

# Kurumsal Yönetim

www.tkyd.org

Türkiye Kurumsal Yönetim  
Derneği yayındır.  
3 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.  
SAYI 21 SONBAHAR 2013

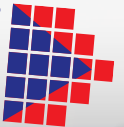
## SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN KURUMSAL YÖNETİM REHBERİ

VII. ULUSLARARASI  
YÖNETİM ZİRVESİ  
15-16 OCAK 2014



TKYD  
EĞİTİM  
PROGRAMLARI

Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği  
Corporate  
Governance  
Association  
of Turkey



### MAKALE

Alison Dillon Kibirige  
ETKİN YÖNETİM  
KURULU  
SEKRETERLERİ



### MAKALE

Av. Aydın Buğra İlter  
AİLE  
ANAYASASI  
VE YASAL  
ÇERÇEVESİ



### MAKALE

Mete Gorbon  
KAMUYU  
AYDINLATMA,  
HALKA  
ARZ VE  
İZAHNAME



# VII. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

*15-16 OCAK 2014  
SABANCI CENTER*







Detaylı bilgi ve sponsorluk için: [info@tkyd.org](mailto:info@tkyd.org), 0212 347 62 73



# FOREKS ARTIK BÖYLE BİR ŞEY



İş Yatırım'ın piyasalara erişim platformu TradeMaster ile Foreks işlemleri artık çok kolay. TradeMaster ile farklı döviz pariteleri, altın ve gümüşte; 24 saat, hızlı ve güvenli olarak kaldıraçlı işlem yapın, fırsatları anında yakalayın...

- TL, USD, Euro, Pound ve daha birçok dövizde, altın ve gümüşte kaldıraçlı spot işlemler
- Anlık, derinlikli verilerle görsel ve istatistikî analizler
- Finansal piyasalardan haber akışı



İnternet olan her yerde, 24 saat hızlı ve kolayca yatırım

0212 350 20 20  
trademasterfx@isyatirim.com.tr  
www.trademasterfx.com.tr

Türkiye İş Bankası kuruluşudur.

TÜRKİYE İŞ BANKASI



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

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

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

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

**Tasarım**  
Mehmet Ülker

**Baskı&Cilt**  
Müka Matbaa

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

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



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

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

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

## BAŞKANIN MESAJI

### Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

Adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimlere duyulan ihtiyaca yönelik çalışmalar yapmak ve bu ilkeleri temel alan kurumsal yönetim anlayışının bir kurum kültürü olarak benimsenmesi için kıymetli katkılarınız ile sürdürdüğümüz çalışmalarımız yoğun bir gündem ile devam ediyor.

Ülkemizde kurumsal yönetim konusunda önemli çalışmalardan biri haline gelen "Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi"nin yedincisini 15 Ocak 2014 tarihinde Sabancı Center'da düzenleyeceğiz. Ülkemizde en iyi uygulamaları hayata geçiren kuruluşlarımızı ödüllendireceğimiz, alanında uzman ulusal ve uluslararası konuşmacıları bir araya getireceğimiz etkinliğimize her zaman olduğu gibi yine katkı ve katılımlarımızı bekliyoruz.

Kurumsal yönetime dair tartışmaların bilimsel bir veri tabanından beslenmesi, akademik çalışmaların iş dünyasının ihtiyaçları ile örtüşebilmesi amacıyla bir dizi çalışmayı gündemimize aldık. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ile mutabakata vardığımız işbirliği modelinin ülkemizde kurumsal yönetimin gelişimine önemli katkı sağlayacağına inanıyor, "TKYD Akademik Danışmanı" olarak bu alanda bizlere sağladıkları destek için teşekkür ediyoruz. Ülkemizde bu konuda araştırma yapan akademisyenlerin faydalanabilecekleri bir veri bankası hazırlayarak sizlerin ve konuyla ilgili çevrelerin hizmetlerine sunmak üzere çalışmalarımız devam ediyor.

TKYD; bölgesel projeler üretebilen ve uluslararası kurumlar ile yakın çalışan bir yapıya kavuştu. International Corporate Governance Network (ICGN) ile mevcut ilişkilerimizi geliştirerek ülke temsilcisi olarak bu kıymetli platformda yer almakta, OECD ile farklı pro-



**Mehmet GÖÇMEN**  
Yönetim Kurulu Başkanı

jelerde işbirlikleri yapmaktayız. Temmuz ayında gerçekleştirdiğimiz "Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde Kurumsal Yönetim" başlıklı toplantının ardından Kasım ayında, yine OECD işbirliğinde "MENA Investor Council" toplantısına ev sahipliği yapmaktan mutluluk duyuyoruz.

Uluslararası alanda temel anlayışı oluşturan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2014 yılında önemli değişikliklere uğraması söz konusu. İçinde bulunduğumuz dönemde hazırlanan raporlar ile bölge ülkelerinin bu değişikliklerden beklentileri ortaya konuyor. Kurumsal yönetim ile yaratılan değerler daha çok konuşulacağı, buna yönelik uygulamaları destekleyecek yeni ilkeler bütününe çalışmalarımızda etkinliği arttıracğını umuyoruz.

Sürdürülebilir kalkınmanın vazgeçilmez unsurlarından biri olan kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi yönündeki çabalarımızda sağladığımız destekler için teşekkür ediyorum.

Sevgi ve Saygılarımla,



BAŞARILARIMIZLA  
İZ BIRAKIYORUZ





**24 RÖPORTAJ**

TKYD'DEN EN İYİ UYGULAMALARI DE STEKLEMELİK İÇİN YENİ YOL HARİTASI

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN  
KURUMSAL YÖNETİM REHBERİ****8****HABERLER**

TKYD GÜNDEMİNDE ÖNE ÇIKAN HABERLER

**18**

TÜRKİYE'DEN VE DÜNYADAN HABERLER

**30****MAKALE**

ETKİN YÖNETİM KURULU SEKRETERLERİ

**44****MAKALE**

AİLE ANAYASASI OLUŞTURMADA YAŞANAN SÜREÇLER

**57****MAKALE**

HANGİ HALLERDE İMTİYAZLI PAY SAHİPLERİ ÖZEL KURUL TOPLANTISI YAPILMASINA GEREK YOKTUR?

**64**

MEDYADA TKYD

**40****MAKALE**

AİLE ANAYASASI VE YASAL ÇERÇEVESİ

**60****MAKALE**

SÜRDÜREBİLMEK YA DA SÜRDÜREMEME

**62****ENDEKS**

KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

**34****MAKALE**

GENEL KURUL SÜREÇLERİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN VE ÖNE ÇIKAN HUSUSLAR

**46****RÖPORTAJ**

“HUKUKSAL AÇIDAN BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ”





# TKYD ÜYE TOPLANTISI

TKYD Happy Hour daveti 25 Eylül 2013 tarihinde Grand Hyatt Hotel'de düzenlendi. TKYD üyelerinin katılımı ile gerçekleşen davete üyelerin ilgisi yüksekti.

TKYD'nin üyelerine özel organize ettiği ve geleneksel hale gelen Happy Hour daveti 25 Eylül 2013 tarihinde Grand Hyatt Hotel'de düzenlendi. Otelin Dining Room salonu bahçesinde düzenlenen davet TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen'in üyelere yaptığı "hoşgeldiniz" konuşması ile başladı. TKYD'nin gündeminde olan VII.

Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, Akademik Kurul çalışmaları ve dijital kütüphane projesi, Sermaye Piyasası'na yönelik yürütülen çalışmalar, Kurumsal

Yönetim Algı Araştırması konularında üyelere bilgi aktarımında bulunan Göçmen TKYD'nin çalışmalarına tüm üyelerin desteğini beklediğini vurguladı.









## ENTEĞRE RAPORLAMA GÜNDEM TOPLANTISI

Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve TKYD işbirliğiyle oluşturulan Entegre Raporlama Platformu çalışmalarının devamı niteliğindeki Gündem Toplantısı TKYD ofisinde düzenlendi.

Toplantı 11 Temmuz 2013 tarihinde International Integrated Reporting Council (IIRC) Türkiye Temsilcisi Henning Drager'ın katılımıyla gerçekleşti. Henning Drager, Entegre

Raporlama ve Raporlama Taslağı konularını katılımcılara aktarırken, Türkiye'nin Amerika ve Brezilya ile birlikte en önem verilen pazar seviyesine yükseltildiğini belirtti.



## IFC'DEN "CORPORATE GOVERNANCE METHODOLOGY" SEMİNERİ

International Finance Corporation (IFC) tarafından görevlendirilen Marina Frolova ve Tatiana Ivanova tarafından verilen eğitim 2 Ekim 2013 tarihinde TKYD ofisinde düzenlendi.

Özel sektöre finansman sağlamak ve danışmanlık yapmak ve gelişmekte olan ülkelerde projeler yürütmek misyonuyla çalışan Dünya Bankası üyesi IFC tarafından verilen eğitimde, üretilmiş en iyi ve en

kapsamlı Kurumsal Yönetim araçlarından biri olan "IFC Corporate Governance Methodology" katılımcılar ile paylaşıldı. TKYD tarafından Kurumsal Üye temsilcilerine özel düzenlenen eğitim sonucunda katılımcılar şirketlerdeki kurumsal yönetim yapılanmalarını, ilke ve süreçleri analiz etme ve gerekli kurumsal yönetim araçlarını şirketlerde uygulama yetisi elde ettiler.





# YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İHTİSAS PROGRAMI

TKYD'nin Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL) işbirliği ile düzenlediği Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 4-5 Ekim 2013 tarihlerinde SPL merkezinde düzenlendi.

Katılımcıların, Yönetim Kurulu üyesinin sermaye piyasası mevzuatında oluşan gelişmeler ışığında görevlerinin ve hukuki sorumluluklarının ve yönetim kurulunun etkinliğinin artırılması konularında bilgilendirilmesinin hedeflendiği programda, Türkiye koşullarının yanı sıra,

uluslararası iyi uygulamalar da katılımcılarla paylaşıldı. Eğitim konuşmacıları; PwC Kıdemli Müdür, Avukat Bekir Emre Haykır, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu, MY Executive, Yönetim Kurulu Başkanı Müge Yalçın, SMMM, CFE, CRMA,

KPMG Türkiye, Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölümü Müdürü Gökhan Yılmaz, Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Güler Aras, Deloitte Türkiye, Yönetim Kurulu Danışmanı Sait Gözüm ve ARGE Danışmanlık, Ortak Dr. Erkin Erimez oldu.



## CIPE İDARİ KOMİTE TOPLANTISI

Center for International Private Enterprise (CIPE) İdari Komite Toplantısı, TKYD ev sahipliğinde 22-24 Ağustos 2013 tarihleri arasında düzenlendi. İzmir Swiss Otel'de düzenlenen top-

lantıya CIPE'nin farklı ülkelerden bölge temsilcileri katıldı. Toplantıda her ülke son çeyrek dönem çalışmalarını aktararak, gelecek çeyrek dönem için çalışma planlarını komite ile paylaştı.



## YÖNETİM KURULU SEKRETERİ EĞİTİMİ

Barclays Bankası'nda yıllarca Yönetim Kurulu Sekreterliği yapan AMDK Consultancy Direktörü Alison D. Kibirige tarafından verilen eğitim 1 Ekim 2013 tarihinde TKYD ofisinde gerçekleşti. TKYD'nin, Yönetim Kurulu Sekreterliği pozisyonunun Türkiye'de tanıtılması çalışmalarının bir parçası olarak tam günlük bir eğitim

veren Alison Kibirige, Avrupa'da bu göreve verilen önemden ve Yönetim Kurulu Sekreteri'nin görev ve sorumluluklarından bahsetti. Programın son bölümünde, Dr. Erkin Erimez ve Av. Sinan Naipoğlu Türkiye'deki bu görev ile alakalı yasal çerçeve konusunda katılımcıları bilgilendirdi.



## KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME UZMANLIĞI LİSANSLAMA SINAVINA HAZIRLIK EĞİTİMİ

Sermaye Piyasası alanında çalışan profesyonellerin mesleki yeterliliklerini, bilgi ve becerilerini artırmak, bu alanda kariyer planlayan çalışanların eğitim gereksinimlerini karşılamak amacı ile programlanan eğitim 5-6-7 ve 13 Eylül 2013 tarihlerinde TKYD ofisinde düzenlendi. Konu ile ilgili bilgi ve tecrübesini artırmayı amaçlayan herkese açık olarak düzenlenen eğitim katılımcılar açısından oldukça bilgilendirici oldu. Eğitim programının ilk günü konuşmacıları Eser Taşçı ve Dr. Burak Koçer oldu. Eser Taşçı, Kurumsal Yönetime Giriş konusunu katılımcılara aktarıırken Dr. Burak Koçer Kurumsal Yönetim ve İşletmecilik konusunu aktardı. Eğitimin ikinci gününde Genel Ekonomi ve Mali Sistem konusu



Doç. Dr. Halil Tunali tarafından anlatılırken, Kurumsal Yönetimde Şeffaflık, Denetim ve Risk konuları Defne Ergun, Onur Vuruşkaner ve Didem Demer tarafından katılımcılara anlatıldı. Doç. Dr. Halil Tunali eğitimin üçüncü gününde Genel Ekonomi ve Mali Sistem konusunda anlatımına devam etti. Eğitimin son gününde Av. Fırat

Arkun Sermaye Piyasası Hukuku ve Türk Ticaret Kanunu ve İlgili Mevzuatı konularındaki sunumları ile tüm gün katılımcılara bilgi aktarımında bulundu.



# SERMAYE PİYASASI KURULU'NA YÖNELİK GÖRÜŞ OLUŞTURMA ÇALIŞMALARI

TKYD, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan tebliğ taslakları üzerine, Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'nun yoğun çalışmaları ile görüş sunmaya devam ediyor. TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı Dr. Murat Doğu önderliğinde, çalışma grubu tarafından hazırlanan görüşler Sermaye Piyasası Kurulu'na sunuluyor.

**G**enel kurullar, Vekaleten Oy kullanılması ve Çağrı Yoluyla Vekalet Toplanması Tebliğ Taslağı üzerine çalışma grubu tarafından hazırlanan görüş 3 Eylül 2013 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu'na sunuldu. 16 Eylül 2013 tarihinde TKYD ofisinde düzenlenen Sermaye Piyasası Çalışma Grubu toplan-

tısında "Pay Alım Tebliğ Taslağı" üzerine çalışan grup hazırladığı görüş dosyasını 30 Eylül 2013 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu'na sundu. 23 Eylül 2013 tarihinde tekrar bir araya gelen çalışma grubu bu kez 06 Eylül 2013 tarihinde SPK tarafından görüşe sunulan "Geri Alınan Paylar", "Özel Durumlar"

ve "Kayıtlı Sermaye Sistemi" tebliğ taslaklarına yönelik görüş oluşturulması üzerine çalıştı. İlgili tebliğ taslakları üzerine hazırlanacak görüş SPK'ya sunulacak. TKYD, Sermaye Piyasası Çalışma Grubu tarafından hazırlanan görüşlere [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresinden ulaşabilirsiniz.



## KAMUYU AYDINLATMA, HALKA ARZ VE İZAHNAME YÜKÜMLÜLÜKLERİ EĞİTİM



**T**KYD ofisinde gerçekleştirilen eğitimin konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu, İş Yatırım'dan Ozan Altan ve Mete Gorbun oldu. 25 Eylül 2013 tarihinde yarım gün olarak düzenlenen eğitimde Dr. Murat Doğu "Payları Borsada İşlem Gören Halka Açık Anonim Ortaklıkların Yükümlülükleri" konusunu anlatırken, Ozan Altan "Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Yükümlülükleri", Mete Gorbun "Halka Arz ve İzahname Yükümlülükleri" konularını katılımcılara aktardı.



## ABİ TRUST YÖNETİM KURULU EĞİTİMİ

TKYD, ABİ TRUST kuruluşu için yönetim kurulu eğitimi verdi.

Uganda'da Belçika ve Uganda Hükümetleri'nin desteğiyle tarım işletmelerine (agribusiness) fon yardımı sağlayan ABİ Trust Mütevelli Heyeti için düzenlenen eğitim 23 Eylül 2013 tarihinde Point Hotel Taksim'de gerçekleşti.

Eğitime, TKYD Yönetim Kurulu üyesi Dr. Murat Doğu, ARGE Danışmanlık ortağı Erkin Erimmez, İstanbul Erkek Vakfı Genel Müdürü Ali Güneysu ve Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Dovan eğitmen olarak destek verdi.

## TKYD, SKD İŞBİRLİĞİ İLE IIRC ENTEGRE RAPORLAMA TASLAĞI ÜZERİNE GÖRÜŞ SUNDU

Güney Kore'den İsveç'e, İtalya'dan Endonezya'ya, Yeni Zelanda'dan Hollanda'ya kadar birçok ülkeden toplam 353 görüş alan International Integrated Reporting Council (IIRC), Entegre Raporlama

çerçevesini oluşturmaya başladı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin ortak sunduğu görüşe [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresinden ulaşabilirsiniz.



INTEGRATED REPORTING <IR>



## BORSA İSTANBUL PAYDAŞ TOPLANTISI

Borsa İstanbul'da 9 Eylül 2013 tarihinde düzenlenen "Türkiye Sermaye Piyasalarının Sürdürülebilirlik Konusundaki Rolü" konulu paydaş toplantısında "Türkiye'de Sürdürülebilirlik" konusu tartışılıp, paydaşların görüşleri alındı. Katılımcılar kuruluşlarının sürdürülebilirlik alanında yaptığı çalışmalar ile ilgili sunumlar yaparak, Türkiye'de sürdürülebilirliği tartıştılar. Toplantı;

Borsa İstanbul'un konu ile ilgili paydaşları olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, UN Global Compact Türkiye, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu Aracı Kuruluşları Birliği, Türkiye Bankalar Birliği, SVS Türkiye, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ve Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin katılımlarıyla gerçekleşti.



## YEŞİL İŞ – SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONFERANSI

Yeşil İş-Green Business 17-18 Eylül 2013 tarihlerinde düzenlendi. 5. Yılında "Değişim Zamanı" temasıyla iş dünyasını buluşturan konferansın ikinci gününe TKYD Başkanı Mehmet Göçmen konuşmacı olarak katıldı.



Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından gerçekleştirilen Yeşil İş-Sürdürülebilirlik Konferansı İstanbul Swissotel'de düzenlendi.

Kamu ve özel sektörden iş ve dünya liderlerini sürdürülebilir gelecek için buluşturan Yeşil İş Konferansı'nın açılışında bir konuşma yapan Kalkınma Bakanı Dr. Cevdet Yılmaz, "Ekonomiyi ve büyümeyi bir tarafa koyarak çevreyi koruyamayız. Gelişmekte olan ülkelerin dengeyi sağlamak adına büyümeleri gerekiyor. Büyümek ve çevreyi korumak arasında tercih yapamayız, maharet ikisini birden başarmak" dedi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Mehmet Göçmen konferansın ikinci gününde yaptığı konuşmasında Sürdürülebilirlik kavramını Kurumsal Yönetim perspektifinden ele aldı. Mehmet Göçmen "Kurumsal Sürdürülebilirlik, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir. Bunu uygulayan şirketler sürdürülebilir başarıya ulaşacaktır." dedi.

TKYD geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi bu yıl da konferansın destekçileri arasında yer aldı.



## KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI

TKYD ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamaları üzerine bir durum tespiti yapmak üzere “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesine başlıyor.

StratejiCo. işbirliği ile gerçekleştirilecek araştırma ile amaç ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bir durum tespiti yaparak, mevcut uygulamaya ilişkin hedef kitlenin yaklaşımını öğrenerek, kurumsal yönetimin şirketlerin uzun vadeli performansları üzerine etkilerini ortaya koymak. Birebir görüşmeler ile yapılacak araştırma sonucunda bir rapor dizisi ortaya çıkarılması hedefleniyor. TKYD tarafından geçmiş yıllarda yapılan araştırma raporları

ile karşılaştırılarak geçmişten bugüne “kurumsal yönetim algısı”nda yaşanan değişimin raporlanmasının öngörüldüğü çalışma Ekim 2013 itibarı ile başlıyor. Araştırmanın hedef kitlesi; halka açık şirket yöneticisi ve hissedarları, küçük, orta ve büyük ölçekli işletme hissedar ve yöneticileri, akademisyenler, kamu kuruluşları yöneticileri, düzenleyiciler, kurumsal ve bireysel yatırımcılar, iş hayatına atılmaya hazırlanan üniversite öğrencileri olacak.



## DEV HİNTLİ ŞİRKETLERİN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATAN TÜRK

TKYD Üyesi, OECD eski yöneticisi Barış Dinçer Hindistan'ın kamu sektörü şirketleri yönetim kurulu üyelerine yönelik düzenlenen eğitim programına uluslararası uzman olarak davet edildi.

Uluslararası bir uzmanın katılımıyla Hindistan'ın büyük kamu sektörü şirketleri yönetim kurulu üyelerine yönelik her sene düzenlenen eğitim programına, bu sene uluslararası uzman olarak TKYD Üyesi ve OECD eski yöneticisi olan Barış Dinçer davet edildi. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rolü üzerine yoğunlaşan eğitim programını Hindistan'ın Air India, Indian Oil Corporation, NTPC ve Steel Authority of India gibi dev

kamu şirketlerinin üyesi olduğu SCOPE (Standing Conference Of Public Enterprises) ve kurumsal yönetim konusunda sayısız çalışmaları olan Academy of Corporate Governance ortaklaşa düzenledi.

Daha önce OECD bünyesinde kurumsal yönetim ve sermaye piyasaları üzerine farklı uluslararası projeleri yöneten ve OECD Küresel Özelleştirme ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri Kurumsal Yönetim Ağı'nın başında olan Barış Dinçer, Hint-

li Yönetim Kurulu üyelerine dünyanın farklı ülkelerindeki kurumsal yönetim uygulamalarından örnekler sundu.

Hindistan'da kamu sektörü şirketlerinin hala birçok sektörde hakim pozisyonda olduğunu belirten Barış Dinçer, kurumsal yönetim hususunda Asya kıtasının dünyanın diğer bölgelerine kıyasla son yıllarda çok daha faal olarak reform programları tasarladığını ve yürürlüğe koyduğunu ifade etti.





## AİLE ANAYASASI EĞİTİMİ

TKYD tarafından düzenlenen eğitim 24 Ekim 2013 tarihinde Avantgarde Hotel'de gerçekleşti.

**T**am gün süren eğitim, beş ana oturumdan oluştu. İlk oturumda TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri Fikret Sebilcioğlu ve Av. Aydın Buğra İter "Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim" konusunda katılımcılara bilgi aktardılar. "Aile Şirketlerinin Yönetimine Özgü Önemli Mekanizmalar" konulu II. Oturumun konuşmacıları TKYD Üyeleri Evren Sezer ve Arzu Pişkinoglu oldu. Evren Sezer aile şirketlerinde iyi yönetim ve gözetim mekanizmaları konusunda katılımcıları bilgilendirirken, Arzu Pişkinoglu Türkiye'de aile şirketlerinin temel özellikler ve aile şirketleri üzerine Ernst & Young tarafından yapılan araştırma sonuçları hakkında bilgi verdi. Eğitimin III. Oturumunda TKYD Üyeleri Murat Yalınzoğlu ve Mustafa Doğrusoy Aile Anayasası konusunda su-

numlarını yaptılar. Bu bölümde; aile anayasası kavramının açıklanması, aile üyelerinin şirketin yönetimindeki rolleri, ailenin şirkette temsili ve sorumlulukları, yönetim kurulu oluşturulması ve ailenin temsili, aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin ilişkileri, aile yönetimi kurumları konuları ele alındı. Örnek Vaka Çalışmaları bölümünde ise Yaşar Holding Yönetim Kurulu Eski Başkanı Feyhan Yaşar, Kilsan A.Ş. Genel Müdürü Fuat Ekmekçioğlu, Petek Saraciye Genel Müdürü Hamdi Saraçkardeşler, İnoksan Mutfak Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık ve Sanko Holding Reorganizasyon ve Denetim Koordinatörü Selim Dai aile şirketlerine yönelik deneyimlerini, TKYD Üyesi Dr. Burak Koçer moderatörlüğünde, şirketlerinden örnekler ile katılımcılara aktardı.









# AİLE İŞLETMELERİ DERNEĞİ “TANITIM, PAYLAŞIM VE FARKINDALIK TOPLANTILARI”

Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) “Tanıtım, Paylaşım ve Farkındalık Toplantıları” 25 Eylül 2013 tarihinde İzmir Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO), 26 Eylül 2013 tarihinde İstanbul Sanayi Odası Odakule (ISO)’de gerçekleşti.

Üye ve aday üyelerin katılımına açık düzenlenen toplantılarda FBN-I icra direktörü Alex du Roy de Blicquy ve Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dekanı Prof.Dr. Jülide Kesken konuşmacı olarak katıldı.

Etkinliğin açılış konuşmasını yapan TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Şerife İnci Eren, kuruluşundan bu yana geçen 1 yıl içinde İzmir, Bursa, Denizli ve İstanbul’da aile anayasasından aile içi iletişim ve çatışma çözümlerine, aile şirketlerinde devir teslim süreçlerinden aile ve iş çelişkisine bir seri toplantının yanı sıra gelecek nesiller için çalıştaylar düzenlendiğini söyledi. Eren, Türkiye’de ilk olacak TAİDER 1.Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi “Ailede Birlik İşletmede Sürdürülebilirlik” organizasyonunun ise 29-30 Kasım 2013 tarihlerinde İstanbul Büyük



Tarabya Otel’inde gerçekleşeceği duyurusunu katılımcılarla paylaştı. FBN-I icra direktörü Alex du Roy de Blicquy etkinliğe katılan Türk aile şirketi sahipleri ile aile şirketlerinin evrensel boyutu ve FBN-Taider işbirliği hakkında görüşlerini

katılımcılarla paylaştı. “Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Derinlikleri Keşfetmek” başlıklı konuşmasında ise Prof. Dr. Jülide Kesken “Aile İşletmelerine Psikolojik Bakış Açısı Üzerine..” konulu çalışmasını katılımcılara aktardı.

## AİLE ŞİRKETLERİ 2023 YARININ ŞİRKETLERİ NASIL ŞEKİLLENECEK?

Dünyanın önde gelen aile şirketleri danışmanlarından David Bork Bizz Consulting tarafından düzenlenen, Capital ve Ekonomist dergilerinin katkıları ile gerçekleşecek workshop’ta sınırlı sayıda aile şirketi ile bir araya geldi. Etkinlik 8 Ekim

2013 tarihinde Avantgarde Collection Otel’de düzenlendi. Katılımcılar, interaktif olarak düzenlenen etkinlikte aile şirketi yönetimi konusunda son gelişmeleri dinleyip, sorularına yanıt buldular.



## 4. İSTANBUL FİNANS ZİRVESİ

4. İstanbul Finans Zirvesi 18-19 Eylül 2013 tarihlerinde Ceylan InterContinental Otel’de düzenlendi.

İstanbul Finans Zirvesi Kuzey Amerika, Avrupa, Basra Körfez Bölgesi ve Doğu Asya olmak üzere küresel finans dünyasından birçok önemli katılımcıyı ağırladı. Dünya finansının şimdiki ve gelecekteki durumu ile ilgili önemli bir tar-

tışma platformu oluşturan zirve küresel düzeyde karar alıcılar, bankacılar, kurumsal finansörler, düzenleyiciler gibi alanında uzman birçok önemli ismi bir araya getirdi. Zirve “Kalıcı Büyümenin Finansmanı” ana teması ile düzenlendi.

## VİZYON 2050 TÜRKİYE: SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ

TÜSİAD 40. Yıl faaliyetleri kapsamında Türkiye'nin geçmiş 40 yılını değerlendirmeyi ve gelecek 40 yılına ışık tutmayı amaçlıyor. Bu doğrultuda yıl içinde birçok seminer gerçekleştiren TÜSİAD 8 Kasım 2013 tarihinde Sabancı Center'da yeni bir seminer düzenliyor.

TÜSİAD'ın SKD ve Global Compact Network Türkiye işbirliği ile düzenleyeceği Vizyon 2050 Türkiye: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri semineri sürdürülebilirliğin iş dünyasının önceliği haline getirmek ve bu bilinci tedarik zincirinin bütününe yaymak amacıyla düzenleniyor. Katılımlın ücretsiz olacağı seminer ile ilgili detaylı bilgi ve kayıt işlemleri için Burcu Orhan ile iletişime geçebilirsiniz. [borhan@tusiad.org](mailto:borhan@tusiad.org), 0212 249 19 29

**Neden Katılmamız?**  
Sürdürülebilirliği iş dünyasına öncelik haline getirmek ve bu bilinci tedarik zincirine bütününe yaymak amacıyla yıl içinde gerçekleştirilecek.

- ✓ Dünya çapında farklı sektörlerden sürdürülebilirliği nasıl uyguladıkları entegre emellerini dinleyin.
- ✓ İnsan haklarına ilişkin yeni standartları iş süreçleriniz nasıl entegre edebileceğinizi öğrenin.
- ✓ Paydaşlarınızla ilgili iletişim geliştirme ve temas alanlarını tanıyın.
- ✓ Tedarik zincirinizde kapıda geliştirme yapabileceğinizi öğrenin.
- ✓ Ürünlerinizi nasıl geliştireceğinizi öğrenin.

**Kimler Başvurabilir ?**  
Sizlerin tüm karar alma süreçlerinde görev alan ve özellikle aşağıdaki alanlarda çalıştıysanız katılmaya bekliyoruz.

Özüm	Etik
Satın alma	Değerlendirme
Lojistik	Operasyon
Operasyon	Değerlendirme
Paydaş ilişkileri	Yatırım İhtisarı
Çevre ilişkileri	Sağlık ve Güvenlik
İKT Raporlama	Kararlar
Rahatsızlıklar	

Ayrıca ilginç bilgiler için, Mülkiyetlik Fiksinde meslektaşlarıyla ilgili tüm STK üyeleri.

**Kısacası sürdürülebilirliğin önemine inanan herkes...**

ECV: Burcu Orhan [borhan@tusiad.org](mailto:borhan@tusiad.org)  
Tel: 0212 249 19 29 / 107  
Katılım ücretsizdir.

## YATIRIMCI TAZMİN MERKEZİ İNTERNET SİTESİ KULLANIMA AÇILDI

Yatırım kuruluşlarının, yatırım hizmet ve faaliyetinden kaynaklanan nakit ödeme veya sermaye piyasası araçları teslim yükümlülüklerini yerine getirememeleri hâlinde, SPK tarafından 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde alınan tazmin kararını yerine getirmek amacıyla kamu tüzel kişiliğini haiz olarak kurulan Yatırımcı Tazmin Merkezi'nin web sitesi kullanıma açıldı. Siteye [www.ytm.gov.tr](http://www.ytm.gov.tr) adresinden ulaşabilirsiniz.

## 1. TÜRKİYE KADIN DİREKTÖRLER KONFERANSI

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, Bağımsız Kadın Direktörler Projesi (BKD) ile kadınların yönetim kurullarındaki konumunun güçlendirilmesini ve bu yolla yönetim kurullarının daha etkin çalışmasını hedefliyor ve 'Global Board Ready Women' projesini de Türkiye'de hayata geçiriyor.

BKD tarafından 14 Kasım 2013 Perşembe günü Conrad Otel'de gerçekleşecek olan 1. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı Avrupa Komisyonu'nun Adalet, Temel Haklar ve Vatandaşlıktan sorumlu Başkan Yardımcısı Viviane Reding'in BKD projesine özel konuşması ile başlayacak. Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Endeksi'ni ve Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulları ödülleri de açıklanacağı 1. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı ile ilgili detaylı bilgi için: [www.iwdturkey.com](http://www.iwdturkey.com) [iwdturkey@sabanciuniv.edu](http://iwdturkey@sabanciuniv.edu)





## SEC'TEN ÜCRET FARKLARI AÇIKLAMALARI İÇİN DÜZENLEME

ABD'de uzun süredir teklif edilmesi beklenen halka açık şirketlerde, üst düzey yöneticilerle sıradan çalışanlar arasındaki ücret farkının kamuya açıklanması kuralı, ABD Sermaye Piyasası Kurumu (SEC) tarafından teklif edilmesiyle zorunlu hale getirilecek.

Kamuya açıklama gerekliliği 2010 yılında çıkarılan Dodd-Frank finansal reform yasasının bir parçası olmasına rağmen, çeşitli iş grupları bu teklifin özellikle dünya çapında çalışanları olan çok uluslu şirketlere haksız ve lojistik yükler getirdiğini söyleyerek bunun geciktirilmesi veya ertelenmesi için mücadele ettiler.

SEC'in; bazı birlikler, hissedar savunucuları ve yöneticilere sunulan ücret paketlerine karşı çıkan diğer kişiler tarafından desteklenen, bu kuralın uygulanıp uygulanmayacağına karar vermesi için 60 günü olacak.

Bu tedbirin destekçilerinden, SEC üyesi Luis Aguilar "Hissedarların CEO'nun ücret çarpanlarının CEO'nun performansını yansıtmadığını bilmeye hakkı var" dedi. Teklif edilen kural halka açık şirketlerin, çalışanlara ödenen yıllık toplam ücretin medyanın ve bu medyanın çalışanların yöneticilerinin aldığı yıllık ücret ile karşılaştırıldığında elde edilen oranın kamuya açıklanmasını gerektirecek. Yarıdan fazla oy imtiyazlı hisse senedinin ABD vatandaşı olmayan kişilerin elinde olduğu ve malvarlığının yarısından azını ABD'de bulduran deniz aşırı şirketler, teklif edilen bu kural-

dan muaf tutulacak.

ABD Ticaret Odası'nda Sermaye Piyasası Rekabet Merkezi Başkanı David Hirschmann, "Bu teklifin yatırımcılara hiçbir yararı olmaksızın, halka açık şirketler için uyum yükü ve maliyetleri artırma potansiyeli var- ABD'de halka açık şirketler olmaya daha az çekici hale getirmeye yarayan yeni bir neden daha yaratan bir formül" dedi.

Ücret oranı kuralı (the pay ratio rule) 2008 krizinden etkilenen banka ve diğer finansal grup yöneticilerinin aldıkları ücrete karşı duyulan öfkeden doğdu. Ancak, SEC tarafından teklif edilen oranın PayScale tarafından yapılan kabataslak hesaplaması, yüksek ödeme yapılan çok sayıda çalışanı bulunan bankaların, tüketici malları ve eğlence işlerinden daha düşük oranlara sahip olabileceğini gösteriyor. Teknoloji şirketleri ve petrol grupları bu kurala karşı olduklarını özellikle dile getirdiler.

Geçen yıl, eski Citigroup yöneticisi Vikram Pandit, Citi hissedarlarının kendisine yapılacak 15 milyon dolarlık artışın reddedilmesi yönünde oy kullanmalarının ardından istifa etmişti. Daha sonra Citi, yönetici



ödemelerinin bankanın performansına daha sıkı şekilde bağlanacağını açıklamıştı.

### Ücret farkına ilişkin kabataslak kılavuz

Belli başlı şirketlerin 2012 yılına ait verileri kullanılarak, hızlıca kabataslak yapılan hesaplamalar neticesinde SEC açıklamalarının nasıl görüneceği burada belirtilmiştir.

Yöneticilere yapılan toplam ücret ödemesi veri şirketi Equilar tarafından, taban ücretin toplamı, ihtiyari ve performans dayalı ikramiyeler, hissenin hibe tarihindeki değeri ve opsiyon ödülü ve diğer ücretler olarak hesaplanmıştır. Çalışanlara yapılan yıllık ödeme ABD'de belirtilen PayScale'de şirkette çalışanlar için medyan (50.yüzdelik dilim) ücrettir.

Çalışanların yarısı bu miktardan daha az kazanacakken yarısı da daha fazla kazanacaktır.

## OECD RUSYA YUVARLAK MASA TOPLANTISI

OECD'ye üye ülkelerde her yıl düzenlenen yuvarlak masa toplantılarının Rusya ayağında gündem yeni Rus Kurumsal Yönetim Kanunu'nun uygulanması, izlenmesi ve uygulanması üzerine olacak. 22-23 Ekim 2013 tarihlerinde Moskova'da düzenlenecek toplantılarda; kodları uyum,

izleme ve uygulama zorlukları (uluslararası deneyim), yeni Rus Kanunu'nun etkin bir şekilde uygulanması ve yürütülmesi için önerilerin üst düzey Rus ve uluslararası paydaşlarla kamu kurumları, yatırımcı, ihraççı şirketler, borsaların katılımı ile gündeme taşınması bekleniyor.



## “İSTANBUL: BÖLGESEL MERKEZ, KÜRESEL AKTÖR” FORUMU

İstanbul'un bölgesel ve uluslararası bir finans merkezi olması vizyonu çerçevesinde Borsa İstanbul'un ev sahipliği ve İstanbul Finans Merkezi Girişimi işbirliğiyle, “İstanbul: Bölgesel Merkez, Küresel Aktör” forumlarının ilki, 11 Ekim Cuma günü, ABD'nin başkenti Washington D.C'de gerçekleşti.

Forumun açılış konuşmasını yapan Başbakan Yardımcısı Sayın Ali Babacan, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bugünkü durumlarına değinerek, hala gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere göre çok daha büyük büyüme oranlarına sahip olduğunu ifade etti.

“İstanbul: Bölgesel Merkez, Küresel Aktör” forumunda Türkiye'nin karşılaştırmalı üstünlüklerinin değerlendirildiği ilk panelde, Akbank Yönetim Kurulu Başkanı Suzan Sabancı Dinçer, Fara Group Yönetim Kurulu Başkanı Allen Collinsworth, Dow Chemical Kamu Piyasaları Sorumlusu Dan Beattie, Citigroup Hükümetlerarası İlişkiler Direktörü ve Kıdemli Başkan Yardımcısı Charles Johnston ve EastWest



Institute Başkan Yardımcısı Greg Austin konuşma yaptı.

“Finans Merkezi Olarak İstanbul” başlıklı ikinci panelde, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, Nasdaq OMX Başkan Yardımcısı Meyer Sandy Frucher, Dünya Bankası Finansal Sistemler Küresel Uygulamalar Başkanı Abayomi Alawode, IFSB Genel Sekreteri Jaseem Ahmed ve IIFM CEO'su Ijlal Ahmed Alvi konuşma yaptı.

Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, Türkiye'yi

10 yıl içinde dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasında görme hedefinin altını çizdikten sonra bu amaç çerçevesinde finans merkezi olmak için kapasite, sermaye, bağlantı, rekabetçilik ve sermayeden oluşan bir formüle ihtiyaç olduğunu söyledi. İstanbul'un bölgesel ve uluslararası bir finans merkezi olması vizyonu çerçevesinde Borsa İstanbul'un ev sahipliği ve İstanbul Finans Merkezi Girişimi işbirliğiyle düzenlenen “İstanbul: Bölgesel Merkez, Küresel Aktör” forumları dünyanın önemli merkezlerinde yapılmaya devam edecek.

## LONDRA KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONGRESİ

Hindistan The Institute of Directors (IoD) tarafından organize edilen Londra Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Kongresi 01-04 Ekim 2013 tarihleri arasında düzenlendi. Bu yıl 13. Kez düzenlenen kongre 01 Ekim 2013 tarihinde Londra Lordlar Kamarası'nda başladı ve dört gün süresince devam etti.

Kongrenin teması “İlkeli Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İçin Yönetim Odası Etkisi” oldu. Kongreye işletmelerin liderleri, finans, çevre konusunda uzmanlar, milletvekilleri, politikacılar, akademisyenler, hukukçu ve sosyal düşünürlerden oluşan geniş bir kitle katıldı.

## MENA BORSALARI KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI

MENA Borsaları Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Toplantısı 2 Aralık 2013 tarihinde düzenleniyor.

MENA Borsaları Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu (Taskforce of MENA Stock Exchanges for Corporate Governance) 2 Aralık 2013, Pazartesi günü Umman Muscat'da yapılacak. Bu yılki yuvarlak masa toplantısına,

Muscat Menkul Kıymetler Piyasası ve Umman Sermaye Piyasası Kurumu ev sahipliği yapıyor. 2011 yılında OECD tarafından, temel hedef olarak; sermaye piyasaları ve kurumsal yönetim ile ilgili konularda Arap borsaları arasında bir diyalog kurulmasını kolaylaştırmak amacıyla kurulan çalışma grubu öncelikli olarak Arap borsalarının başkanlarından oluşuyor. Aynı zamanda menkul kıymetler düzenleyicile-

ri, yatırımcılar, aracı kurumlar ve çalışma grubu tarafından işlenen diğer konuların uzmanları da çalışma grubunda yer alıyor.

Bu yılki yuvarlak masa toplantısında Sermaye piyasası gelişimi: borsalar için yeni bir görev mi?, Zorlukların belirlenmesi: bir ihracçının bakış açısı, Sermayenin cezbedilmesi: yatırımcının bakış açısı, Borsanın yeniden yapılandırılması: gelişmeler ve zorluklar konuları, çalışma grubu

üyelerinin geri bildirimleri dikkate alınarak, gündeme alınacak.

Toplantı gündemi doğrultusunda; Arap Borsalarının Özelleştirilmesi: Beklentiler ve Zorluklar, MENA Borsaya Kayıt Koşulları/Kotasyon Şartları Anketi Ön Sonuçları, Kimin umurunda? Bugünkü Hisse Senedi Piyasalarında Kurumsal Yönetim, Borsaların Ekonomik Büyüme Desteklemeleri Sağlamak raporlarının sunulması bekleniyor.



# BM KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ LİDERLER ZİRVESİ

1.000'den fazla CEO, 19-20 Eylül 2013 tarihlerinde New York'ta düzenlenen BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Liderler Zirvesi'nde kurumsal sürdürülebilirliği görüşmek üzere toplandı. 2000 yılında kamuoyuna sunulan Sözleşme 8.000 şirket ve 145 ülkeden 4000 sivil toplum kuruluşunu temsil eden dünyanın en büyük kurumsal sorumluluk girişimi olarak dik-

kat çekiyor. Katılımcılar; insan hakları, adil iş uygulamaları, çevresel sorumluluk ve yolsuzlukla mücadeleye ilişkin ilkeleri geliştirme/iyileştirme hedefi ile konferansta bir araya geldi. Nihai -ve en büyük hedef ise "küresel ekonominin daha sürdürülebilir ve kapsamlı" şekilde oluşturulmasına yardımcı olabilmek. Zirve sırasında yayımlanan CEO

UN GLOBAL COMPACT  
**LEADERS SUMMIT 2013**



anketinde şu saptama yapıldı; en üst seviyedeki kurumsal liderler, iş değerlerinin sürdürülebilirliğinin izlenmesindeki artan zorluk ile birlikte tüketiciler, yatırımcılar ve hükümetten gelen

desteğin yetersizliğini gerekçe göstererek, önemli çevresel ve sosyal sorunlara yanıt vermek için yetersiz hissediyorlar.

## 13. AVRUPA KURUMSAL YÖNETİM KONFERANSI

Geleneksel olarak o sırada başkanlık yapan AB üyesi ülkede düzenlenen 13. Avrupa Kurumsal Yönetim Konferansı Litvanya Ekonomi Bakanlığı tarafından 8-9 Ekim 2013 tarihlerinde düzenlendi. Konferans; hissedarların katılımı, halka arz edilmiş şirketlerde kurumsal yönetim ve kamu iktisadi kuruluşlarında yönetimle ilgili konular da dahil olmak üzere kurumsal yöne-



Lithuanian Presidency  
of the Council of the  
European Union 2013

timin esaslı unsurlarına odaklandı. Konferansa konuşmacı olarak Avrupa Komisyonu, Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı, Yönetim Kurulu Üyeleri Avrupa Konfederasyonu Birlikleri, Menkul Kıymetler Borsası (NASDAQ OMX), Baltık Kurumsal Yönetim Enstitüsü diğer rekabet kurumlarından ve şirketlerden temsilciler katıldı.

## ICGN YILLIK KONFERANSI

International Corporate Governance Network (ICGN)'in her yıl düzenlenen, geleneksel yıllık konferansı 16-18 Haziran 2014 tarihleri arasında Amsterdam'da gerçekleşecek. Konferansın teması "21. Yüzyılın Zorlukları Karşısında Yatırımcıların ve Şirketlerin Beklentileri" olacak. Düzenleyici reform: Uzun Vadeli Sermaye Piyasası Etkinliği,

Bankacılık Gözetim ve Yatırımcı Sorumluluğu, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık, Aktif Olma: Yeni Şartlar ve Bölgelere Angajman



**ICGN**

International Corporate Governance Network

gibi konular konferans teması kapsamında tartışmaya açılacak. ABP Yönetim Kurulu Başkanı Henk Brouwer, APG Groep CIO'su Angélien Kemna, HSBC

İklim Değişikliği Merkezi Başkanı Nick Robbins, Storebrand Sürdürülebilir Yatırım Başkanı Christine Tørklep Meisingset, Dünya Bankası Kıdemli Ekonomisti Stéphane Hallegatte konferansa katılım sağlayacağını bildiren isimler oldu.

## IFC'DEN EKONOMİ GAZETECİLERİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM EĞİTİMİ

IFC Global Kurumsal Yönetim Forumu ekonomi gazetecileri için kurum yönetim konularını kapsayan eğitimler düzenliyor. Eğitimler; kurumsal yönetimin temelleri, araştırma, "Gazeteci şirketlerin mali tablolarından nasıl hikayeler çıkarabilir?", devlet ve aile şirketlerine özgü kurumsal yönetim sorunları olmak üzere dört mo-

dül üzerine veriliyor. Her oturum sonunda katılımcılar modülleri yorumlayıp, önerilerini raporlıyorlar. Şimdiye kadar dünya çapında 300'den fazla gazeteci IFC tarafından düzenlenen bu eğitimlere katıldı. [www.ifc.org](http://www.ifc.org) adresinden eğitimler ile ilgili detaylı bilgiye ulaşabilirsiniz.

# TKYD'DEN EN İYİ UYGULAMALARI DE SİVİL TOPLUM KU KURUMSAL YÖN

**S**ivil toplum kuruluşları, bir ülkede demokratikleşmenin en önemli göstergesi ve iletişim kanallarının arttığı dünyamızda hızla gelişmektedir. Farklı amaç ve misyonlar ile oluşturulan sivil toplum kuruluşlarının; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak sıralanan kurumsal yönetim ilkelerine en az bir özel sektör kuruluşu kadar ihtiyacı bulunuyor. Birçok farklı projeyi başarı ile hayata geçirseler de, sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilir bir yapıyı oluşturdukları, etkinliklerini uzun döneme yaydıkları örnekler maalesef son derece kısıtlı ve Türkiye'deki STK'lar dünya standartlarının oldukça gerisinde. Türkiye'de STK'ların çoğu; kurumsal yönetim, gönüllülerle işbirliği, bağış toplama ve mali yönetim gibi temel konularda ciddi eksikliklerden muzdarip durumda. Bu problemleri aşabilmemiz için uluslararası standartları tanımamız ve bu standartlara uyum göstermemiz gerekiyor. Türkiye'de, kurumsal yönetimin her alanda olması gerektiği gibi STK'lar tarafından da içselleştirildiği, bir kurum kültürü haline geldiği noktada yaşanan birçok problemin geride kalacağını düşünüyoruz.

Birçok sivil toplum yöneticisinden iletilen talep doğrultusunda harekete geçen TKYD, gelen taleplere bir cevap olarak bu yönde bir çalışma hazırlamaya karar verdi. Bir sivil toplum kuruluşu olan TKYD, bu çalışmayı yaparken, önceliği kendini iyi bir örnek olarak ortaya koymak olarak belirledi. Kurumsal yönetim uygulamalarına dair yapılan araştırmaların or-

tak beklentisi olan şeffaflık konusuna öncelik veren TKYD, denetim sistemlerini iyileştirerek bağımsız denetim çalışmalarını hayata geçirdi ve ideal bir denetim kurulu – yönetim kurulu oluşturmayı amaçladı. Bu çalışmaları internet sitesinde şeffaf bir şekilde paylaşarak diğer sivil toplum kuruluşlarına örnek teşkil etme misyonunu destekledi. Hazırlanan yönetim kurulu üyeleri oryantasyon programları, iç yönetmelikler ve bu yöndeki çalışmalar örnek olarak paylaşıldı.

“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi”ni öncelikle TKYD'nin 2003 yılından bugüne edindiği tecrübe ve iyi uygulamaları yansıtırken, uluslararası alanda bu konuda yapılmış çalışmaların bir sentezi olarak faydaya sunuyoruz. Hazırladığımız bu rehber ile STK'lara bir ayna tutmaya ve onlar için ideal olan yönetim modelini aktarmaya çalıştık. Rehberde STK'ların öz değerlendirmelerini yapabilecekleri çok kıymetli bir araç seti de bulunuyor. Amacımız; STK'ların gelişimine, sürdürülebilirliğine ve ideal yönetim modellerini oluşturmalarına katkı sağlayabilmek. İki yıllık ciddi bir araştırma ve hazırlık sürecinin sonunda tamamlanan ve çalışmaya çok değerli katkılar sunan Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubumuz ile rehber üzerine bir röportaj gerçekleştirdik. Yapılan çalışmaları tüm detayları ile bu röportajda bulabileceksiniz.

*Güray Karacar, TKYD Koordinatörü  
Hande Gürtepe, TKYD Proje Uzmanı*



# STEKLEMEK İÇİN YENİ YOL HARİTASI RULUŞLARI İÇİN ETİM REHBERİ

TKYD'nin Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu Başkanı ve üyeleri olarak "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi"ne katkıda buldunuz. Nasıl bir ihtiyaç tespiti sonucu bu rehberi hazırlama fikri ortaya çıktı?

**Dr. Yılmaz Argüden:** Üyesi olduğumuz ve görev aldığımız sivil toplum kuruluşlarında görmekteyiz ki Türkiye'nin küresel kaynaklardan faydalanabilmesi için gelişmiş ülkeler tarafından kabul görmüş standartları tanınması, uluslararası iş yapma biçimine hakim örgütler oluşturmaları ve bu sayede dünya sorunlarının çözümüne katkıda bulunması gerekiyor.

Ülkemizin dünyada kendisine etkili ve saygın bir yer edinmesi için yalnızca devletlerarası ilişkiler yeterli değil, etkin çalışmalar yapan, bu arenada ülkemizi başarıyla temsil edecek sivil toplum örgütlerine ihtiyacı var. Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin arttığı çağımızda, ticari, bilimsel, kültürel, sanatsal, düşünsel alanlarda toplumlararası ilişkiler büyük önem kazandı. Başka bir deyişle uluslararası ilişkiler gittikçe daha çok "sivil"leşti, devlet-dışı, hükümet-dışı bir kimlik kazandı. Uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyorlar. Uluslararası camia ve sivil toplum

örgütlerinin rolü seçilmişlerin yerini almak değil, katılımcı bir anlayışla onları desteklemek ve iyileştirmek için sorgulamaktır. Ülkemizin lider ülkelerden olma iddiası, ancak toplumumuzun her kesimi ile katılımcı demokrasiyi benimsemesi ve yaşaması ile gerçekleşebilir.

Eğer dünyanın daha iyi bir yer olmasını istiyorsak, daha rahat çalışabileceğimiz, daha huzurlu yaşayabileceğimiz bir ortam istiyorsak hepimize sorumluluklar düştüğünü kabul etmeli ve sivil toplum örgütlerinde aktif olarak yer almalıyız.

Ayrıca görev yaptığımız sivil

toplum kuruluşlarının tüm paydaşlarının güvenini kazanabilmesi, tutarlı, sorumlu, hesap verebilir, adil, şeffaf, etkili ve katılımcı bir yönetim yapısı oluşturabilmelerine destek olabilmek için bu konuda bir rehber hazırlanmasının faydalı olacağını gördük. Çalışma grubumuzda gerek sivil toplum kuruluşları gerekse iyi yönetim konusunda gerçekten deneyimli arkadaşların bulunması bize TKYD adına bu çalışmayı gerçekleştirme fırsatını sundu.

**Doç. Dr. Esra LaGro:** Siyasette Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu olarak çalışmaların sonuna yaklaştığımızda STK'larda Kurumsal Yönetim konusunda yapılacak bir çalışmanın faydalarını kendi aramızda konuştuk. Sonraki aşamada böyle bir çalışma grubunun kurulduğunu Güray Bey'den öğrendim ve Sivil Toplum Kuruluşları Kurumsal Yönetim Rehberi'nin ilk aşamalarında taslak üzerindeki görüşlerimi paylaştım. Sonraki aşamalarda Siyasette Kurumsal Yönetim Grubu'ndan katılan arkadaşlarımız da oldu.

**ORHAN TURAN:**  
"BU DEĞERLİ KAYNAĞI BENİMSEYEN  
TÜM STK'LARIN  
SÜREKLİ DEĞER  
YARATARAK KENDİ  
DEVAMLILIĞINI  
SAĞLAYABİLEN,  
DAHA ETKİN, GÜVENİLİR, ŞEFFAF  
VE SORUMLU GÜÇ  
ODAKLARI HALİNE  
GELECEĞİNE VE  
BÖYLECE DAHA DEMOKRATİK TOPLUM  
İÇİN SAĞLAM  
GÜVENCELER  
OLACAĞINA  
İNANIYORUM."



**Orhan Turan:** Günümüzde, bireylerin toplumsal kararlarla etki edebilme ve yön verme noktasında daha etkin olma ve belli toplumsal sorunlara elbirliği ile cevap verebilme isteklerinin arttığını görmekteyiz. Gelecek nesillere bırakabileceğimiz yaşanabilir bir dünya için; hükümetler, yerel yönetimler ve sivil halk el ele vermeyi, ortak çözümler üretmeyi son yıllarda öğrenmeye başladı. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumdaki problemleri tanımlama, bunlarla baş etme ve aynı zamanda yaşam kalitelerini yükseltme yönünde daha aktif biçimde hareket ediyorlar. Bu yoldaki en önemli adım da sivil toplum örgütlerinin çoğalması oldu. Sivil toplumun biraz da aktif vatandaşlığın bir uzantısı olduğunu söylemek mümkün sanırım. Büyük oranda vatandaşların topluma aktif ve anlamlı katılımının ürünü olan sivil toplum, demokratik bir toplum yaratılmasında, devlet-toplum-birey ilişkilerinin demokratik bir şekilde düzenlenmesinde de önemli bir rol oynuyor. Ancak yine de, rehberde de belirtildiği gibi, nüfusumuza oranla ülkemizde aktif olan STK sayısının maalesef son derece yetersiz olduğunu belirtelim. Bu sayının artması ve STK'lara katılımın yaygınlaştırılması, toplumumuzun genel refah düzeyinin yükseltilmesine çok değerli katkılar yapacaktır.

Diğer taraftan gönüllük esasına dayalı olarak bir araya gelen insanlar tarafından kurulan STK'ların finansal ve örgütsel sorunlarının yanı sıra vizyonlarını belirleyemediklerinden dolayı da sıkıntılar çektiğini gözlemliyoruz. Bu noktada "gönüllülük" ve hemen onun karşısında "profesyonellik" anahtar kavramlar olarak karşımıza çıkıyor. STK'lar gönüllü mü olmalıdır yoksa profesyonel mi?

Gönüllülük esasına göre biraraya gelmiş örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için profesyonelce yönetilmesi, yani STK'ların hem gönüllü hem de profesyonel olması gerektiği aşıkardır. Rehber de değinildiği gibi hak ve özgürlüğün en iyi şekilde ifade bulduğu sivil toplum kuruluşları güç ve etkinliklerini arttırırken, kendi yönetim yapılarını da adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine kurmaktadır.

İşte Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi de böyle bir ihtiyacın sonucudur.

#### **Rehberin hazırlık sürecinden bahsedebilir misiniz?**

**Dr. Yılmaz Argüden:** Çalışma grubumuzda gerek sivil toplum kuruluşları gerekse iyi yönetim konusunda gerçekten deneyimli arkadaşların bulunması bize TKYD adına bu rehberi hazırlayabilme fırsatını sundu. Öncelikle çalışma grubumuz çeşitli toplantılarla bu rehberin hangi konuları kapsamaması gerektiği üzerinde çalıştı. Daha sonra ortak bir çalışma ile her konu için hem bireysel ve kurumsal hazırlıklarımızı paylaştık hem de ortak bir metin ortaya koymaya çalıştık. Ortaya çıkan metin üzerinde üyelerimizin nihai görüş ve önerilerini alarak rehber hazırlığımızı tamamladık.

**Doç. Dr. Esra LaGro:** Rehberin hazırlık sürecinde rehberin etkinliğini arttırmak üzere fon sağlanması bakımından AB fonlarına başvuruda TKYD'ye destek verdim. Bu konudaki başvurumuz gerek rehberin etkin

olarak tanıtılması gerekse rehber kapsamında düzenlenecek eğitimler bakımından önemli. Halihazırda başvuru sonucunu beklemekteyiz.

**Orhan Turan:** Değerli çalışma arkadaşlarımızın katkılarıyla rehber kapsamı belirlendikten sonra bu kapsam için bir içerik taslağı hazırlandı. Ardından, çeşitli toplantılarda çalışma hakkında görüşler ve yorumlar alınarak rehber son şekli verildi. Son 3 toplantısına katılma şansını yakaladığım böylesine değerli bir rehberin hazırlık sürecinde yer almaktan büyük mutluluk duyuyorum. TÜSİAD'da da benzer bir çalışma grubunda, Sektörel Politikalar ve Sektörel Kuruluşlar ile İlişkiler Komisyon Başkan Yardımcılığı görevini yürütmekteyim. Bu vesile ile her iki kuruluş nezdinde de kendi alanının en önde gelen akademisyen ve iş adamları ile birlikte çalışmaktan kıvanç duyduğumu da ayrıca ifade etmek isterim.

#### **Rehberin hazırlık aşamasında yurtdışı örneklerden yararlandınız mı? Türkiye ile diğer ülkelerdeki örnekleri kıyasladığınızda sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde ne tür farklılıklar görüyorsunuz?**

**Dr. Yılmaz Argüden:** Çalışmamızda bu konuda hem ülkemizdeki hem de uluslararası kaynaklardan faydalanmaya gayret ettik. Temel ilkelerin her coğrafyada aynı olmasına rağmen, uygulamada elbette ülkelerin kültürüne göre uyarlamalar olduğu gözlemleniyor. Örneğin, Almanya'da her 40 vatandaşa bir sivil toplum kuruluşu düşerken, bu rakam Fransa'da 10 kişi olarak görülüyor. Türkiye'de ise 780 vatandaşımızdan birinin bir

sivil toplum kuruluşuna üyeliği bulunuyor. Bu kuruluşların yaklaşık %65'inin hayır işleri için kurulduğu düşünüldüğünde gerçek anlamda sivil toplum kuruluşu üyeliği oranının oldukça düşük seviyede kaldığı görülüyor. Bu durum, ülkemizde STK'ların yeterince gelişmediğinin ve demokrasinin gelişimine katkılarının sınırlı kaldığını gösteriyor. Bu konudaki gelişim hızımızı artırma için STK'larda kurumsal yönetime özen göstermeliyiz. Çünkü, hangi ülkede olursa olsun kurumsal yönetimi iyi uygulayan STK'lar daha sürdürülebilir oluyorlar.

#### **Doç. Dr. Esra LaGro:**

Yurt dışında özellikle de Batı Avrupa'da sivil toplum anlayışı çok yerleşik olduğu için, önce Türkiye'de gerçek anlamda sivil toplum anlayışı konusunda farkındalık gerekiyor. Batıda, bizde olduğu gibi, STK'lar belli kişileri öne çıkararak taraftar toplamaya ya da profesyonel hayatta kendini öne çıkarmak amaçlı olarak sivil toplum örgütlerine üye olmuyor, belli amacın etrafında birleşen insanlardan oluşuyor. Temel farklılık burada. Bu anlayışı da Kurumsal Yönetim ile destekleyerek, Türkiye'de uluslararası standartları yakalamak mümkün. Yine aynı şekilde Orta Doğu ve çevre ülkelere bakıldığında da Türkiye göreceli olarak ileride bu konuda ama tabii bu, Türkiye bu konuda iyi durumda anlamına gelmiyor.

**Orhan Turan:** Evet, rehberin hazırlanması sürecinde uluslararası kaynaklardan da faydalandı. Yukarıda belirttiğim gibi ülkemizde her ne kadar son yıllarda STK'lar sayıca artsa ve katılım yaygınlaşsa da yurtdışı ile kıyasladığımızda bu seviyenin hala arzu edilenin çok altında olduğunu görüyoruz. Kurumsal



yönetim anlamında yurtdışı örneklerin genel olarak ülkemizdekilerden daha ileride olduğu nu da ifade etmek gerek.

**TKYD ve üyesi olduğunuz diğer STK'larda gözlemediğiniz, kurumsal yönetime dair temel sorunlar sizce nelerdir?**

**Dr. Yılmaz Argüden:** Gözlemediğim en önemli konuları şu şekilde özetleyebilirim: (i) Yönetim Kurulu oluşumunda STK'nın stratejik planını gerçekleştirmek için gerekli yetkinlikler yerine, adayların popülaritesine öncelik verilmesi, (ii) Yönetim Kurulu Başkanı – Genel Sekreter yetki ve sorumluluklarının doğru şekilde ayrıştırılmaması, (iii) Özellikle destekçiler ve paydaşlara şeffaflıkla hesap verme ilkesinin ihmal edilmesi nedeniyle yeterli kaynak üretilmemesi ve (iv) Her seçim döneminde kurumun yönünde önemli değişiklikler yapılarak çalışma ve projelerde devamlılığın sağladığı verimlilikten uzaklaşma.

**Doç. Dr. Esra LaGro:** Kurumsal yönetim “anlayışının” yerleşmemiş olması önemli bir sorun. Kurumsal yönetim esas itibarıyla belli bir süreç içerisinde yerleşmesi gereken kurumsal kültürün alt yapısını ifade ediyor. Bu da belirli bir zaman, bu anlayışa sahip insanların ilgili STK'da etkin görev almasını gerektiriyor. Buna bağlı olarak da önce sivil toplum anlayışının gelişmesi gerekir. Hemen hemen bütün STK'larda gördüğüm sadece belli kişilerin ilgili kuruma destek vermesi ve diğer üyelerin pasif kalması, aktif üyelerin de çoğunlukla ilgili STK'yı (profesyonel STK'larda) kendi profesyonel amaçları doğrultusunda kullanmaları. Bu da STK'ları kişisel amaçların odağına taşıdığından kurumsal yönetim anlayışın-

dan uzaklaştırıyor. Özellikle STK'larda yönetim kurulları ve icra kurulları önce sivil toplum anlayışına, sonra da kurumsal yönetim anlayışına uygun şekilde eğitilmeli ondan sonra görev yapmalılar. Ayrıca STK'larda hiyerarşi yoktur, herkes aynı amaç etrafında toplanan aynı amaca hizmet edenlerdir. STK kimliği içinde, bir STK içinde bulunan her kim olursa olsun buna göre görev yapmasını bilmeli ve profesyonel kimliğini STK kapısı dışında bırakabilmelidir. Bu tür hususlar temel sorunlardır, bunlar giderilmeden STK'larda kurumsal yönetim anlayışı oluşamaz. Rehber tek başına yeterli değil.

**Orhan Turan:** Ülkemizdeki STK'larda gözlemediğim temel sorunlar kaynak yaratamama, proje üretememe, yürütme ve

yönetim organlarının iç içe geçmiş olması, örgütün profesyonel kadrolardan çok popülarite referanslı kişilere endeksli olması, yönetimde çok uzun süre kalan yönetici kadroları, şeffaf ol(a)mama, çoğu atıl olan şişkin personel kadroları ve dolayısıyla kurumsallaşamama.

**“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi”nin Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarına nasıl bir katkısı olacağını düşünüyorsunuz?**

**Dr. Yılmaz Argüden:** Günümüzde çağdaş iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanan eğitimli bireylerin, toplumsal kararlara katılım isteği demokrasi kültürünü her geçen gün güçlendirmektedir. Bunun yanında

kamu kuruluşlarının taleplere tek başına cevap verebilmesi mümkün olamamaktadır. Hak ve özgürlüğün en iyi şekilde ifade bulduğu sivil toplum kuruluşları güç ve etkinliklerini arttırırken, kendi yönetim yapılarını da adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine kurmak zorundadır. Bireylerin taleplerini sivil toplum kuruluşları aracılığı ile hükümetlere iletmesi ve bu taleplerin hükümetler tarafından dikkate alınarak hukuk düzenine uygun bir şekilde karşılanmaya çalışılması, yönetimde demokrasinin olmazsa olmaz koşullarındandır ve sivil toplum kuruluşlarının demokratik düzendeki önemini ortaya koymaktadır. Piyasa ekonomisi açısından bakıldığında özellikle günümüzde yaşanan ekonomik

**DR. YILMAZ ARGÜDEN:** “EĞER DÜNYANIN DAHA İYİ BİR YER OLMASINI İSTİYORSAK, DAHA RAHAT ÇALIŞABİLECEĞİMİZ, DAHA HUZURLU YAŞAYABİLECEĞİMİZ BİR ORTAM İSTİYORSAK HEPİMİZE SORUMLULUKLAR DÜŞTÜĞÜNÜ KABUL ETMELİ VE SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE AKTİF OLARAK YER ALMALIYIZ.”



krizlerin ve bu krizlerin toplum üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasında sivil toplum kuruluşlarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Ümidimiz bu rehberin ülkemizdeki STK'ların gelişimine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayarak toplumsal katılım ve gelişimi destekleme-ye yardımcı olmasıdır.

**Doç. Dr. Esra LaGro:** Rehberin, kurumsal yönetim konusunda bir farkındalık yaratma aracı olduğunu düşünüyorum ama rehberin değişik eğitimlerle ve başka faaliyetlerle desteklenmesi gerekir.

**Orhan Turan:** Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bu rehber kitap ile kurumsal yönetim anlamında kendi bünyesindeki en iyi uygulamalarını diğer sivil toplum kuruluşları ile paylaşmayı amaçladı. Rehberde de belirtildiği gibi, nihai amacı, bu STK'ların geleneksel yönetim anlayışlarını kurumsal yönetimin en iyi uygulamaları ile zenginleştirmeleri ve böylece sahip oldukları güç ve etkinliği sorumlu bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak olarak ifade edebiliriz. Dolayısıyla bu değerli kaynağı benimseyen tüm STK'ların sürekli değer yaratarak kendi devamlılığını sağlayabilen, daha etkin, güvenilir, şeffaf ve sorumlu güç odakları haline geleceğine ve böylece daha demokratik toplum için sağlam güvenceler olacağına inanıyorum.

**Rehber önümüzdeki günlerde yayımlanacak. Yayımlanması sonrası STK'lara yönelik ne tür çalışmalar planlıyorsunuz?**

**Dr. Yılmaz Argüden:** Çalışma grubumuz; rehberin yayınlanmasından sonra, TKYD'nin diğer konularda gerçekleştirdiği gibi, çeşitli toplantılarla rehberi

sivil toplum kuruluşları yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerine tanıtılmasının faydalı olacağını düşünmektedir.

**Doç. Dr. Esra LaGro:** STK'lar için rehberin yanında bir kavramsal sivil toplum anlayışı modülü de içeren Kurumsal Yönetim Eğitimleri faydalı olacaktır diye düşünüyorum, bunun yaygınlaştırılması gerekir.

**Orhan Turan:** Rehberin daha geniş kitlelerce ve STK'lar tarafından benimsenebilmesi adına tanınması ve ulaşılabilir olması anlamında çalışmalar yapacağız.

**Ekleme istedikleriniz?**

**Dr. Yılmaz Argüden:** Kurum-

sal yönetim bir kültür ve bu kültürün yeşerdiği bir iklimdir. Toplumda her kurumda bu ilkelere hayata geçirilmesi hem kurumlarımızın daha etkin olmalarına, hem de demokrasi kültürümüzün derinleşmesine destek olacaktır. Kamu kurumları, özel sektör şirketleri ve sivil toplum kuruluşlarında bu kültürün benimsenmesi ve hayata geçirilmesi toplumsal gelişim ve kalkınma hızımızı olumlu olarak etkileyecektir.

TKYD STK Çalışma Grubu'nda birlikte çalışma fırsatını bulduğum tüm arkadaşlarıma bu rehberin hazırlanmasına sağladıkları katkılar nedeniyle özellikle teşekkür etmek isterim.

**Doç. Dr. Esra LaGro:** Bun-

dan bir süre önce Tahran'da STK'lara yönelik kurumsal yönetim eğitimine eğitimci olarak katıldım. Oradaki gözlemlerime göre TKYD, STK'lar için oluşturduğu bu rehberi eğitimlerle destekleyerek, ihraç edip komşu ülke ve bölgelerde de etkin olabilir. Bu aynı zamanda TKYD için önemli bir çevresel network demek. Bunu değerlendirmek gerekir. Ayrıca, bu vesileyle emeği geçen herkese Rehberin hazırlanmasına verdikleri destek için teşekkür etmek isterim.

**Orhan Turan:** TKYD bünyesinde birlikte çalışma fırsatını bulduğum tüm çalışma arkadaşlarıma bu rehberin hazırlanmasına sağladıkları değerli katkılar nedeniyle teşekkür ederim.

### DOÇ. DR. ESRA LAGRO:

“HEMEN HEMEN BÜTÜN STK'LARDA GÖRDÜĞÜM SADECE BELLİ KİŞİLERİN İLGİLİ KURUMA DESTEK VERMESİ VE DİĞER ÜYELERİN PASİF KALMASI, AKTİF ÜYELERİN DE ÇOĞUNLUKLA İLGİLİ STK'YI (PROFESYONEL STK'LARDA) KENDİ PROFESYONEL AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA KULLANMALARINI. BU DA STK'LARI KİŞİSEL AMAÇLARIN ODAĞINA TAŞIDIĞINDAN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINDAN UZAKLAŞTIRIYOR.”





# AKBANKLI HEP FARKLI

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



# ETKİN YÖNETİM KURULU SEKRETERLERİ

**B**P'nin Şirket Sekreteri David Jackson 2008'de; "Günümüz dünyasında şirket sekreterinin tek bir anlamı olmayıp, şirket sekreteri çok sayıda görev ve sorumluluğu içermektedir. Söz konusu bu görev şirketlerinin yönetim sisteminin kalbinde yer almakta ve daha önce hiç olmadığı kadar dikkat çekmektedir." demiştir.

Bu söylem bugün, o zaman olduğundan daha doğrudur. Şu anda şirket sekreterinin görevlerini en etkin şekilde yürütebilmesi için kâtiplik değil de kurumda üst düzey bir konuma/pozisyona sahip olması, ticari düşünebilmesi ve azil ile atamasının Yönetim Kurulu tarafından yapılması gerektiği en iyi uygulama olarak kabul edilmektedir.

Çoğu zaman, birçok hukukçunun şirket sekreteri olmasından kaynaklanan, şirket sekreterinin görevinin öncelikle yasal tabanlı olduğuna ilişkin bir yanlış anlaşılma bulunmaktadır. Şirket sekreterinin; şirketin, şirketler ve menkul değerler mevzuatı ile uyumluluğundan sorumlu olduğu doğrudur. Ancak, bugünlerde bu yaptıkları için sadece çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır.

Alison Dillon Kibirige ülkemizde çok yeni bir kavram olan "yönetim kurulu sekreterliği" üzerine 25 yıllık bir tecrübeye sahip. Dünyaca ünlü şirketlerde 25 yıl Yönetim Kurulu Sekreterliği yapan Kibirige TKYD tarafından düzenlenen "Yönetim Kurulu Sekreterliği Eğitimi" için geçtiğimiz günlerde Türkiye'ye geldi. Alison Dillon Kibirige'in Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için hazırladığı makalesini bu sayımızda sizlerle paylaşıyoruz.

## Temel görevleri;

- İtibar riski dahil olmak üzere bir çok konuda yönetim kuruluna danışmanlık yapmak,
- Kurumsal yönetim uzmanı ve
- Yönetim Kurulu için dahili ve harici olarak iletişimi sağlayan kişi olmaktır.

Şirket sekreteri, Yönetim Kurulu Toplantıları öncesinde, sırasında ve sonrasında Yönetim Kurulu Başkanı ve diğer Yönetim Kurulu üyelerine, hem bireysel hem de toplu olarak, zorunlu pratik desteği sağlar. Sekreter, toplantıda gerekli kâğıtların toplanması, incelenmesi, organize edilmesi ve sirküle edilmesinin yanı sıra gündem taslağının oluşturulması ve gündem maddeleri üzerinde Yönetim Kurulu Başkanı ile bir-

likte uzlaşılmasından sorumlu toplantı koordinatörü olmalıdır. Toplantılar sırasında, sekreter kanunda ve şirket esas sözleşmesinde yer alan uygun usul ve gerekliliklere uyulmasını sağlar ve tutanakların yazılmasından sorumludur. Toplantıdan sonra şirket sekreteri, Yönetim Kurulu kararlarının tebliğ edilmesinden ve aynı zamanda Yönetim Kurulu'ndan gelen talimatların, örneğin bilgilerin hissedarlara sirküle edilmesi, yerine getirilmesinden sorumludur. Şirket sekreteri genellikle toplantıda alınan kararların kaydını tutar ve bu kararların uygulandığından emin olmak için yönetimi takip eder, gözlemler.

Şirket sekreteri toplantılar arasında Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu üyeleri ve yönetim arasındaki iletişimin odak noktasıdır. Karar alma sürecinin merkezinde yer alır ve Yönetim Kurulu'nun verimliliği ve etkinliği ve bunun sonucu olarak şirketin düzgün işleyişi için kilit kişidir.

Şirket sekreteri genellikle, bütünlük ve serbestlik içerisinde hem Yönetim Kurulu'nun hem de şirketin yasal ve idari düzenlemelerin sadece "lafzına" değil "ruhuna" da uymasını sağlayacak şekilde, özellikle Şirketler Yasası ve şirketin yönetim





ve raporlama gerekliliklerine ilişkin mevzuat ile ilgili olarak, hareket etmesi gerektiği için “şirketin vicdanı” olarak adlandırılır.

Şirket sekreterinin görevi çoğunlukla Hukuk Departmanı Yöneticisi veya diğer üst düzey yönetici pozisyonları ile birleştirilmektedir. Bunun, şirket sekreterlerinin yönetimle birlikte şirkete hesap vermesi bakımından, onların bağımsızlığını kısıtlayan bir şey olduğu tartışılmıştır. Kanun ve yönetmeliklere

uyum ve bunların yorumlanmasına ilişkin konularda şirkete bilgi verirler. Hukukçular aynı zamanda yönetime de tavsiye verdikleri gibi, şirket sekreteri, şirketin itibarının korunmasından sorumludur ve bu Yönetim Kurulu'na karar almaları konusunda, kanunda ve yönetmelikte öngörülenlerin ötesinde, tavsiyelerde bulunmayı da içerebilir.

Bir birey için her iki açıdan da tavsiye vermek, Yönetim Kurulu/Yönetim nihai tavsiyelerini vermesini bekleyeceğinden zor olacaktır.

Şirket sekreterinin bağımsızlığını korumak ve yönetimin hoş karşılamayacağı bir bakış açısıyla tavsiyeler verebilmesi sağlamak için en iyi uygulama; atama ve azillerinin Yönetim Kurulu'nun tamamının onayına bağlı olarak yapılmasıdır. Genellikle şirket sekreterinin de Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlama yapması gerekecektir.

Şirket sekreteri genellikle pay sahipleri için de ana iletişim

noktasıdır ve pay sahiplerinin kayıtlarının muhafaza edilmesinden ve tutulmasından, olağan genel kurul gibi pay sahiplerini ilgilendiren olayların organize edilmesinden, kar paylarının ödenmesinden, pay sahipleri ile iletişim kurulmasından ve yıllık faaliyet raporlarının ve hesapların hazırlanmasından ve yayımlanmasından sorumludur.

Birleşik Krallık'ta<sup>1</sup> yapılan yeni bir çalışmada, şirket sekreterleri, ticari düşünmedikleri veya ticari bilince sahip olmadıkları için eleştirilmektedir. Bu, özellikle Yönetim Kurulu'na, kurumsal yönetim ile ilgili ko-

1 Elevating the Role of the Company Secretary - Lessons from the FTSE All Share may 2012 The All Party Parliamentary Corporate Governance Group

nularda tavsiye verdikleri düşünülürken, işin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Kurumsal Yönetim bilindiği üzere uyumluluktan fazlasıdır; kurumsal yönetim uzun vadede etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmek için şirketin kendini nasıl yapılandırdığını ifade eder. Ticari bilinçle sahip olabilmek için bireyin yaptıkları işi anlaması ve bunun sonucunda iyi ve pratik bir karar verebilmesi şarttır. Şirket sekreteri açısından bakıldığında bu Yönetim Kurulu'nun karar verebilmesi için sekreter tarafından bu doğrultuda tavsiye verebilme yetkinliğine sahip olmak anlamına gelmektedir. Şirket sekreterinin ticari bilinçle sahip olabilmesi için;

**1.** Şirketinin nasıl değer yarattığından ve para kazandığını anladığından,

**2.** Şirketinin, şimdiki ve gelecekteki, ihtiyacını anladığından ve böylelikle değer yaratmaya ve para kazanmaya devam edebileceğinden,

**3.** Kurumunun rekabet üstünlüğüne dair derinlemesine bilgi sahibi olduğundan,

**4.** Kurumunun faaliyet gösterdiği sanayi/sektördeki son gelişmeleri takip ettiğinden, emin olması gerekmektedir.

Sorun; şirket sekreterinin görevinin, çoğu kez bu görevi yerine getirmekle sorumlu olan kişiler tarafından dahi yanlış anlaşılmasıdır. Buradaki husus daha çok şirket sekreterinin görevinin anlatılması ve bu görevi yerine getirenlerin sorumluluklarının neler olduğuna ilişkin farkındalık ve kapasite yaratılmasına ilişkindir. Örneğin, şirketin yıllık faaliyet raporunun ve hesaplarının hazırlanması sürecine dahil olmak benim sorumluluğum değil diyen ve

fakat şirket sekreterliği görevini üstlenmiş bir çok hukukçuyla karşılaşıyorum. Bu bir yanılgıdır. Süreci yönetmeler dahi sürece dahil olmaları gerekmektedir. Bu, birilerinin rakamların şirket ve menfaat sahipleri için ne anlama geldiğini basitleştirilmiş ve net bir şekilde açıklaması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Şirket sekreterinin bunu yapabiliyor olması gerekmektedir.

Eğer şirket sekreteri gerektiği kadar tecrübeliyse (üst düzeyde) uygun becerilere sahiptir, ticari düşünebiliyordur ve en önemlisi Yönetim Kurulu'nun arkasını kollar; sekreterlerin Yönetim Kurulu'na, son zamanlarda karşılaşılan tarzdaki skandalları önleme konusunda yardımcı olabilecek tavsiyelerde bulunabiliyor olmaları gerekmektedir. Bu "başka bir skandal daha yaşanmayacak" demek değildir ancak en azından Yönetim Kurulları bu konuda daha iyi bilgilendirilmiş olacaklardır.

**YÖNETİM KURULU'NUN POLİTİKALARINI BELİRLERKEN VE KARARLARI ALIRKEN, BUNLARIN YÖNETİM TARAFINDAN UYGULAMAYA KONULDUĞUNDAN EMİN OLMAK ŞİRKET SEKRETERİNİN SORUMLULUĞUNDADIR Kİ BU DURUM, ŞİRKET SEKRETERİNİN ŞİRKETİN BEL KEMİĞİ OLDUĞUNUN GÖSTERGESİ SAYILABİLİR.**

Şirket sekreterinin Yönetim Kurulu ve üyeleri ile yakın bir ilişkisi olması gerekir. Ayrıca, yönetimle özellikle de CEO ile genellikle yönetim ve CEO arasında köprü oluşturduklarından, yakın bir ilişkisinin olması gerekmektedir. Şirket sekreterinin güçlü diplomasi ve müzakere becerisine sahip olması bu yüzden önemlidir.

En önemli kurumsal yönetim uzmanı olarak, şirket sekreterinin ülkedeki kurumsal yönetim çerçevesini, Kurumsal Yönetim İlkeleri dâhil olmak üzere, çok iyi bilmesi gerekmektedir. Şirket sekreteri Yönetim Kurulu'nu sadece İlkeler'in lafzı ile ilgili değil aynı zamanda ruhu ile ilgili de tavsiyeler vermekle sorumludur. Ticari düşünebilen bir şirket sekreterinin Yönetim Kurulu'na, sadece Kanun'da yer alan gerekliliklerin yerine getirilmesini sağlayan bir mekanizma kuracak şekilde değil ve fakat aynı zamanda kurumsal yönetimin şirkete fayda sağlayabilecek şekilde nasıl uygulanabileceği konusunda da tavsiye verebiliyor olması gerekmektedir.

Bugün şirket sekreterlerinin karşılaştığı en büyük zorluk; bu görevin şirkette üst düzey yetkili sıfatıyla yeniden yapılandırılması ve Yönetim Kurullarının ve üst düzey yönetimin, sıradan bir kâtip veya idareci yerine profesyonel niteliklere sahip bir şirket sekreterinin varlığının yaratacağı katma değeri fark etmesine yardımcı olmaktır.

Sonuç olarak, Yönetim Kurulu'nun politikalarını belirlerken ve kararları alırken, bunların yönetim tarafından uygulamaya konulduğundan emin olmak şirket sekreterinin sorumluluğundadır ki bu durum, şirket sekreterinin şirketin bel kemiği olduğunun göstergesi sayılabilir.



## Alison Dillon Kibirige

Alison Dillon Kibirige, 2007 yılında kurulan ve Afrika'da tüm sektörlerde kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine odaklanan AMDK Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Uganda Genel Müdürü'dür. Alison Dillon Kibirige; ICOSA (Sözleşmeli Sekreterler ve Yöneticiler Enstitüsü), ICOSA Meslek Standartları Komitesi üyesi, Uganda Maliye ve Diğer Kaynaklar Komitesi Özel Sektör Vakfı üyesidir. Kibirige, IFC Global Kurumsal Yönetim Forumu için Sahra altı Afrika'da danışmanlık yapmış ve Zambiya, Nijerya, Ruanda ve Malavi'de IFC'nin projelerinde çalışmıştır. Barclays Bankası dahil olmak üzere dünyaca ünlü şirketlerde toplam 25 yıllık Yönetim Kurulu Sekreterliği tecrübesi olan Alison Dillon Kibirige KOBİ'lerde ve Afrika, Avrupa ve ABD'de hükümetler, düzenleyiciler ve meslek kuruluşları ile çok sayıda çalışmada yer almıştır.



# Ortak geleceğimiz için...

Anadolu Bankacılığı misyonumuz doğrultusunda, 60 yıldır tüm faaliyetlerimizi "sürdürülebilir kalkınma" anlayışıyla yürütüyoruz. Enerji verimliliği bilincinin yaygınlaşması, esnaf, çiftçi ve işletmelerin daha çok kaynağa ulaşması, üretimin artması, kaynakların ve tasarrufun tabana yayılması için çalışmaya ve tüm sosyal paydaşlarımıza değer katarak Türkiye ile birlikte büyümeye devam edeceğiz.

# GENEL KURUL SÜREÇLERİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN VE ÖNE ÇIKAN HUSUSLAR

Genel kurul süreçlerinin takip edilmesinde ön hazırlık ve zamanlama büyük önem arz eder. Özellikle halka açık şirketlerin genel kurul toplantıları; bilgi teknolojileri, yatırımcı ilişkileri ve idari işler gibi ilgili diğer departmanların da desteğiyle tam bir ekip çalışması gerektirir. TKYD Üyesi Duygu Alçıcı ve Deniz Özer “Genel Kurul Süreçlerinde Dikkat Edilmesi Gereken ve Öne Çıkan Hususlar” başlıklı makaleyi sizler için kaleme aldı.





**6**102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("Türk Ticaret Kanunu") "Elektronik Ortamda Kurullar" başlıklı 1527. Maddesi ve bu madde çerçevesinde yayımlanan ikincil mevzuatın yürürlüğe girdiği 1 Ekim 2012 tarihi itibari ile borsaya kote şirketler için, fiziki ortamın yanı sıra elektronik ortamda da genel kurul toplantısı düzenleme zorunluluğu getirilmiştir. Borsaya kote şirketlere zorunlu hale getirilen ve Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. ("MKK") tarafından sağlanan Elektronik Genel Kurul Sistemi ("EGKS") aracılığıyla gerçekleştirilen Elektronik Genel Kurul, ayrıca isteğe bağlı olarak Türkiye'deki tüm halka açık olmayan anonim şirketler tarafından düzenlenebilecektir.

Söz konusu şirketlerin genel kurul toplantılarına elektronik ortamda katılmak üzere e-MKK bilgi portalına kaydolun pay sahipleri oy kullanma, soru sorma, önerge verme gibi hakların tümünü elektronik ortamda kullanabileceklerdir. Bu düzenleme, genel kurul toplantısının yönetimine destek olan ekiplere daha fazla görev düşmesine yol açmış ve toplantı akışının bölünmemesi için de işlem hızının mümkün olabildiğince artırılması gereğini doğurmuştur.

Genel kurul süreçlerinin ta-

kip edilmesinde ön hazırlık ve zamanlama büyük önem arz eder. Özellikle halka açık şirketlerin genel kurul toplantıları; bilgi teknolojileri, yatırımcı ilişkileri ve idari işler gibi ilgili diğer departmanların da desteğiyle tam bir ekip çalışması gerektirir. Genel kurul toplantısından önceki hazırlık, genel kurul toplantısı kadar önemlidir. Türk Ticaret Kanunu, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ("SPKn"), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın yayımladığı "Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik" ("EGKS Yönetmeliği") ve "Anonim Şirketlerin Genel Kurullarında Uygulanacak Elektronik Genel Kurul Sistemi Hakkında Tebliğ" ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: IV, No:56 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" ("Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği") ışığında genel kurul süreçleri ve bu süreçlerde biz uygulamacılar açısından öne çıkan bazı hususlar bu makale ile ortak bir tecrübe haline getirilmeye çalışılmıştır.

## Genel Kurul Öncesi İşlemler ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

**1. Elektronik İmza Alınması:** EGKS Yönetmeliği uyarınca, EGKS'yi kullanması planlanan şirket yetkililerine, BTK Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu tarafından belirlenen "Elektronik Sertifika Hizmet Sağlayıcı" şirketlerden elektronik imza alınması gerekmektedir. Genel Kurul günü fiziki ortamın yanı sıra elektronik ortamda da genel kurul yapılması zorunlu olduğu için mümkün olan en fazla kişinin EGKS sistemini kullanabiliyor olması önemlidir. Genel kurul günü meydana gelebilecek teknik aksaklıklar veya kullanıcılar tarafından yanlış şifre girilmesi gibi durumlarda diğer elektronik imza sahibi temsilciler ile işlemlere devam edilmesi genel kurul toplantısının elektronik ortamda düzenlenebilmesini garanti altına alacaktır.

**2. E-MKK Bilgi Portalına Üyelik:** EGKS sisteminin kullanılabilmesi için genel kurul düzenleyecek şirketin E-MKK Bilgi portalına üye olması gerekmektedir.

**3. EGKS Başvuru Beyanı:** EGKS Başvuru beyanının MKK'ya iletilmesi zorunludur. MKK Bilgi portalını kullanacak kişiler EGKS sertifikasını alma-



## Av. Duygu Alçıcı

1982 yılında doğan Av. Duygu Alçıcı, 2001 yılında Kadıköy Anadolu Lisesi'nden, 2006 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuştur. Humboldt Üniversitesi'nde Alman Hukuku'nun Temeli, Özel Hukuk Sertifika Programını 2006 yılında, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Yüksek Lisans Programı'na ise 2011 yılında tamamlamıştır. İstanbul Barosu'na 2007 yılında kaydolun Av. Duygu Alçıcı, 2012 yılından beri CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş.'de Ticaret Hukuku bölümünden sorumlu Hukuk Müşaviri ve Pay Sahibi ilişkileri Sorumlusu olarak görev yapmaktadır. Av. Duygu Alçıcı TKYD'deki çalışmaların yanı sıra TÜSİAD ve Gıda Perakendecileri Derneği Mevzuat Çalışma Grubu'nun toplantı ve çalışmalarına da aktif olarak katılmaktadır.

ları koşulu ile EGKS sistemini kullanabileceklerdir.

**4. EGKS Eğitimi:** MKK ve Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. (SPL) tarafından e-öğrenme yöntemiyle hazırlanan eğitime EGKS'yi kullanacak tüm yetkililer tarafından katılım sağlanması ve eğitimin sonunda internet üzerinden yapılacak sınavın başarıyla tamamlanması gerekmektedir. EGKS'de yapılacak tüm işlemler şirket tarafından EGKS kullanımı için yetkilendirilmiş, eğitim sonucunda başarılı olan şirket yetkilileri tarafından gerçekleştirilebilecektir.

**5. EGKS'de Görüntü ve Ses Aktarımı:** Elektronik Genel Kurul düzenleyecek olan şirketin EGKS'ye görüntü ve ses aktarımı MKK'nın anlaşma yaptığı şirket aracılığıyla gerçekleştirilebileceği gibi doğrudan genel kurul toplantısını yapacak olan şirket tarafından da gerçekleştirilebilecektir. Görüntü ve ses naklini doğrudan yapmak isteyen şirketlerin MKK tarafından belirlenen görüntü ve ses nakli teknik gereksinimlerini karşılamaları gerekmektedir.

**Genel Kurul Çağrısı Sürecinde Yapılması Gerekenler**

**1. Genel Kurul Gündeminin Belirlenmesi:** Genel Kurul gündemi belirlenirken Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") düzenlemelerine ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre, olağan genel kurul toplantılarında bulunması zorunlu olan gündem maddelerinin yanı sıra şirketin ihtiyacı doğrultusunda önerilen veya talep halinde eklenmesi zorunlu tutulan gündem maddeleri de eklenebilecektir.

Genel kurul toplantısı gündeminde Ana Sözleşme Değişikliği, İç Yönergeye veya Kurumsal

### EGKS iş akış örneği:

Toplantının açılması: e-toplantı salonu

Toplantı oturumunun başlatılması: oturumu başlat

Onay maddesi (önergeler): görüşme başlat + oylama başlat + fiziki oyları gir + hesapla + sonuçları işle

Onay maddesi (önergeli): görüşme başlat + görüşme bitir + alt gündem ekle + alt gündem maddesini

seçerek oylama başlat + fiziki oyları gir + hesapla + sonuçları işle + ana gündem maddesi için;

görüşme başlat+oylama başlat + fiziki oyları gir + hesapla + sonuçları işle

Bilgilendirme maddesi: görüşme başlat + görüşme bitir + sonuç gir / bilgi verildi

Yönetime ilişkin Politikalarda (Ücret Politikası, Bilgilendirme Politikası, Etik Kuralları vb.) değişiklik yapılacak ise genel kurul sürecine başlanmadan evvel bu belgeler üzerinde mutabakatın şirket yönetim kurulunda sağlanmış olması gerekmektedir. Halka açık anonim ortaklıklarda ana sözleşme değişikliklerine ilişkin ayrıca SPK ve T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü izinleri için başvuru yapılması gerekir. Her halde bu başvurular yapılmadan genel kurul toplantısının yapılmasına ilişkin sürecin başlatılmasına ve yönetim kurulu kararının alınmasına mevzuatta engel yoktur. Ancak izin sürecinin genel kurul toplantısına kadar tamamlanmamış olması halinde ana sözleşme değişikliği genel kurul toplantısında onaylanamayacaktır.

**2. Genel Kurul Çağrısının Yapılması:** SPK'nın kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde, halka açık şirketler tarafından genel kurul çağrısı Kamuyu Aydınlatma Platformu ("KAP"), şirket internet sitesi, Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi ("TTSG") ile mevzuat ve şirket esas sözleşmesinde belirtilen mecraların yanı sıra EGKS'de de yayınlanmak zorundadır. Genel Kurul gündemi EGKS'de yayınlanırken her bir gündem maddesi için ayrılan karakter sayısı belli olup, gündem maddeleri gerektiğinde anlaşılır olacak şekilde kısaltılabilmektedir. E-MKK bilgi portalına kayıtlı

olan pay sahipleri başta olmak üzere EGKS tarafından tüm hak sahiplerine elektronik yöntemlerle anlık bilgilendirme mesajı gönderilmektedir. Genel kurul çağrısı sırasında paylaşılan tüm belgelere ilişkin EGKS'de yapılan güncellemeler de sisteme kayıtlı hak sahiplerine anlık olarak bildirilmektedir.

Genel kurul toplantısının yapılacağı tarih, yer ve gündem maddelerini içeren yönetim kurulu kararı, Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği ve SPK düzenlemeleri dikkate alınarak toplantı ve ilan günü sayılmaksızın üç hafta önce ilan edilmelidir. Halka açık olmayan şirketler için zorunlu süre ise ilan ve toplantı günü hariç olmak üzere iki haftadır. Bu süre, pay sahiplerinin gereken hazırlığı yaparak ve şirket ile ilgili belgeleri inceleyerek toplantıya katılabilmeleri için makul süredir. Şirketin internet sitesinde de pay sahiplerinin kolaylıkla görebileceği ayrı bir kısım oluşturularak genel kurul toplantısı duyurulmalıdır.

Toplantı ilanı ile birlikte; finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi şirketin merkez ve şubelerinde, pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulur. Bunlardan

finansal tablolar ve konsolide tablolar bir yıl süre ile merkezde ve şubelerde pay sahiplerinin bilgi edinmelerine açık tutulur. Her pay sahibi, gideri şirkete ait olmak üzere gelir tablosuyla bilançonun bir suretini isteyebilir.

Şirketin internet sitesinde, genel kurul toplantısının ilanı ile birlikte Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği'ni dikkate alınarak gündem maddelerine ilişkin açıklamaları içerecek biçimde yayınlanan ek bilgilendirme dokümanı da pay sahiplerine bilgi sağlayan ve kılavuzluk eden bir belgedir.

**3. Genel Kurul Toplantı Salonunun EGKS'ye Uygunluğunun Kontrolü:** Genel Kurul toplantısına fiziken katılmayan, EGKS'ye kayıtlı pay sahipleri veya temsilcilerinin toplantı gündemi konusunda oy kullanması, önerilerde bulunması, toplantıyı canlı olarak izlemesi imkanlarını getirmiştir. Toplantı anında tüm bu işlemleri canlı olarak EGKS sistemi üzerinden de yapabilmek için toplantı günü canlı yayın alt yapısı, internet bağlantısı ve diğer sistemsel altyapıların tamamlanmış olduğundan, toplantının yapıldığı odada yeterli bilgisayar, izleme ekranı, yazıcı, tarayıcı gibi araçların bulunduğundan emin olunmalıdır.

Genel kurul toplantısı öncesi EGKS için gerekli olan teknik



alt yapının kontrolü için gerekli teknik ekibin görevlendirilmesi ve genel kurul toplantısı günü de teknik müdahalede bulunabilmeleri için toplantı salonunda hazır bulunmaları önemlidir. EGKS ekranının fiziki ortamdaki katılımcılar tarafından da görülmesi isteniyorsa yansıtıcının bilgisayar ile uyumu kontrol edilmelidir. Ayrıca, genel kurul dokümanlarının toplantı sonunda imzalı olarak sisteme yüklenmesi gerekeceği için tarayıcı özelliği bulunan bir yazıcının bulundurulması ve bu yazıcının toplantı salonunda kullanılacak bilgisayara tanımlı olması gerekmektedir.

**4. Genel Kurul gündem maddelerine ilişkin EGKS iş akışının çıkarılması:** Genel Kurul günü fiziki ortam ile eşzamanlı olarak EGKS üzerinden de işlem yapılacaktır. Toplantı öncesi, EGKS'yi kullanacak kişi tarafından her bir gündem maddesi için hangi işlemin yapılacağını yazıldığı bir iş akış dokümanının hazırlanması çok yararlı olacaktır. Hangi gündem maddeleri için önerge verileceği, hangileri için "bilgi verildi" butonunun

**HALKA AÇIK  
ŞİRKETLERDE  
GENEL KURUL  
TOPLANTISININ  
YAPILACAĞI TARİH,  
YER VE GÜNDEM  
MADDELERİNİ İÇEREN  
YÖNETİM KURULU  
KARARI, KURUMSAL  
YÖNETİM İLKELERİ  
TEBLİĞ VE SPK  
DÜZENLEMELERİ  
DİKKATE ALINARAK  
TOPLANTI VE İLAN  
GÜNÜ SAYILMAKSIZIN  
ÜÇ HAFTA ÖNCE İLAN  
EDİLMELİDİR.**

seçileceğinin belirlenmesi, toplantı süresince yaşanabilecek ikilemleri en aza indirecektir.

**5. Toplantı öncesi prova:** Genel Kurul gününden önce teknik kontrollerin yapılması, oturma planının gözden geçirilerek toplantının EGKS eğitim platformunda da prova edilmesinin yanı sıra genel kurul günü için iş bölümü yapılması karşılaşılabilecek sorunları azaltmak için önemlidir. Toplantı günü EGKS'yi kullanacak bir şirket yetkilisine ek olarak, fiziki oyları sayacak ve toplantı tutanağını eşzamanlı olarak tamamlayacak bir kişinin bulunması faydalı olacaktır.

**6. Bakanlık Temsilcisinin Görevlendirilmesi:** Sermaye Şirketlerinin Genel Kurul Toplantıları ve bu toplantılarda bulunacak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Temsilcileri Hakkında Yönetmelik ("Bakanlık Temsilcisi Yönetmeliği") uyarınca genel kurul toplantılarında Bakanlık temsilcisinin bulundurulması için; toplantının yer, gün ve saati bildirilmek suretiyle toplantı tarihinden en az 10 gün önceden bu yönetmelik ekindeki örneğe uygun ve şirketi temsil ve ilzama yetkili kişilerce imzalanmış bir dilekçe ile müracaat edilmesi gerekir.

**Genel Kurul Günü Yapılması Gerekenler**

**1. Pay Sahipleri Çizelgesine Erişim:** Türk Ticaret Kanunu'nun 415 ve 417. maddeleri ile SPKn 30. maddesi uyarınca, halka açık ortaklık genel kuruluna katılma ve oy kullanma hakkının, pay sahibinin paylarını herhangi bir kuruluş nezdinde depo etmesi şartına bağlanamayacağı hükme bağlanmıştır. Bu sebeple blokaj sis-

temi kalkmış olup, Genel Kurul günü saat 00:00'dan itibaren genel kurul toplantısına kimlerin katılabileceğine ilişkin Pay Sahipleri Çizelgesi EGKS'den çekilebilecektir. Söz konusu çizelge şirketin tüm ortaklarını ve bu ortakların EGKS'de tayin ettikleri temsilcileri gösterir listedir.

**2. Fiziki Ortamda katılanların kimlik ve vekaletname kontrolü:** Toplantı yerine girilte gerçek kişi pay sahipleri ile EGKS üzerinden tayin edilen temsilcilerin kimlik göstermeleri, gerçek kişi pay sahiplerinin temsilcilerinin temsil belgeleri ile birlikte kimliklerini göstermelerini, tüzel kişi pay sahiplerinin temsilcilerinin de yetki belgelerini ibraz etmeleri ve bu suretle hazırlanan hazır bulunanlar listesini imzalamaları şarttır.

**3. Fiziki ortamda katılanların EGKS'de fiziki hazır bulunanlar listesine eklenmesi:** Fiziki hazırlanmış listesi EGKS üzerinden TC kimlik numarası/Vergi Numarası ile sorgulatılarak kolaylıkla hazırlanabilmektedir.

**4. Elektronik Hazırlanmış toplantıdan 5 dk önce kesinleşmesi:** Genel Kurul'a elektronik ortamda katılma ihtimali olanlar pay sahipleri çizelgesinden öğrenilebilecektir. Pay sahibinin pay sahipleri çizelgesinde yer alması genel kurul toplantısına katılacağı anlamına gelmemektedir. Genel Kurul toplantısına kesin katılacaklar ise mevcut düzenleme uyarınca toplantı saatinden 5 dk. önce kesinleşecektir.

**5. Toplantının elektronik ortamda yönetimi:** Toplantı anında hem fiziki katılanları hem de



## Deniz Özer

1978 yılında Ankara'da doğan Deniz Özer, 1995 yılında Ankara Tevfik Fikret Lisesi'nden, 2001 yılında Hacettepe Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden mezun oldu. Çalışma hayatına başladığı Oyak Grubu'nda 2002-2012 yılları arasında görev yapan Özer, 2008 yılında Atılım Üniversitesi'nde Finans yüksek lisansını tamamladı. Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey ve SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisanslarına sahip olan Özer, 2012 Ocak ayı itibarıyla çalışmaya başladığı Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de halen Sermaye Piyasaları Mevzuatı Uyum Birimi Yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Deniz Özer TKYD'deki çalışmalarının yanı sıra, TÜSİAD'ın Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu toplantılarına da katılmaktadır.

EGKS sistemi üzerinden katılan pay sahiplerini beklememek ve toplantı akışını hızlandırmak için ön çalışma yapılarak varsa kontrol sahibi ortağın gündem maddelerine ilişkin olarak genel kurul'a sunacağı önerileri bir word dosyasına kopyalamak ve bilgisayar ortamında sisteme aktarılabilir biçimde hazır tutmak işlem yapan yetkililere kolaylık sağlayacaktır. Aynı şekilde, fiziki hazır bulunanların oy sayılarını da farklı bir bilgisayar ortamına aktarmak, fiziki oy sayımında hata riskini en aza indirecektir. Aynı şekilde fiziki oylar sayılırken olumlu oy vermeyen pay sahiplerinin de oylarının aksi Genel Kurul İç Yönergesi'nde düzenlenmemişse "ret" şeklinde dikkate alınması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Toplantı sürecinde oyların kullanım şekli, sayımı ve bunun gibi hususlarda şirketin Genel Kurul İç Yönergesi'ne uygun hareket edilmelidir.

Toplantı fiziki ortamla eş zamanlı olarak elektronik ortamda da yönetilecektir. Genel Kurula elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy verme, fiziki ortamda katılım sağlanan genel kurulla aynı hukuki sonuçları doğuracaktır. Fiziki ortamdaki katılımcıların yanı sıra elektronik ortamdaki katılımcılar da görüşlerini yazılı olarak iletebileceklerdir.

Oylama başladığında her bir gündem maddesi için fiziki katılımcıların oylarının nominal değerinin (TL tutarı) girilmesi önem arz etmektedir. Fiziki oylar girilirken ondalık hatası yapılmamasına, oyda imtiyaz varsa ilgili oranının girilmesi-

ne, gündem maddesi farklı bir kabul yüzdesi gerektiriyorsa değiştirilmesine dikkat edilmesi, başka bir bilgisayarda hazırlanan oy toplamı ile kontrolünün sağlanması faydalı olacaktır. Elektronik ortamda katılan pay sahipleri gündem maddeleriyle ilgili muhalefet beyanı verdiklerinde ekranda Muhalefet beyanı butonu görüntülenecektir. Söz konusu muhalefet beyanının yazdırılması, tutanağa muhalefet beyanının işlenmesi ve ek olarak tutanağa eklenmesi gerekmektedir. Genel Kurul Toplantısına fiziki ortamda katılan pay sahiplerinin muhalefet

**GENEL KURUL TOPLANTISINA FİZİKİ ORTAMDA KATILAN PAY SAHİPLERİNİN MUHALEFET BEYANLARI MUTLAKA GENEL KURUL TUTANAĞINA EKSİKSİZ BİR BİÇİMDE AKTARILMALI, SÖZ KONUSU BEYANIN İMZALI BİR KOPYASI İSE SÖZ KONUSU PAY SAHİBİNDEN ALINMALIDIR. MUHALEFET ŞERHİNİ VEREN PAY SAHİBİNİN ADI SOYADI VE BELGENİN EKTE OLDUĞU MUTLAKA GENEL KURUL TUTANAĞINDA BELİRTİLMELİDİR.**

beyanları mutlaka Genel Kurul tutanağına eksiksiz bir biçimde aktarılmalı, söz konusu beyanın imzalı bir kopyası ise söz konusu pay sahibinden alınmalıdır. Muhalefet beyanını veren pay sahibinin adı soyadı ve belgenin ekte olduğu mutlaka genel kurul tutanağında belirtilmelidir.

Toplantı gündem maddelerinin görüşülmesinin ve oylamanın sona ermesi ile birlikte fiziki ortamın yanı sıra EGKS'de "Oturumu Bitir" butonuna basarak toplantı sona erdirilecektir. Ancak herhangi bir sorun yaşamamak için her bir gündem maddesi için fiziki oy toplamının doğruluğunun kontrolü yararlı olacaktır.

#### **Toplantı Sonrası İşlemlerde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Toplantı tutanağı EGKS'de "Tutanak Ekle" linki ile eklenecektir. Tutanak eklenirken, dosya seçildikten sonra mutlaka önce "Ekle" butonuna sonra "Kaydet"e basılmalıdır. EGKS sistemine, toplantı neticesinde hazır bulunanlar listesi ve tutanaklar eklenirken dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise belgelerin boyutudur. EGKS sisteminde açık bulunan genel kurul ortamı sadece genel kurul günü yetkili kullanıcıların girişine açık olduğundan tüm belgelerin de aynı gün sonuna kadar mutlaka yüklenmesi gerekir. Ancak Genel Kurul İç Yönergesi, Ana Sözleşme Tadil Metinleri, muhalefet beyanları gibi metinlerin uzunluklarına göre belge boyutlarının yükselmesi sebebiyle EGKS sistemine yapılacak yüklemelerde teknik aksaklıklar meydana gelebilir. Bu tür riskleri bertaraf edebilmek için bu tür ek belgeleri Genel Kurul Toplantı Tutanağının içine yerleştirmek yerine belge eki niteliğinin

de düzenlemek ve sisteme ayrı yüklemek uygulayıcılara pratik olarak kolaylık sağlayacaktır.

Bakanlık temsilcisine teslim edilmesi gereken belgeler ile Ticaret Sicil Memurluğuna tescil başvurusunda bulunmak için hazır edilecek belgeler "Bakanlık Temsilcisi Yönetmeliği" ve Ticaret Sicil Yönetmeliği uyarınca hazırlanmalı, genel kurul tutanağı ayrıca Genel Kurul Karar Defteri'ne eklenerek noterde tasdik ettirilmelidir. Genel Kurul tutanağı ve hazır bulunanlar listesi şirketin internet sitesine de yüklenmeli, KAP'da duyurulmalıdır. Genel kurul toplantısında yönetim kurulu seçimi var ise yönetim kurulunun iş bölümüne ve komitelerdeki görevlendirmelerine ilişkin yönetim kurulu kararı da alınmalı, bu kararın da tescil ve ilan için başvuru yapılmalıdır. Bu karar tescil ve ilan edilmeden alınacak diğer kararlar Ticaret Sicil Müdürlüğü'nce tescil edilmeyeceğinden söz konusu görev dağılım kararının alınmasında da ivedi hareket edilmesi önem arz edecektir.

EGKS ülkemiz ve şirketler için yeni bir uygulama olmakla beraber şirketler ile pay sahipleri arasında iletişimi artıran bir sistem olması nedeniyle kurumsal yönetim için önemli bir adım olmuştur. EGKS'nin gerek şirket yetkilileri gerekse pay sahipleri tarafından etkin kullanımı sayesinde, yabancı yatırımcıların katılımını artıracak ve sermaye piyasalarını geliştireceği düşünülmektedir.





# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE AVRUPA'NIN EN BAŞARILI BANKALARINDAN BİRİYİZ



Yatırımlarınızın kazançlı, aynı zamanda sürdürülebilir olması bizim uzmanlığımız...

Yüksek öngörü yeteneğimiz, yatırıma özel finansman olanaklarımız ve iklim değişikliğini önlemeye yönelik özel kredi seçeneklerimiz ile iş ortaklarımıza yüksek standartlarda global bankacılık deneyimi sunuyoruz.

## BİZİM UZMANLIĞIMIZ SİZİN GÜCÜNÜZ.

Kredilendirme & Proje Finansmanı | Kurumsal Finansman | Sermaye Piyasası Hizmetleri | Portföy Yönetimi

**TSKB**

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

www.tskb.com.tr



# AİLE ANAYASASI VE YASAL ÇERÇEVESİ

Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi için sadece şirketin işleyişine ilişkin kural ve prensipler yeterli olamamakta, ailenin iç ilişkilerin kurumsallaşması ve aile üyelerinin şirket ile olan ilişkilerinin de kurumsallaşması ve çerçevesinin çizilmesi gerekmektedir. TKYD Üyesi Av. Aydın Buğra İlder, makalesinde Aile Anayasası konusunu yasal çerçeve perspektifinden ele alıyor.

**A**ile şirketleri kurumsallaşma serüvenleri içerisinde ailenin yönetilmesi, ailenin temel değerleri, misyon ve vizyonu ile sosyal sorumlulukları, aile üyeliği ve şirket ortaklığı ilişkilerinin düzenlenmesi, hissedar olunmasına ilişkin koşullar, hisse devri ve satışlarına ilişkin kurallar, gelecekteki aile başkanı ve şirket yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesi, aile üyeleri arasında iş ile ilgili veya iş dışında çıkabilecek uyuşmazlıkların çözümü, aile üyelerinin aile

şirketleri içerisinde istihdamı ve ücret politikaları, ailenin yeni iş ve yatırımlara girmesi ile ilgili kurallar, aile anayasasına aykırı eylemlere ilişkin yaptırımlar, aile servetinin yönetimi ve her ailenin öznel durumuna uygun sair hususları düzenlemek amacıyla aile anayasaları oluşturmaktadırlar.

Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi için sadece şirketin işleyişine ilişkin kural ve prensipler yeterli olamamakta, ailenin iç ilişkilerin kurumsallaşması ve aile üyelerinin şirket





ile olan ilişkilerinin de kurumsallaşması ve çerçevesinin çizilmesi gerekmektedir. Dolayısı ile aile anayasası, kurumsal bir aile şirketine giden yoldaki temel adımları düzenlemektedir. Şirket içinde oluşturulacak kurumsal işleyişin ailenin geneline ve aile ile şirket ilişkilerine sirayet edememesi durumunda aile içinde çıkabilecek uyuşmazlıklar şirketin geleceği ve bekasımı etkilemektedir.

Ailenin bir işletmeye veya şirkete sahip olmaması durumunda dahi, aile ilişkilerinin düzenlenmesi ve aile varlıklarının yönetilmesine ilişkin hususların aile anayasası ile düzenlenmesinin faydalarından söz etmek mümkündür.

Aile anayasaları, hukuki metinlerin ötesinde ilgili aile üyeleri açısından sosyal mutabakat metinleridir. Bu sebeple aile

üyeleri içerisinde oluşturulacak çalışma gruplarının katılımı olmaksızın, üzerinde uzun tartışma ve değerlendirmeler yapılmaksızın aile üyeleri açısından aidiyet hissi uyandırmayacak ve aile açısından uygulanabilir metinler olmayacaktır. Bu nedenle sadece hukukçular ve danışmanlar tarafından, masa başında oluşturulacak metinlerin yaşayan, uygulanabilir ve uzun soluklu metinler olmayacağı muhakkaktır.

Yazımız kapsamında, aile anayasasının genel olarak hukuktaki yeri ve şirketler hukuku kapsamındaki yansımalarından bahsedilmeye çalışılacaktır.

### **I. Genel Olarak Aile Anayasasının Türk Hukukundaki Yeri**

Aile anayasası olarak adlandırılan sözleşme ve metinler, Türk hukukunda düzenlenmiş tipik sözleşmeler arasında yer almamaktadır. Bu nedenle Borçlar Hukuku'nun sözleşme serbestisi ilkesi kapsamında değerlendirilecek atipik sözleşme ve hukuki metinlerdir.

Sözleşmeye taraf olmayan aile üyeleri ve aile şirketi paydaşları açısından bağlayıcılığı olmayan aile anayasaları, altına imza koyanların oluşturduğu bir borç sözleşmesi niteliğindedir.

Sözleşme serbestisi prensipleri çerçevesinde yapılan aile anayasası için bir şekil şartı aranmamaktadır. Bununla birlikte genel uygulama ve ispat açısından aile anayasaları yazılı olarak yapılmaktadır. Sözleşmenin tarafları aile şirketinde paydaş olsun veya olmasın en geniş kapsamda tüm aile üyeleridir.

Dolayısı ile altına imza koyanlar açısından geçerli ve bağlayıcı metinler olmakla birlikte, aile anayasasını imzalamayan aile bireyleri, aile anayasasının

oluşturulmasından sonraki nesiller ve aile şirketi açısından hukuki bir bağlayıcılık söz konusu olmamaktadır.

Bu nedenle aile anayasasının hukuki bağlayıcılığında ziyade, tüm aile tarafından kabul görmüş ve gelecek kuşaklar açısından empoze edilmesi beklenen bir sosyal mutabakat metni olması hususu öne çıkmaktadır.

### **II. Şirketler Hukuku Açısından Aile Anayasası,**

Aile anayasasının, sözleşmeye taraf olmayan ortaklık açısından doğrudan bir hukuki etkisi bulunmamaktadır. Hukuken bir borç sözleşmesi olduğu için, sözleşmelerin nisbiligi ilkesinden hareketle sadece sözleşmenin tarafları açısından geçerli olacak ve taraflarına karşı ileri sürülebilecektir.

Hissedarlar sözleşmesinde olduğu gibi, aile anayasasında da şirket hukuki metnin bir tarafı ve imzacısı olmadığından, ihlal durumunda şirket açısından ifa, icra ve dava edilebilir bir hukuki uyuşmazlık söz konusu olmayacaktır. Ancak aile anayasasına imza koyan aile üyelerinin, anlaşmaya aykırı hareket eden aile üyesinden/şirket ortağından hukuki talep ve kararlaştırılmış ise cezai şart istemesi gündeme gelebilecektir.

Aile anayasasının şirket açısından bağlayıcı ve hükümlerinin şirketler hukuku anlamında icra edilebilir hale gelmesi için şirket ana sözleşmesinin mümkün olduğu çerçevede paralel hükümler ile desteklenmesi ve paralel hükümler ile hissedar olan ve olacak aile üyeleri tarafından imzalanacak bir hissedarlar sözleşmesi ile tamamlanması uygun görülmektedir.

Aile anayasası hükümleri ile paralel ana sözleşme ve hissedarlar sözleşmeleri oluşturul-



### **Av. Aydın Buğra İlter**

Dokuz Eylül Hukuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1999 yılından mezun olmuştur. İlter, Turan & Argun Hukuk Bürosu'nun ortağıdır ve İzmir Barosu'na kayıtlı olarak avukatlık yapmaktadır. Mesleğinin icrası sırasında ekonomi hukuku, özel hukuk ve işletme alanlarında yüksek lisans programlarına katılmıştır. Sınai ve ticaret şirketlerine kurumsal müşavirlik hizmetleri konusunda faaliyet göstermektedir ve ağırlıklı olarak otomotiv, inşaat ve gayrimenkul endüstrilerine hizmet vermektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Ege Genç İşadamları Derneği, Aile İşletmeleri Derneği, ICC Türkiye Millî Komitesi ve DEİK üyesidir.

ması ile ilgili olarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu kapsamında durum aşağıda irdelenmiştir.

### A. Anonim Şirketler Açısından

Anonim şirketlerde esas sözleşme, şekli ve maddi hükümler olmak üzere iki tür hüküm grubu içermektedir. Şekli hükümler organların oluşumu ile ilgili ve mutlak zorunlu nitelik taşımaktadırlar. Maddi hükümler ise şirketin kurucuları ve pay sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlemektedir.

TTK'nun 340. maddesi uyarınca, esas sözleşme kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümlerinden ancak kanunda bu hususta açıkça izin verilmişse sapabilir. Anılan hüküm kısıtlayıcı bir ifade içerse de, kanunun diğer hükümleri incelendiğinde bir çok madde ile ilgili özel düzenleme yapabilmeye imkanın kanun tarafından tanındığı görülmektedir. Ayrıca 340. maddenin gerekçesinde, kanun ve ilgili maddenin lafzından sapabilmeye imkanın açıkça anlaşılmadığı durumlarda dahi, amaca uygun düşen, metodolojiye aykırı olmayan, tatmin edici gerekçelere dayanan, sonuçları adil olan ve menfaatler dengesini gözeterek yorumlarla tamamlayıcı düzenlemeler yapılabileceği kabul edilebilecektir.

Bununla birlikte, anonim şirketlerde TTK'nun 480. maddesinde vücut bulan "tek borç" ilkesinin de irdelenmesi gerekecektir. İlgili madde hükmü uyarınca kanunda öngörülen istisnalar dışında, esas sözleşmeyle pay sahibine pay bedelini veya payın itibari değerini aşan primi ifa dışında borç yüklenemez. Tek borç ilkesi anonim şirketlerdeki sermaye ile sınırlı sorumluluğun bir uzantısı olarak yapılan bir düzenlemedir.

Tek borç ilkesi ile esas sözleş-

me düzeni egemen kılınmaya, borçlar hukuku sözleşmeleriyle oluşturulabilecek yan düzenin esas sözleşme düzenini ortadan kaldırmasına sınırsız bir şekilde izin verilmemesi amaçlanmaktadır.

Tek borç ilkesi paydaşın ortaklığa olan borcunun sınırını çizmektedir. Tek borç ilkesine aykırı olabilecek yan düzen niteliğinde aile anayasası hükümlerinin ortaklık hukuku açısından geçerli olmayacak olsa dahi, taraflar arasında yüklenilen bu edimlerin ifası istenebilecek fakat edimlerin ifası için anonim şirkete başvurmak bir sonuç doğurmayabilecektir.

480. maddenin gerekçesi incelendiğinde, yan düzene örnek olarak hissedarlar sözleşmesi verilmekte, bir sermaye birliği olan anonim şirketlerde güçlü ortağın gücünü empoze edeceği imkanların yaratılmasından uzak durulması gerekliliği ifade edilmektedir. Bununla birlikte aile anayasası ve içeriği hükümler ile şirketler hukuku anlamında yapılmak istenen hakim ortağın gücünü artırmak veya bir zümreye imtiyaz yaratmak değil, aile şirketi içerisinde aile sinerjisinin dağılmasını önlemek ve aile birliğini daim kılacak kural bütünü oluşturulmaktadır.

### B. Limited Şirketler Açısından

Limited şirketlerde de kurucular veya pay sahipleri şirket sözleşmesinde emredici kuralara aykırı olmamaları şartıyla özel düzenlemeler yapılabilmektedirler. Şirket sözleşmesinde öngörülmemiş aile anayasası veya pay sahipleri sözleşmesi düzenlemeleri anonim şirketlerde de, şirketler hukuku yönün-

den ve şirket açısından bağlayıcı olmayacaktır. Ancak bir borçlar hukuku sözleşmesi hükümlerini doğuracaktır.

Şirket sözleşmesinde kanunda açıkça izin verilmesi durumunda Türk Ticaret Kanununda belirtilen düzenlemelerden ayırık düzenlemeler yapılabilecektir.

Belirtmek gerekir ki, limited şirketlerde anonim şirketlerde yer alan "tek borç" ilkesi yer almamaktadır. Limited şirketlerde sermaye şirketi olsa dahi, anonim şirketlere nazaran sermaye birliği yapan ortakların şahsiyeti ön plana çıkarıldığından, yan yükümlülükler getirilebileceği zımni olarak düzenlenmiş olmaktadır.

TTK'nun 587. maddesi limited şirketlerde, imtiyaz, ek yükümlülük ve yan edim yükümlülükleri ile payların devredilmesi durumunda önerilmeye muhatap olma gibi konularda düzenleme yapma imkanı tanıdığından aile anayasası veya hissedarlar sözleşmeleri ile getirilen düzenlemelerin ana sözleşmeye yansıtılması anonim şirket-

ketlere kıyasen daha elverişlidir.

Bu nedenle aile şirketlerinin ve hissedarlık yapılarının organize edilmesinde, çatı şirket vazifesi yapacak olan şirketlerin, hisse devri durumunda yaşanabilecek vergisel dezavantajlar göz ardı edildiğinde, limited şirket olarak tercih edilebileceği sonucunu doğurmaktadır.

### III. Sonuç

Aile anayasaları şirketler hukuku anlamında düzenlenmiş ve şirketin taraf olduğu bir sözleşme tipi olmamakla, şirket açısından doğrudan icra edilebilir ve şirkete karşı talep hakkı oluşturacak metinler değildir.

Aile anayasası hükümlerinin şirket ile ilgili düzenlemelerine aykırı davranan ortak aleyhine tazminat ve düzenlenmiş ise cezai şart talep hakkı doğurabilecektir.

● Aile anayasası hükümlerinin tabanının yayılması ve gerek diğer imzacılar gerekse şirkete karşı uygulama imkanlarının artırılabilmesi için ;

● Aile anayasalarının hukuki metinlerden ziyade ilgili aile açısından sosyal mutabakat metinleri olarak kabul edilmesi,

● Aile anayasasında düzenlenen hükümlerin kanunun izin verdiği şekilde ve ölçüde esas sözleşme hükmü haline getirilmesi,

● Aile anayasası ile paralel hükümleri ve detaylarını içeren hissedarlar sözleşmesinin oluşturulması ve hissedar olan veya olacak aile üyelerine imzalatılması,

● Aile anayasası ve hissedarlar sözleşmesi içerisine, aykırı hareket eden kişi/aile üyeleri ile ilgili yaptırımların kararlaştırılmasının,

değerlendirilmesi uygun olacaktır.

**AİLE ANAYASASININ, SÖZLEŞMEYE TARAF OLMAYAN ORTAKLIK AÇISINDAN DOĞRUDAN BİR HUKUKİ ETKİSİ BULUNMAKTA DİR. HUKUKEN BİR BORÇ SÖZLEŞMESİ OLDUĞU İÇİN, SÖZLEŞMELERİN NİSBİLİĞİ İLKESİNDEN HAREKETLE SADECE SÖZLEŞMENİN TARAFLARI AÇISINDAN GEÇERLİ OLACAK VE TARAFLARINA KARŞI İLERİ SÜRÜLEBİLECEKTİR.**



**VAR ETTİNİZ,  
VAR OLUN...**

Darüşşafaka varsa sayenizde var.  
150 yıldır iyi ki varsınız.



Darüşşafaka'ya bağış yapın, annesi veya babası hayatta olmayan binlerce çocuğumuzun eğitimine katkıda bulunun.  
[www.darussafaka.org](http://www.darussafaka.org) | 444 1863

**Darüşşafaka**  
1863 **CEMİYET**

# AİLE ANAYASASI OLUŞTURMADA YAŞANAN SÜREÇLER

Aile şirketlerinden kurumsallaşma adına atılan en önemli adımlardan biri Aile Anayasası oluşturulması. Aile Anayasası oluşturmaya karar veren aile şirketleri çeşitli zorluklar yaşayarak bu süreci tamamlıyorlar. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fuat Ekmekçiöğlu Aile Anayasası hazırlık sürecinde öne çıkan konuları, bir aile şirketi yöneticisi olarak edindiği tecrübe ve gözlemleri ile bizlere aktarıyor.

**K**ıtalararası, uzak mesafeleri yıllık döngülerine göre aşan ve uzak diyarlara ulaşan kuşların göçünde dikkat çeken en önemli konu, uzun yolları nasıl fiziksel zorluklara dayanarak kat edebildikleridir. Nasıl oluyor da kuşlar yorulmuyorlar? Bilim adamlarının incelemeleri, bunun cevabının kuşların göç sırasındaki uçuş yapılarında saklı olduğunu göstermiş. V şeklinde uçan kuşlar bir oku andırarak şekilde yapılanarak uçuyorlar. V'nin sivri kısmında uçan kuşlar havanın basıncını en çok hisseden daha güçlü olan kuşlardan oluşuyor. Onlar basıncın direncini kırarak V'nin diğer kısımlarındaki kuşlara daha rahat bir uçuş sağlıyorlar. Yani önde uçan kuşlar havanın basıncını daha çok hissediyorlar ancak arkada uçan kuşlar içinse basıncı kırıyorlar. Peki, öndeki kuşlar yorulmuyor



mu? Yoruluyorlar. Yorulduka da, diğer güçlü olan kuşlarla belli bir düzen içinde yer değiştiriyorlar. Yorulan daha az basınç alan bölgelere geçiyor. Böylece nihai hedefe hep birlikte uçmayı başarıyorlar.

Yaşam dediğimiz döngüde

hemen hemen her şeyin cevabı doğada saklı. Göçmen kuşların uzak mesafeleri aşarak, hedeflerine ulaşabilmelerindeki bu basit, ama önemli detayı öğren-

mekte beni şaşırttı ve düşündürdü. Takım olmak, takım ruhu ile bir hedef için hareket etmeye güzel bir örnek olan göçmen kuşlar, esasında belirlenmiş bir vizyon ile şirket sahibi ailenin ve aile bireylerinin ortak menfaatlerini korumak ve devamlılığını sağlamak için yapılan çalışmalara da iyi bir örnek teşkil ediyor. Uzaktaki hedeflerine ulaşmak için yapmaları gereken her şey ve her bilgi göçmen kuşların genlerinde varken, şirket sahibi aileler, ailenin bütünlüğünü koruyarak, aileyi ve sahip olunan şirketleri nesiller boyunca ile riye taşımak için kurallar koymak, bir Aile Anayasası yapmak mecburiyetindedirler. İşlerinde, sürdürülebilir büyümeyi hedefleyen, bunu da ancak kişilerden bağımsız, kurumsal bir sistemle oluşturabileceğini idrak etmiş aile şirketleri, aynı kurumsallaşmayı aile içinde de oluşturmak



durumundalar. Şirket ve aile içi kurumsallaşma çalışmalarının birbirlerini destekleyecek şekilde yapılması da bu sürecin başarıyla sürdürülebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Daha önemlisi ise, şirket içi kurumsallaşma tüm dinamiklerin gerekliliğine göre nasıl sürekli geliştirilmek durumundaydı, aile anayasası da mutlaka yaşayan bir anayasa olmalı, tecrübeler ve yaşananlarla güncellenmelidir.

Bu noktada, aile anayasası oluşturmaya karar vermiş şirket sahibi aile fertlerinin yaşayacağı süreçteki bazı öne çıkan konuları, fazla detaya inmeden de olsa sizlerle paylaşmak isterim.

● Öncelikle ortak olan aile fertleri ve ortak olmasa da şirketlerde aktif olan aile fertlerinin tamamının aile anayasasına ihtiyaç olduğu konusunda inançları oluşmuşsa böyle bir çalışma karara bağlanmalı, aksi görüşte olanlar da varsa, mutlaka ikna edilmeli.

● İşin dışındaki tüm aile fertleri de, aile anayasası ve gerekliliği konusunda iyi bilgilendirilmeli.

● Mutlaka doğru bir danışmanla çalışılmalı.

● Geçici ilk Aile Konseyi oluşturulmalı. Aile anayasasının danışman tarafından değil, ailenin değerlerine, önceliklerine ve hedeflerine göre danışmanın “yol göstericiliğinde”, geçici Aile Konseyi tarafından karara bağlanan kurallarla oluşturulacağı unutulmamalı.

● Aile Konseyi'nin ilk işi toplantı ve karar prensiplerini oluşturmak olmalı.

● “Şirketin menfaatleri mi öncelikli olmalı, ailenin menfaatleri mi öncelikli?” sorusu, karara bağlanarak, aile anayasasının maddelerinin oluşturulması için gerekli ana prensip oluşturulmalı. Bu ana prensip,

iyi anlaşarak ve iyi tartışarak karara bağlanmalı.

● Tüm çalışmalara, mümkünse 1. kuşağın katılması sağlanmalı.

● Aile Konseyi'nde herkesin, her şeyi açıkça konuşması gerektiği ve konuşulabileceği de, herkes tarafından içe sindirilmeli ve öncelikle bu konu tartışılmalı. Kan bağı olan ve/veya duygusal hassasiyetlerle birbirlerine bağlı kişilerin “ölüm, miras veya buna benzer” konuları da konuşmak mecburiyetinde olacakları unutulmamalı.

• Bu toplantılarda herkesin birbirini dinlemesi, anlaması, karşı fikirlere de önem vererek tartışabilmesi, sonuçta da uzlaşarak mutabakat sağlanmasının, işle ilgili önemli bir konudaki mutabakattan çok daha önemli olduğu unutulmamalı.

● Tüm kararlarda çekirdek ailelerin ve bireylerin haklarıyla, ailenin işlerinin gelişerek sürekliliğini sağlamanın mecburiyetleri arasındaki çizgilerin hassasiyetle çizilmesine özen gösterilmeli.

● Aile anayasası çalışmalara

**BİR AİLE ANAYASASI, CİDDİ BİR EMEK VE ÇALIŞMA SONUCUNDA HAYAT BULUYOR. YAŞAYAN BİR ANAYASA İSE, BU EMEK VE ÇALIŞMANIN ÜZERİNE, YERİNE GÖRE FEDAKARLIK YERİNE GÖRE HOŞGÖRÜ AMA MUTLAKA PAYLAŞARAK SAHİP ÇIKMAK ANLAMINA GELİYOR.**

rına paralel olarak, diğer aile fertleri arasında, sonrada devam edecek olan aile içi iletişim ve güveni pekiştirecek aktiviteler önemsenmeli.

● Mümkünse, daha önce aile anayasası tecrübesi olan ailelerle irtibat kurulmalı.

● Aile anayasası taslağı oluştuğunda, diğer aile fertleriyle paylaşılmalı, tartışılmalı, gerekli ve uygunsa değişiklikler yapılarak, aile anayasasının tüm aile fertleri tarafından kabulü sağlanmalı.

Bir aile anayasası, ciddi bir emek ve çalışma sonucunda hayat buluyor. Yaşayan bir anayasa ise, bu emek ve çalışmanın üzerine, yerine göre fedakarlık yerine göre hoşgörü ama mutlaka paylaşarak sahip çıkmak anlamına geliyor. Aile fertleri tarafından altına imza atılmış dahi olsa, aile anayasasındaki kuralların, hukuki olarak yeteri kadar bağlayıcı olmadığını unutmamak gerekir. Uygun olan bazı kural ve prensipler şirketlerin “ana sözleşmelerine” ve “ortaklar sözleşmelerine” taşınabilir. Ancak yazılan ve tatbik edilen bütün kuralların temelinde ve sürdürülebilirliğinde tek önemli bir kural var: O da “iyi niyet”. Mühim olan, aile fertlerinin bütün konulara yaklaşımlarında, karşılıklı olarak bu “iyi niyet”e sahip çıkmaları...

Aile anayasası hazırlanırken, birçok konuda olduğu gibi, olası riskler de tartışılarak kurallar konuyor. Bu kuralların bir kısmı “şirket ana sözleşmelerine” ve “ortaklar sözleşmelerine” taşınabiliyor. Ama yine de esas olan ailelerin değerlerini koruyarak, gelecek kuşakları iyi yetiştirmek, sevgi ve saygıyı kaybetmeden, menfaat birliğinin hakkaniyetle devamını sağlamaktır.



## MEHMET FUAT EKMEÇİOĞLU

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

TOBB Meslek Komitesi üyesi, İSO Çevre İhtisas Kurulu üyesi, İTBAK Kurul üyesi, TKYD Yönetim Kurulu üyesi, TUKDER Yönetim Kurulu üyesi, Tekirdağ Tuğla ve Kiremit Derneği Yönetim Kurulu üyeliklerini aktif olarak sürdürmesinin yanı sıra, İMSAD, ÇEDBİK ve TAİDER'e de üyedir.

# “HUKUKSAL AÇIDAN BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ”

Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Ana Bilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Ayşe Odman Boztosun’un profesörlük tezi olarak sunduğu “Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” isimli kitabı, konu ile ilgili son düzenlemeler çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyeliğini ele alıyor. Prof. Dr. Ayşe Odman Boztosun ile yeni kitabı üzerine bir söyleşi yaptık.

“Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” adlı son kitabınız yayımlandı. Bize yayının içeriğinden ve neden bu konuda bir yayın hazırlama ihtiyacı duyduğunuzdan bahsedersiniz?

**Ayşe Odman Boztosun:**

Bu çalışma, ülkemizde şirketler hukuku ve sermaye piyasası hukukunda köklü değişikliklerin ardı ardına yaşandığı bir dönemin ürünüdür. Reformların piyasa aktörleri tarafından algılanması, kavranması ve benimsenmesi sürecinde, yeni düzeni inceleyen ve eleştirel gözle değerlendiren araştırmalara gereksinim duyulmaktadır. Bu araştırmaların uygulamaya yol gösterebilmesi, yeni düzenin kurumlarının, tarihsel ve iktisadi ilintilerini ortaya koyan bir kavramsal çerçeve içerisinde, sistematik bir kurgu ile ele alınmasına bağlıdır. Çalışmanın temel dürtüsü de çalışma konusu olan bağımsız yönetim kurulu üyeliği bağlamında bu gereksinimi karşılayabilmektir.

Hukuki boyutuyla bağımsız yönetim kurulu üyeliği, zamanın



ruhunu yakalayabilmek için sunduğu fırsatlarla çok uygun bir konu adayydı. Bu konuya odaklanmamın bir diğer öznel nedeni ise, mentî (mentee) sıfatıyla parçası olmaktan gurur duyduğum bir programın –yönetim kurullarında daha çok kadın için şirketlerarası mentorluk programı- verdiği ilhamdı. Araştırmalarımın devamı sırasında Türkiye’de ve yurtdışında yaşanan gelişmeler, konuya duyulan ilginin giderek artacağını işaret ediyor: Kitap baskıya girmeden kısa süre önce, Mart 2013’te Sermaye Piyasası Kurulu, Turckcell

A.Ş. yönetim kurulunun üç üyesini görevden alıp yerlerine üç bağımsız üye atadı. Yine aynı ay içerisinde İsviçre’de yapılan referandumda, şirketin üst düzey yöneticilerine sağlanan mali menfaatlerin sınırlanmasına yönelik irade ortaya çıktı. 5 Nisan 2013’te ise Borsa İstanbul A.Ş. açıldı.

Kitap, hem bağımsız üyelik hakkında farkındalık yaratmayı hem de uygulamada doğabilecek sorunlara çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

**Son dönemde gerek Türk Ticaret Kanunu’nda gerekse Sermaye Piyasası Kanunu’nda yapılan çeşitli düzenlemeler ile “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” daha önemli hale geldi.**





Anonim şirketlerin profesyonel yönetim kurulları tarafından yönetilmesinin gerekliliği sermaye piyasası hukukunda bu doğrultuda düzenlemeler yapılması sonucunu doğurdu. Yapılan düzenlemeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

**Ayşe Odman Boztosun:**

Türkiye şirketler hukuku ve sermaye piyasası hukukunda önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemden geçiyor. Kitabımı hazırlarken Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üyeliği kavramını daha derinden inceleme ve kavrama imkanı buldum. Üzülerek gördüm ki bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile ilgili düzenlemeler tam anlamıyla benimsenerek ve içselleştirilerek yapılmış değil. Türkiye’deki şirketlerin hakim ortaklı yapısı ile bağımsız yönetim kurulu üyeliği kurumu arasında bir çelişki var. Bağımsız üyelik kurumu, küçük pay sahiplerinin ağırlıklı olduğu, yönetim gücünün profesyonel yönetim kurulu üyelerinde yoğunlaştığı Amerikan sisteminden alınmadır. Hakim ortaklı şirket yapılarında gerçekten bağımsız üyelerin göreve gelmesi ve görevleri süresince bağımsız kalmaları kolay değil. Ama atanan üyeler en azından yönetim kurulunun profesyonelleşmesine katkı sağlayacaktır. Aksaklıklar olsa da sistemin süreç içinde kendini iyileştireceğini düşünüyorum.

Borsa şirketlerinde en az iki yönetim kurulu üyesinin bağımsızlardan seçilmesi ve bu iki üyeden birinin kadın üye olması zorunluluğu getirildi. Yönetim kurullarında bağımsız kadın üyeliği konusunda neler düşünüyorsunuz?

**Ayşe Odman Boztosun:**

Mevcut düzenleme uyarınca yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunması aranıyor; ancak bu uyulması zorunlu bir düzenleme değil. “Uygula-uygulamıyorsan açıkla (comply or explain)” prensibi uyarınca şirketler, makul gerekçe ileri sürerek yönetim kurullarında hiç kadın üyeye yer vermeyebilir. Ayrıca bu kadın üyenin bağımsız üye olması zorunluluğu da bulunmuyor. Yani örneğin şirketin hakim ortağının ailesine mensup bir kadın üyenin yönetim kurulunda bulunması bu koşulun sağlanması için yeterli oluyor. Kanımca, yeni yapılacak düzenlemede, borsa şirketleri dahil tüm halka açık şirketlerde en az bir bağımsız kadın üyeye yer verme zorunluluğu getirilebilir. Kadın üyeler için % 40 kota koyan Norveç’inki kadar radikal olmayacak bu yaklaşım, iş dünyasında fazla tepki

KANIMCA, YENİ YAPILACAK DÜZENLEMEDEN, BORSA ŞİRKETLERİ DAHİL TÜM HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE EN AZ BİR BAĞIMSIZ KADIN ÜYEYE YER VERME ZORUNLULUĞU GETİRİLEBİLİR. KADIN ÜYELER İÇİN % 40 KOTA KOYAN NORVEÇ’İNKİ KADAR RADİKAL OLMAYACAK BU YAKLAŞIM, İŞ DÜNYASINDA FAZLA TEPKİ UYANDIRMADAN VE UYGULAMA ZORLULUĞUNA NEDEN OLMADAN İŞLEVSEL SONUÇLAR DOĞURABİLİR.

uyandırmadan ve uygulama zorluğuna neden olmadan işlevsel sonuçlar doğurabilir. Türkiye’de bağımsız üyelik görevini hakkıyla yerine getirebilecek 400 profesyonel kadın aday bulunabileceğine hiç şüphem yok.

Borsa şirketlerinde en az 2 bağımsız yönetim kurulu üyesi olması zorunluluğu dikkate alındığında kaba bir hesaplama 800 bağımsız üyeye ihtiyaç var. Aynı kişinin birkaç yönetim kurulunda görev yapmasının bağımsız yönetim kurulu üyeliğine duyulan ihtiyacı ne ölçüde çözeceğini düşünüyorsunuz?

**Ayşe Odman Boztosun:**

Bağımsız üyelerin liyakatli olması, işlevlerini hakkıyla yerine getirebilmeleri için yeterli değildir. Şirketlerin hakim ortakları, dışarıdan gelecek ve daha önce hiç tanımadıkları adaylara güvenmekte sıkıntı



yaşadıklarından, genellikle önceden beri bildikleri, denenmiş adayları tercih etmektedirler. Bu da az sayıda bağımsız üyenin pek çok şirketin yönetim kurulunda bu görevi ifa etmeleri sonucunu doğurmaktadır. Halbuki bu görevin gereği gibi yerine getirilmesi, işe yoğunlaşma ve adanmışlık gerektirmektedir. Bu nedenle bu göreve yeterince zaman ayrılabilmesi elzemdir. Bağımsız üye ne kadar bilgili ve yetkin olursa olsun fiziki kapasitesinin üstünde bir sayıda üyelik üstlenirse kendisinden elde edilecek verim azalacaktır. Bu nedenle bir kişinin üstlenebileceği bağımsız üyelik sayısı da ilgili düzenleme ile sınırlanabilir.

**Sizce Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, bağımsız yönetim kurulu üyelik adaylığı ile ilgili çalışmalarını yürütürken, bir STK olarak bu alanda ne gibi faaliyetlerde bulunmalı?**

**Ayşe Odman Boztosun:** Bağımsız (veya şirket dışından "outside director") üyelik, sadece halka açık şirketlerin değil, üst düzey yönetimi profesyonelleştirmeyi ve kurumsallaşmayı hedefleyen tüm şirketlerin radarında yer alması gereken bir olgudur. Şirketin yapısına ve ihtiyaçlarına uygun bağımsız üye arayışı için harcanan çabalar, orta ve uzun vadede meyvelerini verecektir. Bu nedenle yönetim kurullarında bağımsız üyelere yer veren şirketlerin başarı hikayelerinin dernek üyeleriyle ve kamuoyuyla paylaşılması farkındalığı artıracaktır. Ayrıca bağımsız üyelikle ilgili düzenlemeleri gözden geçirerek, taslakları takip ederek ilgili mercilere değişiklik önerileri sunacak bir komisyon oluşturulabilir. Son olarak, bağımsız üye havuzunun genişletilmesi amacıyla, şirketlerin kullanımına açık bir veri

tabanı oluşturulabilir. Belirli kriterleri sağlayan bağımsız üye adayları bu veri tabanına dahil edilebilir.

**Yeni yayımlanan kitabınızın okuyuculara nasıl bir fayda sağlayacağını düşünüyorsunuz?**

**Ayşe Odman Boztosun:** Bu çalışma, son sermaye piyasası ve bankacılık düzenlemelerini ele alarak bir arada değerlendirilen ilk çalışmadır.

Çalışmanın temel hedeflerinden biri, bağımsız üyelik hakkında hem iş dünyamızda hem hukuk camiamızda farkındalık yaratarak mevcut düzenlemelerin etki alanının ortaya konulmasıdır. Diğer yandan, çalışmanın, bağımsız yönetim kurulu üyesi olmayı planlayan ve yönetim kurulu üyeliğinin hukuksal yönlerini öğrenmek isteyenlere de yararlı olacağını düşünüyorum. Halen yönetim kurulu üyeliği görevini yürütenler de, bu çalışmayı okuduklarında, konumla-

rının hukuksal boyutu hakkında tam ve güncel bilgi edinebilirler. Bu hedeflere yönelik olarak, ilgili hukuk literatürü yanında, işletmecilikle ilgili bazı kaynaklara da yer verdim. Metni doktrine boğmamak için atf konusunda özellikle seçici davrandım; konuyu incelerken çok sayıda güncel kaynaktan yararlanmakla birlikte, bunları dipnotlara geliştirmekten veya uzun alıntılar yapmaktan bilhassa kaçındım. Bunun yerine, çalışmanın sonunda, yararlanılabilecek kaynaklar başlığı altında, araştırmalarımı genişletmek isteyen okuyucuya yararlı olacağını düşündüğümülen bir bölüm oluşturuldu. Konunun özünü aktarabilme ve kolay anlaşılır bir metin kaleme alma kaygısı ile bazı konulardaki belirsizliklere ve çelişkilere dikkat çekmekle birlikte çok kapsamlı bir irdelemeye girişmedim.

**Ekleme istedikleriniz?**

**Ayşe Odman Boztosun:** TKYD, kurumsal yönetimin ülkemizde yerleşmesi ve yaygınlaşmasında önemli görevler üstlenebilecek bir sivil toplum kuruluşu. Hitap ettiği taban genişledikçe etki faktörü yükselecektir. Kurumsal yönetimin bir örgüt kültürü olarak benimsenmesinin sadece şirketler için değil, diğer kurumlar için de bir gereklilik teşkil ettiği düşünüldüğünde TKYD'nin işlev potansiyelini bir hayli yüksek gördüğümü söyleyebilirim. Bu bağlamda, TKYD'nin faaliyetlerini genişleterek ve çeşitlendirerek sürdürmesinin toplumsal açıdan önemli katkılar sağlayabileceği kanaatindeyim. Derneğin akademik camiayla süregelen ilişkilerini artırarak bu alanda yapılacak kongre, sempozyum vb. etkinliklere ve lisansüstü çalışmalara destek vermesini de arzu ederim.



## Prof. Dr. Ayşe Odman Boztosun

1994 İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden lisans, 1996'da Oxford Üniversitesi'nden Avrupa Hukuku ve Karşılaştırma Hukuku alanında yüksek lisans, 1999'da yine Oxford Üniversitesi'nden Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku alanlarında yüksek lisans derecesini almıştır. İstanbul Üniversitesi'ndeki doktorasını "Fikri Mülkiyet Hukuku ve Rekabet Hukukunun İnovasyonun Teşvikindeki Rolü" konulu çalışmasıyla 2001'de tamamlamıştır. 1996-2002 arasında İstanbul Üniversitesi'nde Prof. Dr. Ünal Tekinalp'in asistanlığını yapmıştır. 2007'de doçent olmuştur. 2013'te profesörlüğe atanan Boztosun, Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Özel Hukuk Bölümü Başkanı ve üniversite-sanayi işbirliğine yönelik Teknoloji Transfer Ofisi AKIŞMER'in Müdürüdür.

Çalışmalarını ulusal ve uluslararası platformlarda sürdürmektedir. European Competition Law Review dergisinin Türkiye raportörüdür. Uluslararası Rekabet Ağı (International Competition Network)'e üyedir. Chicago Loyola Hukuk Fakültesi Antitrost Enstitüsü Uluslararası Danışma Kurulu üyesidir. TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu Fikri Haklar Alt Çalışma Grubu'nda görev yapmaktadır. Avrupa Patent Ofisi Ekonomik ve Bilimsel Danışma Kurulu'nun onbir üyesinden biridir.

**BAĞIMSIZ ÜYELERİN LİYAKATLI OLMASI, İŞLEVLERİNİ HAKKIYLA YERİNE GETİREBİLMELERİ İÇİN YETERLİ DEĞİLDİR. ŞİRKETLERİN HAKİM ORTAKLARI, DIŞARIDAN GELECEK VE DAHA ÖNCE HİÇ TANIMADIKLARI ADAYLARA GÜVENMEKTE SIKINTI YAŞADIKLARINDAN, GENELİKLE ÖNCEDEN BERİ BİLDİKLERİ, DENENMİŞ ADAYLARI TERCİH ETMEKTEDİRLER.**



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

## TÜRK TİCARET KANUNU GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

**18 Şubat 2013, Pazartesi**

Faaliyet raporu uygulama rehberi-  
Faaliyet Raporu nasıl olmalı?

**6 Mart 2013, Çarşamba**

Genel Kurul Düzenlenmesi

**14 Mart 2013, Perşembe**

Şirket Ana Sözleşmelerinde Türk  
Ticaret Kanunu Uyarınca Yapılması  
Gereken Değişiklikler

**23 Mayıs 2013, Perşembe**

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

**25 Haziran 2013, Salı**

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

**13 Kasım 2013, Çarşamba**

TTK çerçevesinde birleşme, bölünme  
ve devralmalar

**10 Aralık 2013, Salı**

Faaliyet raporu hazırlanması ve  
Genel Kurullar

## AİLE ŞİRKETLERİ GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

**18 Şubat 2013, Pazartesi**

Faaliyet raporu uygulama rehberi-  
Faaliyet Raporu nasıl olmalı?

**10 Nisan 2013, Çarşamba**

Aile Şirketlerine ilişkin vaka örnekleri

**10 Aralık 2013, Salı**

Faaliyet raporu hazırlanması ve  
Genel Kurullar

## SERMAYE PİYASASI GÜNDEM TOPLANTILARI TAKVİMİ

**18 Mart 2013 Pazartesi**

Borsa İstanbul katılımı ile gündem  
toplantısı

**23 Mayıs 2013, Perşembe**

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

**20 Haziran 2013, Perşembe**

Sermaye Piyasası Gündemi

**10 Aralık 2013, Salı**

Faaliyet raporu hazırlanması ve  
Genel Kurullar



# KAMUYU AYDINLATMA, HALKA ARZ VE İZAHNAME

İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Sermaye Piyasalarından Sorumlu Kurumsal Finansman Müdürü Mete Gorbon'un "Kamuyu Aydınlatma, Halka Arz ve İzahname Yükümlülükleri" konusunda hazırladığı makalesini bu sayımızda sizlerle paylaşıyoruz.





**S**ermaye piyasası düzenlemelerinin temelinde; piyasaların güvenilir, şeffaf, etkin, istikrarlı, adil ve rekabetçi bir ortamda işleyişinin ve gelişiminin sağlanması, yatırımcıların hak ve menfaatlerinin korunması yer alır. Yapılan düzenlemelerin amacı piyasalarda sağlıklı bir fiyat oluşmasını sağlamaktır. Bu bağlamda fiyat oluşumundaki en önemli etkenler; bütün piyasa oyuncularının yatırım yapılacak şirket ile ilgili bilgilere, tam, tarafsız, anlaşılır ve doğru olarak eş zamanlı bir şekilde ulaşabilmesi olarak ortaya çıkar.

### **Kamuyu Aydınlatma Yükümlülükleri**

Kamuyu aydınlatma uygulamalarında hedeflenen, tam ve

doğru bilgilendirmenin sağlanması yoluyla sermaye piyasasının açıklık ve dürüstlük içinde işleminin temin edilmesidir. Piyasada oluşan arz-talep dengesi ile oluşacak olan fiyat, serbest piyasa ekonomisinin temel unsurudur. Bu sebeple, bilgi akışlarının bulunduğu teknolojik gelişim çağına ayak uydurması gerekir. Bu noktada Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) kritik bir rol oynamaktadır.

KAP uygulamaları, zorunlu ve gönüllü kamuyu aydınlatma uygulamaları olarak iki grupta sınıflandırılır. Zorunlu uygulamalar Sermaye Piyasası Kurulu (SPK, Kurul) ve Borsa mevzuatı çerçevesinde yapılması gereken uygulamalardır. Sermaye piyasası araçları Borsa İstanbul A.Ş.'da (BİAŞ, Borsa) işlem gören ortaklıklar, SPK tarafından hazırlanan tebliğler kapsamında, Uluslararası Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak düzenlenmiş ve bağımsız denetimden geçirilmiş finansal raporlarını, içsel ve sürekli bilgileri içeren özel durum açıklamalarını ve aylık bildirimler, bilgilendirme formları değer tabloları vb. gibi bildirimleri içeren diğer hususları kamuya açıklamakla yükümlüdürler. Ayrıca, payları Gelişen İşletmeler Piyasasında (GİP) işlem görenler hariç olmak üzere BİAŞ'da işlem gören ortaklıklarda, pay sahipleri ile ilişkileri düzenleyen bir birimin oluşturulması, sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesinde ve kurumsal yönetim uygulamalarının koordinasyonundan sorumlu, belirlenen niteliklere sahip bir personelin görevlendirilmesi ve bu birimle ilgili iletişim bilgilerinin kamuya açıklanması gerekmektedir.

Bu birimin oluşturulmasındaki amaç; pay sahipleri ile ilgili kayıtların doğruluk ve güncelliği, mevzuat ve ortaklıkla ilgili bilgiler dahil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek, pay sahiplerinden gelen şirket ile ilgili sorulara cevap vermek ve genel kurul toplantılarının mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer iç düzenlemelere uygun yapılmasını sağlamaktır.

Yukarıda bahsedilen uygulamaların düzenlenmesindeki amaç; pay sahipleri ve BİAŞ'da işlem gören ortaklıklar arasında sağlıklı bir ortam sağlamaktır. Alınan kararlar ve yayımlanan tebliğler, yatırımcı ile olan ilişkilerin düzenlenmesinde hayati önem taşımakta, bu amaçla oluşturulan ve yatırımcıyla ilişkileri düzenleyen bir birimin oluşturulması da kamunun bilgilendirilmesinde ve serbest piyasa ekonomisinin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır.

\*\*\*

### **Halka Arz Yükümlülükleri**

Şirketlerin globalleşen dünyadaki gelişmeleri takip edebilmesi ve ayak uydurabilmesi için kendilerini sürekli bir gelişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Sürekli gelişimin sağlanması ve sürdürülebilmesi için sağlanacak kaynaklar önemli rol oynamaktadır. Bu amaçla başvurulacak yöntemlerden birisi de halka açılmaktır. Halka açılmadaki tek amaç sadece kaynak sağlamak olmayıp, kurumsallaşmayı sağlayarak şirketin kredibilitesini ve bilinirliğini artırmak, yatırımcıyla şirket arasındaki perdeyi kaldırarak, gelecekte yapılması muhtemel yatırımlar, ortaklıklar vb. işlemler için zemin hazırlamaktır.

Halka arz kavramı, sermaye piyasası araçlarının satın alınması için her türlü yoldan yapı-



### **Mete Gorbon**

1974 yılında doğan Mete Gorbon, 1990 yılında Robert Koleji'nden, 1994 yılında ise Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Sonrasında, 1996 yılında Cornell Üniversitesi'nden MBA yüksek lisans derecesini almıştır. 1998 yılında Arthur Andersen'da Yönetim Danışmanı olarak iş hayatında başlayan Mete Gorbon, 2002 yılından itibaren İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. de çeşitli birleşme ve devralma, halka arz ve borçlanma aracı ihraçlarında görev almıştır. Şu anda Sermaye Piyasalarından Sorumlu Kurumsal Finansman Müdürü olarak görevine devam etmektedir.

lan genel bir çağrıyla ve bu çağrı devamında gerçekleştirilen satışta ifade etmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç, halka arzın oluşması için halka yapılan çağrı sonrasında satış işleminin de gerçekleşmesi olur. Ayrıca, halka açık ortaklık statüsünün kazanılması için ya payların borsada işlem görmesi ya da pay sahibi sayısının beş yüzü aşması gerekmektedir.

Halka açılmak isteyen ortaklıklar için süreç halka arz öncesi, halka arz sırası ve halka arz sonrası olmak üzere üç bölüme incelenebilir.

### Halka Arz Öncesi

Halka arz öncesi yapılması gerekenler; durum değerlendirmesi, mevcut ekonomik şartların tahli, danışmanlarla görüşülmesi ve mevzuatta belirtilmiş iç yapının düzenlenmesi olarak sıralanabilir. Halka açılmak isteyen ortaklıkların, piyasayı ve kendi durumlarını iyi bir şekilde değerlendirmesi, ek olarak da Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasası Mevzuatı ve BİAŞ Düzenlemeleri çerçevesinde belirlenmiş olan kurumsal yönetim ilkelerini sağlaması gerekir. Bu esnada işe dahil olan danışmanlar ilgili tebliğler çerçevesinde şirketlere iç düzenlemeler ve organizasyonel yapılanma anlamında yol gösterir, ek olarak piyasa şartlarının değerlendirilmesi ve en uygun zamanın seçilmesi konusunda rol oynarlar.

### Halka Arz Sırası

Bu aşamada yapılması gerekenler; ilgili kanunlar ve tebliğler çerçevesinde halka açılabilir için gerekli olan başvurular, dokümantasyonlar ve düzenlemelerin yapılmasıdır. Halka arz işlemi için gerekli kamuyu aydınlatma belgelerin hazırlanması, SPK ve BİAŞ başvurularının yapılması, yurtiçi ve yurtdışı yatırımcılar ile ile-

tişim kurulması, izahnamenin hazırlanması ve halkla ilişkiler çalışmaları gereken hazırlıklar olarak sayılabilir. Danışmanlık hizmeti veren kurumlar bu aşamada gerek halka arz sürecinin planlanması, koordinasyonu ve yönetimi gerekse mevzuatsal konularda halka açılacak şirketleri yönlendirmektedir.

### Halka Arz Sonrası

Yasal çerçeve ve mevzuatın takibi, kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma uygulamalarının devamlı olarak takibi ve sürekli şeffaflığın sağlanması olarak sayılabilir.

\*\*\*

### İzahname Yükümlülükleri

Halka açılma sürecinde istenilen ve arzulan talebi toplamak en önemli unsurlardan biridir. Talep toplamak için yatırımcıların halka açılacak şirket hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Bu aşamada, yatırımcıların ilgisini çekecek ve onları tam bilgilendiren bir şekilde yatırım yapmaya yönlendirecek ortamı sağlamak ve gerektiğinde ihtiyaç

**HALKA AÇILMADAKİ TEK AMAÇ SADECE KAYNAK SAĞLAMAK OLMAYIP, KURUMSALLAŞMAYI SAĞLAYARAK ŞİRKETİN KREDİBİLİTESİNİ VE BİLİNİRLİĞİNİ ARTIRMAK, YATIRIMCIYLA ŞİRKET ARASINDAKİ PERDEYİ KALDIRARAK, GELECEKTE YATIRIMCIYLA MUHTEMEL YATIRIMLAR, ORTAKLIKLAR VB. İŞLEMLER İÇİN ZEMİN HAZIRLAMAKTIR.**

İzahname - İçindekiler	
1	İzahnamenin Sorumluluğunu Yüklene Kişiler
2	Özet
3	Bağımsız Denetçiler
4	Seçilmiş Finansal Bilgiler
5	Risk Faktörleri
6	İhraççı Hakkında Bilgiler
7	Faaliyetler Hakkında Genel Bilgiler
8	Grup Hakkında Bilgiler
9	Maddi Duran Varlıklar Hakkında Bilgiler
10	Faaliyetlere ve Finansal Duruma İlişkin Değerlendirmeler
11	İhraççının Fon Kaynakları
12	Araştırma ve Geliştirme, Patent ve Lisanslar
13	Eğilim Bilgileri
14	Kâr Tahminleri ve Beklentileri
15	İdari Yapı, Yönetim Organları ve Üst Düzey Yöneticiler
16	Ücret ve Benzeri Menfaatler
17	Yönetim Kurulu Uygulamaları
18	Personel Hakkında Bilgiler
19	Ana Pay Sahipleri
20	İlişkili Taraflar ve İlişkili Taraflarla Yapılan İşlemler Hakkında Bilgiler
21	Diğer Bilgiler
22	Önemli Sözleşmeler
23	İhraççının Finansal Durumu ve Faaliyet Sonuçları Hakkında Bilgiler
24	İhraç ve Halka Arz Edilecek Paylara İlişkin Bilgiler
25	Halka Arza İlişkin Hususlar
26	Borsada İşlem Görmeye İlişkin Bilgiler
27	Mevcut Payların Satışına İlişkin Bilgiler ile Taahhütler
28	Halka Arz Geliri ve Maliyetleri
29	Sulanma Etkisi
30	Uzman Raporları ve Üçüncü Kişilerden Alınan Bilgiler
31	İştirakler Hakkında Bilgiler
32	İncelemeye Açık Belgeler
33	Paylar ile İlgili Vergilendirme Esasları
34	Ekler

Tablo: İzahnamede Yer Alan Bölümler

duydukları verileri kolayca elde edebilmelerini sağlamak konusu ön plana çıkmaktadır. Bu amaçla, yatırımcıları bilgilendirecek ve şirket hakkındaki kararlarının temelini oluşturacak belgelerin düzenlenmesi kanun ve ilgili tebliğler ışığında, halka açılmak isteyen ortaklıklar izahnamelerini oluşturmalı ve bu belgenin yatırımcıya serbestçe ulaşmasını sağlamak durumundadırlar.

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile kurul kaydına alınma sistemi kaldırılarak yerine AB mevzuatına paralel bir biçimde, izahnamenin Kurulca onaylanması sistemine geçilmiştir. Böylelikle sermaye piyasası araçlarının halka arz edilebilmesi ve borsada işlem görebilmesi için izahname ha-

zırlanması ve bu izahnamenin kurulca onaylanması zorunlu hale gelmiştir.

İzahname hazırlanmasına ilişkin usul ve esaslar, izahname hazırlanmasına ilişkin muafiyetler Kurul'un II-5.1 "İzahname ve İhraç Belgesi" tebliğinde düzenlenmiştir. İzahnamede temel olarak şirket ve faaliyetleri hakkında bilgiler, şirketin finansal durumunu ortaya koyan mali tablolar, şirketin karşı karşıya olduğu riskler, halka arz ve satış esasları yer almaktadır.

İzahnamenin kurulca belirlenen standartlara uygun olarak tam ve güncel bir şekilde hazırlanması, yatırımcılar tarafından kolaylıkla analiz edilebilir, anlaşılabilir ve değerlendirilebilir olması gerekmektedir. İzahnamede yer alan yanlış, yanıltıcı ve eksik bilgilerden kaynaklanan zararlardan kanun gereği sermaye piyasası araçları halka arz edilen tüzel kişi (ihraççı) sorum-



ludur. Ayrıca; halka arz edenler, ihraca aracılık eden lider aracı kurum, varsa garantör ve ihracının yönetim kurulu üyeleri de zararın ihraççıdan tazmin edilememesi veya edilemeyeceğinin açıkça belli olması halinde kusurlarına ve durumun gereklerine göre zararlar kendilerine yükletilebildiği ölçüde; izahnamede yer almak üzere hazırlanan bağımsız denetim, derecelendirme ve değerlendirme gibi raporları hazırlayan kişi ve kurumlar ise hazırladıkları raporlarda yer alan yanlış, yanıltıcı ve eksik bilgilerden sorumlu tutulmuştur.

Kurul, izahnamede yer alan bilgilerin tutarlı, anlaşılabilir ve izahname standartlarına göre eksiksiz olduğunun tespiti halinde izahnamenin onaylanmasına karar vermektedir. İzahname onayı için yapılan başvuru, izahnamenin ve gerekli diğer bilgi ve belgelerin kurula sunulmasından itibaren 10 iş günü içinde karara bağlanmakta olup ilk halka arzlarda bu süre 20 iş günüdür. Ancak, izahnamenin onaylanmasına ilişkin başvuruda sunulan bilgi ve belgelerin eksik olması veya ek bilgi ve belgeye ihtiyaç duyulması halinde, başvuru sahibi 10 iş günü içerisinde bilgilendirilmekte ve eksikliklerin kurulca belirlenen ek sürede giderilmesi istenmektedir. Bu durumda karar süreci eksiklikler tamamlandıktan sonra başlamaktadır.

İzahname onaylandıktan sonra izahnamenin nerede ya-

yımlandığı hususunun ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan edilmesi gerekmektedir.

İzahnamenin geçerlilik süresi ilk yayım tarihinden itibaren 12 aydır. Bu süre içerisinde yapılacak halka arzlarda ise izahnamedeki ek ve değişikliklerin kurul tarafından onaylanması ve onayın ardından izahnamede olduğu gibi nerede yayımlandığının tescil ve ilan edilmesi gerekmektedir.

İzahname ile kamuya açıklanan bilgilerde, satışa başlamadan önce veya satış süresi içinde yatırımcıların yatırım kararını etkileyebilecek değişiklik veya yeni hususların ortaya çıkması halinde derhâl Kurul'a bildirim yapılacaktır. Bu durumda satış süreci durdurulabilecek; değişiklik veya yeni hususların yayımlanmasından önce sermaye piyasası araçlarını satın almak için talepte bulunmuş olan yatırımcılar izahnamede yapılan ek ve değişikliklerin yayımlanmasından itibaren iki iş günü içinde taleplerini geri almakta haklarına sahip olabileceklerdir. Değiştirilecek veya yeni eklenecek hususların bildirim tarihinden itibaren 7 iş günü içinde nerede yayımlandığının tescil ve ilan edilmesi gerekmektedir.

**İzahname ile ilgili Tebliğ'de yer alan diğer önemli hususlar**

**aşağıda özetlenmektedir:**

● İzahname ile birlikte Kurula gönderilmesi gereken diğer bilgi ve belgelerin dili Türkçe olmalıdır. Bu belgelerin yabancı bir dile çevrilmek istenmesi durumunda, çeviri metni de bu belgelerin ilan edildiği yerlerde aynı anda ilan edilmesi gerekmektedir.

● Ortaklık hakkı veren sermaye piyasası araçlarına ilişkin hazırlanan izahnamede bağımsız denetimden ve/veya sınırlı incelemeden geçirilmiş son üç yıla ve varsa ilgili ara döneme, ortaklık hakkı vermeyen sermaye piyasası araçlarına ilişkin hazırlanan izahnamede ise bağımsız denetimden ve/veya sınırlı incelemeden geçirilmiş son iki yıla ve varsa ilgili ara döneme ait finansal tabloların yer alması esastır. Kuruluş ve benzeri nedenlerle söz konusu finansal tabloların bulunmaması durumunda bağımsız denetimden ve/veya sınırlı incelemeden geçirilmiş mevcut finansal tablolara izahnamede yer verilecektir.

● Halka arz edilecek veya borsada işlem görece sermaye piyasası araçlarına ilişkin olarak sözlü beyanlar da dahil olmak üzere yapılacak tanıtım ve reklamlarda yer alan bilgilerin izahnamede yer verilen bilgilerle tutarlı olması gerekmektedir.

● İzahnameye, ihraççı veya halka arz eden ile ilgili olarak daha önceden Kurul'un veya Borsa'nın internet sitesinde ya da KAP'ta kamuya duyurulan

bilgilere atıfta bulunmak suretiyle bilgi dahil edilebilmektedir.

● Kurul, ilgili bilginin açıklanmasının kamu yararına aykırı olması, yatırımcının bilinçli bir değerlendirme yapmasına engel olmaması, söz konusu bilginin kamuya açıklanmasının ihraççıyı önemli bir zararla karşı karşıya bırakması, sermaye piyasası aracının halka arzı veya borsada işlem görmesi için önemsiz nitelikte olması, ilgili bilgiye ulaşmanın maliyetli ve güç olması ve ihraççının, halka arz edenin veya varsa garantörün mali durumunun ve gelecekteki durumunun değerlendirilmesini etkilememesi durumlarından birinin varlığı halinde ihraççının ya da halka arz edenin talebi üzerine, söz konusu bilginin izahnamede yer almamasına izin verilmektedir.

\*\*\*

Halka açılacak, halka açık ve payları Borsa'da işlem gören şirketleri bir takım yükümlülükler beklemektedir. Kamuyu aydınlatma yükümlülüğü de bunların başında gelmektedir.

Kamuyu aydınlatma, sermaye piyasasında şeffaflık ve güveni sağlayan en önemli araçlardan biri olup gerek halka arz aşamasında gerekse halka arz sonrası ikincil piyasada yatırımcıların yatırım kararlarında önemli rol oynamaktadır. Halka açılacak şirketler kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinden ilkinin hazırlanması zorunlu olan izahnameyi düzenleyip yayımlayarak yerine getirmektedirler. Şirket tarafından hazırlanacak izahnamenin; iyi bir aracı kurum ve hukuk danışmanı ekibi eşliğinde standartlara uygun olarak, tam, doğru ve güncel bir şekilde hazırlanıp potansiyel yatırımcılara sunulması halka arzın başarısına katkıda bulunacaktır.



# TKYD EĞ



Kurulduğu günden bu yana kurumsal yönetim uygulamalarının tanınması, hayata

geçirilmesi ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmak misyonu ile çalışmalarını yürüten TKYD, 2005 yılından bugüne süre gelen eğitim programları ile bilgi ve tecrübe paylaşımını desteklerken, bu sayede şirketlerde iyi uygulamaların geliştirilmesini amaçlamaktadır. TKYD eğitim programları; finans sektörü, halka açık şirketler, aile şirketleri, aracı kurumlar ve kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan sektör profesyonelleri ile yatırımcıların en güncel bilgiye ulaşmasını ve kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerin farkında olarak uygulamaya koyulmasıyla, iyi yönetim kültürüne katkı sağlamayı ve yeni nesil yöneticilerin yetişmesine destek olmayı amaçlayarak hazırlanmaktadır. TKYD eğitim programları, yedi ana başlık üzerinde ilerlemektedir; Yönetim Kurulu İhtisas Programları, Uzmanlık Eğitimleri, Şirketlere Özel - İhtiyaca Yönelik Planlanan Eğitimler, Anadolu Seminerleri, Üniversite İşbirlikleri, Uluslararası İşbirlikleri ve Gündem Toplantıları. Tüm eğitim başlıkları ile ilgili en güncel bilgilere, gelecek eğitim programları ve eğitim arşivine TKYD'nin [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz.

Başak Muştu  
TKYD Eğitim Uzmanı



## Yönetim Kurulu İhtisas Programı

Yönetim Kurulları; şirket stratejisi, kurumsal risk ve yatırım planlarına yön veren en üst düzey karar organıdır. Tüm bu görevlerini etkin, doğru ve zamanında yerine getirebilmesi, yönetim ile doğru ilişkileri kullanabilmesi ve komitelerden en fazla şekilde yararlanabilmesi için yönetim kurulu üyelerinin belli bir eğitim, bilgi ve deneyim seviyelerinde olmaları şarttır. Tüm bunlara ek olarak, yönetim kurulu üyeleri sürekli olarak kendilerini geliştirmeli, ulusal ve uluslararası tüm güncel gelişmelerden haberdar olmalı, kanunlardan doğan sorumluluklarının farkında olmalı ve hatasız şekilde yerine getirmelidir. Tüm bu beklentileri karşılamak ve kurumsal yönetim ilkelerinin yönetim kurulu aracılığıyla sağlanması amacıyla, TKYD 2005 yılından bu yana Yönetim Kurulu İhtisas Programları gerçekleştirilmektedir. 4-5 Ekim 2013 tarihlerinde 18incisi gerçekleştirilen bu eğitimler aracılığıyla yönetim kurulu üyelerine en güncel bilgileri, hukuki gelişmeleri, en iyi uygulamalar ve uluslararası gelişmeleri aktarmak amacıyla TKYD, alanında lider eğitimciler ile çalışmaktadır. International Finance Corporation (IFC) eğitimcileri tarafından verilen Training of Trainers (ToT) eğitimini tamamlayan eğitimciler aracılığıyla verilen dersler, uluslararası standartlarda olup, bu konudaki en iyi teknik uzmanlığı eğitim salonuna taşımaktadır. 2013 yılında Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. (SPL) işbirliğinde gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları 1,5 gün şeklinde tasarlanmıştır ve SPL Karaköy ofisinde "Yönetim Kurulu Toplantı Odası"nda düzenlenmektedir.



# İTİMLERİ



## Uzmanlık Eğitimleri

Kurumsal Yönetim ve ilgili düzenlemelere ilişkin en güncel bilgilere TKYD tarafından düzenlenen Uzmanlık Eğitimleri ve Seminerleri aracılığıyla ulaşılabilmektedir. Tam gün ve yarım gün şeklinde gerçekleşen bu eğitimler; SPK Tebliğleri, TTK çerçevesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve en iyi uygulamalar, aile şirketlerinde yönetim, yönetim kurullarının etkin işleyişi, mevzuata uyum, kurumsal risk ve itibar yönetimi gibi temalara yoğunlaşmaktadır. Bugüne kadar gerçekleşmiş eğitimlerden bazı örnekler şunlardır: Türk Ticaret Kanunu Eğitim Programı, E-Genel Kurul Düzenlemesi Eğitimi, Türk Ticaret Kanunu ve SPK Mevzuatı Çerçevesinde Faaliyet Raporu, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde Kurumsal Yönetim Eğitim Programı, Rekabet Hukuku ve Kurumsal Yönetim, Halka Açık Şirketlerin Yükümlülükleri ve Yaptırımlar, Sermaye Piyasası Mevzuatında Oluşan Gelişmeler Işığında Değerleme, Derecelendirme ve Denetim Yükümlülükleri, Kamuyu Aydınlatma ve Halka Arz ve İzahname Yükümlülükleri. Seminerler; iyi kurumsal yönetim alanında ulusal ve uluslararası güncel tüm gelişmeleri sektör profesyonelleri, yatırımcılar, öğrenciler ve akademisyenlere aktarmayı amaçlamaktadır.

## Uluslararası İşbirlikleri

TKYD; uluslararası uzmanlığın Türkiye'ye getirilmesi, kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının uluslararası trendler ve gelişmeler takip edilerek gelişmesi amacıyla birçok eğitim gerçekleştirmektedir. 1955 yılında ABD'deki Georgetown Üniversitesi'nde kurulmuş olan International Law Institute (ILI), bugün bağımsız olarak uluslararası hukuk, uluslararası ekonomi ve uluslararası ilişkiler ile ilgili bütün konularda eğitim ve danışmanlık sağlamaktadır. Haziran 2012 tarihinde "Kurumsal Yönetim ve Suistimalin Önlenmesi Metotları" eğitimi ile başlayan TKYD-ILI işbirliği 2014 yılında da devam edecektir. 9 Mayıs 2013 tarihinde Kurumsal Yönetim üzerine uzmanlaşmış ve Yönetim Kurulları, finans kuruluşları yöneticileri, şirketler ve sivil toplum örgütlerine karar mekanizmalarını, organizasyonel yapılanmaları, kontrol ve teşvikleri geliştirmeleri için danışmanlık sağlayan Nestor Advisors ile işbirliği yapılarak "Managing Governance Challenges" başlıklı eğitim verilmiştir. 1 Ekim 2013 tarihinde AMDK Consultancy'den Alison Kibirige tarafından Türkiye'de bir ilk gerçekleştirilerek Yönetim Kurulu ve Komiteler ve Yönetim arasında iletişimi sağlayan ve Yönetim Kurulu toplantıları için gündem hazırlayarak, toplantının en etkin şekilde sürdürülmesi ile görevli "Company Secretary" üzerine bir workshop gerçekleştirilmiştir. Özel sektöre finansman sağlayan, danışmanlık yapan ve gelişmekte olan ülkelerde projeler yürüten Dünya Bankası üyesi International Finance Corporation (IFC) ile süregelen işbirliği çerçevesinde TKYD, Training of Trainers (ToT) ve Corporate Governance Methodology eğitimlerini Türkiye'deki sektör profesyonellerinin faydasına sunmaya devam etmektedir.

## Şirketlere Özel, İhtiyaca Yönelik Planlanan Eğitimler

TKYD; Kurumsal Yönetim düzenlemelerinin artması, yaptırımların etkinleşmesi için SPK ile çalışmaya devam etmektedir. Fakat Kurumsal Yönetim uygulamaları her şirketin yönetim şekli, sektörü ve yapısına uygun olmalıdır. Şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda planlanan eğitimler, 2005'ten bugüne Kurumsal Yönetim uygulamalarının şirketler tarafından içselleştirilmesi, şirketlerin tüm paydaşları ve Türkiye için değer yaratmalarına destek olmak adına devam etmektedir. Bu amaçla, konularında uzman TKYD eğitimcileri, aile şirketleri yönetiminde diyalogu artırmakta, halka açık şirketlerde iyi Kurumsal Yönetim uygulamalarını desteklemekte ve şirketlerin ihtiyaçlarına göre alt ve üst yönetim kademeleri çalışanlarını en güncel bilgilerle donatmaktadır.



## Üniversite İşbirlikleri

Yeni nesil ve akademik dünya, iş dünyası için büyük önem taşımaktadır. TKYD, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin araştırma konusu olması, bu konu üzerine yazılan makalelerin çoğalması ve en önemlisi profesyonel dünyanın yeni temsilcilerinin kurumsal yönetimin farkına varmaları amacıyla her sene düzenli olarak üniversiteler ile işbirliği içine girmektedir. İşbirlikleri çerçevesinde; üniversitelerde kurumsal yönetim derslerinin ve sertifika programlarının oluşturulması, önde gelen sektör profesyonellerinin derslere girerek uygulamaya yönelik öğrencilere bilgi aktarması ve düzenli olarak panel/konferansların gerçekleştirilmesi için çalışılmaktadır. TKYD, akademik dünya-iş dünyası arasındaki bağımlı ilerleyen günlerde de güçlendirmeye devam edecektir. Bu amaçla ülkemizde bu konuda araştırma yapan akademisyenlerin ve TKYD üyelerinin faydalanabilecekleri bir veri bankası altyapısı üzerine çalışmalar devam etmektedir.



## Anadolu Seminerleri

Aile şirketlerinin ülkemiz ekonomisindeki etkileri büyüktür. Nesiller boyu ayakta kalmak ve yıllar içinde sürekli bir büyüme sağlamak, kurumsal yönetim mekanizmalarının kurulması ve her yönetim seviyesinde içselleştirilmesiyle mümkündür. Bu durumun öneminin kuruluşundan beri farkında olan TKYD, 30 ilde Anadolu Seminerleri düzenleyerek yaklaşık 1.800 ana hissedar ve yöneticiye ulaşmıştır. TKYD Aile Şirketleri Çalışma Grubu tarafından yürütülen Anadolu Seminerleri projesinde, alanında uzman isimler tarafından en güncel bilgi ve deneyimler katılımcılara aktarılarak, Anadolu illerinde mümkün olduğunca geniş bir kitleye ulaşılması hedeflenmektedir. Proje kapsamında 27 Kasım 2013 tarihinde Bursa seminerinin düzenlenmesi planlanmaktadır.

## Gündem Toplantıları

Gündem Toplantıları üyeler arasında iletişim, iyi uygulamalar ve bilgi aktarımını artırmak amacıyla yalnızca TKYD üyelerinin katılımına açık toplantılardır. İş çıkış saatlerinde buluşan üyeler, gündem konuları hakkında görüşlerini diğer üyelerle paylaştığı veya bu konular hakkında en doğru bilgiyi en doğru kişilerden edindikleri bir platformdan faydalanmaktadırlar. TKYD Çalışma Grupları davetiyle, ilgili çalışma grupları konularının tartışıldığı toplantılar, TKYD eğitimlerine yön verirken TKYD yayınlarına kaynaklık etmektedir. Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı, Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi gibi yayınların yanı sıra Tebliğ Taslakları üzerine SPK'ya düzenli olarak sunulan görüşler Gündem Toplantıları ile oluşturulmaya devam etmektedir.





# HANGİ HALLERDE İMTİYAZLI PAY SAHİPLERİ ÖZEL KURUL TOPLANTISI YAPILMASINA GEREK YOKTUR?

Türk Ticaret Kanunu'na göre genel kurulun esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin kararı imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek nitelikte ise bu karar anılan pay sahiplerinin yapacakları özel bir toplantıda alacakları bir kararla onanmadıkça uygulanamayacaktır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş'ın konuyla ilgili makalesini sizlerle paylaşıyoruz.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu<sup>1</sup> (TTK)<sup>2</sup>'nin 478. maddesinin ikinci fıkrasında "İmtiyaz; kâr payı, tasfiye payı, rüçhan ve oy hakkı gibi haklarda, paya tanınan üstün bir hak veya kanunda öngörülmemiş yeni bir pay sahipliği hakkıdır." hükmüne yer verilerek, hem anonim şirketlerde paylara imtiyaz tanınabileceği vurgulanmış hem de imtiyazlı payın tanımı yapılmıştır. Anılan paylar ilk esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşme değiştirilerek de çıkarılabilir veya mevcut paylara imtiyaz tanınabilir. Şirketler hukuku açısından, imtiyaz, paya tanınan üstün bir haktır. İmtiyaz kişiye değil, paya tanınabilir. İmtiyaz esas itibarıyla malvarlığı haklarında söz konusu olur. Oyda

imtiyaz bunun istisnasını oluşturur. Ayrıca, esas sözleşmede öngörülme şartı ile belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. Bu amaçla, yönetim kurulu üyelerinin, belirli bir grup oluşturan pay sahipleri, belirli pay grupları ve azlık arasından seçileceği esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşmede yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı da tanınabilir. Bu şekilde yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınan paylar da imtiyazlı sayılır(TTK, m.360).

6762 sayılı eski Ticaret Kanunu, anonim şirket esas sözleşmesinin değiştirilmesine dair verilen kararın imtiyazlı hisse senedi sahiplerinin haklarını ihlâl edecek mahiyette olması ha-

linde, bu kararın imtiyazlı pay sahiplerinin yapacakları özel bir toplantıda verecekleri diğer bir kararla onaylanmasını, onaylanmadığı takdirde bu genel kurul kararının uygulanmayacağını öngörmekte idi. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre de genel kurulun esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin kararı imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek nitelikte ise bu karar anılan pay sahiplerinin yapacakları özel bir toplantıda alacakları bir kararla onanmadıkça uygulanamayacaktır (TTK, m.454/f.1).

Bu itibarla, imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek nitelikteki esas sözleşme değişikliklerinde, bu payların sahiplerinin onayının alınması gerekir. İmtiyazlı pay sahipleri onaylarını kendi aralarında yapacakları özel bir toplantı ile kararlaştırırlar. İşte, imtiyazlı pay sahiplerinin bir araya gelmek

<sup>1</sup> 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 14 Şubat 2011 tarih ve 27846 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmış ve 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

<sup>2</sup> Çalışmamızda, karışıklığa sebebiyet vermemek için, 29/6/1956 tarihli ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu için Eski Ticaret Kanunu manasında ETK, 13 Ocak 2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu için de Türk Ticaret Kanunu manasında TTK kısaltmaları kullanılmıştır.

suretiyle oluşturdukları kurula “imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu”, imtiyazlı pay sahiplerinin kendi aralarında yapacakları bu özel toplantıya ise “imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu toplantısı” denir. Ancak, bazı koşulların varlığında, imtiyazlı pay sahiplerinin özel kurul olarak toplanmasına gerek görülmemiş, genel kurul kararlarının böyle özel bir onay olmaksızın da hüküm ifade edeceği öngörülmüştür. İşte bu makalemizde, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre hangi koşullarda imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu kararına gerek olmadığı üzerinde durulacaktır.

Biraz önce belirttiğimiz üzere, anonim şirket genel kurulunun esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin kararı imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek nitelikte ise, bu kararın imtiyazlı pay sahiplerinin onayına sunulması ve imtiyazlı pay sahipleri özel kurulunun toplanarak bir onama kararı alması gerekir. Bu yükümlülük yerine getirilmediği takdirde esas sözleşme değişikliğine ilişkin genel kurul kararı uygulanamaz (TTK, m.454/f.1). Diğer bir anlatımla, şirket esas sözleşme değişikliği askıda kalır, imtiyazlı pay sahipleri onaylarsa tescil edilip işlerlik kazanır, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu onaylamazsa ve bu karar için yargı yoluna başvurulmazsa yapılan değişiklikler geçerlilik kazanmaz.

Bu itibarla, anonim şirket yönetim kurulu, en geç genel kurul kararının ilân edildiği tarihten itibaren bir ay içinde özel kurulu toplantıya çağırarak zorundadır (TTK, m.454/f.2). Yönetim

kurulunun anılan süre zarfında çağrıda bulunmaması halinde, imtiyazlı pay sahiplerinden her biri yönetim kurulunun çağrı süresinin son gününden başlamak üzere, onbeş gün içinde, bu kurulun toplantıya çağırılmasını şirketin merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesinden isteyebilir (TTK, m.454/f.2).

TTK'nın 454. maddesinin beşinci fıkrasında “Çağrıya rağmen, süresi içinde özel kurul toplanamazsa, genel kurul kararı onaylanmış sayılır.” denilmiştir. Bu çerçevede, eğer yönetim kurulu veya mahkeme tarafından yapılan çağrıya rağmen, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu süresi içinde toplanmaz ise, şirket genel kurulunun esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin kararı onaylanmış sayılır. Bu yeni hüküm şirketi korumak amacıyla öngörülmüştür. Çağrıya rağmen toplantının nisaplara ulaşamadığı için yapılmaması, genel kurul kararının sürünce mede kılması sonucunu doğurmakta ve uygulamanın gecikmesi, şirkete zarar vermektedir (Komisyon Raporu).

İmtiyazlı pay sahipleri özel kurulu, imtiyazlı payları temsil eden sermayenin yüzde altmışının çoğunluğuyla<sup>3</sup> toplanır ve toplantıda temsil edilen payların çoğunluğuyla karar alır (TTK, m.454/f.3). Bu toplantı ve karar nisabına uyulmadığı takdirde, özel kurul kararı alınmamış sayılır (TTK, m.454/f.3). Ayrıca belirtmek gerekir ki,

## İMTİYAZLI PAY SAHİPLERİ ÖZEL KURULU, İMTİYAZLI PAYLARI TEMSİL EDEN SERMAYENİN YÜZDE ALTMIŞININ ÇOĞUNLUĞUYLA TOPLANIR VE TOPLANTIDA TEMSİL EDİLEN PAYLARIN ÇOĞUNLUĞUYLA KARAR ALIR (TTK, M.454/F.3).

TTK'da, ETK'da olduğu üzere, ilk toplantıda gerekli yetersayının sağlanamaması halinde ikinci bir toplantının yapılabilmesi öngörülmemiştir. Aksine, TTK, çağrıya rağmen, süresi içinde özel kurul toplanamazsa, genel kurul kararının onaylanmış sayılacağını hükme bağlamıştır (TTK, m.454/f.5). Bu nedenle, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulunun, yönetim kurulu veya mahkeme çağrısında belirtilen süre içerisinde gerekli yetersayıyı sağlayarak toplantı yapması ve karar alması gerektiği kanısındayız. Aksi takdirde, şirket genel kurulunun esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin kararı onaylanmış kabul edilecektir.

TTK'nın imtiyazlı pay sahipleri özel kurulunun toplantıya çağrılmasına, karar almasına ve genel kurul/yönetim kurulu kararlarını onaylamasına ilişkin düzenlemesi kısaca bu şekildedir. Gelelim esas konumuz olan imtiyazlı pay sahipleri özel kurulunun toplanıp karar alması zorunluluğunu ortadan kaldıran koşullara: TTK'nın 454. maddesinin dördüncü fıkrasında “Genel kurulda, imtiyazlı payların sahip veya temsilcileri, esas sözleşmenin değiştirilmesine, üçüncü fıkrada öngörülen toplantı ve karar nisabına uygun olarak olumlu oy vermişlerse ayrıca özel toplantı yapılmaz.” hükmüne yer verilmiştir. Gondermede bulunulan üçüncü fıkra ise imtiyazlı pay sahipleri özel kurulunun imtiyazlı payla-

rı temsil eden sermayenin yüzde altmışının çoğunluğuyla toplanmasını ve toplantıda temsil edilen payların çoğunluğuyla karar almasını öngörmektedir.

Bu çerçevede, şirket esas sözleşmesinin imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek şekilde değiştirilmesine ilişkin kararın alındığı genel kurula imtiyazlı payları temsil eden sermayenin yüzde altmışının çoğunluğu da katılmış ve bu payların çoğunluğu genel kurul kararı yönünde olumlu oy kullanmış ise, bu kararın ayrıca imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu tarafından onaylanması zorunluluğu ortadan kalkar. Bu durumda, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu ayrıca toplantıya çağrılmaz ve genel kurul kararı onaylanması beklenmez.

Bir örnekle konuyu somutlaştıralım: esas sermayesi 500.000 TL olan ve bu sermayesi 1 TL itibari değerli 500.000 paya bölünmüş olan ABC Anonim Şir-



<sup>3</sup> TTK'nın 454üncü maddesinin üçüncü fıkrasında “sermayenin yüzde altmışının çoğunluğuyla” gibi girip bir ifadeye yer verilmiştir. Buradaki “çoğunluğuyla” ibaresi tereddüde yol açıyor gibi görünse de, fıkra gerekçesine bakıldığında toplantı yetersayısının imtiyazlı payları temsil eden sermayenin en az yüzde altmış olması gerekir. Bu tereddüt, 28 Kasım 2012 tarihli ve 28481 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Anonim Şirketlerin Genel Kurul Toplantılarının Usul ve Esasları İle Bu Toplantılarda Bulunacak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Temsilcileri Hakkında Yönetmeliğin 22nci maddesinin 13üncü fıkrasında “İmtiyazlı pay sahipleri özel kurul toplantısında, imtiyazlı payları temsil eden sermayenin en az yüzde altmışına sahip pay sahiplerinin veya temsilcilerinin hazır bulunmaları şarttır. Kararlar, toplantıda temsil edilen payların çoğunluğu ile alınır.” denilerek giderilmiştir.



ketinde, şirket esas sözleşmesi ile 10.000 paya imtiyaz tanınmıştır. Eğer esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin genel kurul toplantısında bu 10.000 imtiyazlı paydan 6.000 adedinin sahibi hazır bulunmuş ve 3.001 adet paya sahip olan kişi esas sözleşmenin değiştirilmesi yönünde oy kullanmış ise, esas sözleşmede yapılan değişiklik kararı, imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek nitelikte olsa dahi, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu toplantıya çağrılmaz; genel kurulca alınan kararın, imtiyazlı pay sahipleri tarafından onaylandığı kabul edilir.

Dilerseniz, buraya kadar anlatılanları özetleyelim: 6762 sayılı eski Ticaret Kanunu, anonim şirket esas sözleşmesinin değiştirilmesine dair verilen kararın imtiyazlı hisse senedi sahiplerinin haklarını ihlâl edecek mahiyette olması halin-

de, bu kararın imtiyazlı pay sahiplerinin yapacakları özel bir toplantıda verecekleri diğer bir kararla onaylanmasını, onaylanmadığı takdirde bu genel kurul kararının uygulanmayacağıni öngörmekte idi. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre de genel kurulun esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin kararı imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek nitelikte ise, bu karar anılan pay sahiplerinin yapacakları özel bir toplantıda alacakları bir kararla onanmadıkça uygulanamaz. Bu itibarla, anonim şirket yönetim kurulu, en geç genel kurul kararının ilân edildiği tarihten itibaren bir ay içinde özel kurulu toplantıya çağırarak zorundadır. Yönetim kurulunun anılan süre zarfında çağrıda bulunmaması halinde, imtiyazlı pay sahiplerinden her biri yönetim kurulunun çağrı süresinin son gününden başlamak üzere, onbeş gün içinde,

bu kurulun toplantıya çağırılmasını şirketin merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesinden isteyebilir. Çağrıya rağmen, süresi içinde özel kurul toplanamazsa, genel kurul kararı onaylanmış sayılır.

İmtiyazlı pay sahipleri özel kurulu, imtiyazlı payları temsil eden sermayenin yüzde altmışının çoğunluğuyla toplanır ve toplantıda temsil edilen payların çoğunluğuyla karar alır. ETK'da yer almamakla birlikte, TTK'ya göre şirket esas sözleşmesinin imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlâl edecek şekilde değiştirilmesine ilişkin kararın alındığı genel kurula imtiyazlı payları temsil eden sermayenin %60'ının çoğunluğu da katılmış ve bu payların çoğunluğu genel kurul kararı yönünde olumlu oy kullanmış ise, bu kararın ayrıca imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu tarafından onaylanması zorunluluğu ortadan kalkar. Bu durumda, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulu ayrıca toplantıya çağrılmaz ve genel kurul kararını onaylaması beklenmez. Dolayısıyla, imtiyazlı pay sahiplerinin TTK'da öngörülen yenilikleri dikkate almalarını ve genel kurul toplantılarına katılmaya gayret etmelerini, "nasılsa genel kurul kararı bizim onayımıza gelecek" düşüncesiyle genel kurul toplantılarına katılmaya gerek olmadığı yönünde bir düşünceye kapılmamalarını; ayrıca, ister yönetim kurulu isterse mahkeme tarafından toplantıya davet edilsinler, ilk toplantıda gerekli yetersayıyı sağlamalarını tavsiye etmekteyiz. Aksi takdirde, farkında olmadan sahip oldukları imtiyazlardan kısmen veya tamamen mahrum kalabilirler.



## Soner Altaş

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





# SÜRDÜREBİLMEK YA DA SÜRDÜREMEME

KPMG Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Direktörü Çiğdem Gürer ve KPMG Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Müdürü Dr. Tuba Yaman hazırladıkları makalelerinde, günümüzde kaynakların hızla tükenmesi ile önemli gündem konularından biri olan “Sürdürülebilirlik” konusunu ele alıyorlar.

Bir zaman makinesine binelim, 20 yıl sonraya gidelim ve içinde yaşadığımız dünyanın o güne dair bir fotoğrafını çekelim. Fotoğrafi tabettiğimizde göreceğimiz 10 büyük sorun şunlar olacak:

● **İklim Değişikliği:** En doğru önlemleri almış şirketlerin en az %1, genelde tüm şirketlerin en az %5 ürün kaybına neden olacağı tahmin ediliyor.

● **Enerji & Yakıt:** Küresel anlamda hızla artan enerji talebinin, kullanımdaki coğrafi değişimlerin, arz ve üretim belirsizliklerinin ve bunların çevreye olan etkilerini azaltmak üzere ortaya konan yasal düzenlemelerin, fosil temelli yakıt piyasasını çok daha öngörülemez ve istikrarsız hale getirmesi bekleniyor.

● **Hammadde Kaynaklarının Kıtlığı:** Gelişmekte olan ülkelerin sanayileşmesi arttıkça, hammadde kaynaklarına olan küresel talebin artması ve bunun sonucunda hammadde alımları üzerinde ticaret kısıtlamaları uygulanması ve her geçen gün azalan kaynaklara çoğalan talebin sonucu olarak fiyatlarının çok yüksek seviyeye çıkması bekleniyor.

● **Su Kıtlığı:** 2030 yılında, su talebinin, su arzını %40 geçeceği tahmin ediliyor. Bunun sonucu

olarak şirketlerin, su kıtlığı, suyun pahalılaşması ve kalitesinin düşmesi gibi sonuçlarla baş etmesi gerekecek. Su kıtlığının, su kaynaklarına erişim için gerçekleştirilecek anlaşmazlıklar ve hatta savaşlar nedeniyle güvenlik zafiyeti de doğurması mümkün.

● **Nüfus Artışı:** ılımlı bir nüfus artışı tahminiyle, 2030 yılında dünya nüfusunun 8,4 milyar olması bekleniyor. Böyle bir büyümenin de, ekosistem üzerinde; özellikle de su, yiyecek, enerji ve hammadde konularında yoğun baskılar yaratması ve işletmeler için de fiyat dalgalanmalarına yol açması bekleniyor.

● **Gelir:** OECD tarafından günlük geliri 10 USD ile 100 USD arasındaki kişilerden oluştuğu açıklanan “orta sınıf”ın, 2010 ile 2030 yılları arasında %172 büyümesi bekleniyor. Bunun da, hem üreticilerin, talepleri artacak bu sınıfın ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanacağı, hem de azalan “gelişmiş ülkelerdeki ucuz iş gücü” arzı karşısında zor durumda kalacağı an-

lamına gelmesi olası görünüyor.

● **Şehirleşme:** 2009 yılında, dünya tarihinde ilk kez şehirde yaşayan nüfus, kırsal alanda yaşayan nüfusu geçti. 2030 yılı itibariyle de Asya ve Afrika dâhil tüm gelişmekte olan ülkelerde, nüfusun çoğunluğunun şehirlerde yaşayacağı öngörülüyor. Elbette bu da şehirlerin daha çok alt yapı, inşaat, su, elektrik, atık, kanalizasyon, sağlık, güvenlik, ulaşım ve iletişim yatırımlarına ihtiyaç duyması anlamına gelecektir.

● **Yiyecek Güvenliği:** Nüfusun artışı, suyun ve toprağın azalması nedeniyle, 2030'a kadar yiyecek fiyatlarının %70 ila %90 arasında artması beklenmektedir. Bu artışın bir nedeni de, suya ihtiyaç duyan tarım üreticilerinin, aynı kaynağa ihtiyaç duyan elektrik ve maden üreticileri gibi endüstriyel üreticilerle ve direkt su tüketicileri olan bizlerle yarışmak zorunda kalması olacaktır.

● **Ekosistemde Düşüş:** Önceleri, kurumlar tarafından bir

itibar konusu olan ekosisteme saygı, günümüzde artık şirketlerin operasyonlarının ekosisteme ne kadar direkt bağımlı olduğunun görülmesini takiben, bir zorunluluk haline gelmiştir. Ekosistemdeki düşüşle birlikte, kaynaklar kıt hale gelmekte, daha pahalı olmakta, suyun maliyeti artmakta ve tarım, balıkçılık, turizm, ilaç gibi sektörlerin doğaya verdiği zarar daha kalıcı olmaktadır.

● **Orman Alanlarının Azalması:** Orman ürünleri, pek çok ülke için çok önemli bir sektörü oluşturur. Öyle ki, orman ürünlerinin ekonomiye yıllık katkısı 2003-2007 yılları arasında 120 milyar dolara yaklaşmıştır. Ancak bu aynı zamanda, ormanların da 2005-2030 yılları arasında %13 azalması anlamına gelmiştir.

Tüm bu sorunlara neden olanlar da, aslında bu kaynaklara hayati düzeyde ihtiyaç duyan insanlar ve kurumlar. Özellikle salgın hastalıklara çözüm bulan bilimin ilerlemesi ve insanların hayatını kolaylaştırmayı ve zenginleştirmeyi hedefleyen endüstrileşmenin hızlanmasıyla, doğal kaynaklar, nüfus artışının gerisinde kalmış ve talepleri karşılamada zorlanır hale gelmiştir. Kişilerin ve kurumların, çevreye verdiği zarar ve kaynakların tü-



ketimi, artan bir ivme göstermiş, hatta her 14 yılda bir, etkileri ikiye katlanır hale gelmiştir.

Konudaki umut verici tek gelişme, kurumların son 20 yılda, iş yapış şekilleriyle dünyaya yaptıkları etkinin farkına varmaları olmuştur. Kurumlar, dünyaya, çevreye, doğal kaynaklara verdikleri zararın, kendilerine daha pahalı hammadde ve daha kıt kaynaklar olarak döndüğünü ve böylece direkt olarak karlılıklarını ve varlıklarını tehdit ettiğini anladıklarında, bu zararı en aza indirmenin gerekliliğini de fark etmiş oldular.

### **Çözüm nerede?**

Her geçen gün etkileri artan ve geri döndürülemez hale gelen sürdürülebilirlik sorunlarıyla baş edebilmenin ilk koşulu, kanun koyucu ile iş dünyasının iş birliği yapmasıdır. Çok karışık sonuçları olacak bir probleme, hem kural koyucu, hem aksiyon alıcı aynı açıyla yaklaşmazsa, riskler katlanacak ve fırsatlar yok olacaktır.

Aynı iş birliği, kaynakların arz ve talep tarafları için de geçerli olmalıdır. Talep eden, daha çoğu daha az ile üretmenin yollarını aramalı, kaynak etkinliğini artırmalı ve operasyonlarının doğada bıraktığı ayak izlerini azaltmaya çalışmalıdır. Aynı esnada arz eden de, artan talebi doğru yönetmeli ve bunu yaparken de doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı azaltmalıdır.

Şirketler özelinde bakacak olursak; şirket yöneticileri ve pay sahipleri, yalnızca anlık risklerle baş etmeye çalışmakla kalmamalı, ileri görüşlü bir planlama stratejisiyle, riskleri fırsatlara dönüştürebilecek, öncü çözümler üreterek, belirsiz geleceği daha öngörülebilir hale getirecek çözümler üretmelidirler. Bu da, ancak aşağıdaki adımların doğru atılmasıyla mümkün olacaktır:

● **Risklerin anlaşılması ve değerlendirilmesi:** Şirketlerin, sürdürülebilirlikle ilgili tehlikeleri anlayıp değerlendirecek ve onlarla baş etmek için etkinliği artırma, yerine koyma ya da adapte olma gibi yöntemler geliştirebilecek Kurumsal Risk Yönetimi ve Sürdürülebilirlik araçları kullanılması tavsiye edilmektedir.

● **Entegre stratejik planlama ve stratejik gelişimin kullanılması:** Sürdürülebilirlik konusunda yapılacak stratejik planlamaya mutlaka hem kurum yönetimi, hem de şirketin gerekli tüm fonksiyonları dâhil olmalıdır.

● **Stratejik planların tutkulu hedeflere ve aksiyonlara dönüştürülmesi**

● **Sürdürülebilirliğin ölçülmesi ve raporlanması:** Sürdürülebilirliğin raporlanması, hala pek çok ülkede tam anlamıyla regüle edilmemiş olsa da, yakın gelecekte önemi gittikçe artacaktır. O döneme hazır girmek isteyen kurumlar, güçlü bilgi sistemleri, uygun yönetim ve mevcutta kullanılan finansal raporlama sistemleriyle uyumlu olabilecek kontrol mekanizmaları kurmaya başlamalıdır.

● **İş ortaklarıyla, sürdürülebilirlik sorunları ile ilgili işbirliğine gidilmesi**

● **Stratejik ortaklıkların inş edilmesi:** Özellikle devlet yöneticileriyle samimi diyaloglar geliştirilmeli ve “kamu-özel” işbirliği ile yaratıcı çözümler ortaya konmalıdır. Örneğin sürdürülebilirlik konusunda bazı gereklilikleri yerine getiren şirketlere vergisel avantajlar ya da yatırım teşvikleri sağlanması, kurumların aksiyon almalarını hızlandırıcı bir etken olabilir.

### **Son söz:**

Günümüzün kaynakları hızla tüketen ve dünyayı yazının başında çektiğimiz fotoğrafa hızla



### **Çiğdem Gürer**

*CFE, SMMM (Direktör - KPMG Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri)*

1999 yılında Marmara Üniversitesi Ekonomi bölümünden mezun olmuş ve meslek hayatına vergi denetçisi olarak başlamıştır. 3 yıllık vergi denetimi ve 5 yıllık finansal kontrolörlük deneyimi sonrasında 2007 yılında KPMG Türkiye’de Suistimal Önleme ve İnceleme Bölümü’nün kuruluşunda yer almıştır. Halen bölümde Direktör olarak görev yapan Gürer’in uzmanlık alanları arasında Suistimal İncelemeleri, Suistimal Risk Yönetimi Danışmanlığı, Uyuşmazlık Danışmanlığı, FCPA ve UKBA Uygunluk Denetimleri ve Sürdürülebilirlik Güvence Denetimleri de dahil olmak üzere çeşitli risk yönetimi alanları bulunmaktadır. Şirketlere özel ya da genele açık Suistimal Farkındalık eğitimleri veren Gürer, şirketlerin Etik Kod’larını hazırlamaları konularında destek olmakta ve bu konuda da eğitimler vermektedir. Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir ve CFE (Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanı) olan Gürer, aynı zamanda SPK Denetim Sertifikası sahibidir.



### **Dr. Tuba Yaman,**

*SMMM (Müdür - KPMG Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri)*

2008 yılında KPMG Suistimal Önleme ve İnceleme Bölümü’ne katılan Dr. Tuba Yaman Aydın, bu görevinden önce 5 yıl vergi denetim uzmanı olarak çalışmıştır. Uzmanlık alanları arasında, Suistimal İncelemeleri, Etik Kod, Kurumsal Araştırmalar, FCPA, UKBA Uygunluk Denetimleri, Uyuşmazlık Danışmanlığı, Sürdürülebilirlik Güvence Denetimleri, Suistimal Risk Yönetimi Danışmanlığı bulunmaktadır ve aynı zamanda şirketlere Suistimal Farkındalık eğitimleri vermektedir. 2000 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisat Fakültesi’nde lisans ve 2002 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Bilim Dalı’nda yüksek lisans öğrenimlerini tamamlamasının ardından “Finansal Tablolar Aracılığıyla Bilgi Kullanıcılarına Yanıltıcı Bilgi Sunulması” başlıklı tezi ile 2008 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Bilim Dalı’nda doktorasını tamamlamıştır. 2005 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavir sertifikası almıştır.

yaklaşan ekonomisinden, sürdürülebilirlik konusunda mesafe kat etmiş ekonomiye geçiş mümkündür; ancak bu geçişin sağlanabilmesi için, kurumların, devletlerin ve sivil toplum kuruluşlarının küresel ve geniş çapta desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.

*Bu makalenin yazılmasında kaynak olarak, KPMG’nin 2012 yılında yayınladığı “Expect the Unexpected: Building business value in a changing world” raporu kullanılmıştır.*

# KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

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

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

## BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

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

Endeksin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözaltı Pazarı VE C listesi hariç) işlem gören, kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlık için 6.5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim derecelendirmesi; Pay sahipleri, Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat sahipleri ve Yönetim kurulu olmak üzere 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak

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

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

30 Eylül 2013 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 45 şirket yer almaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan dört şirket ve bir sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır.

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

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





# BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERECELENDİRME NOTLARI

<b>1. DOĞAN YAYIN HOLDİNG</b>									
81.19	85.88	87.64	87.64	87.80	88.76	90.06	90.34		
19/4/06	1/8/07	1/8/08	30/7/09	30/7/10	1/8/11	31/7/12	30/7/13		
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS		
<b>2. VESTEL ELEKTRONİK</b>									
75.91	82.57	83.38	84.02	85.87	88.32	90.94			
1/3/07	1/2/08	26/2/09	26/2/10	25/2/11	24/2/12	22/2/13			
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS			
<b>3. Y&amp;Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı</b>									
78.83	81.56	81.55	82.66	85.58	86.59	90.24			
20/4/07	18/4/08	17/4/09	16/4/10	18/4/11	18/4/12	17/4/13			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>4. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.</b>									
75.72	77.36	81.59	82.37	84.17	85.83	90.25			
28/5/07	28/11/07	27/11/08	23/11/09	23/11/10	23/11/11	9/11/12			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>5. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.</b>									
75.17	78.34	81.21	83.02	85.04	89.02	91.04			
23/8/07	21/8/08	19/8/09	19/8/10	18/8/11	17/8/12	16/8/13			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>6. Hürriyet</b>									
79.67	83.21	84.31	84.69	85.54	90.90	90.90			
1/9/07	24/9/08	24/9/09	23/9/10	23/9/11	24/9/12	24/9/13			
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS			
<b>7. Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.</b>									
79.12	82.02	83.41	85.58	86.20	91.00				
8/10/07	6/10/08	6/10/09	5/10/10	5/10/11	5/10/12				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
<b>8. Asya Katılım Bankası</b>									
75.56	78.24	81.69	82.56	86.14	89.24				
2/7/08	2/7/09	1/7/10	1/7/11	2/7/12	28/6/13				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
<b>9. Otocar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.</b>									
79.40	81.20	83.18	84.68	86.80	91.03				
20/3/08	20/3/09	19/3/10	18/3/11	19/3/12	19/3/13				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
<b>10. Şekerbank</b>									
81.36	86.64	87.60	88.21	90.95					
27/2/09	28/2/10	27/2/11	27/2/12	26/2/13					
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS					
<b>11. Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.</b>									
70.75	78.18	78.91	80.29	80.60	86.90	89.73			
12/5/08	11/5/09	11/5/10	10/8/10	11/5/11	11/5/12	10/5/13			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
<b>12. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.</b>									
80.96	82.71	84.00	85.46	89.39	93.30				
11/6/08	5/6/09	2/6/10	1/6/11	1/6/12	24/5/13				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
<b>13. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</b>									
80.21	84.38	87.75	88.00	88.08					
29/12/08	28/12/09	28/12/10	28/12/11	28/12/12					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
<b>14. Vakıf Yatırım Ortaklığı</b>									
78.10	82.30	84.10	87.30	92.10					
28/1/09	27/1/10	19/1/11	18/1/12	18/1/13					
TURK-KREDİ RATING	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE					
<b>15. Coca Cola İçecek A.Ş.</b>									
83.04	84.34	84.96	88.81	92.01					
1/7/09	1/7/10	1/7/11	2/7/12	1/7/13					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
<b>16. Arçelik A.Ş.</b>									
82.09	85.53	85.91	91.07	92.80					
30/7/09	30/7/10	1/8/11	30/7/12	29/7/13					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
<b>17. TAV</b>									
83.34	90.35	90.96	92.44	93.97					
4/9/09	31/8/10	26/8/11	24/8/12	23/8/13					
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS					
<b>18. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)</b>									
87.69	89.15	91.02	91.09	94.03					
20/10/09	19/10/10	18/10/11	18/10/12	21/10/13					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
<b>19. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b>									
82.64	84.20	85.87	90.31						
3/11/09	3/11/10	3/11/11	5/11/12						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>20. Petkim Petrokimya Holding A.Ş.</b>									
77.13	81.90	85.20	87.20	89.10					
5/11/09	2/9/10	24/8/11	24/8/12	20/8/13					
TURK-KREDİ RATING	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE					
<b>21. Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>									
80.53	81.71	82.61	85.97						
22/12/09	20/12/10	19/12/11	14/12/12						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>22. İş Finansal Kiralama A.Ş.</b>									
80.24	83.76	85.79	90.31						
28/12/09	28/12/10	28/12/11	28/12/12						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>23. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri</b>									
77.59	80.79	81.50	84.39						
29/12/09	29/12/10	22/12/11	14/12/12						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>24. Türk Telekomünikasyon A.Ş.</b>									
80.11	82.66	83.73	88.01						
28/21/09	28/12/10	28/12/11	12/12/12						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>25. Turcas Petrol A.Ş.</b>									
75.20	81.20	84.00	87.51						
12/3/10	8/3/11	8/3/12	8/3/13						
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE						
<b>26. Park Elektrik A.Ş.</b>									
86.45	86.66	88.24	89.80						
9/6/10	8/6/11	8/6/12	6/6/13						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>27. Aygaz A.Ş.</b>									
84.61	84.95	89.57	92.71						
30/6/10	30/6/11	29/6/12	1/7/13						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>28. Albaraka Türk</b>									
81.38	82.80	82.20	86.16						
21/10/10	21/10/11	18/10/12	19/7/13						
JCR EURASIA RATING	JCR EUR-RATING	JCR EUR-RATING	JCR EUR-RATING						
<b>29. Yazıcılar Holding</b>									
80.44	83.00	87.75	90.73						
8/11/10	3/11/11	18/10/12	11/10/13						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
<b>30. İhlas Holding</b>									
77.10	79.11	80.94	81.48						
28/12/10	20/12/11	28/9/12	2/8/13						
JCR EUR-RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EUR-RATING						
<b>31. İhlas Ev Aletleri</b>									
71.20	73.88	76.75	80.49						
28/12/10	20/11/11	27/9/12	1/8/13						
JCR EUR-RATING	JCR EUR-RATING	JCR EUR-RATING	JCR EUR-RATING						
<b>32. Doğu Otomotiv</b>									
77.05	78.00	86.30							
1/2/11	24/1/12	31/12/12							
TURK KREDİ RATING	KOBIRATE	KOBIRATE							
<b>33. Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.</b>									
83.43	88.67								
24/11/11	23/11/12								
SAHA	SAHA								
<b>34. Egeli &amp; Co. Yatırım Holding A.Ş.</b>									
82.00	86.04								
2/12/11	30/11/12								
SAHA	SAHA								
<b>35. Türkiye Halk Bankası A.Ş.</b>									
87.40	87.73								
19/12/11	19/12/12								
SAHA	SAHA								
<b>36. İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.</b>									
86.29	88.74	90.59							
23/12/11	11/9/12	10/9/13							
JCR EUR-RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING							
<b>37. Global Yatırım Holding A.Ş.</b>									
83.64	88.04								
28/12/11	26/11/12								
SAHA	SAHA								
<b>38. Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>									
83.58	87.64								
23/8/12	21/8/13								
KOBIRATE	KOBIRATE								
<b>39. ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.</b>									
91.59									
26/11/12									
SAHA									
<b>40. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.</b>									
87.73									
7/12/12									
SAHA									
<b>41. Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.</b>									
86.36									
10/12/12									
SAHA									
<b>42. Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.</b>									
87.73									
13/13/12									
SAHA									
<b>43. İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>									
85.27									
27/12/12									
JCR EUR-RATING									
<b>44. Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>									
83.90									
21/1/13									
KOBIRATE									
<b>45. Creditwest Faktoring A.Ş.</b>									
80.28									
24/6/13									

# MEDYADA TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ

Temmuz-Eylül 2013 döneminde konuyu gündemde tutmak ve farklı yönleriyle tartışmaya açmayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri, CNBCE, Bloomberg HT ve NTV gibi öncü televizyon kanallarında 1 saat, 7 dakika konuk olarak yer aldı. Aynı dönemde yazılı basında ise 4 farklı mecrada 6 haberle TKYD çalışmalarını aktardı.



## Kültür değişimini yöneten kazanacak

Aile şirketlerinin sadece günü kurtardığını belirten Selim Oktar, "Profesyonelleşip yeni ekonomiye ayak uydurmaları gerekiyor" diyor

BUGÜNÜK kadar yeni ekonomiyi, yeni ekonomistin aktörlerini tanımlamak zordur. Çünkü, çalışanlar, işverenler ve tüketiciler her bakımdan yapıtlanmış araştırmalar bize ekonomik ilişkilerde kullanılan değişimlerin olduğunu gösterdi.

Peki iş dünyasında hangi oyuncular bu değişimlere ayak uydurmakta daha başarılı? Bu sorunun cevabını bulmak pek kolay değil. Çünkü, bu işleri yapmanın anlamak için bu hafta Türkiye ekonomistleri can damarı olan aile şirketleri ile halka açık şirketleri karşılaştırdık. Gördük ki, özellikle aile şirketleri için geleceğin ekonomistlerinde sürdürülebilir başarıya ulaşmanın yolu, kurum kültürünün doğru yönde değişiminde geçiyor.

Statistikçi, İzzet EBA, Emekli & Consultancy'nin yaptırıldığı araştırmaya göre, aile şirketleri çoğunlukla geleneksel yapıda ve bu nedenle çok hızlı değil. Ancak katılların %75'ini temsil eden aile şirketleri, yeni nesil yöneticileri, aile büyüğünün şirketi kurup büyümesini sağlayan yöneticileri git gide daha fazla sorgular oluyor.

KURUMSALLAŞMA ZAYIF

Aile şirketlerinde ihtiyaç duyulanlar değişim daha çok hızlı anlamında yoğunlaşıyor diye bakıldığında ise kurumsal ölçekte başarılar çıkıyor. Kurumsallaşmış aile şirketlerinde başarı düzeyi en düşük konum olarak göze çuymuyor. Bu konuda üst düzey yöneticilerin %47'si halka açık şirketleri daha başarılı buluyor.

Bu tür ve uzun dönemli iş stratejileri söz konusu olduğunda yine doğru değil bir konum halka açık şirketleri daha başarılı buluyor. İnovasyon konusunda fark büyük olmasa da yöneticilerden yarıdan fazlası halka açık şirketleri inovasyonu açısından daha başarılı buluyor.

Aile şirketlerinde başarılı olanlar için de bu sonuçlar geçerli. Kurumsallaşmış aile şirketleri, inovasyonu başarıyla yönetenlerdir. Ancak katılların %69'u ise, %48'i aile şirketi yöneticileri olarak...



SELİM OKTAR  
Yeni Ekonomi Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı

**TAVAK (TÜRKİYE AVRUPA EĞİTİM VE BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR) VAKFI BAŞKANI FARUK ŞEN'İN KALEMİNDEN TÜRKİYE'DE FUTBOL EKONOMİSİ**

Türkiye'de futbolun sadece bir spor değil, aynı zamanda bir ekonomik faaliyet haline geldiği söylenebilir. Futbol ekonomisinde Türkiye'nin potansiyeli büyük. Futbol ekonomisinde Türkiye'nin potansiyeli büyük. Futbol ekonomisinde Türkiye'nin potansiyeli büyük.

11. Saray yüzde 60 düştü

Saray yönetiminin başkanının ardından dört büyük futbol kulübünün...

## Dört büyükler dokunuyor

Zararları daha da artan dört büyükler, kimi zaman piyasayı değerlerinde yüzde 50'ye yakın kayıp yapıyor. Asıl dikkat çeken, değerleri düşen 50'ye yakın kayıp yapıyor. Asıl dikkat çeken, değerleri düşen 50'ye yakın kayıp yapıyor.

Yüksekler ekonomik anlamda da hissettikleri bedeli futbolcularda hissettiler. Yüksekler ekonomik anlamda da hissettikleri bedeli futbolcularda hissettiler.

Almanlar örnek olabilir

Almanlar ekonomik anlamda da hissettikleri bedeli futbolcularda hissettiler. Almanlar ekonomik anlamda da hissettikleri bedeli futbolcularda hissettiler.









# HUKUKSAL AÇIDAN BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ

Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Ana Bilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Ayşe Odman Boztosun'un profesörlük tezi olarak sunduğu "Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği" isimli kitabı, yapılan son yasal düzenlemeler çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyeliğini ele alıyor.

Anonim şirketlerin, profesyonel üyeler barındıran yönetim kurulları tarafından yönetilmesinin gerekliliği, hem bankacılık hem de sermaye piyasası hukukunda bu doğrultuda düzenlemeler yapılması sonucunu doğurdu. Prof. Dr. Ayşe Odman Boztosun tarafından kaleme alınan bu kitap, bağımsız yönetim kurulu üyeliğini, şirketlerde kurumsal yönetim perspektifinden, yönetim kurulunun

hem yapısal hem işlevsel değerlendirmesi çerçevesinde inceliyor. Kitapta; bağımsız üyelerin nasıl seçileceği ve üyelerin nitelikleri, bu üyelerin görevlerini yerine getirirken hem diğer üyelerle birlikte hem tek başlarına yararlanabilecekleri hukuksal araçlar, şirketle aralarında korumaları gereken mesafeye dair hükümler ve sorumluluklarına neden olan haller ayrıntılı şekilde ele alıyor.



## AİLE ŞİRKETLERİNİN KÜÇÜK KIRMIZI KİTABI

Aspen Family Business Group Başkanı David Bork'tan aile şirketlerine özel bir kitap.

Dünyanın en ünlü aile şirketleri uzmanlarının başında gelen David Bork'un, Türkiye'de tanınması Eczacıbaşı Ailesi ile oldu. Ailenin onunla elde ettiği başarılı sonucun ardından diğer Türk şirketleri de kritik süreç ve sorunları Bork'un danışmanlığında aşmayı tercih etti. Türkiye'nin en büyük aile şirketi Koç Holding'de Rahmi Koç'un onursal başkanlığa, Mustafa Koç'un da yönetim kurulu başkanlığına geliş sürecini yöneten David Bork oldu.

42 yıl boyunca dünyanın dört bir yanında 400'ün üzerinde şirketle çalışan Aspen Family Business Group

Başkanı David Bork, söz konusu aile olduğunda, dünyanın her yanında sorunların birbirine çok benzediğini söylüyor. "Aile şirketlerinde ana sorun kuşak değişimiyle geliyor" diyor. Rekabetin her an arttığı iş dünyasında ayakta kalmak isteyen ailelere, şirketlerini krallık olarak görmemelerini tavsiye ediyor. İş başına gelecek yeni nesil yöneticilerin gereken yeterliliğe sahip olmalarının kritik olduğunun altını çiziyor.

Bork, bu kitabında, ailelerinde değişim yapmak ve şirketlerini geleceğe taşımak isteyenlere, kritik bilgiler veriyor.



**AKBANK**

**AKÇANSA**



**AKKÖK**



**ANADOLU GRUBU**

**Arçelik A.Ş.**



**BATIÇİM**



Bizim Menkul Değerler A.Ş.

**BORUSAN  
YATIRIM**

**BRI SA**

Carrefour



**SA**

**Coca-Cola**

**Coca-Cola İçecek**

**ÇİM SA**

**Deloitte.**

**EFES**

**Egeli & Co.**

Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Üsteliklik Avukatlar Partnesliği

**Hürriyet**

**İhlas Holding**

**İŞ YATIRIM**

**KORD SA GLOBAL**  
40.yıl

**KPMG**

**SA BANCİ**



**Şekerbank**



Tepe Akfen  
**TAV**  
Havalimanları



**TSKB**

**TURKCELL**



**YapıKredi**

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

14 EYLÜL 2013 – 16 ŞUBAT 2014

Rafael Lozano-Hemmer

Küratör: Kathleen Forde

## Vicious Circular Breathing

Rafael Lozano-Hemmer'in yeni ve son dönem eserlerinden oluşan sergi, sanatçının kişisel ve duygusal çağrışımlar yaratan sanatının, yaşamsal belirtileri içeren ve onları harekete geçiren doğasını keşfediyor. Müze ziyaretçisinin nefesi, konuşması ve nabızı, sergideki yerleştirmelerin içeriğini oluşturuyor.

Birçok disiplini bir arada bulacağınız *Vicious Circular Breathing*'i yaşamak için Borusan Contemporary Perili Köşk'e davetlisiniz.

Borusan Contemporary Perili Köşk – Rumeli Hisarı Mah.  
Baltalimanı Hisar Cad. No:5 Perili Köşk 34470 Sarıyer/İstanbul

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

Hafta sonları 10.00–20.00 saatleri arasında ziyarete açıktır.



Borusan Contemporary ana sayfasına ulaşmak için kodu cihazınıza okutun.