kayda rastlarlar.*

Yaşanmış olan bu örneği inceledikten sonra bazı kavramlara daha yakından bakalım.

Suistimal Nedir?

Teknik olarak, “suistimal” kelimesini beyaz yakalıların çalıştıkları şirketlerde gerçekleştirdikleri yolsuzluk, usulsüzlük ve dolandırıcılıklar için kullanıyoruz. Yasal bir tanımı olmayan suistimal, özetle “görev ve yetkilerin kanunsuz ya da adil olmayan bir şekilde kazanılmasını sağlamak için kötüye kullanılması”ni ifade eden geniş bir terimdir. Biraz daha anlamamız gerekirse suistimal;

- Aldatmaya yöneliktir: finansal sulda karışmış insanlar, dağıtılmış gerçekleri kullanabilmek için yalan söyler, kandırır, manipülasyon yaparlar.
- İstemli bir harekettir: hatalar suistimal tanımına girmez. Suistimalcinin, kişisel kazanç sağlamak için bilimsel ve yaptığının farkında olarak, kendi lehine planlayarak yaptığı aksiyonlardır.
- Güveni istismar eder: iş yaşamı karşılıklı güven üzerine kurulur. Suistimal sözkonusu olduğunda, bir tarafın güveni istismar edilmiş demektir.
- Kayıplara neden olur: hem finansal kayıplara, hem moral, motivasyon, itibar gibi manevi kayıplara neden olur.
- Gizlenebilir: uygun kontroller ya da ihbar mekanizmaları gibi “suistimal ortaya çıkarıcı sistemler” olmazsa, suistimal yıllarca ortaya çıkmayabilir.
- Suistimalcinin görünüşüyle uyum göstermeyebilir: suistimalciler doğunlukla toplumun saygın üyeleri görünümünde, bu tür bir davranışı beklemeyeceğimiz, hepimiz gibi insanlardır. Suistimalci arkadaşınız, astınız, hatta yöneticiniz olabilir.

Suistimalci Kimdir?

Bir suistimal ortaya çıktığı zaman genelde suistimalci hiç tahmin etmediğimiz birisi olur, çünkü genellikle yardımseverliği, kibarlığı ve mütevazılığıyla tanınan bir iş arkadaşımızdır. Üstelik üstlerinin ve iş arkadaşlarının kesin güvenini kazanmış birisidir. Bu sonuç, güven duyulan her çalışana potansiyel suldu yapmaz ancak güvenle kontrol arasında iyice ölümlüp bilimsel bir denge kurmayı şirket yönetimleri için önemli bir hale getirir. KPMG tarafından gerçekleştirilen ve 360 adet gerçek suistimal soruşturmasının sonuçlarından derlenen “Bir Suistimalcinin Profili” araştırmasının verilerine göre;

- Suistimalcilerin %40’u 36-45 yaş aralığında. Bu oranı, %31’le 46-55 yaş aralığı takip ediyor. Suistimalcinin yaş aralığının orta yaş ve üstü olmasından, suistimal gerçekleştirebilmek için iş hayatında uzun zaman geçirmiş olmanın avantaj yarattığı sonucunu çıkarabiliriz.
- Suistimalcilerin %15’i kadın, %85’i erkek. Bu sonucun da, üst düzey pozisyonlara gelip hassas bilgilere erişebilen çalışan profilinin, günümüzde hala doğunlukla erkeklerden oluşması nedeniyle ortaya çıktığı düşünülebilir.
- Suistimalcilerin %69’u şirket çalışanları, %11’i şirket dışından, %20’si ise şirket içinden ve dışından kişilerin ortak hareket etmesi sonucu gerçekleşmiş. Resmin korkutucu boyutu da burada ortaya çıkmaktadır; suistimalcilerin %89’u her sabah şirket koridorlarında karşılaştığımız insanların arasındadır.
- Suistimalcilerin %68’i, suistimali tek başlarına gerçekleştirmektedirler. Hemen bu noktada bir ipucu verelim; görevlerin ayrılığı ilkesine uyulan bir şirkette, hiç kimse bir işlemi başından sonuna kadar üstlenemeyeceği için, suistimalcilerin %68’inin hareket alanı oldukça kısıtlanmış olur.
- Suistimal gerçekleştirenlerin %60’ı üst düzey yönetim ve yönetim kurulu üyelerinden, toplamda %86’sı yönetim kademesindeki çalışanlardan oluşmakta. Bunun en büyük nedenleri, bu pozisyonlardaki kişilerin sorumluluklarının, haklarının ve kendilerine duyulan güvenin daha fazla olması, iç kontrolleri kolaylıkla geçebilecek yetkilere sahip olmaları, gizli bilgilere erişimlerinin kolay olması ve şirketin gücü ve zayıf yönlerini pek çok çalışandan fazla biliyor olmalarıdır.
- Suistimalcilerin %20’si finans bölümü, %10’u operasyon, %9’u satınalma bölümleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Özetlemek gerekirse, suistimalci daha çok işlemleri gerçekleştiren, nakit paraya ve şirket varlıklarına doğrudan erişimi olan kişiler gerçekleştirmektedir, çünkü varlık ve bilgilere kolay erişim, kolaylaştırıcı bir faktördür.
- Suistimalci, vakaların %91’inde eylemini birden fazla kez tekrar etmiştir. Bu da gösteriyor ki, ilk suistimal eylemi bir

zorunluluk sonucu yapılmış bile olsa, suistimalcilerin pek çoğu, yakalanmadıkları sürece eylemlerini sürdürmektedirler.

- Profillerin %29’u şirkette 6 ila 10 yıl arası, %22’si 10 yıldan uzun süredir çalışıyor. Suistimalcilerin yalnızca %13’ü ilk 2 yıllarında suistimal gerçekleştiriyorlar. Tam bu noktada, şu soru gündeme gelmektedir; “suistimalciler, şirkete suistimal gerçekleştirmek için mi girerler, yoksa üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının güvenini kazanıp, şirketteki boşlukları ve fırsatları gördükten sonra mı uygunsuz hareketi sedmeye yönelirler?”

KPMG tarafından yapılan bu araştırmanın sonuçlarını değerlendirdiğimizde tüm şirketlerin suistimal risklerini değerlendirip sektörlerine ve şirket kültürlerine uygun bir “suistimal risk yönetimi” sistemini hayata geçirmelerinin zamanı geldiğini görüyoruz.

Olayın sonucu: Yazımızın başında anlattığımız olaya gelince; şirketinde neler olduğunu net olarak anlamak isteyen Ahmet Bey, yeni Mali İşler Müdürü’nden, özel bir danışmanlık şirketinden suistimal inceleme hizmeti almasını ister. Ayşe Hanım’ın kayıtları, soruşturmacı tarafından incelenir ve Ayşe Hanım’ın şirketin parasını zimmetine geçirmek için, müdürü tarafından belirlenen ilk bulgulara ek olarak, şu yolları kullandığı bulunur:

- Şirket çalışanları, harcamalarını tahsil etmek için kasaya getirdiklerinde, bazen harcama bildirimlerinin ekine hem faturayı, hem ilgili kredi kartı slipini koyarlar ve bu durumlarda, Ayşe Hanım her ikisini de beyan ederek, biri karşılığında ödenen parayı zimmetine geçirir.
 - Çalışanların harcama raporlarının ekinde getirdikleri bazı faturaların fotokopileri çekilmiş ve ikinci, hatta üçüncü kez kasadan tahsilat yapmak için kullanılmıştır.
 - Bu fotokopilerin bazılarında, tutar üzerinde de oynanmıştır. Örneğin 60 YTL tutarındaki bir benzin faturasının fotokopisinde tutar 160 YTL olarak değiştirilmiş ve kasadan bu yeni tutar tahsil edilmiştir.
 - Kasadan yapılan eşitli ödemeler için destekleyici dokümana bile ihtiyaç duyulmamış, eşitli yöneticilerin imzaları taklit edilerek belgesiz harcama adı altında ödeme yapılmıştır.
 - Satıcıların üstünde değişiklik yapmak için iptal ettikleri faturaların, hem iptal edilen hali, hem de yenisi ödenmiş ve iptal edilen faturanın bedeli Ayşe Hanım’ın zimmet toplamına eklenmiştir.
- Saydığımız bulgularla Ayşe Hanım’ın zimmetine geçirdiği tutarın 250,000 YTL’yi aştığı belirlenir ve bu belirleme, Ayşe Hanım’ı “Ben yanlış bir şey yapmadım” ifadesine rağmen aylarca demir parmaklıklar ardında tutmaya yeter.



İdil Gürdil Kimdir?

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi’ni bitiren İdil Gürdil dokuz yıl boyunca KPMG Türkiye’de denetçi olarak çalıştı, bu süre boyunca denetim; değerlendirme, durum tespit çalışmalarını içeren geniş bir deneyim elde etti. Sonrasında; Migros’ta bütçe, kontrol ve raporlama müdürü olarak çalıştı. Migros’ta bütçeleme ve uzun dönem stratejik planlama konusunda tecrübe kazandı. Şubat 2007’de KPMG Türkiye’ye tekrar katıldı. Halen Ortak, Finans ve Mali İşler Danışmanlık ve Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır.

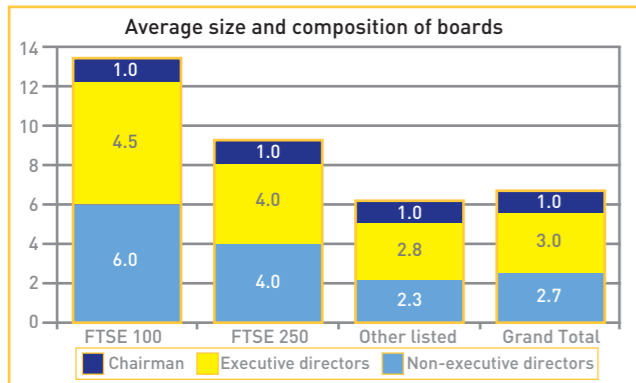


“Neden bağımsız yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç var?”

Yönetim Kurulları ne yapar, ne yapmalıdır, kurumsal yönetim gibi konularla ilgili bilgili birçok kitap ve makale bulabilirsiniz. Hatta canınız sıkılırsa SPK'nın 97 sayfalık “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi”ni okuyabilirsiniz. Fakat daha o kadar ileri gitmeden küçük bir aile şirketten tutun da, dev bir uluslararası organizasyona kadar her kurumda olması gereken yönetim kurullarının görevi aslında çok yalın ve basittir. Bunu karmaşıktır bizleriz. Şirket Genel Müdürü (üst düzey yönetimi) ve yönetim kurulu arasındaki rol dağılımı ise daha basittir ama ne yazık ki birçok şirkette doğru şekilde bulunmaz. İsterseniz bu rollere şöyle bir bakalım. Nedir yönetim kurulu ile şirket üst düzey yönetimini birbirine bağlayan bu basit kurallar?

Yönetim kurulu ve genel müdür ortaklaşa pay sahiplerinin kazancını maksimize etmek için gereken şirket stratejisini belirler. Daha sonra genel müdür, yönetim ekibi ile bu stratejiyi formüle eder. Formül yönetim kurulu tarafından onaylandıktan sonra şirket üst düzey yönetim ekibi tarafından hayata geçirilir. Sonuçlar yönetim kurulu ve genel müdür ile ortaklaşa değerlendirilir. Bu şekilde yürüyen bir şirkette ihtiyaç duyulan bir konu daha vardır: Yönetim kurulunun tüm bu süreci kişilerden, olaylardan, dışarıdan etkilenmeden yapmasını sağlayacak olan bir mekanizma.

Bu ihtiyacın cevabı ise Bağımsız yönetim kurulu üyesi(leri)dir. Yönetim ve kurumsal deneyim geçmişlerine bakılarak aynı ya da farklı sektörlerden alınan bu üyeler yönetim kurullarına büyük değer katmaktadır. Son yıllarda Amerika’da halka açık şirketlerdeki yasal zorunlulukların ötesinde (S.Ox) Avrupa’da çok büyük hızla bu trend gelişmektedir. Bugün İngiltere’deki ilk 100 şirkette ortalama 6, ilk 250 şirkette ortalama 4, diğer borsaya kote şirketlerde 2,3 ortalama bağımsız yönetim kurulu üyesi vardır. Bu durum hızla ülkemizde de ilerlemekte ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine olan ihtiyaç hızla artmaktadır.



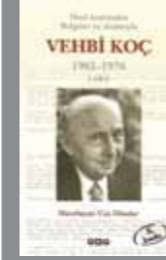
Tanyer Sönmezer

Bu çerçevede bağımsız yönetim kurullarının rollerine baktığımızda dört temel görevleri olduğu görülmektedir.

- 1. STRATEJİ:** Bağımsız üyeler yapıcı olarak şirket stratejisinin geliştirilmesine destek olmalı ve yeri geldiğinde Genel Müdürü ve Yönetim Kurulunu bu konuyu sorgulamaya ve irdelemeye yönlendirmek durumundadır. Özellikle stratejinin geliştirilmesi aşamasında endüstri kısıtlarının ve edinilmiş zihni sınırların ötesinde düşünmeye destek olmalıdır.
- 2. PERFORMANS:** Bağımsız üyeler toplantılarda, yönetimin daha önce üzerinde anlaşılmiş olan hedef ve amaçlara ulaşması konusu son derece ince eleyip sık dokuyarak incelemeli ve yönetim bilgi kaynaklarının düzenli ve doğru rapor üretmesini takip etmelidir.
- 3. RİSK:** Bağımsız üyeler finansal bilgilerin doğruluğuna paralel olarak öncelikle finansal risk olmak üzere, şirketin sürdürülebilirliğini tehdit eden ve edebilecek olan konularda aksiyon alınmasını istemelidir.
- 4. İNSAN:** Bağımsız üyeler şirket üst düzey yöneticilerinin seçiminde, yedeklenmesinde ve gerektiğinde değiştirilmesinde aktif rol almalı ve bağımsız bir göz ile şirket için en doğru olana odaklanmalıdırlar. Tüm bunların etkin bir şekilde yapılmasını isteyen her yönetim kurulunun bağımsız yönetim kuruluna olan gereksinimleri artmaktadır. Mark Twain’in dediği gibi “Başıma dert adanlar bilmediklerimiz değil, çok iyi bildiğimiz düşündüğümüz konulardır”. Bildiklerimi yönetim kurulunda sorgulamanın en iyi yolu da Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleridir.

Tanyer Sönmezer Kimdir?

ODTÜ Makina Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra satış ve pazarlama konusunda Duplo Business School’da (Londra) master yapan Sönmezer, ürün yönetimi ve pazarlama konusunda Gazi Üniversitesi’nde yaptığı MBA sırasında “Ticari Organizasyonlarda Değişim Mühendisliği” konusunda uzmanlaştı. Daha sonra Harvard Business School’da “Yönetim Kurullarının Etkin İdaresi” konulu programı bitirdi. Halen Ashridge Business School ve Middlesex Üniversitesi’nin birlikte yürüttüğü “Organizasyon Danışmanlığı” doktora programına devam etmektedir. Tanyer Sönmezer şu anda MCT’nin Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürlüğünü yapmaktadır.



Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç 1961-1976, 2. Cilt, Can Dündar/Yapı Kredi Yayınları Vehbi Koç’un Bir Yüzyılın Hikayesi sergisine paralel olarak yayımlanan Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç kitabı, geçtiğimiz günlerde yayımlandı. Can Dündar’ın kaleme aldığı eser, 1961-1976 yıllarındaki olayları belgeler ve fotoğraflar eşliğinde okuyucuyla buluşturuyor. Vehbi Koç’un özel mektuplarına yer verilen kitapta, ailenin id yaşamını ve Türkiye’nin yakın siyasi tarihini okuyabilirsiniz. İlk ciddi 2006 yılında yayımlanan kitap, 247 sayfadan oluşuyor. www.ykykultur.com.tr

Kitapta Vehbi Koç’un Kurumsal Yönetim’in ilk adımlarından olan ve 1972 yılında aile komitesi’nin oluşumu ile yazdığı bir mektup yer alıyor. Mektupta ailenin ileride profesyonel yöneticilerle çalışması ve işlerine karışmalarını istenmiş:

“Holding ve Şirket müdürlerine daha fazla selahiyet verilerek ademi merkeziyete gidilecek, teferruata ait kararlara aile karışmayacaktır, Koç Grubunun muvaffakiyeti ve istikbalini iyi para verilerek seçilen iyi idarecilere bağlıdır. Bu idarecilere selahiyet ve mes’uliyet beraber verilecektir. İdareciler ve memurlar ailenin hakimiyet ve kuvvetini kat’iyen hissetmeyeceklerdir. Gerek Rahmi M. Koç ve Suna Kıraç, Holding’deki orta tabaka memurların tayin ve azilleri ile meşgul olmayacak ve bu işte söz sahibi olmadıklarını etrafa hissettireceklerdir.”



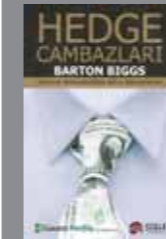
Yönetim Kurulu Sırları Dr. Yılmaz Argüden/Rota Yayınları

Bir şirkette kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri, iyi bir yönetim kuruluna sahip olunmasıdır. Yönetim kurullarının etkin çalışmasının sırlarını içeren bu kitapta, yönetim kalitesini geliştirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için yönetim kurullarının nasıl çalışması gerektiğinin ana hatları çiziliyor. ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden’in yıllar boyu edindiği deneyimlerini okuyucu ile paylaştığı bu çalışması toplam yedi bölümden oluşuyor: Doğru İnsanlar, Doğru Takım, Doğru Süreçler, Doğru Kültür, Doğru Bilgi, Doğru Yönlendirme, Doğru Denetleme. 178 sayfalık bu kitabı mutlaka okuyun. www.arguden.net



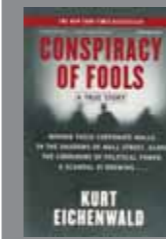
Tanrılara Karşı Riskin Olağanüstü Tarihi/Riskin Olağanüstü Tarihi Peter L. Bernstein/Scala Yayıncılık

“Fed Başkanı Alan Greenspan’ın 1994 yılında yaptığı bir konuşmada altını çizdiği gibi ‘...kimileri bankamız müfettişlerinin görevlerinin banka iflaslarını azaltmak, hatta tamamen ortadan kaldırmak olduğunu öne sürmektedir, fakat benim düşünceme göre, bu görüş yanlıştır. Risk almaya istekli olmak serbest piyasa ekonomilerinin bünyesinde temel önem taşır. Bütün tasarruf sahipleri ve onlara aracılık eden finans kurumları sadece risksiz menkul değerlere yatırım yaptığı takdirde, ekonominin verdiği büyüme potansiyeli hiçbir zaman hayata geçmez” Kitapta yer alan bu söz riskin serbest piyasa ekonomisinin vazgeçilmez kurullarından biri olduğunu gözler önüne seriyor. Eski Yunan filozoflarından Arap matematikçilerine, teorilere kadar riskin tarihi okuyucularla paylaşıyor. Her kesimden kişinin risk kavramı hakkında bir şeyler bulacağı kitap 403 sayfa. www.scala.com.tr



Hedge Cambazları/Barton Biggs-Scala Yayıncılık

Hedge fonlarının en gözde olduğu yıllarda yaşanan olayların arka yüzünün anlatıldığı Hedge Cambazları, konuya ilgi duyanların kadırmaması gereken bir yayıdır. “Gerçek doğunlukla kurgudan daha çok şaşırtıcıdır” atasözünü örnek veren kitabın yazarı Barton Biggs, gerçek hikayeleri isim ve tarih değiştirerek okuyucularla paylaşıyor. www.scala.com.tr



Conspiracy Of Fools –Kurt Eichenwald

Enron Skandalı hakkında yazılmış en kapsamlı kitaplardan biri olan “Conspiracy Of Fools”, ABD’de çok okunanlar arasına girmeyi başarmış bir eser. Enron Sakandalı ortaya çıktıktan sonra, sanıkların ifadeleri, gizli şirket belgeleri ve bu kişilerle yapılan görüşmelerin notlarıyla ortaya çıkan bu kitap, ABD’nin en büyük şirketlerinden birinin karanlık arka yüzüne ışık tutmayı başarıyor. Dünyadaki en büyük şirket skandallarından biri olan Enron ile yazılmış bu gerçekler, inanılmaz gözüküyor fakat hepsi gerçek. www.conspiracyoffools.com

“Basel-II ve Türkiye’de derecelendirme (Rating) gerçeği: Doğrular ve yanlışlar”



Özgür Dalgıç

Gelişmiş ülke ekonomilerinde şirketler, faaliyetleri için gerekli parasal kaynakları ağırlıklı olarak sermaye piyasalarından sağlamaktadırlar. Sermaye piyasaları, şirketlerin ihrat ettikleri hisse senetlerinin ve borçlanma araçlarının kişisel ya da kurumsal yatırımcılar tarafından satın alınması yoluyla fon sağlanmasına imkan vermektedir. Yatırımcıların, fon sağlamak isteyen ihratçıların mali durumları hakkındaki bilgi eksikliğini (asimetrik bilgi) gidermeye yönelik en temel mekanizma ihratçıların geri ödeme gücünün bağımsız derecelendirme şirketlerince (BDŞ) değerlendirilmesidir. İlk defa 1800’li yıllarda Amerika’da demiryolu şirketlerinin borçlanmalarında ödeme gücünü belirlemeye yönelik not verilmesiyle başlayan derecelendirme mekanizması gelişmiş ülkelerdeki piyasa ekonomilerinin temel taşlarından biri haline gelmiştir. Günümüzde borçlanma enstrümanlarının hızla çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması sonucu derecelendirmenin önemi daha da artmış, geçerli bir derecelendirme notuna sahip olmayan şirketlerin menkul kıyım ihracı yoluyla kaynak sağlamaları neredeyse imkansız hale gelmiştir. Gelişmiş ülkelerde gittikçe önem kazanan derecelendirme, ne yazık ki Türkiye’de geniş bir uygulama alanı bulamamıştır. Uzun yıllardır yaşanan kronik enflasyon döneminin bir sonucu olarak, şirketlerin fon kaynakları banka kredilerine dayalı kalmış, sermaye piyasaları ve menkul kıyım ihracı yoluyla kaynak sağlama imkanları gelişmemiş, dolayısıyla derecelendirme ihtiyacı ve kültürü oluşmamıştır. Ancak son yıllarda enflasyon düzeyinin makul seviyelere gerilemesi ve yabancı sermayenin ilgisinin artması ile birlikte şirketlerin fon sağlama imkanları genişlemiş ve şirketlerin derecelendirme ihtiyacı artmaya başlamıştır. Amerika’da yaşanan mortgage kredileri kaynaklı krize ilişkin değerlendirmelerde BDŞ’ler büyük eleştirilere maruz kalmış ve yöntemlerinin güvenilirliği sorgulanmaya başlamış olsa da söz konusu şirketler hem kredi hem de sermaye piyasalarında çok önemli bir rol oynamaya devam etmektedirler. Bu makalenin amacı Basel-II uygulaması nedeniyle Türkiye’de de büyük önem kazanacak olan derecelendirme faaliyetine ilişkin bazı gerçekleri ortaya koymak ve derecelendirme mekanizmasının işlevini sağlayacak bazı önerilerde bulunmaktır.

Basel-II ve Derecelendirme

Ülkemizde 2009 yılı başında yürürlüğe girmesi öngörülen ve bankaların sermaye yeterliliği hesaplama kurallarını önemli ölçüde değiştiren Basel-II uygulaması ile birlikte derecelendirme önem kazanacaktır. Türkiye’de de 1988 yılından beri uygulanan ve Basel-I olarak adlandırılan sermaye yeterliliği kurallarına göre Bankalar aktif kalemlerini belirli risk ağırlıkları ile ağırlıklandırmak

ve bulunan tutar üzerinden %8 oranında sermaye ayırmak zorundadırlar. Yürürlükteki sermaye yeterliliği düzenlemesine göre banka aktiflerinde önemli yer tutan “krediler” riskliliğine bakılmaksızın %100 risk ağırlığına tabi tutulmaktadır. Basit anlatımla, banka verdiği her 100 birim kredinin tamamı (%100) üzerinden %8 sermaye ayırmak, diğer bir deyişle verdiği kredinin 8 lirasını kredinin geri ödenmeme riskine karşılık banka bünyesinde özkaynak olarak bulundurmak zorundadır. Yani banka için verilen kredi ister çok riskli isterse çok sağlam kredi olsun bulundurulması gereken sermaye miktarı değişmemekte dolayısıyla bulundurulması gereken sermayenin maliyeti kredinin fiyatına risk primi olarak yansımamaktadır.

Basel-II kurallarının devreye girmesiyle birlikte kredi riski hesaplama yöntemi önemli ölçüde değişmektedir. Basel-II, krediler için bulundurulması gereken sermaye yeterliliğinin hesabında bankalara iki yöntemden birini seçme hakkı tanımaktadır:

“Standart Yöntem” olarak adlandırılan yöntemde bankaların verdikleri kredilerin risk ağırlıklarını bu kredilerin geri ödenmeme risklerine göre belirlemeleri öngörülmektedir. Geri ödenmeme riskinin göstergesi olarak da bağımsız derecelendirme şirketlerince firmalara verilen derecelendirme notları esas alınmaktadır. Derecelendirme notlarına göre verilmesi gereken risk ağırlıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Derecelendirme Notu	Risk Ağırlığı
AAA’dan A-’ye Kadar	20%
A+’dan A-’ye Kadar	50%
BBB+’den BB-’ye Kadar	100%
BB-’den Düşük	150%
Derecelendirme Notu Bulunmayan	100%

Tablodan da görüleceği üzere, kredi kullanan şirketin derecelendirme notu yükseldikçe bankanın bu kredi için bulundurması gereken sermaye tutarı azalmaktadır. Bir kredi için bulundurulması gereken sermaye tutarı azaldıkça bankanın sermaye maliyetine bağlı olarak o kredinin bankaya maliyetinin azalması ve bu da kredinin maliyetine olumlu bir biçimde yansımaya beklenmektedir.

“İşsel Derecelendirmeye Dayalı Yöntem”de ise bankaların kendilerinin geliştirdikleri bir derecelendirme sistemi kapsamında kredileri notlamaları ve bu nota ilişkin temerrüt olasılığının

(default probability) tespit edilerek sermaye yeterliliğinin hesaplanması öngörülmektedir. Bu yöntemle bankanın kredi verilen şirketlerin riskliliğini daha gerçekçi bir şekilde tespit etmeleri amaçlanmaktadır. Ancak Basel-II düzenlemesinde bir bankanın işsel derecelendirme sisteminin taşınması gerekli şartlar çok ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş olup bir banka tarafından işsel derecelendirme sisteminin kullanılabilmesi için bankacılık denetim otoritesinin bu derecelendirme sisteminin uygunluğunu onaylaması (validation) gerekmektedir.

Derecelendirme Şirketlerinin taşınması gerekli nitelikler Basel-II kurallarına göre risk ağırlıklarının tespitinde tüm derecelendirme şirketlerinin verdiği derecelerin kabul edilmemesi, sadece banka denetim otoriteleri tarafından uygun görülen (yetkilendirilen) şirketlerin verdiği derecelerin bankalarca kullanılması öngörülmüştür. Basel-II ile birlikte bu şirketlerin hangi nitelikleri taşınması gerektiği de ayrıca belirlenmiştir. Basel-II düzenlenmesinin 90 ile 108’inci paragrafları bağımsız derecelendirmeye ilişkindir. Bir bağımsız derecelendirme şirketinin banka denetim otoritesi tarafından yetkilendirilebilmesi için;

- **Objektiflik:** Kredi derecelendirmesinde kullanılan yöntemin basiretli ve sistemli olması, tarihsel deneyimlere dayanan bir doğrulama sürecine tabi tutulmuş olması, kredi derecelerinin finansal durumdaki değişiklikleri yansıtacak şekilde sürekli gözden geçirilmesi, en az 1 yıldır uygulanıyor ve geriye dönük testlerin yapılmış olması
- **Bağımsızlık:** Derecelendirme sürecinin, politik veya ekonomik baskılardan bağımsız olması ve yönetim kurulu üyeleri ile ortaklarından kaynaklanabilecek menfaat çatışmalarına imkan vermemesi
- **Şeffaflık:** Kredi derecelerinin ve kullanılan yöntemin menfaat sahibi yerli ve yabancı tüm kuruluşların erişimine açık olması,
- **Kamuya açıklama:** Temerrüt tanımı, derecenin geçerlilik süresi, derecenin ne anlama geldiği, her derecelendirme notuna karşılık gelen temerrüt olasılıkları ve derecelerin değişime olasılıkları kamuya açıklanmalıdır
- **Yeterlilik:** Şirketler yeterli alt yapı ve insan kaynağına sahip olmalıdır.
- **Kredibilite:** Şirketlerin üçüncü tarafların gözünde iyi bir itibarının olması gerekmektedir.

Türkiye’de Derecelendirme

Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ülkelerde piyasanın temel dinamiklerinden biri olan derecelendirme şirketleri, ülkemizde yeterince gelişme alanına bulamamakla birlikte Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından çıkarılan bir Tebliğ ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından çıkarılan bir Yönetmelik ile düzenlemeye tabi tutulmuştur. Her iki düzenleme de derecelendirme faaliyetinde bulunacak şirketler için ilgili denetim otoritesinden “lisans” alma zorunluluğu getirmektedir. SPK düzenlemesine göre lisanslandırılan derecelendirme faaliyeti, Sermaye Piyasası Kanununa tabi ortaklıklar ile hisse senetleri dışındaki sermaye piyasası araçları halka arz edilmiş olan ortaklıkların kredi derecelendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

BDDK tarafından lisanslandırılan derecelendirme faaliyeti ise bankaların kredi değerliliği ve kurumsal yönetim

derecelendirmesi ile Basel-II kapsamında bankalarca sermaye yeterliliği hesabında kullanılmak üzere bankaların kredi müşterilerinin derecelendirilmesi faaliyetini kapsamaktadır. SPK düzenlemesinden farklı olarak ayrıca bankaların yine Basel-II kapsamında kullanacakları İşsel Derecelendirme Sistemlerinin geçerliliğinin derecelendirilmesi de derecelendirme faaliyeti kapsamına alınmıştır. Her iki düzenleme de IOSCO tarafından yayımlanan kredi derecelendirme kuruluşlarının faaliyet esaslarına ve Basel-II düzenlemesinde yer alan hususlara paralel düzenlemeler içermektedir. Şeffaflık, kamuya açıklama, bağımsızlık, mesleki özen ve titizlik, sır saklama, reklam yasağı gibi ilkeler her iki düzenlemede de ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. SPK düzenlemesine göre SPK tarafından ilan edilen uluslararası kabul görmüş derecelendirme kuruluşları Türkiye’de şirket kurmadan ya da şube açmadan faaliyet gösterebilecekken, BDDK düzenlemesi uyarınca söz konusu kuruluşların ilgili derecelendirme faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için Türkiye’de anonim şirket şeklinde kurulmaları gerekmektedir. BDDK düzenlemesinde SPK düzenlemesinden farklı olarak şirketlerin bir kalite güvence sistemine ve derecelendirme komitesine sahip olmaları zorunlu tutulmuştur.

Doğrular ve Yanlışlar

Son derece kapsamlı ve teknik bir doküman olan Basel-II düzenlemesi geçtiğimiz yıl içerisinde çok tartışılmış, ancak yapılan yüzeysel değerlendirmeler ve bilgi eksikliği sebebiyle bilimsel ya da bilimsiz olarak yanlış yargılara ulaşılmış ve konuyla ilgili kesimlerin yanlış yönlendirilmesine sebep olmuştur. Aşağıda bu hususlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir:

Basel-II yürürlüğe girdiğinde tüm KOBİ’ler derecelendirilmek zorunda kalacaktır.

YANLIŞ! Basel-II düzenlemesi, bankaların kullandıkları kredileri büyüklüklerine göre portföylere ayırmasını öngörmektedir. Bunlardan “perakende portföy” içerisinde KOBİ niteliğindeki küçük ve orta ölçekli şirketler ile tüketicilere kullanılan krediler sınıflandırılmaktadır. Perakende portföy içerisinde sınıflandırılması için kredi kullanılan şirketin cirosunun 50 milyon Euro’dan az olması ve kullanılan kredinin büyüklüğünün 1 milyon Euro’yu geçmemesi gerekmektedir. Basel-II düzenlemesi KOBİ kredileri olarak adlandırılabilir bu krediler için avantajlı hükümler içermektedir. Söz konusu krediler kullanılan şirketin kredi değerliliğine bakılmadan sermaye yeterliliğinin hesabında %75 risk ağırlığına tabi tutulacaktır. Bugün yürürlükte bulunan sermaye yeterliliği düzenlemesine göre tüm kullanılan krediler %100 risk ağırlığına tabi tutulmaktadır. Görüldüğü üzere, Basel-II düzenlemesi sanılan aksine hem KOBİ’ler için bir derecelendirme yükümlülüğü getirmemekte hem de mevcut duruma göre daha az risk ağırlığı öngörmektedir.

Basel-II yürürlüğe girdiğinde derecesi olmayan şirket kredi kullanamayacaktır.

YANLIŞ! Basel-II düzenlemesi perakende portföy dışında kalan kurumsal kredi müşterilerinin diğer bir deyişle KOBİ tanımına girmeyen şirketlere kullanılan kredilerin risk ağırlıklarının tespitinde rating kuruluşları tarafından bu şirketlere verilen derecelerin kullanılmasını öngörmektedir. Ancak Basel-II düzenlemesi şirketlere mutlaka derecelendirme zorunluluğu getirmemekte, herhangi bir derecesi bulunmayan şirketlerin



%100 risk ağırlığına tabi tutulmasını düzenlemektedir. Halihazırda şirketler iyi ya da kötü şirket olduklarına bakılmaksızın bankalarca %100 risk ağırlığına tabi tutulmaktadır. Bu nedenle A+ ve üzeri derecelendirme notu alma ihtimali bulunmayan şirketler derecelendirmeyi tercih etmeyecek ve bu tercih banka nezdinde hali hazırda bir olumsuzluğa sebep olmayacaktır. Kaldı ki bu nitelikteki şirketlerin BB- ve daha düşük not almaları durumunda %150 risk ağırlığına tabi tutulmaları ihtimali olduğundan derecelendirilmeyi kesinlikle tercih etmeyeceklerdir. Görüldüğü üzere Basel-II düzenlemesi söylenilen aksine derecesi olmayan şirketler için bir olumsuzluk getirmemekle birlikte A+ üzeri not alma ihtimali bulunan iyi şirketler için daha düşük risk ağırlığına tabi olma ve dolayısıyla daha uygun koşullarda kredi bulma imkanı ve fırsatı getirmektedir.

Basel-II uyarınca verilecek dereceler ülke derecelerini geçmeyecektir.

YANLIŞ! Basel-II düzenlemesinin 102'inci paragrafı uyarınca, ülke dereceleri yabancı para cinsinden alacaklar için kullanılacak olup yerli para cinsinden alacaklar için şirketlere verilen dereceler kullanılabilir. Bu dereceler iyi şirketler için ülke notundan daha fazla olabileceğinden iyi dereceye sahip firmalara önemli bir avantaj sağlama fırsatı yaratmaktadır.

Bankaların idisel derecelendirme sistemleri ve rating Basel-II düzenlemesi, idisel Derecelendirme Yöntemi çerçevesinde kredi riskinin hesaplanmasında rating kuruluşlarınca verilen derecelerin yerine bankaların kendi geliştirdikleri derecelendirme sistemlerini kullanarak hesapladıkları ve şirketlere verdikleri derecelerin kullanılabilirliğini öngörmektedir. Basel-II düzenlemesinde sözkonusu derecelendirme sistemlerinin taşıması gereken nitelikler ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Bu durumda Basel-II'nin uygulanmasında rating kuruluşlarının rolü azalmakta ancak bankaların idisel derecelendirme sistemlerinin geçerliliğinin sorgulanması (validasyon) büyük önem kazanmaktadır. Bankalar bu sistemleri ancak bankacılık denetim otoritesinin uygun görmesi kaydıyla kullanabileceklerdir. idisel derecelendirme sistemlerinin kullanılması durumunda KOBİ kredilerinin risk ağırlığının hesaplandığı formül, büyük firma kredilerine göre daha avantajlıdır. Ancak idisel derecelendirme yönteminde KOBİ kredilerinin tabi olacağı risk ağırlıkları bankalarca verilen derecelendirme notlarına bağlı olup mevcut mevzuatta yer alan %100'den düşük veya yüksek olabilmektedir. Görüldüğü üzere bankaların idisel derecelendirme sistemlerine göre iyi dereceye sahip KOBİ'ler avantaj sağlamakla birlikte kötü dereceye sahip KOBİ'lerin bankalardan finansman sağlama konusunda mevcut durumlarında bir kötüleşme olabilmesi ihtimal dahilinde bulunmaktadır.

Sonuç ve öneriler

Derecelendirme konusu son yıllarda çok büyük eleştirilere maruz kalsa da sermaye piyasalarına dayalı gelişmiş ülke ekonomilerinin temel dışlarından biri olmaya devam etmektedir. Şirketler kesiminin kronik enflasyon sebebiyle ağırlıklı olarak bankacılık sisteminden kaynak sağladığı Türkiye'de Basel-II uygulaması ile birlikte derecelendirme sektörünün de gelişme şansı doğmuştur. Derecelendirme sektörünün gelişmesi şirketler kesiminin sermaye piyasalarından borçlanmalarını kolaylaştırarak. Ancak Türkiye'de derecelendirme sektörünün gelişmesi Basel-II'nin ne şekilde uygulanacağıyla yakından alakalıdır. Özellikle KOBİ tanımının ne olacağı önemlidir. Basel-II'de öngörülen 50 milyon ciro sınırının Türkiye'deki KOBİ'ler içinde uygulanması gerçekte olmayacaktır. Sözkonusu tanımın uygulanması halinde Türkiye'deki şirketlerin neredeyse %99'u KOBİ olarak sınıflandırılacaktır. KOBİ'lerin derecelendirme zorunluluğu olmadığından sadece sınırlı sayıda şirket derecelendirmeyi seçecektir. Bu yüzden Basel-II deki KOBİ tanımı yerine Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın KOBİ tanımının kullanılması Türkiye'de derecelendirme sektörünün önünü açacaktır.

Basel-II'nin uygulanma şekliyle ilgili diğer bir husus ise derecesi olmayan KOBİ dışındaki şirketlerin kullandıkları kredilere uygulanacak risk ağırlığının ne olacağıdır. Basel-II'de, derecesi olmayan şirketlerin kullandıkları kredilerin %100 risk ağırlığına tabi olmaları öngörülmüştür. Oysa Türkiye'de mevcut sermaye yeterliliği düzenlemesine göre şirketlerin kullandıkları krediler zaten %100 risk ağırlığına tabi tutulmaktadır. Bu sebeple derecesi olmayan şirketlerin kullandıkları krediler için %100 risk ağırlığından daha fazla (örneğin %150) risk ağırlığı uygulanması şirketleri derecelendirmeye teşvik edecektir. Bankaların kendi idisel derecelendirme sistemlerini kullanmaları ile birlikte dış derecelendirmenin ağırlığı azalacaktır. Ancak bankalarca idisel derecelendirme sistemlerinin aynı zamanda derecelendirme şirketlerinin verdikleri notlarla birlikte paralel kullanılmasına imkan veren bir düzenleme yapılarak bir süre için banka ve rating şirketlerinin verdikleri notların karşılıklı teyidinin yapılması her iki sisteminde sağlıklı bir şekilde uygulanmasına imkan verecektir.

Yararlanılan Kaynaklar

1. Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslararası Düzeyde Uyumlaştırılması, BDDK yayını, Aralık 2005
2. Basel-II nin Kobi Kredilerine Muhtemel Etkileri, Ayhan Yüksel, BDDK Yayını, Ağustos 2005
3. Credit Rating Agencies in Capital Markets: A review of Research Evidence on Selected Criticism of the Agencies
4. Code of Conduct Fundamentals for Credit Rating Agencies, Aralık 2004

Özgür Dalgıç Kimdir?

1990 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümünden mezun olan Özgür Dalgıç, meslek hayatına 1991 yılında Hazine Müsteşarlığı, Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü'nde başlamıştır. İngiltere'nin Loughborough Üniversitesi'nde bankacılık ve finans alanında master yapan Özgür Dalgıç halen Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nda Daire Başkanı olarak görev yapmakta olup iç kontrol, iç denetim ve kurumsal risk yönetimi, faktoring, leasing gibi alanlarda çalışmaları mevcuttur.



14 Mayıs 2008, Londra: "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler için Çalışan Bulma Rehberi" Institute of Directors (IOD) Konferansı

Çalışanların uzun vadeli olarak şirkette tutulmasının zorlaştığı, şirketlerin çalışanları cezbetmek için stratejiler geliştirdikleri ve liderlik uygulamalarını çalışanlara göre ayarlamaya çalıştıkları bir dönemde Institute of Directors KOBİ'ler için çalışanlar üzerine yoğunlaşan bir konferans düzenliyor.

Eğitim ve gelişim, işe alma, işte tutma, insan sermayesinin yönetimi, düzenlemeler ve konu hakkındaki mevzuat gibi konuların işleneceği bir günlük konferansın katılım ücreti £460. Konferans IOD'nin Londra ofisinde 09.00 – 16.30 saatleri arasında düzenlenecek. www.iod.com



19-22 Mayıs, Budapeşte, Operasyonel Risk Yönetimi ve Basel II Uyumu (Operational Risk Management & Basel II Compliance)

Dört gün sürecek olan ve 19-22 Mayıs'ta Budapeşte'de gerçekleştirilecek olan eğitimde kurumların risk profillerinin belirlenmesi konusunda çalışmaların gerçekleştirileceği ve operasyonel risk yönetimi konusunda karşılaşılan sorunların ele alınacağı belirtiliyor. Risk yönetimi konusunda Basel II Standartları ile uyumun da ele alınacağı eğitim hakkında ayrıntılı bilgiye www.euromoneytraining.com adresinden ulaşabilirsiniz.

2-4 Temmuz, Prag, Birleşme ve Devralmalar (Mergers & Acquisitions)

2-4 Temmuz arasında Prag'da gerçekleştirilecek olan eğitimde amacın, birleşme ve devralma işlemlerinde belirli oranda tecrübe sahibi olan kişilerin deneyimlerini geliştirmek olduğu belirtiliyor. Eğitimle ilgili ayrıntılı bilgiye www.euromoneytraining.com adresinden ulaşabilirsiniz.

2-6 Haziran 2008, Londra: "Şirket Değerleme ve Finansal Modelleme İleri Düzey Kursu"

Euromoney Training'in düzenleyeceği kursta şirket değerlemesiyle ilgili en temel bilgiler verileceği gibi en yeni metodolojiler de katılımcılara sunulacak. Özellikle ticari bankalardan, yatırım bankalarından, özel girişim sermayesi şirketlerinden, danışmanlık şirketlerinden ve muhasebe şirketlerinden katılımcıların beklendiği kursa katılım ücreti £ 3,995'tur. www.euromoneytraining.com



30 Mayıs-1 Haziran, Palampur, Hindistan - "İklim Güvenliği Konferansı"

Dünya Çevre Örgütü'nün 30 Mayıs-1 Haziran tarihlerinde Hindistan'da düzenleyeceği konferansta iklim değişikliği, bu değişikliğin ekonomik büyüme ve sosyal değişime etkileri tartışılacak. World Council For Corporate Governance Başkanı Ola Ullsten ve Dünya Çevre Örgütü Başkanı Dr. Madhav Mehra'da konferansa katılan isimler arasında yer alıyor. Konferansta Çevresel Yönetim alanında Golden Peacock ödülleri sahiplerini bulacak. www.wef.org.uk



Bu sayının vaka çalışması

Teoman Pekzengin, Batıl Çimento A.Ş.'nin ("Şirket") Yönetim Kurulu üyesidir. Şirket, Türkiye'de 1999 yılında patlak veren ekonomik kriz sonucu pek çok şirket gibi ciddi bir darboğaza girmiş, uzun süre içinde düştüğü bu mali bunalımdan kurtulamamış ve sonunda taşınmaz malının satışına karar vermiştir. Bunun üzerine Teoman Bey, kendisinin de müzakere ve oylamasına katılmış olduğu 18.7.2000 tarihli Yönetim Kurulu kararına istinaden Şirkete ait olan ve üzerinde fabrika binası bulunan Ümraniye'deki taşınmazın 1/5 hissesini 2.9.2000 tarihinde 1.500.000.000 TL karşılığında satın almıştır. Satıştan sonra yapılan ilk Genel Kurul toplantısında 2000 yılı bilançosu görüşülmüş ve Yönetim Kurulu ibra edilmiştir. Bir sonraki Genel Kurul toplantısında Yönetim Kurulu değişmiş, yeni Yönetim Kurulu yaptırması olduğu inceleme sonunda Teoman Bey'in Şirket ile yapmış olduğu işlemin usul ve yasaya aykırı olduğunu tespit etmiş ve denetçi raporuna göre Teoman Bey aleyhine 30.06.2004 tarihinde, TTK Madde 334'e göre Yönetim Kurulu üyelerinin üyesi oldukları şirketlerle ticaret yapamayacakları ve Teoman Bey'e yapılan satış için Genel Kurul'dan gerekli iznin alınmamış olduğu gerekçesiyle satışın batıl olduğu iddia edilerek dava açılmıştır.

İlgili Mevzuat:

ŞİRKETLE MUAMELE YAPMA YASAĞI

TTK MADDE 334 - Yönetim Kurulu üyelerinden biri Genel Kurul'dan izin almadan kendi veya başkası namına bizzat veya dolayısıyla şirketle şirket konusuna giren bir ticari muamele yapamaz. Aksi takdirde şirket yapılan muamelelerin batıl olduğunu iddia edebilir. Aynı hak diğer taraf için mevcut değildir.

MÜZAKERELERE İŞTİRAK EDİLMEMESİ

TTK MADDE 332 - Yönetim Kurulu üyeleri şahsi menfaatlerine veya yakınlarının menfaatlerini ilgilendiren hususların müzakeresine katılamazlar. Böyle bir husus olunca ilgili üye ilgisini kurula bildirmeye ve keyfiyeti o toplantının zaptına yazdırmaya mecburdur.

Bu hükümlere aykırı hareket eden aza, ilgili olduğu muamele yüzünden şirketin husule gelen zararını tazmine mecburdur."

Sorular:

- Teoman Bey satıştan sonra yapılan ilk Genel Kurul toplantısında ibra edilmiş. Buna rağmen kendisi aleyhine dava açılabilir mi?
- Yeni Yönetim Kurulu, Genel Kurul kararı olmadan eski Yönetim Kurulu'na karşı dava açılabilir mi?
- Teoman Bey'in Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilmiş olduğu Genel Kurul toplantısında, Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ve şirketin iştiğal ettiği konularda muamele yapmasına izin verilmiş olsaydı, durum değişir miydi?
- Teoman Bey'in Yönetim Kurulu kararına katılmış olması, herhangi bir muhalefette bulunmamış olması, ne gibi bir sonuç doğurur?

Bir önceki vaka çalışmasının yorumları

Neron Elektrik Üretim A.Ş. ("Neron") enerji sektöründe isim yapmış bir şirkettir. Neron'un Yönetim Kurulu üyelerinden olan ve şirketin ve hayatının hareketsiz gidişinden bunalan Sezer Cereyan ("Cereyan"), defterleri tutarken muhasebe kayıtlarındaki veriler ile oynamış, çeşitli kayıtsız hesaplar oluşmasına yol açmıştır. Bu durumun farkında olan diğer Yönetim Kurulu üyeleri, bu duruma şirket defterleri ile genelde Cereyan ilgilendiği için kayıtsız kalmaktadırlar. Ayrıca şirket içinde ve dışında kalkınma olmaması açısından ve kendilerini durumdan soyut görmeleri sebebiyle duruma göz yummaktadır.



Geçen süre içinde Neron'un malvarlıkları yok denecek kadar azalmış, şirketin durumu kötüleşmiştir. Eskiden beri Neron'un vergilerinin ödenmesi ile de ilgilenen Cereyan, bu işlerle uğraşmaktan sıkılmış, Neron vergi borcu sebebiyle takip edilmeye başlanmıştır. Diğer Yönetim Kurulu üyeleri, Cereyan'a arada vergi borçlarıyla ilgilenmesini hatırlatmakta ise de, Cereyan ise konunun halledildiği konusunda güven vermektedir.

Neron'un defterleri, muhasebesi ve vergi işleri ile eskiden beri ilgilenen Cereyan'ın şirket defterleri konusunda gösterdiği tutumun sonuçlarından kim sorumlu olacaktır?

Genel kural olarak Yönetim Kurulu üyelerinin yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi halinde, Yönetim Kurulu üyelerinin müteselsil sorumluluğundan bahsedilir. Yönetim Kurulu'nun ortaklık adına yaptıkları işlemler sebebiyle kişisel sorumlulukları yoktur. (TTK Madde 336) TTK Madde 336/3'e göre, Yönetim Kurulu üyelerinin şirketin kanunen tutması gereken defterleri intizamlı bir şekilde tutmaları gerekmektedir. Bu defterlerin mevcut olmaması veya intizamsız bir surette tutulması halinde, Yönetim Kurulu üyeleri, gerek şirkete ve gerek münferit pay sahiplerine karşı müteselsilsen sorumlu olurlar. Bu nedenle, çeşitli kayıtsız hesapların oluşması kanuna uygun olmadığından, Cereyan ve diğer Yönetim Kurulu üyeleri müteselsil olarak sorumlu olacaklardır. Açılacak bir sorumluluk davası sonucunda doğacak tazminatın tamamı Yönetim Kurulu üyelerinden birinden, birkaçından veya hepsinden talep edilebilir.

Defterler ve muhasebe konusuna hiç bulaşmamış, durumdan habersiz Yönetim Kurulu üyelerinin herhangi bir sorumluluğu olduğu düşünülebilir mi?

Yönetim Kurulu üyeleri, ortaklığın yönetimini ve işlerini gözetmek ile yükümlüdürler. Bu gözetim yükümlülüğü Yönetim Kurulu üyelerinin özen ve sadakat borcundan doğan bir yükümlülüktür. Ortaklığın yararını düşünmeleri gerekmektedir ve bu yükümlülüğü yerine getirebilmeleri için TTK'da Yönetim Kurulu üyelerine bilgi alma hakkı tanınmıştır. Bir Yönetim Kurulu üyesinin, ortaklığın defterlerinin kanuna aykırı bir şekilde tutulmasından habersiz olduğunu ileri sürerek sorumluluktan kurtulması mümkün değildir.

Sizce vergi borcunun kişilerin değil Neron'un borcu olması ve vergi borcu ile ilgilenilmesini bu konuyla pratikte ilgilenen Cereyan'a zaman zaman hatırlatan Yönetim Kurulu üyelerinin dahi herhangi bir sorumluluğu olduğu düşünülebilir mi?

Vergi Usul Kanunu'nun ("VUK") 10. maddesine göre tüzel kişilerin kamu borçlarından doğan sorumluluğu "kanuni temsilcilere" aittir. Öğretideki yaygın görüşe göre, kamu borcunun kısmen veya tamamen ifa edilmemesinden ortaklığa verilen zarardan, söz konusu dönemde görevde olan yasal temsilciler (Yönetim Kurulu üyeleri) sorumlu tutulurlar. VUK'un 10. maddesindeki sorumluluğun doğabilmesi için objektif sorumluluk yeterlidir ve dolayısıyla Yönetim Kurulu üyelerinin kusurlu olmaları gerekmemektedir. Yönetim Kurulu üyeleri şirketin vergi borcunu ödeme yükümlülüğünü kendi aralarında atayacakları bir murahhas üyeye bırakarak VUK'un 10. maddesindeki sorumluluktan kurtulabilirler.

Yönetim Kurulu üyelerinden birinin yerinde olsanız, sorumluluğa dayanan herhangi bir davanın açılmasının önceden önüne geçmek için ne gibi önlemler alırdınız?

Yönetim Kurulu, yönetim işlerinin hepsini veya bir kısmını murahhaslara bırakabilir (TTK Madde 319). Bu durumda murahhas üye veya üyeler, kendilerine devredilen bütün yetkilerden sorumludurlar. Böyle bir durumda, devre konu görev ve yükümlülükler ile ilgili olarak doğacak sorumluluk, müteselsil değil şahsi olacaktır. Ancak bu durum Yönetim Kurulu üyelerinin gözetim yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz ve bu yükümlülük devam eder.

Kurumsallaşma İle İlgili Ne Dediler?



Bundan böyle risk ve kurumsal yönetimde evrensel, pazarlamada ise yerel olmayı başarabilen bankalar başarılı olacak.
Tayfun Bayazit, Yapı Kredi Bankası, CEO

Sirketlere verilecek en iyi teşvik, şirketlerin kurumsallaşmasıdır.
Doç. Dr. Turan Erol, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı



Kurumsal yönetimdeki en önemli başarı faktörü tartışmasız insandır. Bir işin prosedürünü hazırlarsınız, sistemini kurarsınız ama bunu uygulayacak olan insandır.
Aclan Acar, Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı

Zorlu hiçbir şaibesi bulunmayan bir gruptur. Bunu gittiğim her yerde söylüyorlar. Bizim en büyük servetimiz bu ve bunun değerini paha biçilmez. Milyon dolarlarınız olsa bile itibarınız yoksa hiçbir anlamı yok.
Ahmet Nazif Zorlu, Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı



Kurumsallığı farklı algılayan bir firma olduk. Demokratik bir yapı içinde, patronun ve profesyonellerin birlikte yönetime katıldığı bir sistem geliştirdik. Bize hız, pratiklik, süreklilik ve sağlam bir kurum kültürü kazandıran aile şirketi yapımızı, kurumsal yönetim ilkeleriyle birleştirdik.
Nezih Barut, Abdi İbrahim Yönetim Kurulu Başkanı

Yaşamımda en çok gurur duyduğum, yurt içi ve yurt dışında "Koç" isminin itibarıdır. Bu itibarı aşındırmamak için elimizden gelen her şeyi yapma hususunda arkadaşlarıma daima telkinde bulunurum.
Rahmi Koç, Koç Holding Onursal Başkanı



Kurumsallaşmak ölümsüzlüğü keşfetmek çabasıdır. Bu mümkün müdür? Tabii mümkündür, uzun yaşamanın sırrı kurumsallaşmadır.
Ethem Sancak, Hedef Alliance Yönetim Kurulu Başkanı

Geç de olsa, akıllı çalışanların devamlı beni çalıştırdıklarını fark edince, çarenin kurumsallaşmakta olduğuna karar verdim ve süreci başlattım.
Nafi Güral, Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı



"Benim düşünceme göre bir organizasyon eksikliği var. Kimin hangi işi yapacağı ayrıntılı olarak beraberce oturulup çıkarılmalıdır. Bunların çözülmesi en küçük noktaya kadar bana bırakılmaktadır. Benim de yeteneğimin buna yetmediğini burada itiraf ediyorum."
Mehmet Kemal Dedeman, Dedeman Holding Kurucusu

"21. yüzyılda "Ben patronum." diyen insana inanmayın. Bilin ki başarısız bir yöneticidir. Artık takım oyunu, ekipler var... Tartışacağız, birbirimizi ikna edeceğiz ve birlikte hareket edeceğiz."
Güler Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı



Alarko'yu profesyoneller yönetir. Aile üyelerinin, benim, ikinci kuşağın görevi profesyonelleri motive etmektir.
İshak Alaton, Alarko Holding Kurucusu



TKYD Hakkında

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir.

Sayısı 400'e yakın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.

Faaliyetlerimizin daha etkin bir şekilde sürdürülmesi ve mesajlarımızın geniş kitlelere yayılması amacıyla sürdürmekte olduğumuz işbirliklerini gelecek planlamamızda sürekli kılmak amacıyla 2008 yılında itibaren kurumsal üyelik uygulamamız başlamıştır.

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları, şirketlerin yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda artan sorumluluklarıyla ilgili bakış açısı kazandırmakta ve yönetim kurulu hedeflerinin belirlenmesi, hedefler doğrultusunda şirket performansının geliştirilmesi için gerekli bilgi ve araçları tanıtmaktadır.

Nisan 2005 – Aralık 2007 tarihleri arasında düzenlenen yedi programda, 57'si yönetim kurulu üyesi, 42'si üst düzey yönetici olarak görev yapan toplam 99 katılımcı yer almıştır.

Kurumsal Yönetim gündemi ve gelen talepler doğrultusunda çeşitli kuruluşlarla işbirliği içerisinde yürütülen eğitim programları 2008 yılında Yeni Türk Ticaret Kanunu, Global Reporting Initiative, Yatırımcı İlişkileri gibi alanlarda düzenlenecek eğitimlerle çeşitlendirilecektir.

Anadolu Programları

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu İhtisas Programları'nı Anadolu'nun çeşitli illerindeki şirketlerin hizmetine sunmakta, proje ile kurumsal yönetim konusunda deneyimli işadamları ve yöneticilere birikimlerini Anadolu şirketleri ile paylaşma olanağı sağlamaktadır. Mayıs 2006 ve Kasım 2007 tarihleri arasında sırasıyla Konya, Erzurum, Trabzon, Bursa, Gaziantep, Denizli, Adana, Ankara, Kocaeli, İzmir, Diyarbakır, Kayseri, Antalya ve Eskişehir'de düzenlenen 14 programa 520 yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici katılmıştır. Programlar, sınırlı sayıda yönetim kurulu üyesinin davet edildiği "Yönetim Kurulu Üyeliği ve Kurumsal Yönetim" konulu ihtisas programı ile Dünya Gazetesi'nin moderatörlüğünde genel katılıma açık olarak düzenlenen "Aile şirketlerinde kurumsallaşma, sorunlar ve çözüm önerileri" başlıklı panelden oluşmaktadır.

İletişim

Kurumsal yönetim konusunda bilinirlik yaratmak ve en iyi uygulamalarını tanıtmak amacıyla yazılı ve görsel basında yoğun iletişim çalışmaları düzenlenmektedir. TKYD Üyelerinin Referans Gazetesi'nce hazırlanan Yönetim/Kariyer sayfalarında haftalık olarak kaleme aldığı makaleler ile görüş ve öneriler Kasım 2005-2006 döneminde kamuoyuyla paylaşılmıştır.

2006 yılından bugüne gerçekleştirilen yaklaşık 30 televizyon programı konukluğu ile mesajların geniş kitlelere ulaşması hedeflenmekte, internet üzerinden her ay 4.000 kişiye dağıtılan aylık haber bültenleri ile okurların Türkiye ve dünyada gerçekleştirilen düzenleme değişiklikleri, kurumsal yönetimle ilgili konferans takvimi ve TKYD faaliyetleri konularında bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır. Medyada hazırlanan birçok kurumsal yönetimle ilgili makale ve röportaja destek sağlanmaktadır. Ocak 2008'de yayımlanmaya başlayan Kurumsal Yönetim Dergisi Türkiye'de konu ile ilgili ilk süreli yayın olma özelliğini taşımaktadır. Aylık ziyaretçi sayısının 17.000'i geçtiği www.tkyd.org internet adresindeki TKYD sitesi kurumsal yönetim ile ilgili bilgilerin yer aldığı bir bilgi bankası olarak sürekli güncellenmektedir.

Araştırma ve Yayın

TKYD kurumsal yönetim alanındaki stratejik öncelikleri belirlemek üzere akademik araştırmaları yürütmektedir. Bu çerçevede, Boston Consulting Group işbirliğinde gerçekleştirilen Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası araştırma projesi 2005 yılında yayımlanmıştır. Yönetim kurullarının ağırlıklı olarak icra niteliğinde faaliyetler yürütmekte olduğu ve şeffaflık konusundaki olumsuz algılamaya, araştırmanın temel bulguları olarak ön plana çıkmıştır. Araştırmadan çıkan temel bulgular İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde 2006 yılında çalışma yeniden özdümlenmiştir.

TKYD yayınları, iş dünyasını yakından ilgilendiren uluslararası araştırma ve raporları okuyucuların dikkatine sunmaktadır. Bu çerçevede, "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", OECD ile imzalanan protokol kapsamında Türkiye'ye devrilmiş ve Capital Dergisi ile yurt dışında 26.000 kişiye dağıtımını sağlanmıştır. 2006 yılında Deloitte işbirliğinde başlayan "Kurumsal Yönetim Serisi" yeni konularla devam etmektedir.

Çalışma Grupları

TKYD bünyesinde gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma grupları faaliyetlerde etkinliği artırmayı amaçlamaktadır. Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu, Kurumsal Yönetim Uzmanlar Forumu, Etik Geliştirme Grubu, Ürün Geliştirme ve İşbirlikleri Grupları düzenli toplantılar ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Konferanslar

15 Ocak 2008 tarihinde İstanbul'da Pera Müzesi'nde düzenlenen Kurumsal Yönetimin Strateji ve Sürdürülebilir Büyüme Katkısı adlı uluslararası konferans, konuşmacıların, sponsorların, basın ve katılımcıların büyük ilgiyle karşılaştı. Her yıl tekrarlanması planlanan konferansla ilgili önerilerinizi TKYD'ye iletebilirsiniz. 15 Ocak'ta gerçekleştirilen konferanstaki sunumlara www.tkyd.org internet sitemizden ulaşabilir, konferansın kayıt DVD'sini sipariş edebilirsiniz.