

IFC KÜRESEL YÖNETİM KURULLARI ÖRGÜTLERİ TOPLANTISI TKYD VE ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ DESTEĞİ İLE İSTANBUL'DA DÜZENLENDİ



“AİLE VARLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR YÖNETİMİ” NASIL OLMALI?

Joan Crain

BNY Mellon Wealth Management Kıdemli Müdürü

DAHA ANLAMLI KURUMSAL RAPORLAMAYA YENİ YAKLAŞIMLAR

Henning Dräger

İşletme Yatırımcı Bağlantısı Program Direktörü

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)

TKYD AKADEMİK KURULU: DAHA FAZLA BİLİM, DAHA FAZLA KANIT



Dünyaya yeşil bir gelecek çiziyoruz

Yıllardır doğayı korumak için çalışıyor, su ve enerji verimliliğinde dünya rekortmeni ürünler üretiyoruz. Siz de çevreyle dost ürünler kullanın, çocuklarımıza güzel bir dünya bırakın.



arcelik.com.tr
facebook.com/arcelik

arçelik
Geleceği aşkla tasarlar



SEKTÖRÜNDE İLK KEZ
Üretimde Enerji Verimliliği kapsamında
"Platin ve Altın Sertifikası"



Avrupa Birliği Çevre
Ödüleri



ISO Büyük Ölçekli Kuruluş
İnovatif Çevre Dostu Ürün
2013 Birincilik Ödülü



İklim değişikliğiyle mücadele
destek platformu



Enerji verimli ürünlerin
piyasa dönüşümü projesi destekçisi

KURUMSAL YÖNETİM

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 BALCILAR

abalcalar@tkyd.org

Tasarım

MAVİ TANITIM VE İLETİŞİM

grafik@mavitanitim.com.tr

Baskı ve Cilt

ÖZGÜN OFSET LTD. ŞTİ.

Dağıtım

YURTIÇİ KURYE DAĞITIM VE POSTA

HİZMETLERİ LTD. ŞTİ.

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: 0 212 347 62 73
Faks: 0 212 347 62 76

Yayın Türü

Yaygın, süreli.

Kurumsal Yönetim Dergisi, TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2.000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır. Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uyumunu teahhüt eder.

Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.

Haziran 2014'te basılmıştır.

ISSN 1308-1780

MEHMET GÖÇMEN Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

TKYD yedinci dönem yönetim kurulu olarak öncelikli hedeflerimizden biri akademik çalışmalara katkıda bulunarak, istatistiksel veri, rapor ve araştırmalar ile kurumsal yönetim konusunda ortak dili oluşturmak oldu. Görüşlerinizi esirgemeyerek zenginleştirdiğiniz araştırma çalışmalarımız bu yönde bizlere önemli katkılar sağlayacak, katkı ve katılımlarınızdan dolayı sizlere teşekkür ediyoruz.

Stratejico ve Era Araştırma kuruluşları işbirliğinde hayata geçirdiğimiz "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" kurumsal yönetim konusunda farklı paydaşların düşünce ve önerilerini alma, mevcut uygulamaları ölçümleme şansı sunuyor. Fikir önderleri ile yüz yüze görüşmeler ardından veri toplama aşaması ile sonuçlanan araştırmayı Haziran ayı içerisinde sizlerle paylaşacağız.

"Yönetim Kurulu Üyelerine Sağlanan Haklar Araştırma Raporu" ise üyelerimizin öneri ve katkıları ile gündeme alınan, sonuçları önümüzdeki dönemde paylaşılacak diğer araştırma çalışmamız. Sermaye Piyasası Kurulu'nca son iki yılda yapılan düzenlemeler ile sayıları artan ve bu paralelde ek sorumluluklar yüklenen icrai sorumluluğu bulunmayan yönetim kurulu üyelerine sunulmakta olan hakları konu alan çalışmanın bu yöndeki önemli eksikliği gidereceği ümidindeyiz.



Kurumsal yönetim konusunda önemli çalışmalara imza atan akademisyenlerimizi bir araya getirerek kurulan "TKYD Akademik Kurulu" bu konudaki çalışmalarımızı etkin bir şekilde yürütmemiz yönünde bizleri güçlendiriyor ve cesaretlendiriyor. Kendilerine sunmuş oldukları bu önemli destek için teşekkür ediyoruz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yürütülmekte olan diğer çalışmalarımız ile ilgili kapsamlı bilgilere, son dönemdeki gelişmeleri inceleyen makale ve araştırma raporları ile birlikte Kurumsal Yönetim Dergisi'nin devamındaki sayfalarda bulabilirsiniz.



2003 yılından bugüne kadar göstermiş olduğunuz ilgi ve desteğin gelecek dönemde artarak devamını diler, en derin sevgi ve saygılarımı sunarım.



Art of TAV

Uzmanlıkla uyumun hassasiyetle harmanlandığı bu eser, bagaj hizmetinin önemini vurguluyor. Yüz binlerce bagaj çarpıcı bir bütünlük içinde temsil ediliyor. Konuyu ustalıklarla ele alması, havacılık sektöründe öncü olmasını sağlıyor. Ziyaretçilerin akınına uğrayan eser, 7 ülkedeki 13 havalimanında sergilenmeye devam ediyor.

tavhavalimanlari.com.tr

  /TAVairports

Bu eseri yaratılırken **Piet Mondrian**'in "Line over form" adlı eserinden esinlenilmiştir.

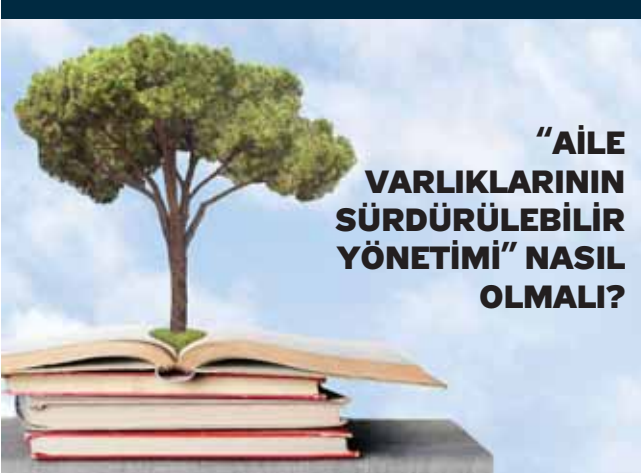
Tepe Akfen
TAV
Havalimanları

Live, Smile and Fly!



SAĞLIKLI AİLE YÖNETİMİ AİLE REFAHININ ANAHTARI

BNY Mellon Wealth Management'ın kıdemli müdürü Joan Crain "Aile Yönetimi" üzerine makalesini Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için kaleme aldı.



“AİLE VARLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR YÖNETİMİ” NASIL OLMALI?

Tan Egeli ve Dr. Burak Koçer tarafından kaleme alınan "Kuşaktan Kuşağa Servet Köprüsü-Aile Varlıklarının Sürdürülebilir Yönetimi" adlı kitap geçtiğimiz aylarda yayınlandı. Kitabın yazarları ile yaptığımız söyleşiyi sizlerle paylaşıyoruz.

24

TKYD'NİN ÇALIŞMALARINDA YENİ BİR AŞAMA; DAHA FAZLA BİLİM, DAHA FAZLA KANIT

TKYD Akademik Kurul'u Şubat 2014'te oluşarak faaliyetlerine başladı. TKYD Akademik Kurul Başkanı Dr. Melsa Ararat'ın, Kurul'un oluşumu ve çalışmalarına yönelik yazısını bu sayımızda sizlerle paylaşıyoruz.

HABERLER

6 TKYD GÜNDEMİ

14 TÜRKİYE'DEN HABERLER

18 DÜNYADAN HABERLER

MAKALE

30 KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİNDE NOT GÜNCELLEMELERİ YAPILDI

Mustafa Doğrusoy

34 ANONİM ŞİRKETLERDE ÇALIŞANLAR VE YARDIM İŞLERİ İÇİN KÂRDAN PAY AYRILMASI

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
Başmüfettişi **Soner Altaş**

RÖPORTAJ

38 OSMANLI'NIN AKINCILARI GÜNÜMÜZÜN İŞ GELİŞTİRMECİLERİNE DAİR BİR YATIRIM SERÜVENİ

TAV Havalimanları Holding Yatırımlar Koordinatörü
Bülent Özütürk

MAKALE

40 ŞEFFAF KURUM, GÜÇLÜ TOPLUM

Ali Kamil Uzun

42 DAHA ANLAMLI KURUMSAL RAPORLAMAYA YENİ YAKLAŞIMLAR

Henning Dräger
İşletme Yatırımcı Bağlantısı Program Direktörü
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)

44 SERMAYE PİYASASI KURULU TARAFINDAN ÇIKARILAN KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞİ'NE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Av. Erman Öncel - Av. Melikşah Duman

KURUMSAL YÖNETİM

49 KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

51 KÜTÜPHANE

52 MEDYADA TKYD

“IFC - DENGELİ PUAN TABLOSU” VİYANA TOPLANTISI



International Finance Corporation (IFC) Kurumsal Yönetim Dengeli Puan Tablosu Eğitimi 2-3 Haziran 2014 tarihlerinde Viyana’da düzenlendi. Eğitime Türkiye’den Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri Güray Karacar katıldı. Dünyanın farklı bölgelerinden uzmanların, uygulayıcıların, IFC bölge temsilcilerinin katıldığı eğitimde farklı ülkelerin model ve kurumsal yönetim kurum karneleri kullanımı tartışıldı.

Düzenleyiciler, borsalar, eğitim kuruluşları ve IFC uzmanlarına yardımcı olmak için tasarlanan bu iki günlük eğitim ve danışmanlık programında katılımcılar kurumların kurumsal yö-

netim karnelerini geliştirmek ve uygulamak için yapılması gerekenler konusunda eğitim aldılar.

“Dengeli Puan Tablosu” Hakkında

“Dengeli Puan Tablosu” kurumların kurumsal yönetim karnelerinin değerlendirilmesi için hazırlanmış araçlardır. Bu araçlar kurumsal yönetim kodlarına uyumu ve daha iyi yönetim uygulamalarına teşvik etmektedir. Dengeli Puan Tablosu’nun önemli değerlerinden biri de pazanın farklı seviyelerinde iyi standartları ve uygulamaları konusunda bilinçlendirmektir. Dengeli Puan Tablosu bir ülke içinde kurumsal yönetim kültürünü geliştirmek

için uzun vadeli, tekrarlayan bir sürecin parçasıdır.

IFC’nin “Toolkit 2: İyi Uygulama Kurumsal Yönetim Kodları Geliştirilmesi” adlı, bu amaçla hazırlanan kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynak kodların uyulmasını ve uygulanmasını ölçmek için karnelerin nasıl kullanılacağı üzerinde durmaktadır. IFC; Toolkit 2: Developing Corporate Governance Codes of Best Practice kaynağına ek olarak yayınlanan “Kurumsal Yönetim Kurum Karnesi” rehberini 3 Haziran 2014 tarihinde yayımladı. Rehberine, www.ifc.org adresinde yer alan IFC Publications bölümünden ulaşabilirsiniz. ■

OECD TÜRKİYE 3. AŞAMA İNCELEMESİ HAZIRLIK TOPLANTISI

İstanbul Hakimevi’nde 25 Nisan 2014 tarihinde düzenlenen toplantıda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği de yer aldı. Adalet Bakanlığı Uluslararası Hukuk ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen “Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi OECD Sözleşmesi ve Türkiye Uygulaması” projesi çerçevesinde düzenlenen “OECD Türkiye 3. Aşama İncelemesi Hazırlık Toplantısı”na TKYD adına Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar katıldı. Hakim Levent Kurt tarafından yönetilen toplantıda proje ile ilgili bilgi sunulup, 13-16 Mayıs 2014 tarihleri arasında OECD Heyeti tarafından düzenlenecek ziyaret konusunda hazırlık yapıldı.

Detaylı bilgi için; <http://www.uhdigm.adalet.gov.tr/oecd/>

KÜRESEL YÖNETİM KURULLARI ÖRGÜTLERİ İSTANBUL'DA TOPLANDI

IFC, Küresel Yönetim Kurulları Örgütleri toplantısı
TKYD ve Argüden Yönetişim Akademisi desteğiyle 13-14 Mayıs 2014 tarihlerinde
İstanbul'da düzenlendi.

Uluslararası Finans Kurumu - IFC ilkinin 2011 yılında 15 farklı ülkeden Yönetim Kurulları üzerine çalışan sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla düzenlediği Küresel Yönetim Kurulları Örgütleri Toplantılarının ikincisini Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Argüden Yönetişim Akademisi desteğiyle 13-14 Mayıs 2014 tarihlerinde İstanbul'da düzenledi. Brezilya, Tayland, Fas, Singapur, Endonezya, BAE, Malezya gibi dünyanın farklı bölgelerinden 30 ülkenin temsilcisinin katıldığı ve iki gün süren toplantıda yönetim kurulları odaklı sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinin başarılı şekilde sürdürülebilirliği, uluslararası işbirliği imkânları ve Dünya Bankası ile IFC'nin mevcut ve gelecek için tasarlanan destek programları tartışmaya açıldı.

Toplantı hakkında görüşlerini aldığımız TKYD



Yönetim Kurulu Üyesi ve Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü Barış Dinçer "IFC gelişmekte olan ülkelerde yönetim kurullarının kalitesinin iyileştirilmesinde Kurumsal Yönetim Dernekleri ve Direktörler Enstitüleri gibi sivil toplum örgütlerinin rolünü çok önemsiyor ve bu doğrultuda, birçok ülkede söz konusu örgütlerin kapasite geliştirmesine katkıda bulunuyor. Türkiye bu hususta komşu ülkelerin benzer derneklerinin kurulmasında önemli katkılarda bulunan ve 11. senesini tamamlamış başarılı bir TKYD örneğine sahip. Bu sene kurulan Argüden Yönetişim Akademisi ise IFC, OECD benzeri uluslararası örgütler ve üniversitelerle işbirliği halinde araş-



tırma ve eğitim odaklı bir yapı. Bu üç kuruluşun işbirliğinde gerçekleşecek bu önemli küresel toplantının tüm katılımcılar için deneyim ve bilgi paylaşımına zemin sağlaması açısından çok faydalı olacağına inanıyorum."

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ise "2003 yılından bugüne birçok uluslararası örgüt ile gerçekleştirmiş olduğumuz işbirlikleri IFC ile bu önemli toplantının ülkemize kazandırılmasını sağladı. Yeni oluşturulan bir yapı olmasına rağmen bu konuda önemli uzmanları bir araya getiren Argüden Yönetişim Akademisi ile bu projede işbirliği yapmaktan mutluluk duyuyoruz. Birçok farklı ülkeden katılımcının bulunacağı toplantı trendleri takip etmemize yardımcı olurken, bölgedeki mevcut işbirliklerimizi geliştirmemize oluşturduğumuz yardımcı olacak. Benzer amaçlar ile kurulan diğer iş dünyası örgütleri arasında önemli bir öğrenme sürecini bizlere sunacak olan toplantının ardından, uluslararası alanda rekabetçi olmak için büyük önem taşıyan kurumsal yönetim alanında daha etkin çalışmalar yaparak ülkemize katkı sağlamayı hedefliyoruz." dedi. ■



ULUSLARARASI YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ GELİŞİM PROGRAMI



TKYD ve Odgers Berndtson yeni SPKn ile halka açık şirketler için zorunluluk haline gelen “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” konusunda önemli bir projeye birlikte imza attı. 5 - 6 Haziran 2014’te Çırağan Palace Kempiskı’de düzenlenen program Londra’da 7 yıldır Odgers Berndtson ve “Financial Times” işbirliğinde Murray Steele ile yürütülüyor ve bugüne kadar 5000’den fazla Bağımsız Yönetim Kurulu üyesine ulaşıldı. İki gün süren program kapsamında, yönetim kurullarının gelişen rolleri ve sorumluluklarına ilişkin uluslararası boyutta yıllardır yaptığı başarılı çalışmalar ve verdiği seminerlerle tanınan Murray Steele’in kritik deneyimlerinden faydalanarak, yeni yönetim kurulu



dinamikleri geniş bir perspektif ile ele alındı.

“Uluslararası Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Geliştirme Programı” ile üç temel unsura hizmet edilmesi hedeflendi:

- Kurumların neredeyse hepsi “gayri maddi” unsurların katma değer yaratmaktaki önemini farkında ancak bunu uygulama-

lara aktarmakta zorlanmaktalar. Bu açıdan stratejik bir yaklaşımla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak üzere yönetim kurulu, kurumun bütünsel performansına nasıl daha fazla katkıda bulunabilir?

- Kurumsal yönetimin paydaşları olan Sermayedar, YK Üyesi, CEO, CXO ya da Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin birlikte ve etkin çalışabilmeleri stratejik icra süreçlerinin verimliliği açısından oldukça kritik bir öneme sahip.. Bu etkinlik ve verimliliği nasıl ulaşırlar?
- Sermayedar, YK Üyesi, CEO, CXO ya da Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, birlikte çalışmanın doğuracağı sinerjiye en fazla katkını nasıl sağlayabilir ve kendi “icracı performansında” bu katma değerini geri dönüşünü nasıl yaratabilir?

5 – 6 Haziran 2014’te, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile eşgüdüm içerisinde İstanbul’da yürütülen bu program, uluslararası en iyi uygulamalar üzerinden hazırlanan çeşitli simülasyon ve vaka çalışmalarından oluştu. Kısıtlı sayıda üst düzey yönetici katılımı ile gerçekleşen programın aldığı yoğun ilgi sebebiyle sonbahar döneminde tekrar edilmesi düşünülüyor. ■

SİLİVRİSİAD Aile Şirketleri Semineri TKYD İşbirliği İle Düzenlendi

Seminer 14 Nisan 2014 tarihinde Silivrilili Sanayici ve İşadamları Derneği üyelerinin katılımına açık olarak düzenlendi. Seminerin konuşmacıları TKYD Üyesi Mustafa Doğrusoy ve TKYD Üyesi Metin Reyna oldu.



Aile Şirketleri Semineri 14 Nisan 2014 tarihinde Silivri Mega Saray tesislerinde düzenlendi. Seminerin konuşmacıları TKYD Üyesi, MD Yönetim ve Staretejik Danışmanlık Kurucu Ortağı Mustafa Doğrusoy ve TKYD Üyesi, İletişim Uzmanı ve Kolaylaştırıcı Arabulucu Metin Reyna oldu. SİLİVRİSİAD üyelerinin katılımına açık olarak düzenlenen seminerde Mustafa Doğrusoy; "Aile şirketlerinde Aileden Şirket Yönetimine Süreçler" konusunu ele alırken, Metin Reyna; "Aile Şirketlerinde Çatışma Dinamikleri" konusunu ele aldı. Seminere SİLİVRİSİAD üyelerinin katılımı ve ilgisi yüksekti. ■

ket Yönetimine Süreçler" konusunu ele alırken, Metin Reyna; "Aile Şirketlerinde Çatışma Dinamikleri" konusunu ele aldı. Seminere SİLİVRİSİAD üyelerinin katılımı ve ilgisi yüksekti. ■

"Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarı Nasıl Olur?" Gündem Toplantısı

TKYD Ofisinde 28 Mayıs 2014 tarihinde düzenlenen toplantının konuşmacıları Evren Sezer, Dr. Burak Koçer ve Av. Burçak Ünsal oldu. Aile Şirketleri Çalışma Grubu'nun daveti ile TKYD üyelerinin katılımına açık olarak düzenlenen toplantıda Aile İşletmeleri Açısından Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Büyüme ve Başarı Nasıl Olur?, Sürdürülebilirlik İçin Başvurulabilecek Yapı ve Araçlar, Aile Şirketlerinde Değişen Roller, Aile Anayasası ve Kurumsal Yönetim Organları, Denetlenebilir Ortamı Destekleyen Gözetim Mekanizmaları konuları gündeme taşındı. ■



TKYD&BNY Mellon İşbirliğinde "Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi" Semineri

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve The Bank of New York Mellon işbirliği ile düzenlenen, The Bank of New York Mellon Varlık Yönetimi Direktörü Joan Crain katılımıyla gerçekleşen Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi Semineri 4 Nisan 2014 tarihinde İstanbul Ticaret Üniversite'sinde yapıldı.

Açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen, İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Selda Eke ve The Bank of New York Mellon Yönetici Direktörü ve Ülke Müdürü Cihat Takunyacı'nın yaptığı seminerde aile şirketlerine, servet yönetimi konusunda önemli ipuçları verildi.

4. kuşağı görme oranı yüzde 4

Açılış konuşmasını yapan TKYD Başkanı Mehmet Göçmen, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'inin aile şirketi olduğunu belirterek "Ekonomi için hayati bir öneme sahip bu şirketlerinin varlığını devam ettirmesi sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin olmazsa olmazıdır." dedi. Her 100 aile şirketinden sadece 4'ünün 4. kuşağı görebildiğini kaydeden Göçmen, "Aile şirketlerinde gerekli dönüşümü sağlayamazsak tüm paydaşlara yazık olacak. Bir şirketin yok olması sadece o şirketin sahibi için değil, ailesi ve çocukları, işçileri, tedarikçileri ve de devlet açısından da kayıptır. Kaynakları sanıldığı kadar bol olmayan bir ülke olarak şirketlerimizi ve varlıklarımızı korumak zorundayız." ifadelerini kullandı.

Pek çok aile şirketinin gelirlerinin ana faaliyet alanları dışından özellikle gayrimenkul yatırımlarından geldiğine dikkat çeken Göçmen, "Hal böyle olunca iş üvey evlat konumuna düşüyor ve bir süre sonra çöküyor. Bu yüzden aile şirketlerinde varlık yönetimi çok önemli" değerlendirmesini yaptı. Göçmen şirketlerde sürdürülebilirliğin ana anahtarlarından birinin kurumsal yönetim olduğunu belirterek adil, sorumlu, şeffaf ve hesap vere-



bilir bir anlayışının şirketlerin bugünü ve yarını güvence altına alacağını bildirdi.

İş süreçlerinde artık Y kuşağı da dikkate alınmalı

Mehmet Göçmeni, aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki geçişin önemine de değindi. İş dünyasındaki sistemin X kuşağı ve daha önceki kuşaklara göre dizayn edildiğini belirten Göçmen, "Ancak artık şirketlerin üst yönetimlerinde yavaş yavaş Y kuşağını da görmeye başladık. Kuşaklar arasındaki farklılıkları dikkate almamız ve buna göre bir geçiş sürecini başlatmamız şirketlerin sonraki nesillerde de başarılı olması için son derece önemlidir." diye konuştu. Yaşadığı bir işe alım tecrübesini de dinleyicilerle paylaşan Göçmen

şunları dile getirdi: "İş görüşmesine gelen bir genç bir adaya 'Amacın nedir?' diye sorduğumda bana 'mutlu olmak' cevabını verdi. Daha önce böyle bir yanıtı şahit olmamıştım. Bu da yeni neslin hayata ve işe bizden daha farklı baktığını gösteriyor. Bu farklılıkları göz önünde bulundurarak iş süreçlerimizi gözden geçirmemiz gerekiyor."

Para ve iş yüzde 90 oranında 3. kuşakta tükeniyor

The Bank of New York Mellon Varlık Yönetimi Direktörü Joan Crain ise konuşmasına aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin önemine değinerek başladı. Genel eğilimin birinci kuşağın serveti yaratması, ikinci kuşağın sabit tutması veya büyütmesi, üçüncü kuşağın ise



tavsiye eden Crain, "Bundan kastım bir banka açmak değil, aile üyelerinin yararlanacağı bir fon oluşturmak. Bu fondan aile bireyleri ihtiyaçları oranında para alabilirler. Ancak bu fon temini bir takım kriterlere uygun olan projeler ve iş planları için geçerli olmalı" dedi. Karar alma süreçlerinin de daha katılımcı bir yaklaşımla ele alınması gerektiğine vurgu yapan Crain, "Aile şirketlerinde genelde kurucu olan babalar kararı tek elden alıyor. Daha önceki karar alma süreçlerine dahil olmayan aile bireyleri ise servetin yönetimini devraldıkları zaman yanlış adımlar atarak varlıkların kötü değerlendirilmesine ve bir süre sonra yok olmasına sebep olabiliyorlar." Crain, aile şirketlerine iyi bir varlık yönetimi için mutlaka, aile dışından profesyonel danışmanlarla çalışmasını tavsiye ederek "Ancak danışman seçimini yaparken en düşük fiyat vereni değil sizin ihtiyaçlarınıza en çok uyan danışmanı seçin" uyarısında bulundu.

The Bank New York Mellon Yönetici Direktörü ve Ülke Müdürü Cihat Takunyacı ise konuşmasında Bank of New York'un 1784'te kurulan ABD'nin en eski bankası olduğunu söyledi. Bank of New York'un ABD'de ilk mali sistemi kuran banka olana kabul edildiğini kaydeden Takunyacı, "Ayrıca New York Borsası'ndan ilk işlem gören ve ABD hazinesine ilk borç veren bankayız. 230 yıllık bir şirket olmamızın en önemli sebeplerinden biri kurumsal yönetime verdiğimiz önem ve varlık yönetimindeki doğru yaklaşımlarımızdır" dedi.

İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Selda Eke de aile anayasalarının servet ve şirketlerin devamlılığı açısından önemli kazanımlar sağladığını bildirdi. ■

tüketmesi şeklinde olduğunu anlatan Crain "Para ve işin sona ermesi yüzde 90 oranında üçünü kuşakta gerçekleştiriyor." dedi.

Başarısızlık aile dışı faktörlere bağlanma eğiliminde

Amerika'da çok geniş kapsamlı bir aile şirketleri araştırması yaptıklarını ifade eden Crain, sözlerine şöyle devam etti: "İnsanlara aile şirketlerinin neden devam etmediğini sorduğumuzda yüzde 37'si portföy riskini, yüzde 26'sı ekonomik ve finansal riskleri, yüzde 16'sı politik ve vergisel sorunları gerekçe olarak gösterdi. Sorunun aileden kaynaklandığını söyleyenlerin oranı ise sadece yüzde 7'yle sınırlı kaldı." Oysa sorunun yüzde 60 gibi büyük bir oranda güven ve iletişim eksikliğinden kaynaklandığına dikkat çeken Crain, aile şirketlerindeki çöküşün bir diğer önemli nedeninin ise yüzde 25'lik bir oranla mirasçılarının servet yönetimine hazırlanmamış olmaları olduğunu bildirdi. Şirketlerin ve ailelerin insan, entelektüel, sosyal ve finansal olmak üzere dört farklı sermayesi bulunduğunu ifade eden Crain "İnsan sermayesi farklı yetenekleri, entelektüel sermaye farklı fikir ve bilgileri, sosyal sermaye ise aile ile toplum arasındaki ilişkiyi, finansal sermaye ise maddi kaynakları ifade eder. Şirketler tüm bu sermayelerini harmoni içinde yönetebildikleri ölçüde başarılı olurlar." ifadelerini kullandı.

"Aile bankası kurun"

Aile serveti için bir aile bankası kurulmasını



TKYD EĞİTİMLERİ

Kurulduğu günden bu yana kurumsal yönetim uygulamalarının tanınması, hayata geçirilmesi ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmak misyonu ile çalışmalarını yürüten TKYD'nin 2005 yılından bugüne süre gelen eğitim programları, güncel konu ve kurumsal yönetim alanındaki farklı ihtiyaçlara yönelik içerikleri ile devam ediyor.

"Kurumsal Yönetim Tebliği ve Bildirim Yükümlülükleri" Eğitim Programı

SPL-TKYD işbirliğinde düzenlenen eğitim 3 Haziran 2014 tarihinde SPL Karaköy ofisinde düzenlendi. Eğitimde, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu "Kurumsal Yönetim Tebliği'nin Halka Açık Şirketler için Getirdiği Yükümlülükler" konusunu katılımcılara aktardı. Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı Hukuk Bürosu Yönetici Ortağı Dr. Umut Kolcuoğlu'nun "Halka Açık Şirketlerde Önemli Nitelikli İşlemler ve Sonuçları" ve "Sermaye Piyasası düzenlemeleri çerçevesinde İlişkili Taraf İşlemleri" konularını; sonrasında ise Paksoy Hukuk Bürosu Avukatı Sayın Ökkeş Şahan "Özel Durumlar Tebliği kapsamında özellik arz eden konular ve diğer bildirim yükümlülükleri" konularını anlattılar.

"Servet Yönetimi ve Aile Ofisi" Eğitimi

Tan Egeli ve Dr. Burak Koçer'in yeni yayımlanan kitapları "Servet Köprüsü"nü de katılımcılara hediye edildiği eğitim 22 Mayıs 2014 tarihinde Point Hotel, Barbaros'ta düzenlendi. Egeli&Co Kurumsal Destek Hizmetleri Ge-

nel Müdürü Dr. Burak Koçer, Egeli&Co Portföy Yönetimi CEO'su Sayın Tan Egeli, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Ortak Avukatı Sayın Yeşim Api Şamlı ve Eratalar Danışmanlık Ortağı Sayın Berna Bayındır'ın destek verdiği "Servet Yönetimi ve Aile Ofisi Eğitim Programı"nda Servet Yönetimine bütünsel bakış, servet yönetimi planı, aile ve şirketin finansal öncelikleri, risk ve vade yönünden varlık dağılımı, özel fonlar, aile ofisi, vareset planlaması, servet aktarımı ve yönetimiyle ilgili hukuki araçlar ile servetin aktarımı ve

yönetiminde vergi etkinliği konuları katılımcılar ile paylaşıldı.

"Kurumsal Yönetim İşığında Girişim Sermayesi" Eğitim Programı

SPL-TKYD işbirliğinde düzenlenen Girişim Sermayesi Eğitim Programı 15 Mayıs 2014 tarihinde gerçekleşti.

Sermaye Piyasası lisanslama Sicil ve Eğitim Kurulu (SPL) işbirliğinde 15 Mayıs 2014 tarihinde SPL Karaköy ofisinde gerçekleşti-





riilen eğitimde İş Girişim Sermayesi Direktörü Sayın Hulki Okan Tabak "Türkiye'deki Girişim Sermayesi Yatırımları, Portföy Yönetim Şirketleri ve Portföy Saklama Hizmetleri" konusunu anlatırken Rhea Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı Genel Müdürü Sayın Seda Önen "Girişim Sermayesi Yatırımlarının Vergisel Boyutu"na değindi.

Eğitimin son bölümünde ise Deloitte Türkiye Hukuk Müşaviri Sayın Lerzan Nalbantoğlu "Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları ve Fonları, Girişim Sermayesine İlişkin Hukuki Çerçeve" konusunu katılımcılar ile paylaştı.

"Aile Anayasası" Eğitim Programı

Eğitim programı Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD) ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) işbirliğinde EGİAD salonunda düzenlendi.

9 Mayıs 2014 tarihinde gerçekleşen "Aile Anayasası Eğitim Programı"nda TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Cerebra Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Ortağı Sayın Fikret Sebilcioğlu "Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim"



konusuna değinirken TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve İterTuran & Argun Hukuk Bürosu Ortağı Sayın Aydın Buğra İter "Aile Anayasası Hukuki Çerçevesi" konusunu katılımcılar ile paylaştı.

Programın öğleden sonraki kısmında ise TKYD Üyesi ve Pruva Yönetim Danışmanlık Ortağı Sayın Murat Yalnızoğlu "Aile Şirketi Yönetim Esasları"nı anlatırken; İnci Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Perihan İnci ve İnci Aile Ofisi Direktörü Sayın Şelale Zaim İnci Holding'deki deneyimlerini katılımcılara aktardı.

Maliye Bakanlığı İç Denetçi Adayları Eğitim Programı

Maliye Bakanlığı 3 Mart-9 Mayıs 2014 tarihleri arasında Ankara'da Maliye Yüksek Eğitim

Merkezi'nde İç Denetçi Adaylarına yönelik eğitim programı düzenledi. Bu eğitime; birçok bakanlık ve devlet kurumunda "öğretim üyesi, tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner, biyolog, hukuk müşaviri, hazine avukatı, avukat, mühendis" ünvanlı çalışanlar kabul edildi. İç denetçi aday eğitimine eş zamanda iki farklı grup halinde toplam 102 iç denetçi aday katıldı.

Eğitimde "Kurumsal Yönetim İlkeleri" başlıklı konu Mustafa Doğrusoy tarafından TKYD adına iç denetçi adaylarına 19 Mart 2014 ve 3 Nisan 2014 tarihlerinde verildi. Kurumsal Yönetimin dünya ve Türkiye'de gelişimi, mevcut durumu, uygulamaları, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuatlar, bunların son dönemlerdeki değişiklikleri ve güncellemeleri anlatıldı. ■



Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu üyesi Barış Dinçer, Ira M. Millstein Yönetişim Forumu'nun New York'taki 2014 toplantısında Kurumsal Yönetişimin Yükselen Yıldızı Ödülünü kazandı. Kurumsal Yönetişimin dünya çapındaki duayen ismi Ira M. Millstein adına New York'taki Columbia University tarafından kurulan Merkez kurumsal yönetişim konusunda dünyada tanınan genç liderlere verilen prestijli ödülü bu sene ilk kez bir Türk'ün kazanması gurur kaynağı oldu.

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN YÜKSELEN YILDIZI BİR TÜRK: BARIŞ DİNÇER

New York Columbia Üniversitesi bünyesindeki Ira M. Millstein Küresel Piyasalar ve Kurumsal Sahiplik Merkezi her sene kurumsal yönetişim alanında farklı başarıları olan genç profesyonel yönetici ve akademisyenlere "Kurumsal Yönetişimin Yükselen Yıldızı" ödülünü vermekte. Bu sene farklı ülke hükümet ve uluslararası örgüt temsilcileri tarafında ödüle aday gösterilen Barış Dinçer, ödülünü New York'ta 12 Haziran'da düzenlenen törende Kurumsal yönetişimin duayen ismi Ira M. Millstein'dan aldı. ■

"Belirsizlik Ortamında Şirketlerin Finansal Yönetimi, Zorluklar ve Fırsatlar: CFO Bakışı" Paneli

Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (CFGS)", Borsa İstanbul ve Uluslararası Finansal Yönetim Enstitüsü Derneği (UFE) işbirliği ile Borsa İstanbul Genel Müdürü Sayın Doç. Dr. İbrahim Turhan ve Türkiye'nin önemli şirketlerinin CFO'larının katıldığı "Belirsizlik Ortamında Şirketlerin Finansal Yönetimi, Zorluklar ve Fırsatlar: CFO Bakışı" konulu panel 30 Mayıs 2014 tarihinde Borsa İstanbul FEAS salonunda düzenlendi. ■

Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi kuruldu

Böğaziçi Üniversitesi UYGAR Merkezleri bünyesindeki "Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi" kuruluşunu, 22 Mayıs 2014 tarihinde OECD Kurumsal İşler Departmanı Başkanı Mats Isaksson'ın konuşmacı olarak katıldığı bir panel ile duyurdu. Merkezin müdürü Prof. Dr. Vedat Akgiray oldu. Finansal düzenleme ve kurumsal yönetim konusunda finansal ve ekonomik temelli bilimsel araştırmalar yapmak, şirket yönetiminin ve finansal piyasaların güvenli, etkili ve verimli işleyişine bilimsel çalışmalar yoluyla veri ve analizler ışığında katkıda bulunmak, sağlanan güvenli ve verimli işleyiş ile ülkemizdeki sınırlı sermayenin etkili kullanımının önünü açmak ve ülke ekonomisinin gelişimine katkıda bulunmak amaçları ile çalışmalarını yürütecek.

Merkez ile ilgili detaylı bilgiye buradan ulaşabilirsiniz: http://www.arastirma.boun.edu.tr/arastirma.php?a_l=tr&p=320

"Sustainable Investment in Turkey: The Case in Context - An Update, 2014" raporu yayınlandı

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun (SU CGFT) hazırladığı "Sustainable Investment in Turkey: The Case in Context - An Update, 2014" raporu UN Sustainable Stock Exchanges Initiative ortaklığında, İngiltere Büyükelçiliği Refah Fonu desteği ile gerçekleştirilmiş Sürdürülebilirlik Endeksi Çalıştayı Projesi'nin son raporudur. Rapor, "Sustainable Investment in Turkey, 2010" (IFC, 2011) raporunun devamı niteliğinde. Orijinal raporun güncellenmiş bu yeni versiyonunda sürdürülebilir yatırım kavramı global bir kapsamda incelenmiş ve gelişmekte olan piyasalardaki Borsa'lar ve Sürdürülebilirlik Endekslerinin bu yatırımlar üzerindeki etkilerine odaklanılmış. Bu bilgiler ışığında Türkiye bir vaka çalışması olarak ele alınmış ve Türkiye'nin dene-

INTRODUCTION
Dr. Melsa Ararat
Director, Corporate Governance Forum of Turkey
Sabanci University School of Management



yimleri incelenerek sürdürülebilirlik endekslerinin gelişmekte olan pazarlarda sürdürülebilir yatırımları nasıl etkilediği konusu analiz edilmiş. Rapora <http://cgft.sabanciuniv.edu/> adresinden ulaşabilirsiniz. ■

II. Sürdürülebilir Finans Forumu Borsa İstanbul'da Düzenlendi



İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) ve Global Compact Türkiye iş birliğiyle hayata geçirilen "Sürdürülebilir Finans Forumu" 16 Mayıs 2014'te Borsa İstanbul'da gerçekleştirildi. Garanti Bankası ve Şekerbank ana sponsorluğunda bu yıl ikincisi yapılan foruma yerli ve yabancı pek çok uzman ve konuk katıldı.

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) ve Global Compact Türkiye iş birliği ile düzenlenen II. Sürdürülebilir Finans Forumu 16 Mayıs 2014 tarihinde Borsa İstanbul'da düzenlendi.

Garanti Bankası ve Şekerbank'ın ana sponsorluğunda, Borsa İstanbul'un katkılarıyla bu yıl ikincisi yapılan forum yerli ve yabancı pek çok konuğu da ağırladı. ■

Sustainable Brands Istanbul 2014: Markalar toplumsal sorunlarda çözümün bir parçası olmalı



TKYD olarak destek verdiğimiz Sustainable Brands – Sürdürülebilir Markalar konferanslar serisinin İstanbul ayağı, 28-29 Mayıs tarihlerinde Swissotel The Bosphorus'ta gerçekleşti. Bu yıl 80'in üzerinde konuşmacı, 40'ı aşan oturum ve 3 workshop'un yer aldığı konferansın son gününde de markaların değişimi nasıl yönetecekleri konuşuldu. Konferansın son gününde markaların fark yaratmaktan toplumun sorunlarına çözüm olabilecek hikayelerinin olması gerektiği paylaşıldı.

Bu sene Yeniden Düşün, Yeniden Tasarla, Yeniden Yarat - Reimagine, Redesign, Regenerate teması ile marka, pazarlama, iletişim, inovasyon ve sürdürülebilirlik profesyonellerini buluşturan güçlü marka platformu Sustainable Brands İstanbul 2014, 28-29 Mayıs'ta Swissotel The Bosphorus'ta düzenlendi.

Bu yıl 80'in üzerinde konuşmacı, 40 aşan oturum ve 3 workshop'un yer aldığı Sustainable Brands İstanbul 2014'ün ikinci günündeki en ilginç konuşmalardan biri Goodvertising Ajansı'nın Direktörü ve yazar Thomas Kolster'in 'Goodvertising' başlıklı konuşmasıydı. Reklamın 'iyisi kötüsü olmaz' söylemini kabul etmeyen Kolster iyi reklam için 'good-

vertising' kavramını önerdi. Markanın müşteri ile anlamlı ve 'iyi' iletişim kurmasının öneme değinen Kolster, markaların artık eskiden olduğu gibi sadece istek yaratarak değil, toplumun sorunlarına çözüm olabilecek hikayeler yaratmalarının önemini vurguladı.

Konferansın ikinci ve son günündeki konuşmacılardan biri olan Forum for the Future CEO'su Sally Uren, markaların sürdürülebilirlik hedefinde ellerindeki gücü kullanmaları için 3 ipucu verdi: Tüketiciyi sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirmek için liderlik, Ar-ge ve değişim yaratmak.

Günlük hayatın bir çok alanında kullanılan ürünlerin temelini oluşturan kimya sektö-

ründe faaliyet gösteren Avery Dennison'ın CEO'su Dean Scarborough da Sustainable Brands İstanbul 2014'te sürdürülebilirlik konusunda odağa paydaş olarak "insanı" koymanın ve bu alanda liderliğin öneminden söz etti.

Türkiye'de bir ilk: Sürdürülebilir Perakende Konferansı

Sustainable Brands İstanbul 2014 çatısı altında bu yıl bir ilk de gerçekleşti. Sürdürülebilir Perakende Konferansı. Türkiye Perakende Federasyonu Başkanı Mustafa Altunbilek'in yanı sıra Teknosa Genel Müdürü Mehmet Necil Oyman, Fiba Grup, Gayrimenkul Yatırımları CEO'susu Yurdaer Kahraman, e-bay Türkiye Ülke Müdürü Gülfem Toygar, Unilever Satış ve Müşteri geliştirme Başkan Yardımcısı Cem Tanık Yüksel, BASF Plastikler Satış Müdürü Sevgül Keskin gibi isimler markaların ürünlerini son tüketiciye ulaştıran kişiler olarak sürdürülebilirlik politikalarını anlattılar. ■

ETİK ZİRVESİ 2014



İş etiği" konusundaki çalışmaları, iş dünyası perspektifinde yürüterek, kamu yararı elde edilmesini amaçlayan Etik ve İtibar Derneği (TEİD) tarafından bu yıl dördüncüsü düzenlenen zirve, iş dünyasının yoğun katılımı ile gerçekleşti. Zirvede ayrıca "İdealler ve Gerçekler" başlıklı araştırma çalışması katılımcılarla paylaşıldı. Merkezinde sürdürülebilirlik ve sorumlu yöneticilik kavramlarını barındıran bu yeni iş yapma modelinin, "İdealler ve Gerçekler" arasındaki ilişki tartışıldı.

GfK tarafından gerçekleştirilen ve 78 şirketin katıldığı "İdealler ve Gerçekler" araştırmasına katılan şirketlerin yüzde 52'sinin halka açık, yüzde 64'ünün 500 ve üzerinde çalışana sahip olduğu belirtilirken, 78 şirkette görüşülen 97 kişinin yüzde 91'inin orta ve üst düzey yönetici olduğunun altı çizildi. ■

3. TÜRK-ALMAN AİLE ŞİRKETLERİ GİRİŞİMCİLİK ZİRVESİ

A lphazirkel tarafından düzenlenen "Türk Alman Girişimci Aile Şirketleri Zirvesi"nin üçüncüsü 5 Haziran 2014, Perşembe günü İstanbul'da Almanya Sefareti Tarabya Yazlık Rezidansı'nda TÜSİAD, TKYD, TAİDER ve İstanbul Alman Konsolosluluğu işbirliği ile düzenlendi.

Türkiye ekonomisinin ve iş hayatının ayrılmaz bir parçası olan aile şirketlerinin Alman aile şirketleri ile bir araya gelerek, tecrübe ve bilgi paylaşımında buldukları bir platform sunan etkinlik aile şirketlerinin yoğun ilgisi ile karşılandı. ■

I. YÖNETİM DANIŞMANLARI ZİRVESİ

Yönetim Danışmanları Zirvesi 11 Nisan 2014 tarihinde Çırağan Palace Kempinski'de düzenlendi. Zirve'nin "Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamaları" konulu panelinin moderatörlüğünü TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen yaptı.



T KYD Yönetim Başkanı Mehmet Göçmen'in moderatörlüğünü üstlendiği "Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamaları" konulu panelin panelistleri T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürü Anıl Yılmaz, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) Kıdemli Bankası Paolo Monaco, Doğu Otomotiv İcra Kurulu Üyesi ve Finanstan Sorumlu Ge-

nel Müdürü Dr. Berk Çağdaş ve Ernst & Young Danışmanlık Hizmetleri Direktörü Doğan Tanrıseven oldu.

Kurumsal yönetim, TKYD'nin faaliyetleri, kurumsal yönetimin gelişimi üzerine bir konuşma yapan Mehmet Göçmen ardından sözü panelistlere bıraktı. ■

VAR ETTİNİZ,
VAR OLUN...

Darüşşafaka varsa sayenizde var.
151 yıldır iyi ki varsınız.



Bu bayram Darüşşafaka'ya bağış yapın, annesi veya babası hayatta olmayan binlerce çocuğumuzun eğitimine katkıda bulunun.

www.darussafaka.org | 444 1863

Darüşşafaka
1863
CEMİYET

Prof. Mervyn King, CA Sri Lanka SEC Kurumsal Yönetim Programı açılışında entegre raporlamayı destekledi

> Sri Lanka Yeminli Mali Müşavirler Birliği (CA Sri Lanka) ve Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim Programı'nın açılış töreninde ilk konuşmayı yapan Prof. King, "Entegre raporlama, ne kadar para kazandığınızla ilgili değildir, nasıl para kazandığınız ve para kazanırken finansal, toplumsal ve çevresel açılardan nasıl bir etki yaptığınızla ilgilidir" dedi. King konuşmasında, öncelikli olarak finansal konulara odaklanan daha geleneksel finansal raporların aksine entegre raporlamanın, bir şirketin, toplum, çevre ve finans üzerinde etkisini artırarak nasıl değer yaratmayı sürdürdüğünü gösterdiğini kaydetti. Güney Afrika Yüksek Mahkemesi'nde eski bir yargıç olan ve Amsterdam'daki Küresel Raporlama Girişimi'nin (GRI) Emekli Başkanı Prof. King, "Entegre bir rapor, bir kuruluşun sürdürülebilirliğini şirkete getirir, böylece okuyucular, şirketin nasıl uzun dönem süreceğini anlamak için bilinçli bir değerlendirme yapabilirler." dedi.

King, entegre raporlamanın, yönetim kurulunun şirketin ticari işleriyle ilgili konularda sürdürülebilirliğe dair fikirlere kolektif olarak nasıl başvurduğunu hissedarlara anlatmanın açık ve anlaşılır bir yolu olduğunu ve ayrıca hissedarlara 20 ila 30 yıla kadar şirketin uzun vadeli stratejisini verdiğini vurguladı.

İstikrara odaklanın

1994, 2002 ve 2009'da Güney Afrika'da entegre ve kapsayıcı bir kurumsal yönetim yaklaşımını destekleyen üç kapsamlı rapor hazırlamış olan, Kurumsal Yönetim Komitesi başkanlığıyla da tanınan Prof. King, entegre raporlamanın, yalnızca finansal konulara odaklanmadığı, aynı zamanda mevcut bağlamda önemli olan toplum ve çevre gibi diğer önemli bölgelere de baktığı için bir şirketin istikrarlı olmasına da yardım ettiğini söyledi.

Prof. King, "Hissedarlar, şirketin, çevreye, insan haklarına zarar vermesi ve bütünlüğü-

Dünyaca ünlü şirket yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanı ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Başkanı Prof. Mervyn King, entegre raporlamayı savunmaya devam ederek, entegre raporlamanın bir kuruluşun ne kadar para kazandığıyla değil, kuruluşun toplumsal, çevresel ve finansal olarak neler yaptığı ve neleri etkilediğiyle ilgili olduğuna dikkat çekti.

nün ya da toplumsallığının eksik olması piyasasına kar elde etmemesini bekler." diye açıkladı.

Aralarında Sri Lanka'nın üst düzey yöneticilerinin de bulunduğu bir salona konuşan King, "Şirketler, 21. yüzyılda sorunlarını, yönetim kurulları onları kurarken kullandıkları aynı zihniyetle çözemezler" dedi.

King, geleneksel muhasebe ve raporlamanın, ayrı ayrı varlıkları, birbirinden bağımsız bir şekilde değil birbirine katkı koyan varlıklar ola-

rak sunulmasını vurguladığını kaydetti. King, "Modern ekonomide, insan, teknoloji, sermaye, network gibi varlıklar arasında etkileşim giderek artmakta ve bu da değer yaratmayı sağlamaktadır." diye ekledi.

Giriş konuşmasını yapan CA Sri Lanka Başkanı Arjuna Herath ise CA Sri Lanka'nın uzun süredir Kurumsal Yönetim Programını başlatmayı düşünüyor olduğunu, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'yla birlikte Kurumsal Yönetim üzerine En İyi Uygulama Kodu'nun başlatılmasından bu yana 10 yıla yakın bir süre geçtiğini söyledi.

Herath, "Kurumsal Yönetim üzerine En İyi Uygulama Kodu'nu sahiplenirken ve benimserken, onun doğru bir perspektifin ve gerçek yerleşik ruhunun anlaşılması için bir ihtiyaç olduğuna inanıyoruz. CA Sri Lanka, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'yla birlikte bu programı, bu bağlamda başlatmıştır." dedi.

Herath, Kurumsal Yönetim Programı'nın yöneticiler için tamamen zenginleştirici, kavrayışlı ve faydalı bir deneyim olduğunu, yöneticilerin toplantı odasındaki performanslarını zenginleştirmelerine yardımcı olduğunu kaydetti. ■



OECD MENA Bölgesi Kurumsal Yönetim Kodları



➤ Bölgedeki kurumsal yönetim kodlarının tam bir listesine artık OECD web sitesinden ulaşabiliyor. Oman'ın 12 yıl önce bölgedeki ilk kodu sunmasının ardından kodlar hızla çoğaldı ve BAE ve Mısır gibi bazı ülkeler, bankacılık sektörünün ötesinde sektör bazında özel kılavuzlar yayınladılar. OECD MENA Bölgesi Kurumsal Yönetim Kodlarına aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz. ■

<http://www.oecd.org/daf/ca/MENACorporateGovernanceCodes.pdf>

Üst Düzey Yöneticilerin Yönetim Kuruluyla Bağları: Ödeme Performansı Hassasiyeti ve IPO Performansını nasıl etkiliyor



➤ Beyrut Amerikan Üniversitesi'nden Salim Chahine, Cardiff Üniversitesi'nden ve ECGI'den Marc Goergen tarafından hazırlanan bu makale, üst düzey yöneticilerin yönetim kuruluyla toplumsal bağları ve aile bağları da göz önünde bulundurularak hazırlanan ödeme performansı hassasiyetinin (PPS) halka arz (IPO'lar) üzerindeki etkisi üzerine ilk çalışma. Çalışmada, toplumsal bağlar ve aile bağlarının PPS'yi artırdığı keşfediliyor. Dolayısıyla, PPS'nin IPO performansını artırdığı, daha da önemlisi, PPS'nin artması, IPO performansının toplumsal bağların pozitif etkisini artırırken, aile bağlarının olumsuz etkisini azalttığı gözlemleniyor. Makalenin tamamına buradan ulaşabilirsiniz: http://www.ecgi.org/wp/wp_id.php?id=674 ■

Hawkamah Enstitüsü'nden Endekslerdeki Gelişmeleri Değerlendiren Rapor



➤ Hawkamah Enstitüsü, S&P/Hawkamah Endeksinin bir parçası olan Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da listelenmiş kurumların 200 ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetim) göstergelerine göre sıralandırarak gelişmelerini değerlendiren bir rapor yayınladı. Sonuçlar, ilk 50'de listelenen şirketlerin yönetim uygulamalarının, uluslararası standartlara uygun olduğunu gösteriyor. ■

UASA ve OECD İlişkili Taraf İşlemleri Düzenlemesi

➤ UASA ve OECD'nin ilgili taraf işlemleri üzerine hazırladıkları ortak rapor, 8 Mayıs 2014 tarihinde Marakeş'te toplanan Arap Menkul Kıymetler düzenleyicileri tarafından sunuldu ve onaylandı. İlişkili Taraf İşlemleri raporunun tamamı İngilizce ve Arapça dillerinde kısa bir süre içerisinde yayınlanacak. ■

Brezilya Borsası Entegre Raporlama üzerine "Bildir ya da Açıkla" çağrısı yaptı



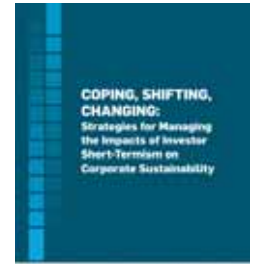
➤ Brezilya Borsası BM&FBOVESPA, entegre raporlar (IR) hazırlayan şirketleri teşvik ederek <IR> yararına bir açıklama yaptı.

BM&FBOVESPA, "Finansal olmayan ancak yatırım kararlarında daha büyük bir etkiye sahip bilgilerin pazara erişimlerini kolaylaştırmak için (özellikle de analistlere ve

yatırımcılara) işletmelere "Sürdürülebilirlik için Raporlayın ya da Açıklayın, ya da Entegre Raporlar" tavsiyesinde bulundu.

BM&FBOVESPA'dan gelen bu destek ifadeleri, <IR'ın> Brezilya şirketlerine fırsatlar sunacağına inancını gösteriyor. BM&FBOVESPA uzun süredir IIRC'nin destekçisi ve Brezilya'nın <IR> ağı aracılığıyla Uluslararası <IR> Çerçevesi'nin gelişmesi için çabılıyor. Bu ağın 90'dan fazla kuruluşu temsil eden 200'den fazla katılımcısı bulunuyor ve ağ oldukça aktif.

Brezilya'nın <IR> için lider konumunda olduğunu belirten IIRC Konseyi üyesi Sandra Guerra, "bunun diğer ülkelere burada ne olduğunu ve <IR'ı> neden kendi ülkelerinde de yaymaları gerektiğini anlamaları için bir fırsat olduğuna" inanıyor. ■



UN Global Compact Sürdürülebilirlik ile alakalı yatırımcı hareketlerini analiz ettiği yeni raporunu yayınladı

➤ UNGC'nin Haziran 2014 bülteniyle duyurduğu rapor "Coping, Shifting, Changing: Strategies for Managing the Impacts of Investor Short-Termism on Corporate Sustainability" başlığını taşıyor. Yayımlanan rapora <http://www.unglobalcompact.org/> adresinden ulaşabilirsiniz. ■

SAĞLIKLI AİLE YÖNETİMİ AİLE REFAHININ ANAHTARI

BNY Mellon Wealth Management'ın kıdemli müdürü Joan Crain "Aile Yönetimi" üzerine makalesini Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için kaleme aldı.

1 0 yıl önce hakkında çok az şey bildiğimiz bir terim olan Aile Yönetimi (İngilizce "Family Governance" teriminin ifade ettiği kavram), artık danışmanlar ve büyük ölçüde aile zenginliği ve/veya aile işi olan ailelerin mantrası haline geldi. Bu makalede aile yönetimine genel bir bakış sunulmasının yanı sıra, son zamanlardaki ilgi artışının güçlü nedenleri özetleniyor ve başarılı bir aile yönetiminin anahtarı olan fikir ve uygulamalar keşfediliyor.

"Aile Yönetimi" nedir?

"Aile yönetimi" teriminin basit bir tanımı var. En basit haliyle aile yönetimi, aile kararlarının arkasındaki tutum, çerçeve ve süreçleri birleştiriyor.

Aile yönetimi ve şirket yönetiminin birbirine paralel oldukları birçok alan vardır. Her ikisi de ortak bir vizyon paylaşımı ve birden fazla paydaşı etkileyen kararlar vermek ve bu kararları uygulamak



için yapı ve prosedür oluşturmayı içeriyor. Ancak, içerisindeki insan faktörü, aile yönetimini daha zor hale getiriyor. İşin içine aile üyeleri girdiğinde duygusal yanıtlar, yerleşmiş roller ve birbiriyle çatışan iletişim şekilleri artarak büyüyor. Ayrıca, iş yöneticileri için tesis dışındaki sığınaklar, beceri testleri ve tanıma etkinlikleri aracılığıyla birbiriyle uyumlu ve birlik içinde şirket ekipleri oluşturmak için büyük ölçüde zaman ve kaynak harcamak nadir olmasa da aynı iş liderleri, kan bağlarının bu uyumu ve birlikteliği sağlayacağını düşünerek aile ilişkilerini kanıksıyorlar. Maalesef, ellerinde olmadan yaptıkları bu ihmal, ailelerin parçalanmasına neden olabiliyor. Sonuçlar ise, aile ilişkileri ömür boyu sürdüğünden, çoğu iş arkadaşı arasında olduğundan farklı bir şekilde oldukça katı olabiliyor. Her aile kararı, gelecekteki yankılarının tohumlarını atıyor.

"Aile yönetimi", hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde moda kelime haline geldikçe, bunu bir aile anayasasına sahip olmakla bir tutma eğilimi artıyor. İyi bir aile anayasasının, aile yönetiminde önemli bir yeri olsa da, bu atılması gereken ne ilk ne de tek adım. Aile anayasası oluşturarak aile yönetimi programına başlamak, çatıdan başlayarak bir ev inşa etmeye çalışmaya benzetilebilir. İyi bir temel ve duvarlar olmazsa çatı çökecektir. Benzer şekilde, aile dinamikleri göz önünde bulundurulmazsa, aile anayasasının kuşaklar boyunca sürececek başarılı bir aile yönetimiyle sonuçlanması beklenemez.

JOAN CRAIN

Joan Crain BNY Mellon Wealth Management'in kıdemli müdürüdür. Aile zenginliği strateji uzmanı olan Joan, müşteri ve ailelerine kapsamlı zenginlik yönetimi danışmalığı yapabilmek için portföy yöneticileri ve satış temsilcileri ile yakın çalışır. Firmaya 2001 yılında katılan Joan'ın mali hizmetler, bankacılık ve yatırım alanlarında 25 yıllık deneyimi var. Joan, emeklilik, iş başarısı ve yardım planlama alanlarında uzmanlaşmıştır. Büyük çok kuşaklı ailelerle çalışmada büyük bir deneyimi bulunmaktadır. Sık sık, uzman ve müşteri gruplarına konuşmacı olarak davet edilmekte ve birçok ticari yayında adı geçmektedir. Joan, işletme yüksek lisans derecesini Rollins College'dan, eğitim lisans derecesini Queens University'den ve müzik lisans derecesini McGill University'den almıştır. Sertifikalı bir Finans Planlamacı® uzmanıdır ve Amerika Bankacılar Derneği'nden Sertifikalı Yeddiemin (Trust) ve Mali Danışman ile Sertifikalı IRA Uzmanı unvanlarını almıştır. 2009 yılında kendisine, Florida Bankacılar Derneği tarafından Yılın Yeddiemin (Trust) Bankacısı unvanı verilmiştir. Florida Bankacılar Derneği'nin bir önceki Yeddiemin Yasama Komitesi başkanı ve şuan da İcra Kurulu üyesidir. Joan ayrıca Broward Topluluk Vakfı'nın Yönetim Kurulunda da görev almaktadır.

Neden Aile Yönetimi şimdi önemli bir mesele haline geldi?

Kuşaklar boyunca sürececek başarılı bir aile işi ve uyumlu bir aile arasındaki yakın ilişki, son zamanlarda birçok makalenin konusu haline geldi ve artık iyice biliniyor. Başarılı bir iş başarısı planlaması ve bu planın yerine getirilmesi, güçlü aile ilişkilerine dayanır. Aile yönetimi için geçerli olanlar, ailenin şirket yönetimi için de geçerlidir ve bu aile işinin geleceği için de böyledir.

Ayrıca, akademisyen ve uzmanların yaptıkları araştırmalar, sağlıklı bir aile yönetimi olmaksızın aile zenginliğinin üç kuşakta yok olduğunu göstermektedir. Tipik olarak ilk kuşak zenginliği oluşturuyor, ikinci kuşak ya bu



başarının üzerine yeni başarılar ekliyor ya da bunu harcamaya başlıyor ve üçüncüsünün sonlarında da birçok örnekte görüldüğü gibi zenginlik yok oluyor. Amerika Birleşik Devletleri'nde bu fenomen, Amerikanların çalışkanlığı kelimesinin tam anlamıyla "kol-ları sıvamak" ile eşleştirilmesine atıfta bulunarak "üç kuşakta gömlek kolundan gömlek koluna" deyimiyle karşılanıyor. Bu paradigmanın en dikkat çekici yanı ise evrenselliği. On yıllar boyunca dünya çapında birçok ülkede Amerikalıların "gömlek kolu" paradigmasının benzeri ifadeler ortaya çıktı. Aile reisi erkek ve kadınlar ve artan bir şekilde çocukları bu tehlikenin farkına vararak kendi ailelerinin de başına gelmemesi için önlemler almaya çalışıyor.

Aile yönetiminde demografinin de etkisi var. Özellikle insanların daha uzun yıllar yaşadığı bir aile zenginliğinin oluşturulması ile bir sonraki kuşağa aktarılmasının arasında birçok yıl olan günümüzde daha da önemli hale geliyor. Bu, daha yaşlı kuşaklara, aile zenginliği ve işinin gelecekte nasıl iyi idare edilmesi gerektiği hakkında kuşaklar arası tartışmalar yapmak için daha fazla zaman sağlıyor. Olumsuz tarafı ise, küreselleşme, evlilik ve boşanma ile aile bağları ve gelenekler, birkaç on yıl önce hayal bile edilemeyen boyutlarda zorluklarla karşılaşılıyor. Bu özellikle, tarihi açıdan güçlü aile kültürleri olan Orta Doğu toplumları gibi toplumlarda oldukça sarsıcı oluyor.

Aile işleri ve aile zenginliğinin hızla düşüşe gitmesi, birçok aileyi şaşkınlığa düşürüyor. Asıl suçlunun ekonomi, borsa, siyaset ve vergilerin olduğunu iddia eden genel varsayımların aksine uzmanlar ve akademisyenler, asıl nedenin ailelerin kendi içlerinde olduğunu belgeledi. Örneklerin çoğunda danışmanlar, sorunların güven eksikliği ve bunun sonucunda kuşaklar arasında iletişimin kopması ile başladığını belirtiyor. Sonuç olarak, mirasçılar, aile zenginliği için iyi bir idareci olamıyor ya da aile işinin liderliğini yürütemiyor.

Ancak, tüm zorluklara rağmen bazı aileler birikimlerinin gelecek kuşaklara başarıyla tamamen aktarabiliyorlar. Peki farklı yaptıkları nedir? Önemli nokta, aile zenginliklerini sadece mali terimlerle değil, daha bütüncü bir bakış açısıyla tanımlamalarında yatıyor. Aile üyeleri arasındaki insan, fikir, sos-

yal ve ruhani "sermayeyi" göz önünde bulundurarak daha geniş bir zenginlik tanımı yapıyorlar. Ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yıllarca çok sıkı çalışmak zorunda kalan çoğu ilk kuşak zenginlik yaratıcısı için çocuklarının ve torunlarının, sadece mali terimler dışındaki her şeydeki "net değeri" fikirlerinde büyük bir değişimdir. Ancak, çocuklarının eşsiz yeteneklerinin ayırımına varma değerlendirme ile büyümeleri için bir yol oluşturmak, aile üyeleriyle başarılı etkileşim ve böylelikle de etkili bir aile yönetimi için kritik desteklerdir.

Çoğu zenginlik yaratıcı, güçlü ve karar verirken kararlı oluyor. Bu da bir iş yönetirken çok önemli bir özellik olmasına rağmen, gelecek kuşakları güçlendiren ve geleceğin aile liderlerini yaratan daha işbirlikçi bir süreç için pek uygun olmuyor. Bu nedenle daha büyük olan aile üyeleri öncelikle aile yönetimine odaklanma ihtiyacını anlamalı ve kabul etmelidir. Bazı durumlarda bu, ebeveynlerini harekete geçirmeye zorlama konusunda inisiyatif alan

reci nasıl başlatacaklarını bulmaya çalışıyorlar. Aile anayasasını, aile dinamiklerinin zorlu alanına karşı daha rahat oldukları bir mücadele şekli olan maddi bir "ürün" olarak görüyorlar. Bu sorunun yanıtı olarak eğitilmiş danışmanları koç olarak işe almak oldukça faydalı oluyor. Aile zenginliğinin daha geniş tanımını hakkında bir tartışma başlatan aile yönetimi uzmanı BNY Mellon, ailelere aşağıdaki alanlarda rehberlik yapıyor:

kendilerini ifade etme biçimleri nedeniyle ortaya çıkan kızgınlıklarla başlıyor. Bununla başa çıkabilmek için aile üyeleri, sadece kendi tercih ettikleri iletişim tarzını belirlemek için değil, aynı zamanda bu tarzın diğerlerinin iletişim tarzları ile nasıl etkileşimde olacağını altını çizmek için basit bir çalışmaya katılabilirler. Aile üyeleri bu şekilde kendi tarzlarını bir engel olarak değil de bir güç olarak kullanabiliyorlar.



İyi bir aile anayasasının, aile yönetiminde önemli bir yeri olsa da, bu atılması gereken ne ilk ne de tek adım. Aile anayasası oluşturarak aile yönetimi programına başlamak, çatıdan başlayarak bir ev inşa etmeye çalışmaya benzetilebilir. İyi bir temel ve duvarlar olmazsa çatı çökecektir. Benzer şekilde, aile dinamikleri göz önünde bulundurulmazsa, aile anayasasının kuşaklar boyunca sürececek başarılı bir aile yönetimiyle sonuçlanması beklenemez.

ikinci ya da üçüncü kuşaklar tarafından başlatılabilir. Ancak maalesef çoğu durumda liderliğinin bir sonraki kuşağa geçişi, ciddi sağlık sorunları gibi aile krizleri meydana gelene kadar olmuyor. Ne yazık ki bir sonraki kuşak, deneyim kazanmak için yeterli zaman olmadan ve duyguların hassas olduğu zamanlarda yeni, önemli rollere itiliyor.

Bir aile kendi yönetim süreçlerini nasıl başlatır?

Büyük aileler, aile yönetiminin önemini farkına varıyorlar ancak kendi ailelerinde bu sü-

• **(1) Gelecek kuşakların eğitimi:** Bu, finans ve işletme konularının da resmi bir eğitimden yavaş yavaş aile yatırımları, yasal yapılar ve şirketlerin bilgilerini paylaşmaya kadar olan bir alanı kapsıyor. Ayrıca, gelecek kuşakları, aile zenginliğinin üç kuşakta tükenip yol olması eğilimine karşı hassaslaştırmayı da içeriyor.

• **(2) İletişim:** Bu yazıda daha önce de belirtildiği gibi kuşaklar arası iletişim eksikliği, kuşaklar boyu süren zenginliğin yok olmasının en önemli nedenlerinden biridir. Bu genellikle, yanlış anlamalar ve aile üyelerinin

• **(3) Aile Değerleri:** Ortak değerler ve vizyon belirleyerek bunu ifade etmek, başarılı bir aile yönetimi inşa etmekte kritik bir önem sahiptir. Aileler, önem verdikleri prensip ve tutkuları keşfettikçe, bazı değerlerin tüm aile üyelerinde ortak olduğunu da fark ediyorlar. Bu tartışmalar, Aile Misyon Bildirimi gibi daha resmi yapıların önünü açıyor.

• **(4) Aile Projesi/Projeleri:** Ortak karar verme, sağlıklı bir aile yönetiminin temel taşıdır. Ailelerde, bir veya iki kişinin, çoğu zaman kapalı kapılar ardında, birçok karar verdiği dikey ya da hiyerarşik bir karar verme mekanizması oluşturma eğilimi vardır. Kuşaklar boyunca süren başarılı ailelerin en önemli özelliği, karar verme anına daha fazla katılımcı olmalarıdır.

Muhtemelen en önemli ve genellikle de en zor olan adım, ailenin bir aile projesinde işbirliği yapmasıdır. Başlangıçta ortak faali-

yetler, bir güncem oluşturma ve bir sonraki toplantının yeri ve zamanını belirleme ya da daha yaşlı çocukların genç kardeş ve kuzenlerine akıl verdiği temel mali kararlar verme gibi temel ayarlamalar olabilir. Gelecek kuşak sorumlulukları sonrasında aile işinin bir bölümünü idare etme ve sonunda ailenin desteğiyle yeni bir girişim başlatmaya kadar gidebilir. Grupça karar vermenin ilk çalışmalarından biri olarak aile içinde yardımseverlik önemli bir rol oynayabilir. Zaten yardım için ayrılmış fonları kullanarak aile üyeleri, tehlikeli olmayan bir faaliyette, herkesin iyi hissetmesini sağlayacak ortak bir amaçla birlikte çalışabilir. Burada önemli olan bireysel değil ortak kararlar alabilmektir. Ebeveynler tüm planı dikte etmedikçe aile içindeki yardımseverlik neredeyse her zaman olumlu bir deneyimdir.

Ailenin Alet Takımı: Belgeler, Yapılar ve Prosedürler

Aşağıdaki belge, yapı ve prosedürler, başarılı ailelerce sık sık kullanılır.

- (1) **Aile Misyon Bildirimi:** Aslında bir şirket misyon bildirimini konseptinden uyarlanan aile misyon bildirimini, ailenin temel değerlerini ve amacını açıklar. Tek paragraflık bildirimlerden, çok sayfalı belgelere kadar değişiklik gösterir. Aile misyon bildirimini hazırlamanın kapsayıcı süreci, belgenin kendisi kadar önemlidir.
- (2) **Aile Bankası:** Aile bankası da pek çok şekilde olabilir. Aile reisinin kaynak sağladığı bir banka hesabı kadar temel bir şekilde ya da büyük bir aile tröstü ya da aile ortaklığı gibi karmaşık bir yapı da olabilir. "Banka", genellikle daha genç olan aile üyelerinin, mali desteğe ihtiyaç duydukları önemli uğraşlarına başlamalarına yardımcı olmak için ayrılan para kabıdır. Bunlar, aile tröstlerinde bulundan ilk evi almak ya da üniversiteye gitmek gibi genel maddelerden, yeni bir iş başlatmak ya da bir girişime maddi destek sağlamak gibi daha derin taahhütler olabilir. Aile bankasından yapılan dağıtımlar, borç ya da peşin ödeme şeklinde yapılabilir. Aile bankası, yeni girişimde özsermaye konumunda bile olabilir. Nelerin destekleneceğini bir aile kurulu belirleyebilir. Bu sayede gelecek kuşaklar için tavsiye ve eğitim de sağlanmış olur.

Sağlıklı bir aile yönetimi, aile işi ve aile zenginliğinin birçok kuşak boyunca başarılı bir şekilde aktarılmasında karşılaşılan birçok zorluğun üstesinden gelmenin etkili bir yoludur. Deneyimlerini paylaşan ve kararlarını almak için süreç ve yapıları oluştururken birlikte çalışan aileler, zaman içinde gelecek kuşakları güçlendiren güven ortamını ve iletişimi kurarlar. Bu aileler genellikle "üç kuşakta gömlek kolundan gömlek koluna" sendromunu yaşamazlar.

- (3) **Aile Konseyi:** Aile Konseyi, tüm aile üyelerinin sorular sorabildiği, muhtemel yanlış anlamaları açıklığa kavuşturabildikleri ve deneyimlerini paylaşabildikleri bir forumdur. Tüm aile üyeleri ve aile işi arasında bir köprü görevi de görebilir. Aile ilişkileri ve uyumlu bir gelecek için önemli olan güveni oluşturmak için harika bir yöntemdir.

Aile işi ve zenginliğinin bazı açıların tartışıldığı düzenli aile toplantıları düzenlemek, sağlıklı bir aile yönetimi için oldukça önemlidir. Başlangıçta, ailenin tüm yetişkin üyeleri Aile Konseyinin bir parçasıdır ve bu toplantılara davet edilirler. Aile, bunun pratik olmadığı kadar büyüdüğü zamanlarda, ailenin dalları temsilciler atayabilir. Konseyin, aile üyelerinin eğitimi, sosyal faaliyetler, yatırımlar ve aile içindeki yardımseverlik gibi konulardan sorumlu olan alt komiteleri olabilir. Herhangi bir komitede görev almak, ailenin genç üyeleri için oldukça önemlidir.

- (4) **Aile Anayasası:** Daha önce de belirtildiği gibi "Aile Anayasası" aile ve danışmanların hayallerini süslüyor. Ancak, bunun ne olduğunu anlama konusunda büyük bir fark var!

En basit şekliyle aile anayasası, şirketin hissedarlar anlaşmasının bir benzeridir. Aile etkileşimleri ve karar alımı sürecinin yapısını oluştururken şeffaflık ve güveni artırır. Aile yönetiminde kullanılan diğer araçlarla birlikte Aile Anayasası, kendisini genel bir modele yardım etmez. Aslında, farklı kuşaklardan aile üyelerinin, aile anayasasının oluşturulması ve geliş-

tirilmesinde sergiledikleri işbirliği, belgenin kendisi kadar önemlidir.

Aile Anayasası, ailenin değerleri, vizyonu ve/veya misyonu ile başlar. Ailenin daha yaşlı üyelerinin beklentilerini belirten ve gelecek kuşaklara tavsiyeleri içeren, Dilek Mektubuna yakın bir bölüm de dahil edilebilir. Farklı aile faaliyetleri ve konuşmalarının nasıl değerlendirileceğini ve kararların nasıl alınacağını içeren anlaşmalar da barındırabilir. Zaman içinde, davranış kuralları, aile avantajları, aile toplantı programları, aile konseyi üyeliği ve aile işinin olduğu durumlarda mülkiyet ve istihdam politikaları gibi belgelerin oluşturduğu büyüyen bir kısım da içerebilir.

Aile Anayasası genellikle yasal bir anlaşma değildir. Birden fazla kuşak tarafından oluşturulan dinamik bir belge olarak görülür. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve aile ile dış ortamlar değiştikçe tadil edilmelidir.

Sağlıklı bir aile yönetimi, aile işi ve aile zenginliğinin birçok kuşak boyunca başarılı bir şekilde aktarılmasında karşılaşılan birçok zorluğun üstesinden gelmenin etkili bir yoldur. Deneyimlerini paylaşan ve kararlarını almak için süreç ve yapıları oluştururken birlikte çalışan aileler, zaman içinde gelecek kuşakları güçlendiren güven ortamını ve iletişimi kurarlar. Bu aileler genellikle "üç kuşakta gömlek kolundan gömlek koluna" sendromunu yaşamazlar. ■

Tan Egeli ve Dr. Burak Koçer tarafından kaleme alınan “Kuşaktan Kuşağa Servet Köprüsü-Aile Varlıklarının Sürdürülebilir Yönetimi” adlı kitap geçtiğimiz aylarda yayınlandı. Kitabın yazarları ile yaptığımız söyleşiyi sizlerle paylaşıyoruz.

“AİLE VARLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR YÖNETİMİ” NASIL OLMALI?



“Kuşaktan Kuşağa Servet Köprüsü-Aile Varlıklarının Sürdürülebilir Yönetimi” isimli kitabınız geçtiğimiz aylarda yayınlandı. Bu kitabı yazma fikriniz nasıl oluştu? Bize kitabınızdan bahseder misiniz?

Dr. Burak Koçer: Egeli & Co.’nun finansal yatırım danışmanlığı alanındaki hizmetlerinden biri de aile ofisi desteği vermek. Aile ofisi hizmetlerinin Türkiye’deki ekonomik gelişim

hızıyla karşılaştırıldığında henüz yeterince yaygınlaşmadığını düşünüyoruz. Bu nedenle böyle bir kitap hazırlayarak servet yönetimi kavramının tanınmasına katkı yapmak istiyorduk. Daha sonra iş dünyasına yönelik kitaplarıyla tanınan Scala Yayıncılık’ın sahipleri Hakan ve Canan Feyyat’la bir sohbetimiz sırasında bu konudan bahsedince onların da cesaretlendirmesiyle kitabı yazmaya karar verdik. Açıkçası kitap beklediğimizden fazla ilgi gördü.

Kitabınız ile nasıl bir kitleye ulaşmayı ve nasıl bir fayda sağlamayı hedefliyorsunuz?

Tan Egeli: Kitabın geniş hedef kitlesi aslında yatırım konularıyla ilgilenen herkes ama özellikle varlıklarının yönetiminde sahip olduğu seçenekleri bilmek isteyen, anlık tepkilere göre pozisyon almak yerine uzun vadeli çözümler arayan, vade ve tür yönünden çeşitliliğe sahip bir varlık portföyüne sahip yatırımcı profili. Bu yatırımcı profili, sahip olduğu şirketten sağladığı gelirin yanı sıra çoğun-

lukla gayrimenkul ve kısa vadeli sermaye piyasası yatırımlarından da likidite elde ediyor. Ancak artık şirketin kendisi kadar büyük bir maddi değere ulaşmış kişisel portföyünü yeterince bilgilendirilerek yönetmek için harca-yabildiği zaman, şirketi yönetmek ayırdığı zamanla kıyaslanamayacak kadar az. Bu da bütün opsiyonların yeterince araştırılmamasına ve varlıkların sahip oldukları yatırım potansiyelinin altında getiri üretmesine neden olabiliyor.

Mesela fazla mı likitsiniz veya sabit varlıklarınızın atıl duran maddi değerini kullanarak fazladan likit değer yaratılabilir miydi? Yaşam tarzınız, aile hayatınız ve ihtiyaçlarınız düşünüldüğünde, portföyünüzün vadesi gelecekte oluşması beklenen nakit çıkışları için doğru pozisyonlanmış mı? Servet yönetimi planının bütün bunlar düşünülerek yapılması her zaman söz ettiğimiz aile şirketinin sürdürülebilirliği için de önemli bir faktör.

Biraz da aile ofisi kavramından söz edebilir misiniz? Aile şirketlerinin kurum-

sallaşması ile aile ofisi arasında nasıl bir bağ kurabiliriz?

Dr. Burak Koçer: Aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmalarının temel amaçlarından biri, aile ve şirket arasındaki sınırların belirlenmesi. Yani ne şirketi aileye ne de aileyi şirkete kurban etmek. Şirket, ailenin kontrolünde ancak kendi kuralları içinde yönetilirken, aile ofisi sınırın öteki tarafında oynadığı role kurumsallaşmaya katkı yapıyor. Kurumsallaşma tartışması çoğunlukla "aile şirkete

Aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmalarının temel amaçlarından biri, aile ve şirket arasındaki sınırların belirlenmesi. Yani ne şirketi aileye ne de aileyi şirkete kurban etmek.

ti" özelinde yapıyor ancak Tan Bey'in de söylediği gibi aile varlıkları sadece şirketten ibaret değil.

Sürdürülebilirlik, bütün maddi varlıkların yönetimine ilişkin bir planı gerektiriyor. Aile ofisi özellikle aile bireyleri arasında adalet duygusunun güçlenmesine yaptığı katkıyla kurumsallaşmada önemli bir rol oynuyor.

Sürdürülebilirlik açısından en az adalet algısı kadar önemli olan diğer bir konu da servet kavramına yaklaşım. Aile şirketini devam ettirecek genç kuşağın üyeleri, servet yaratma bilincine sahip olmadıkları sürece, sadece daha öncekiler tarafından yaratılan serveti kullanıyorlar demektir. Bu nedenle sürdürülebilirlik her yeni kuşağın tıpkı ilk kuşak gibi servet yaratan kuşak olmasını gerektiriyor. Yoksa bunun bir sonu olacağı açık. Bu bakış açısı servetin bir sonraki kuşağa yok olmadan aktarılabilmesini sağlıyor.

Şirketlerin sürdürülebilirliği için ülkemizde 2000'li yılların başından itibaren kurumsal yönetim alanında atılan adımlar

lara rağmen aile servetinin sürdürülebilirliği konusunda yeterli düzeyde farkındalık oluşmadığını görüyoruz. Kitabınızda da bu konuya detaylı olarak değiniyorsunuz. Bu konudaki düşüncelerinizi alabilir miyiz?

Tan Egeli: Aile servetinin sürdürülebilirliği



BURAK KOÇER

önünde en önemli engel planlamanın uzun vadeli bir bakışla yapılması. Sürdürülebilirlik demek servetin bir sonraki kuşağa aktarılması demek. Şirketlerde uzun vadeli plan çoğunlukla 5 yıllık bir zaman dilimini ifade ediyor. Bir sonraki kuşağa transfer dediğiniz zaman insan ömrünün uzunluğunu düşündüğünüzde kaç yıllık bir plandan söz ettiğimiz ortaya çıkıyor. Servet söz konusu olduğunda bir kuşak kısa vade, iki kuşak orta vade, üç kuşak uzun vade olarak algılanıyor. Servetin bu kadar uzun vadeli bir bakışla planlanabilmesi ise aile danışmanı, muhasebe, vergi, hukuk ve yatırım danışmanı gibi farklı uzmanların birlikte planlama yapmasını ve birlikte çalışmasını gerektiriyor. Aile ofisi bütün bu uzmanların çalışmalarını koordine etmek için uygun bir ortam sağlıyor.

Tabi bu uzun vadeli planın en önemli unsurlarından biri de Burak Bey'in söylediği adalet konusu. Aile üyeleri varlığın iyi yönetilmediğini veya hak ettikleri karşılığı alamadıklarını düşündükleri zaman, sistem içinde kalmayı bırakıp kendi kişisel servetlerini tek başları-

na yönetmeyi tercih ediyor. Bu da aile servetinin bölünmesine ve yatırım gücünün azalmasına neden oluyor. 10 milyon liranın erişebildiği yatırım fırsatlarının çeşitliliğiyle, 100 milyon liranın erişebildiği yatırım fırsatlarının çeşitliliği tabi ki aynı değil.

Aile şirketlerine servet yönetimi konusunda kısaca nasıl tavsiyelerde bulunursunuz?



TAN EGELİ

sunda kısaca nasıl tavsiyelerde bulunursunuz?

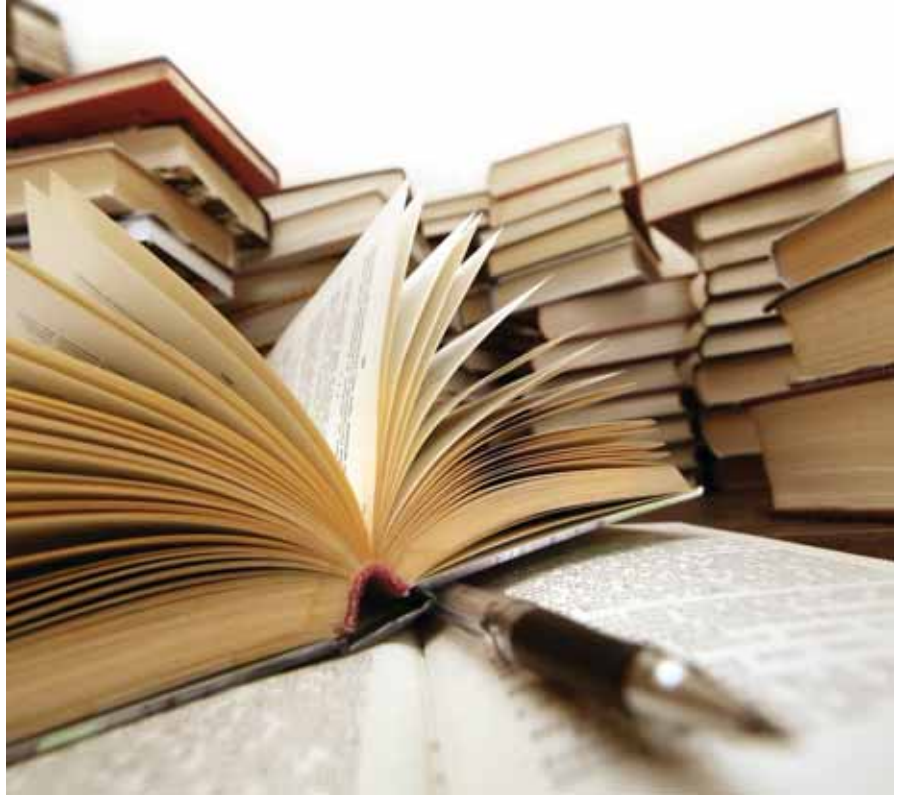
Tan Egeli: İşe sahip oldukları servetin vade ve çeşitlilik açısından gözden geçirilmesiyle başlamak önemli. Bu vade ve çeşitlilik ailenin yaşam ihtiyaçları göz önüne alındığında uygun bir risk ve likidite sağlıyor mu? Sağlamıyorsa hangi alternatif planlama araçlarından yararlanılabilir? Bu analizleri yaparken gelecekteki muhtemel nakit çıkışlarının önceden tahmin edilmesi ve buna uygun bir pozisyon alınması önemli. Aksi halde ihtiyaçlara göre yatırım portföyünün pozisyon değiştirmesi servetin değer kazanma potansiyelini azaltıyor. Diğer bir konu da kısa vadeli yatırım kararları dâhil bütün yatırımların uzun vadeli bir plan dâhilinde yapılması. Dengeli varlık dağılımı, istenen getirinin sağlanması konusunda doğru yatırım araçlarını seçmekten veya doğru zamanda alım satım kararı vermekten çok daha belirleyici rol oynuyor. Bu nedenle yaşam tarzınızın ve gelecekteki muhtemel ihtiyaçlarınızın nasıl bir varlık dağılımı gerektirdiğini planlamak gerekiyor. ■

TKYD'NİN ÇALIŞMALARINDA YENİ BİR AŞAMA; **DAHA FAZLA BİLİM, DAHA FAZLA KANIT**

TKYD Akademik Kurul'u Şubat 2014'te oluşarak faaliyetlerine başladı. TKYD Akademik Kurul Başkanı Dr. Melsa Ararat'ın, Kurul'un oluşumu ve çalışmalarına yönelik yazısını bu sayımızda sizlerle paylaşıyoruz.

TKYD kurulduğundan bugüne kadar Kurumsal Yönetim konusunda farkındalık yaratmak ve uluslararası genel kabul görmüş en iyi uygulamaları Türkiye'de yaygınlaştırmak konusunda büyük bir çaba sarf etti. Bu çabalar sayesinde Kurumsal Yönetim'in ekonomik ve toplumsal önemi konusunda iş dünyasında farkındalığın en yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerden birisi de Türkiye oldu.

Geçtiğimiz 10 yılda gelişmekte olan ülkeler ve özellikle yükselen piyasa ekonomileri Kurumsal Yönetim alanında pek çok reform girişimine sahne oldular. Bu reformların mantığı büyük ölçüde kurumları ve şirket sahipliği yapıları gelişmekte olan ülkelere hiç benzemeyen Amerika Birleşik Devletleri ve Büyük Britanya deneyimlerine dayanmaktaydı. Ancak reformların sonuçları araştırmacılar tarafından değerlendirildikçe ve sebep sonuç ilişkileri masaya yatırıldıkça gelişmekte olan ülkelerin kendilerine özgü dinamiklerinin reform tasarımlarında dikkate alınması gerektiği daha açık hale geldi. Bu anlayışa destek veren son araştırmalardan bir tanesi (Black ve arkadaşları, 2014) TKYD'nin birzadan sözünü edeceğim araştırma bülteninde yer aldı. Bu çalışmanın sonuçlarına göre şirketlerin piyasa değerini etkileyen Kurumsal Yönetim değişkenleri gelişmekte olan ülkelerin her birinde farklı. Araştırma tüm ülkelerde şirket değerini olumlu etkileyen tek Kurumsal Yönetim değişkeninin şirketlerin ka-



TKYD kurulduğundan bugüne kadar Kurumsal Yönetim konusunda farkındalık yaratmak ve uluslararası genel kabul görmüş en iyi uygulamaları Türkiye'de yaygınlaştırmak konusunda büyük bir çaba sarf etti.

muya açıklama standartları ve şeffaflıkları olduğunu gösteriyor.¹

TKYD işte bu noktada, hem SPK, hem de International Corporate Governance Network (ICGN) ve OECD gibi uluslararası kurumlar Kurumsal Yönetim İlkelerini gözden geçirirken, bilimsel araştırmaların ve bilim insanlarının Kurumsal Yönetim'in iyileştirilmesinde daha fazla rol oynamaları gerektiğine karar vermiş görünüyor.

TKYD'nin ve genel olarak reform sürecinin bilimsel girdilerden daha fazla yararlanması şüphesiz Türkiye'de Kurumsal Yönetim alanındaki görgül (empirical) araştırmaların artmasını da gerekli kılıyor. Türkiye'de bu araştırmaların önünde ciddi engeller var. Veri yetersizliği, verilerin güvenilir ve karşılaştırılabilir olmaması, sermaye piyasalarının etkinliğinin ve büyüklüğünün anlamlı istatistiksel çalışmalara imkan verecek boyutlarda olmaması, yöntemsel kısıtlar, konu üzerinde uzmanlaşmış kıdemli yol gösterici araştırmacıların azlığı bunlardan bazıları. Unutmamak gerekir ki Kurumsal Yönetim'in Türkiye'de YÖK tarafından tanınan bir anahtar kelime (çalışma alanı) olarak kabul edilmesinin üzerinden henüz iki sene geçti.

TKYD "daha fazla bilim" için iki araç belirledi. Önce Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nu (SU CGFT) Akademik Danışman olarak atadı. Forum TÜSİAD'ın finansal desteği ile TKYD ile aynı yıl kurulmuştu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ilk versiyonunun hazırlanmasında SPK'ya danışmanlık yaparak çalışmalarına başlamıştı. Akademik Danışman'dan ilk beklenen görevler arasında düzenli bir araştırma bülteni yayınlamak ve TKYD Akademik Kurul'unun oluşturulmasına destek olmak vardı. Araştırma bülteninin ilk sayısı bu dergi yayımlandığında TKYD dağıtım listesine yollanmış ve TKYD Web sitesinde yayınlanmış olacak. Akademik Kurul ise Şubat 2014 içinde oluşturuldu ve kendi tüzüğünü hazırladı ve TKYD Yönetim Kurulu'nun onayına sundu. Tüzüğün Yönetim Kurulu tarafından 28 Şubat 2014 tarihinde onaylanması ile birlikte Akademik Kurul çalışmalarına başladı.²

¹ Bülteneye erişmek için bakınız: www.tkyd.org

² TKYD Akademik Kurul tüzüğüne ulaşmak için bakınız: http://tkyd.org/files/ak_tuzuk.pdf

TKYD Akademik Kurulu'nda farklı üniversite ve disiplinlerin temsiline, kurulun aktif araştırmacılardan oluşmasına özen gösterildi. Akademik Kurul'un bilimsel yansızlığının korunması için Kurul üyelerinin görev süresi sınırlandırıldı. Yeni üyelerin ise ancak tüm Kurul üyelerinin oybirliği ile Kurul'a davet edilmesi uygun görüldü.

TKYD Akademik Kurulu'nda farklı üniversite ve disiplinlerin temsiline, kurulun aktif araştırmacılardan oluşmasına özen gösterildi. Akademik Kurul'un bilimsel yansızlığının korunması için Kurul üyelerinin görev süresi sınırlandırıldı. Yeni üyelerin ise ancak tüm Kurul üyelerinin oybirliği ile Kurul'a davet edilmesi uygun görüldü.

TKYD Akademik Kurul'dan kısa dönemde beklenenler oldukça geniş:

- Tüm araştırmacı, akademisyen ve öğrencilere açık olan Akademik Platform'un çalışmalarına yön vermek,
- TKYD üyelerinin konuyla ilgili bilimsel araştırmalara, raporlara, görüşlere erişimini kolaylaştıracak bir elektronik kütüphanenin oluşturulmasına destek olmak,
- TKYD dergisine makalelerle katkıda bulunmak,
- Dönemsel olarak TKYD Yönetim Kurulu'nu Kurumsal Yönetim alanındaki yeni bulgular ve eğilimler konusunda bilgilendirmek.

Akademik Kurul'un orta ve uzun vadede ele alınması beklenen görevler ise şunlar:

- Türkiye'de Kurumsal Yönetim üzerinde çalışan araştırmacıların ihtiyaç duyduğu verilerin sürdürülebilir mekanizmalar aracılığıyla toplanması ve erişilebilir kılınması,
- Teşvik edici makale ve araştırma yarışmalarının düzenlenmesi,
- Can alıcı konularda araştırmacılar ve uygulamacılar arasında tartışmaların organize edilmesi,
- TKYD'nin kamu politikalarının oluşturulması sürecine katkılarının bilimsel verilerle desteklenmesi.

Türkiye'de şirket davranışlarını ve yönetimlerini etkileyen düzenlemeler genellikle kapalı kapılar ardında hazırlanmakta ve danışma süreçleri ya hiç olmamakta yada görüş talep etme yoluyla kısa tutulmakta. Bu yaklaşımın ardında güçlü çıkar gruplarından gelecek muhtemel etkileri azaltma gibi bir iyi niyet olsa da, danışma ve tartışma süreçlerinin etkileşimli ve şeffaf yürütülmesinin hem düzenleyiciler hem de şirketler için yararlı olacağına şüphe yok. Bu süreçlerde bilimin ve uzman profesyonellerin yansız katkıları önemli bir uzlaştırıcı rol oynayabilir. Akademik Kurul'un oluşturulması ile birlikte TKYD'nin Kurumsal Yönetim ile ilgili kamu politikalarının oluşmasında daha aktif bir rol oynaması beklenmelidir.

Diğer yandan Türkiye'nin deneyimlerinin Kurumsal Yönetim alanındaki küresel tartışmalara katkı sağlaması da beklenmelidir. Türkiye üzerine yapılan araştırmaların akademik dergilerde daha fazla yer alması ve TKYD'nin görüşlerini bilimsel verilere dayanarak daha güvenle ortaya koyması bu katkıyı arttıracaktır.

Bu heyecan verici süreçte TKYD'nin çalışma etkinliğini arttırmak için gönüllü olarak Akademik Kurul'a katılan tüm araştırmacılara ve öngörülül yaklaşımları ve bilime verdikleri değer için de Akademik Kurul adına TKYD VI. dönem Yönetim Kurulu'na teşekkür ederim. Şüphesiz ki uygulama dünyası ile bu yakın çalışma araştırmacı akademisyenlerin de çalışmalarına yeni araştırma soruları ortaya çıkartarak, yeni bakış açıları kazandırarak ve daha çabuk etki uyandıracak çalışmalarını teşvik ederek katkıda bulunacaktır. ■

TKYD Akademik Kurulu



Melsa Ararat

Melsa Ararat 2001 yılından bu yana Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi öğretim üyesi ve kurucusu olduğu Kurumsal Yönetim Forumu'nun direktörüdür. Daha önce uluslararası şirketlerde, Avrupa ve Asya'da yönetici olarak çalışan Ararat toplumsal öneme sahip konularda bilimsel araştırmaların şirketlerin davranışlarını ve kurumsal yönetim pratiklerini iyileştirmede etkin kullanılmasını amaçlayan çalışmalar yapmaktadır. Kimya Mühendisliği alanında master ve Yönetim Bilimleri alanında doktora derecesine sahip olan Ararat'ın araştırma çalışmaları kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik üzerine odaklanmıştır. ICGN'in ödül komitesi ve İş Etiği Komitesi üyesi olan Ararat 2007 yılından bu yana IFC Yükselen Piyasalar Kurumsal Yönetim Araştırma Ağının koordinatörü ve araştırma bülteninin editörüdür. Ararat aynı zamanda CDP Türkiye operasyonunun direktörüdür.



Burçin Yurtoğlu

Burçin Yurtoğlu (Vienna Üniversitesi Doktora derecesi, Avusturya; Yüksek Doktora, Vienna Üniversitesi, Avusturya) Ekim 2010'dan beri Kurumsal Finans Başkanı olduğu WHU – Otto Beisheim İşletme Okulu'nda Profesördür. WHU'ya katılmadan önce Vienna Üniversitesi fakültesinde Ekonomi Bölümü'nde hizmet vermiştir. Akademik kariyeri sırasında Cambridge Üniversitesi'nde (İş Hakemliği Okulu), Berlin Bilim Merkezi'nde (WZB), Orta Avrupa Üniversitesi'nde (Budapeşte), Sabancı Üniversitesi'nde (İstanbul) ve Fudan Üniversitesi'nde (Şangay) misafir öğretim üyesi idi. Avusturya'da ve Türkiye'de büyük firmalarla, düzenleme kurumlarıyla, araştırma merkezleriyle ve IFC, Dünya Bankası'nda araştırma ve danışmanlık projeleri yürütmüştür. Araştırma konuları arasında kurumsal yönetim, kurumsal finans ve rekabet politikası yer almakla birlikte gelişmekte olan piyasalara odaklanmıştır. Economic Journal, European Economic Review, Journal of Corporate Finance, Journal of Law and Economics ve pek çok başka yayınlara dahil olmak üzere, uluslararası dergilerde yazıları yayınlanmıştır.



Güler Aras

Prof. Dr. Güler Aras, Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü Finans Ana bilim dalında öğretim üyesi olup, halen Washington'da Georgetown Üniversitesi'nde misafir profesör olarak bulunmaktadır. Aras aynı zamanda Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma ve Uygulama Merkezi kurucu direktörü olarak görev yapmaktadır. Güler Aras YTÜ'de uzun yıllar idari kademelerde yer almış, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü görevlerini yürütmüştür. Uluslararası bir derginin ve iki ayrı uluslararası kitap serisinin editörlüğünü yapmakta olup, halen çok sayıda akademik derginin yayın kurulunda bulunmakta, Güler Aras'ın; Finans, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, bankacılık, sermaye piyasası, alanlarında yayınlanmış; 11'i uluslararası olmak üzere 21 kitabı, çok sayıda uluslararası kitapta bölümü, uluslararası ve ulusal makaleleri ve tebliğleri olmak üzere 200'den fazla eseri bulunmaktadır. Aras'ın önemli yayınlarından birisi 2009 yılında Gower tarafından İngiltere'de ortak çalışma olarak yayınlanan "Durable Corporation; Strategy for Sustainable Business", diğeri ise Palgrave McMillan "Governance and Social Responsibility; International Perspectives," kitaplarıdır. Aras, aynı zamanda çok sayıda mesleki organizasyonun, araştırma merkezinin kurucu, üyesi ve yönetim kurulu üyesi olup Uluslararası Finansal Yönetim Enstitüsü -IMA Turkish Chapter – kurucu üyesidir ve başkanlık görevini yürütmüştür. Çok sayıda ulusal ve uluslararası konferansta davetli konuşmacı olarak yer alan Aras, aynı zamanda çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının çalışma komisyonu üyesidir.



Muzaffer Eroğlu

Lisans eğitimini Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde 2000 yılında tamamlamıştır. 2001 yılında Ankara Barosu'nda staj eğitimini tamamlayarak Baro'ya kaydını yaptırmıştır. 2003 yılında University of Kent'ten Uluslararası Ticaret Hukuku alanında yüksek lisans (LLM) derecesi almıştır. 2007 yılında University of London, Queen Mary College'den doktora (PhD) derecesi almıştır. 2008 yılında Türkiye'ye döndükten sonra Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim dalında yardımcı doçent olarak çalışmaya başlamış olup halen bu görevine devam etmektedir. Dr. Eroğlu'nun İngiltere'de yayımlanmış Multinational Enterprises and Tort Liabilities, isimli bir kitabı ve şirketler hukuku, halka açık şirketler, kurumsal yönetim, sermaye piyasası hukuku ve rekabet hukuku alanlarında ulusal ve uluslararası akademik dergilerde yayımlanmış makaleleri vardır. Oslo Üniversitesi'nde yürütülen 'sürdürülebilir şirketler hukuku' isimli projenin üyesidir.



Oğuzhan Özbaş

Doçent Dr. Oğuzhan Özbaş, Boğaziçi Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliğini bitirdikten sonra, Carnegie Mellon University'de Endüstriyel Yönetim üzerine yüksek lisans, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management'ta Finansal Ekonomi doktorası yaptı. University of Southern California, Marshall School of Business'da MBA ve doktora programlarında finans dersleri verdi. Araştırmaları Journal of Finance, Journal of Financial Economics, ve Review of Financial Studies'de yayınlanan, New York Times, Wall Street Journal ve Amerikan Kongre politika metinlerinde profillenen Özbaş, şu anda Koç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Yapı Kredi Finans Kürsüsü Profesörü olarak görev yapmakta ve akademik çalışmalarını sürdürmektedir.



Sibel Yamak

Sibel Yamak- Prof, Dr. Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. Galatasaray Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi mezunudur. Özel sektörde başladığı iş yaşamına, sonrasında akademisyen olarak devam etmiştir. Kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk, yönetici elitler ve tepe yönetim konularındaki çalışmaları Strategic Management Journal, European Management Journal, British Journal of Management, Group and Organization Management gibi uluslararası dergilerde yayımlanmıştır. 2007 yılında Emerald LiteratiNetwork ödülünü almıştır. European Management Review ve Yönetim Araştırmaları Dergisi'nde yardımcı editördür. Brunel Üniversitesi, Manchester Üniversitesi, Sorbonne Üniversitesi, gibi üniversitelere misafir öğretim üyesi olarak davet edilmiştir. Academy of Management, European Academy of Management gibi uluslararası kuruluşlarda çeşitli pozisyonlarda görev yapmaktadır. İngilizce, Fransızca, İtalyanca, Rusça bilir.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİNDE NOT GÜNCELLEMELERİ YAPILDI

3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1’e göre Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmeleri yaptıran BIST Kurumsal Yönetim Endeksi şirketlerinin derecelendirme notları güncellenerek, 3 Mart 2014 tarihinde kamuoyuna duyurulmuştur. TKYD Üyesi Mustafa Doğrusoy’un yapılan bu güncellemeye ilişkin kaleme aldığı makalesini bu sayımızda yayınlıyoruz.



Kurumsal Yönetim Derecelendirmeleri; 30 Aralık 2011 tarih ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No:56) ve 11 Şubat 2012 tarih, 28201 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No:56)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 57) uyarınca yapılmakta idi. Ancak 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na uyum kapsamında hazırlanan II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği” 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sa-

yılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve Kurul tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri anılan tebliğ kapsamında güncellenmiştir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi metodolojisi ana başlıkların ağırlıkları, asgari unsurların notlandırılması ve kurumsal yönetim ilkelerindeki değişiklikleri yansıtacak şekilde güncellenmiştir. Buna göre önceki tebliğlere göre saptanan son derecelendirme notlarının, yeni tebliğe göre güncellenmesi gereği doğmuş, **Sermaye Piyasası Kurulu, derecelendirme şirketlerinden verdikleri son notların güncelleme sonrası ilgili şirket-**

lerce 3 Mart 2014 tarihinde kamuoyuna duyurulmasını istemiştir.

Bu gelişmeler sonucu Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi not güncellemeleri yapılan BIST Kurumsal Yönetim Endeksi şirketlerinin tebliğ öncesi ve sonrası not değerlendirmeleri şu şekilde belirlenmiş ve her şirket tarafından 3 Mart 2014 itibarıyla Kamuoyu Aydınlatma Platformunda duyurulmuştur. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi, işletmelerin Kurulca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyumlarının derecelendirme kuruluşları tarafından Sermaye Piyasası Kurulu’nun “Sermaye

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında, Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde kullanılacak ağırlıklar ana başlıklar itibarıyla Pay Sahipleri için %25, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık için %25, Menfaat Sahipleri için %15 ve Yönetim Kurulu için % 35 olarak belirlenmiştir.



MUSTAFA DOĞRUSOY

1981’de Yıldız Teknik Üniversitesi’nden Mühendis, 1983’de İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans üstü eğitimden MBA derecesi ile mezun oldu.

Yönetim, Strateji ve Yatırım Danışmanı olarak, kurucusu olduğu MD Yönetim ve Strateji Danışmanlıkta; Kurumsal Yönetim, Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Finansman, Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma, Türk Ticaret Kanununun şirketlerde uygulanma süreçlerinde ve Borsa şirketlerine Sermaye Piyasası mevzuatları konularında destek vermektedir.

Yatırım Danışmanlığı konularında; finansal durum analizi ve raporlama, mali yapılandırma, disiplin oluşturma ve bütçeleme teknikleri, şirket değerlemesi, şirketlerin halka arz öncesi ve tüm süreçlerinin gerçekleştirilmesi projelerinde çalışmaktadır. Kurumsal finansman ve danışmanlık hizmeti olarak; yurt dışı piyasalar vasıtasıyla şirketlerin finans kaynakları bulmalarının sağlanması, yurt dışı kaynaklardan sektörel bazda proje finansmanı, ortak bulunması, şirket birleşme ve satın almalarının gerçekleştirilmesi gibi hizmetler vermektedir.

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

ve Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği Seri: VIII, No:51” uyarınca bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyetidir. Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere, 1 ile 10 arasında not verilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Şirket notu oluşturulurken *Pay Sahipleri %25, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık %35, Menfaat Sahipleri %15, Yönetim Kurulu %25* oranında ağırlıklı ortalama yöntemi kullanılmakta idi. Sermaye Piyasası Kurulu’nun 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantı-

sında, Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum değerlendirilmesinde kullanılacak ağırlıklar ana başlıklar itibarıyla *Pay Sahipleri için %25, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık için %25, Menfaat Sahipleri için %15 ve Yönetim Kurulu için % 35* olarak belirlenmiştir. Kurumsal Yönetim ilkelerinde belirtilen asgari unsurların yerine getirilmiş olması halinde o sorudan/ilkeden en çok tam puanın %85'inin verilebileceği ve şirketin Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumu notlanırken ilgili ilke asgari şart be-

lirtmişse ve şirket uygulamaları asgari şartların üzerinde ise, o ilkeden verilen puanın iyi kurumsal yönetim uygulamasının özelliğine göre tam puana yaklaştırılabileceğine karar verilmiştir. Bunun anlamı; borsa şirketlerinin zaten zorunlu olan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumunun not değerlendirmesinde göz önüne alınmamasıdır. Yeni bakış açısı, zorunlu olmayan, en iyi yönetim uygulamaları çerçevesince yapılanların not değerlendirilmesi-ne tabi tutulmasını öngörmektedir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 47 şirket bulunmaktadır. Aşağıdaki şirketler tebliğ öncesi ve sonrası not değerlendirmeleri yapılan ve kendilerinin 3 Mart 2014 itibarıyla Kamuyu Aydınlatma Platformunda duyurdukları notlardan derlenmiştir. Bu not değişimlerinin anlamı yeni düzenlemelere şirketlerin uyum gösterdikleri/hazır oldukları ve yönetimlerinin bu tebliğe uygun olup/olmadıklarını göstermektedir. ■

	Şirket İsmi	Tarih	Not
1	Albaraka Türk Katılım Bankası	19.07.2013	8,62
	Albaraka Türk Katılım Bankası	03.03.2014	8,34
2	Anadolu Efes	24.05.2013	9,33
	Anadolu Efes	03.03.2014	8,83
3	Arçelik	29.07.2013	9,28
	Arçelik	03.03.2014	8,79
4	Aselsan Elektronik	13.12.2013	9,07
	Aselsan Elektronik	05.03.2014	8,57
5	Asya Katılım Bankası	28.06.2013	8,92
	Asya Katılım Bankası	03.03.2014	8,42
6	Aygaz	01.07.2013	9,27
	Aygaz	03.03.2014	8,98
7	Coca Cola	01.07.2013	9,20
	Coca Cola	03.03.2014	8,79
8	Creditwest Faktoring	24.06.2013	8,03
	Creditwest Faktoring	03.03.2014	7,79
9	Doğan Şirketler Grubu Holding	05.11.2013	9,18
	Doğan Şirketler Grubu Holding	03.03.2014	8,64
10	Doğan Yayın Holding	30.07.2013	9,03
	Doğan Yayın Holding	03.03.2014	8,94
11	Doğuş Otomotiv	27.12.2013	9,05
	Doğuş Otomotiv	03.03.2014	9,04
12	Egeli&Co Yatırım Holding	29.11.2013	9,08
	Egeli&Co Yatırım Holding	03.03.2014	8,58
13	Enka İnşaat	21.11.2013	9,20
	Enka İnşaat	03.03.2014	8,72
14	Garanti Factoring	21.08.2013	8,80
	Garanti Factoring	03.03.2014	8,70
15	Garanti Yatırım Ortaklığı	31.12.2013	9,01
	Garanti Yatırım Ortaklığı	03.03.2014	9,02
16	Global Yatırım Holding	26.11.2013	8,86
	Global Yatırım Holding	03.03.2014	8,84
17	Hürriyet Gazetecilik	24.09.2013	9,09
	Hürriyet Gazetecilik	03.03.2014	8,86
18	İhlas Ev Aletleri	01.08.2013	8,05
	İhlas Ev Aletleri	03.03.2014	7,80
19	İhlas Holding	02.08.2013	8,15
	İhlas Holding	03.03.2014	7,87
20	İş Finansal Kiralama	27.12.2013	9,11
	İş Finansal Kiralama	03.03.2014	8,59
21	İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	26.12.2013	8,81
	İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	03.03.2014	8,56
22	İş Yatırım Menkul Değerler	10.09.2013	9,06
	İş Yatırım Menkul Değerler	03.03.2014	8,81
23	Logo Yazılım	13.12.2013	8,91
	Logo Yazılım	03.03.2014	8,46

	Şirket İsmi	Tarih	Not
24	Otokar	28.06.2013	8,92
	Otokar	03.03.2014	8,64
25	Park Elektrik Üretim Madencilik	06.06.2013	8,98
	Park Elektrik Üretim Madencilik	03.03.2014	8,45
26	Pegasus	31.12.2013	8,13
	Pegasus	03.03.2014	8,07
27	Petkim	20.08.2013	8,91
	Petkim	03.03.2014	8,97
28	Pınar Entegre Et ve Un	20.11.2013	9,16
	Pınar Entegre Et ve Un	03.03.2014	8,64
29	Pınar Su	04.12.2013	9,34
	Pınar Su	03.03.2014	8,78
30	Pınar Süt Mamulleri	20.11.2013	9,15
	Pınar Süt Mamulleri	03.03.2014	8,63
31	Şekerbank	07.02.2014	9,09
	Şekerbank	03.03.2014	9,07
32	Tav Holding	23.08.2013	9,39
	Tav Holding	03.03.2014	9,18
33	Tofaş	11.11.2013	9,14
	Tofaş	03.03.2014	8,58
34	Tüpraş	04.10.2013	9,34
	Tüpraş	03.03.2014	8,67
35	Türk Telekom	12.12.2013	8,80
	Türk Telekom	04.03.2014	8,32
36	Türk Traktör	16.08.2013	9,10
	Türk Traktör	03.03.2014	8,73
37	Türkiye Halk Bankası	19.12.2013	9,21
	Türkiye Halk Bankası	03.03.2014	8,72
38	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	21.10.2013	9,40
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	03.03.2014	9,06
39	Vakıf Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklığı	17.01.2014	9,39
	Vakıf Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklığı	03.03.2014	9,31
40	Vestel Elektronik	21.02.2014	9,03
	Vestel Elektronik	03.03.2014	8,94
41	Yapı ve Kredi Bankası	27.12.2013	9,32
	Yapı ve Kredi Bankası	03.03.2014	8,82
42	Yazıcılar Holding	11.10.2013	9,07
	Yazıcılar Holding	03.03.2014	8,50

Bu analizde; sadece iki (2) BIST Kurumsal Yönetim Endeksi şirketinin notunun eksilmediğini, arttığını görmekteyiz. Bu sonuç, iki şirketin 3 Ocak 2014 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği gereklilerini de yerine getirme performanslarını ve hızla uygulamaya geçme başarılarını göstermektedir.

Bu veriler; Kamuyu Aydınlatma Platformu (www.kap.gov.tr)'den ilgili şirketlerin bildirimlerinden derlenmiştir.

Kurumsal Yönetim Endeksi Hakkında

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi yaptıran şirketlerin dahil edildiği endekstir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31 Ağustos 2007 tarihinde başlanmış olup, ilk gün başlangıç değeri 48.082,17, kapanış değeri 49.896,19 olarak gerçekleşmiştir. Aynı tarihte BIST 100 Endeksi 50,198,60'dır. BIST 100 endeksinin 73.871,54 olduğu 30 Nisan 2014 itibarıyla Kurumsal Yönetim Endeksi kapanış değeri ise 66.763,35 olarak gerçekleşmiştir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Gözetli Pazar ve C Listesi hariç) işlem gören ve ku-

30 Nisan 2014 itibarıyla; Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yetkilendirilen toplam dört şirket bulunmaktadır.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından, şirketlerin internet sitelerinden ve derecelendirme kuruluşlarının internet sitelerinden ulaşılabilir.

BIST Pazar kot/kayıt ücreti Pazara alınan paylarının nominal tutarı üzerinden %0,1 (binde bir'i), kotta/kayıtta kalma ücreti %0,025 (onbinde ikibucuk) olarak hesaplanmaktadır.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamın-

Türkiye'de kurulan ve SPK tarafından yetkilendirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Derecelendirme Kuruluşları	Türkiye'de derecelendirme faaliyetinde bulunması kurulca kabul edilen Uluslararası Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Derecelendirmesi Kuruluşları
Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.	ISS Corporate Services Inc.
Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.	
JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş.	

Bu veriler; Sermaye Piyasası Kurulu internet sitesinden (www.spk.gov.tr) alınmıştır.

kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir.

Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

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

Belirli sermaye büyüklüğünde olan şirketler, Kurumsal Yönetim Endeksine girdikleri takdirde, Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi yaptıran giderlerini bir anlamda BIST kotasyon ücretleri ile karşılamış olmaktadır.

30 Nisan 2014 itibarıyla; BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde 47 şirket yer almaktadır.

	Pay Kodu	Şirket İsmi
1	AEFES	Anadolu Efes
2	AKBNK	Akbank
3	ALBRK	Albaraka Türk Katılım Bankası
4	ARCLK	Arçelik
5	ASELS	Aselsan Elektronik
6	ASYAP	Asya Katılım Bankası
7	AYGAZ	Aygaz
8	BOYNR	Boyer Büyük Mağazacılık
9	COLLA	Coca Cola İçecek
10	CRDFA	Creditwest Faktoring
11	DOAS	Doğuş Otomotiv
12	DOHOL	Doğan Şirket Grubu Holding
13	DYHOL	Doğan Yayın Holding
14	EGCYH	Egeli&Co Yatırım Holding
15	ENKAI	Enka İnşaat
16	GARFA	Garanti Factoring
17	GLYHO	Global Yatırım Holding
18	GRNYO	Garanti Yatırım Ortaklığı
19	HALKB	Halk Bankası
20	HURG	Hürriyet Gazetecilik
21	IHEVA	İhlas Ev Aletleri
22	IHLAS	İhlas Holding
23	ISFIN	İş Finansal Kiralama
24	ISGYO	İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
25	ISMEN	İş Yatırım Menkul Değerler
26	LOGO	Logo Yazılım
27	OTKAR	Otokar
28	PETKM	Petkim
29	PETUN	Pınar Entegre Et ve Un
30	PGSUS	Pegasus
31	PINSU	Pınar Su
32	PNSUT	Pınar Süt Mamülleri
33	PRKAB	Türk Prysmian Kablo
34	PRKME	Park Elek. Üretim Madencilik
35	SKBNK	Şekerbank
36	TAVHL	TAV Holding
37	TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası
38	TRCAS	Turcas Petrol
39	TSKB	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
40	TTKOM	Türk Telekom
41	TTRAK	Türk Traktör
42	TUPRS	Tüpraş
43	VESTL	Vestel Elektronik
44	VKBYO	Vakıf Men. Kıy. Yatırım Ort.
45	YAZIC	Yazıcılar Holding
46	YGYO	Yeşil Gayr. Yatırım Ortaklığı
47	YKBNK	Yapı ve Kredi Bankası

ANONİM ŞİRKETLERDE ÇALIŞANLAR VE YARDIM İŞLERİ İÇİN KÂRDAN PAY AYRILMASI

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş “Çalışanlar ve İşçiler Lehine Yardım Akçesi” konusunda hazırladığı makalesinde, konuyu 6762 sayılı eski Ticaret Kanunu ve 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu ile karşılaştırmalı olarak ele alıyor.

Hatırlanacağı üzere, 6762 sayılı eski Ticaret Kanunu (ETK), anonim şirketlere, 466'ncı maddesinde öngörülen kanuni yedek akçe ayırma zorunluluğu dışında, ihtiyari olarak yedek akçe ayırma ve hatta işçiler yararına yardım sandıkları ve sair yardım kuruluşları kurma olanağı tanımakta idi. Bu çerçevede, sınırlı sayıda anonim şirket tarafından bilinse ve uygulansa da, anonim şirketlerin, işçiler yararına vakıf kurmaları ve elde ettikleri kârların bir kısmını işçiler yararına yedek akçe olarak ayırmaları, bir başka deyişle şirket kârından işçilerle pay vermeleri mümkündü. Bu yönüyle bakıldığında, 1956 yılında kabul edilen eski Ticaret Kanunu'nun, kabul edildiği dönemin çok ötesinde bir yaklaşım sergilediğini kabul etmek gerekir.

ETK'nın “Müstahdem ve İşçiler Lehine Yardım Akçesi” kenar başlıklı 468'nci maddesinde;

“Esas mukavelede şirketin müstahdem ve işçileri için yardım sandıkları vesair yardım teşkilatı kurulması ve idamesi maksadıyla akçe ayrılması derpiş olunabilir.

Yardım maksadına tahsis olunan para ve diğer mallar, şirket mallarından ayrılarak bunlarla Medeni Kanun hükümleri dairesinde bir tesis meydana getirilir.

Tesis senedinde, tesis mallarının şirkete karşı bir alacaktan ibaret olacağı tasrih olunabilir.

Şirketten alınandan başka müstahdem veya işçilerden de aidat alınmışsa, hizmet münasebetinin sonunda tesis şartlarına göre bu akçeden faydalanmadıkları takdirde müstahdem ve işçilere hiç değilse ödedikleri meblağlar ödeme tarihlerinden itibaren %5 faiziyle birlikte geri verilir.”

hükmü yer almakta idi.



6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nun “Çalışanlar ve İşçiler Lehine Yardım Akçesi” kenar başlıklı 522'nci maddesinde ise;

“Esas sözleşmede şirketin yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yardım kuruluşları kurulması veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla veya bu amacı taşıyan kamu tüzel kişilerine verilmek üzere yedek akçe ayrılabilir.

Yardım amacına özgülenen yedek akçelerin ve diğer malların şirketten ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulması zorunludur. Vakıf senedinde, vakıf malvarlığının şirkete karşı bir alacaktan ibaret olacağı da öngörülebilir.

Şirketin bu amaca özgülediği yedek akçeden başka yöneticilerden, çalışanlardan ve işçilerden aidat alınmışsa, iş ilişkisinin sonunda,



SONER ALTAŞ

2000 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan Soner Altaş, 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 Gazetesinde yeni Türk Ticaret Kanunu’na ilişkin olarak yayımlanmış birçok makalesi ve yazısı bulunmaktadır. Evli olan Altaş, iki çocuk babasıdır.

vakıf senedine göre yapılan ayırmadan yararlanamadıkları takdirde çalışanlara ve işçilere hiç değilse ödedikleri tutarlar ödeme tarihinden itibaren kanunî faiziyle birlikte geri verilir.”

denilmiştir.

Böylece, TTK’nın şirket esas sözleşmesi ile çalışanlar ve işçiler yararına yedek akçe ayrılmasını içeren 522’nci maddesinde, ETK’nin 468’nci maddesindeki “müstahdemler” ibaresi yerine “şirket çalışanları ve yöneticileri” söz dizimi getirilmiş, yardım amacına özgülenen yedek akçeler ve malların şirket malvarlığından ayrılarak bir “vakıf veya kooperatif kurmak” suretiyle değerlendirilmesi öngörülmüş, şirketten ayrılanlar dışında aйдat alınması halinde de yararlanamayanlara en azın-

dan kanuni faiz ile geri verilmesi şart koşulmuştur.

TTK düzenlemesinde göze çarpan en önemli yenilik ise, çalışanlar, işçiler ve yöneticilere yardım amaçlı ayrılacak yedek akçelerin bu amacı taşıyan kamu tüzel kişilerine verilebilmesine olanak sağlanmasıdır. Yani, anonim şirketler, şirket çalışanları, işçileri ve yöneticileri için ayracakları yedek akçeleri, değerlendirilmek üzere bu amacı taşıyan mevcut kamu tüzel kişilerinden birisine yatırabilecekleri gibi, ileride bu amaçla kurulacak kamu tüzel kişiliğine de devredebileceklerdir.

Dolayısıyla, anonim şirketler, kuruluş esas sözleşmelerine hüküm koymak ya da sonradan esas sözleşme değişikliğine gitmek suretiyle, şirketin yöneticileri, çalışanları ve iş-

çileri yararına vakıf veya kooperatif kurabilecek ve bunların devamı amacıyla yıllık kârdan yedek akçe ayırabileceklerdir.

Şirketin yıllık kârından yöneticiler, çalışanlar ve işçiler için ayrılacak olan bu yedek akçeler, ayrılmalarını müteakip bağımsız bir nitelik kazanacak ve mevcut olan veya ileride Türk Medeni Kanunu hükümlerine göre kurulacak olan bir vakfa ya da 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu uyarınca kurulacak kooperatife mal edilecektir. Ya da, yukarıda izah ettiğimiz üzere, yöneticileri, çalışanları ve işçileri için ayrılacak yedek akçeler, bu amaçla kurulacak kamu tüzel kişiliğine de devredilecektir. Ülkemizde, sınırlı sayıda ve özellikle büyük addedilecek anonim ve holding şirketlerin, genelde “emekli ve yardım sandığı vakfı” kurduklarını görmekteyiz.

Diğer yandan, ETK’da olduğu üzere, TTK’ya göre de, yıllık kârdan ayrılan yedek akçeden başka, kurulacak vakıf yöneticilerden, çalışanlardan ve işçilerden aidat alabilecektir. Çalışanların ve işçilerin şirketten ayrılmalari ve vakıf senedine göre yapılan ayırmadan yararlanamamaları halinde ise, ödedikleri tutarlar ödeme tarihlerinden itibaren –en azkanuni faiziyle birlikte kendilerine iade edilecektir.

Ancak, yukarıda da belirttiğimiz üzere, bu amaçla yedek akçe ayırmak için şirket esas sözleşmesinde hüküm bulunması gerekir. Bu çerçevede, yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yardım kuruluşları kurmak ve bu amaçla yedek akçe ayırmak isteyen bir anonim şirketin ilgili esas sözleşmesi maddesi;

“Şirketin yıllık kârından, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre % 5 yasal yedek akçe ile şirket tüzel kişiliğine terettüp eden bircümle mali yükümlülükler ayrıldıktan ve birinci temettü indirildikten sonra, % 3’ten az olmak üzere % 5’e kadar genel kurulca takdir edilen bir miktar, (ABC) Anonim Şirketi Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı’na tahsis olunur.”

şeklinde olabileceği gibi, esas sözleşmede bu hususa yer vermekle birlikte kararın genel kurula, icrasının ise yönetim kuruluna bırakılması yönünde, aşağıdaki gibi, genel bir madde de tanzim edilebilir :

“Yönetim kurulu kararıyla, Türk Ticaret Kanununun 522nci maddesi uyarınca şirketin yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yardım ku-

Görüldüğü üzere, genel kurul kararı ile çalışanlar ve işçiler yararına yedek akçe ayrılmasını düzenleyen TTK’nın 523nci maddesinin üçüncü fıkrası hükmü, ETK’nın 469. maddesinin üçüncü fıkrası hükmünün öz itibariyle aynıdır. Sadece, ETK’nın ilgili fıkra hükümdeki “vesair yardım teşkilatı”, “idamesi”, “hadim olmak”, “safî kâr” ibareleri yerine TTK’da “ve diğer yardım örgütleri”, “sürdürülebilmesi”, “hizmet etmek” ve “yıllık kâr” ibareleri kullanılmıştır.

ruluşları kurulabilir ve şirketin yıllık kârından, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre % 5 yasal yedek akçe ile şirket tüzel kişiliğine terettüp eden bircümle mali yükümlülükler ayrıldıktan ve birinci temettü indirildikten sonra, % 3’ten az olmamak üzere % 5’e kadar genel kurulca takdir edilen bir miktar, bu yardım kuruluşuna tahsis olunur. Şirket tarafından kurulacak olan yardım kuruluşundan yararlanacakların nitelikleri ile yararlanma şartları, bu hususta şirket yönetim kurulu tarafından kabul edilecek bir statü veya yönerge ile tespit olunur.”

Gelelim esas sözleşmede hüküm olmamasına rağmen şirket çalışanları, yöneticileri ile işçileri yararına yedek akçe ayrılmasına ve hayır işleri için kârdan pay ayrılmasına; TTK’nın 523. maddesinin üçüncü fıkrasında “Esas sözleşmede hüküm bulunmasa bile, genel kurul, şirketin işçileri için yardım sandıkları ve diğer yardım örgütleri kurulması veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla veya diğer yardım ve hayır amaçlarına

hizmet etmek üzere, bilanço kârından yedek akçe ayırabilir.” hükmüne yer verilmiştir. Nitekim, ETK’nın 469. maddesinin üçüncü fıkrasında da “Esas mukavelede hüküm olmasa bile umumi heyet, şirket müstahdem ve işçileri için yardım sandıkları vesair yardım teşkilatı kurulması ve idamesi maksadıyla veya diğer yardım maksatlarına hadim olmak üzere, safî kardan aidat tefrik edebilir; bu aidat esas mukavele ile muayyen yardım akçeleri hakkındaki hükümlere tabidir.” hükmü yer almakta idi.

Görüldüğü üzere, genel kurul kararı ile çalışanlar ve işçiler yararına yedek akçe ayrılmasını düzenleyen TTK’nın 523nci maddesinin üçüncü fıkrası hükmü, ETK’nın 469. maddesinin üçüncü fıkrası hükmünün öz itibariyle aynıdır. Sadece, ETK’nın ilgili fıkra hükümdeki “vesair yardım teşkilatı”, “idamesi”, “hadim olmak”, “safî kâr” ibareleri yerine TTK’da “ve diğer yardım örgütleri”, “sürdürülebilmesi”, “hizmet etmek” ve “yıllık kâr” ibareleri kullanılmıştır.



Bu çerçevede, anonim şirket esas sözleşmesinde hüküm bulunmasa dahi, anonim şirket genel kurulu, şirket işçileri yararına yardım sandıkları veya diğer yardım örgütleri kurulması ve devamı amacıyla, şirket kârından yedek akçe ayırabilir.

Hatta, bir önceki bölümde izah edilen 522nci maddeden ayrı olarak, 523üncü maddenin üçüncü fıkrasında “veya” ibaresine yer vermek suretiyle, yardım sandıkları ve diğer yardım örgütleri yanında “diğer yardım ve hayır amaçlarına hizmet etmek üzere” yedek akçe ayrılmasının da yolu açılmıştır. Bu yönüyle, TTK’nun 523üncü maddesinin üçüncü fıkrası hükmünün, işçiler yararına yedek akçe ayırmanın konusunu 522nci maddeye ve hatta ETK’ya göre daha geniş tuttuğunu, işçilere yardım amacı taşıyan hemen hemen yasal her türlü harcama yanında şirket dışındaki kişi ve kuruluşlara yardım yapılması ve hayır işlerine yönelik harcamalarda bulunulması amacıyla kârdan pay ayrılmasına izin verildiğini söyleyebiliriz.

Dilerseniz, bu amaçla şirket kârından pay ayırmayı düşünen şirketlere yol göstermesi bakımından da konuyu bir örnekle somutlaştıralım: (ABC) Anonim Şirketi’nin 2014 yılı Mart ayı içerisinde yapacağı olağan genel kurul toplantısında, şirket işçileri yararına vakıf kurulmasına ve şirket kârından anılan vakfa aktarılmak üzere yedek akçe ayrılmasına yönelik olarak, aşağıdaki gibi bir karar alabilir;

“Yönetim Kurulu’nun ‘TTK’nın 523üncü maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca, şirket işçileri için (B) Anonim Şirketi Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı kurulması ve şirketin bilanço kârından, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre % 5 oranında yasal yedek akçe ayrılıp pay sahiplerine % 5 oranında kâr payı öndikten sonra, kalan kısmın % 3’ünün yedek akçe olarak ayrılıp anılan vakfa tahsis edilmesinin yönündeki teklifi görüşüldü. Yönetim kurulunun teklifinin kabulüne ve anılan vakfın kurulması konusunda gerekli işlemleri tesis etmek üzere Yönetim Kuruluna yetki verilmesine, oy birliği ile karar verildi.”

Aynı şirket, diğer yardım ve hayır işleri için kârdan pay ayırmak istiyorsa, bu durumda, 2014 yılı Mart ayı içerisinde yapacağı olağan genel kurul toplantısında, aşağıdaki gibi bir karar alabilir;

“Yönetim Kurulu’nun ‘TTK’nın 523üncü maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca, diğer yardım ve hayır amaçlarına hizmet etmek üzere, şirketin bilanço kârından, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre % 5 oranında yasal yedek akçe ayrılıp pay sahiplerine % 5 oranında kâr payı öndikten sonra, kalan kısmın % 3’ünün yedek akçe olarak ayrılması yönündeki teklifi görüşüldü. Yönetim kurulunun teklifinin kabulüne ve anılan yardım ile hayır amaçlı harcamaları yapabilmesi hususunda Yönetim Kuruluna yetki verilmesine, oy birliği ile karar verildi.”

TTK düzenlemesinde göze çarpan en önemli yenilik ise, çalışanlar, işçiler ve yöneticilere yardım amaçlı ayrılacak yedek akçelerin bu amacı taşıyan kamu tüzel kişilerine verilebilmesine olanak sağlanmasıdır.

Peki, anonim şirketler, şirket işçileri yararına ya da hayır işleri için kârdan pay ayırırlarken, afaki oranlar belirleyebilirler mi? Hemen belirtelim ki, şirket genel kurulu, bu konuda mutlak bir serbestiye sahip değildir. Bu konuda dikkat edilecek en önemli kıstas, işçiler yararına veya hayır amacıyla kârdan yedek akçe ayırırken, pay sahiplerinin müktesep haklarından olan kâr payı alma hakkının olumsuz şekilde etkilenmemesi olmalıdır. Yani, şirket genel kurulu, “işçi/hayır yararına ancak ortaklar aleyhine” olan bir tahsiste bulunamaz. Dolayısıyla, şirket yönetimi ve genel kurulu bu konuda dengeli bir kâr dağıtım politikası belirlemeli, bu konuda alınacak genel kurul kararlarında –sonradan açılabilecek olası iptal davalarının önüne geçmek için- oybirliği, bu mümkün değilse şirket sermayesinin azami çoğunluğunun oylarının alınmasına gayret edilmeli ve şirketin genel menfaati böyle bir aйдan ayrılmasını zorunlu kılıyorsa, işçiler yararına yedek akçe ayrılarak kâr payının azaltılması yoluna gidilmelidir.

Bu konuda belirtilmesi gereken bir diğer husus da, işçiler yararına ya da hayır işleri için ayrılan yedek akçelerin başka işlerde kullanılıp kullanılmayacağı ya da şirket tarafın-

dan geri istenip istenemeyeceğine dairdir. ETK’ya ilişkin doktrinde, “toplumsal bir mahiyet taşıdığından, yönetim kurulu yahut genel kurulun ayrılan yedek akçelerin başka bir amaç için kullanılmalarının veya bu yönde karar almalarının mümkün olmadığı” görüşü mevcuttu. Bu görüşün, ETK ile hemen hemen aynı hükümleri içeren TTK açısından da geçerliliğini koruduğu kanısındayız. Nitekim, TTK’nın 522nci maddesinin ikinci fıkrasında “Yardım amacına özgülenen yedek akçelerin ve diğer malların şirketten ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulması zorunlu-

dur.” denilerek, ayrılan yedek akçelerin kurulacak vakfa veya kooperatife aktarılması, şirket bünyesinde tutulmaması şart koşulmaktadır. Dolayısıyla, işçiler yararına ayrılmış bulunan yedek akçelerin geri istenmesinin ya da tahsis olunduğu gaye dışında bir amaç için çözümlenip harcanmalarının mümkün olmayacağı kanısındayız.

Bu yönüyle, 6762 sayılı eski Ticaret Kanunu’nda da yer verilen ve 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu ile kapsamı genişletilen şirket çalışanları ve yardım işleri için kârdan pay ayrılmasına dair düzenlemenin, şirket kârından yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yedek akçe ayırmayı düşünen, böylece bunlara gerektiğinde maddi destekte bulunma ve hatta ikinci emeklilik maaşı imkanı sunarak şirkete bağlılıklarını ve performanslarını artırmayı amaçlayan anonim şirketler, ayrıca aile anayasasına sahip olup da daha kurumsal bir yapıya ve çalışan memnuniyetine odaklanan aile şirketlerimiz için değerlendirilmesi gereken önemli bir imkan olduğu kanısındayız. ■

¹Bkz. İsmail DOĞANAY, Türk Ticaret Kanunu Şerhi, 2. Cilt, 2. Baskı, Olgaç Matbaası, Ankara, 1981, s.1061

OSMANLI'NIN AKINCILARI GÜNÜMÜZÜN İŞ GELİŞTİRMECİLERİNE DAİR BİR YATIRIM SERÜVENİ



BÜLENT ÖZÜTÜRK

TKYD Üyesi, TAV Havalimanları Holding Yatırımlar Koordinatörü Bülent Özütürk "En İyi İkinci Çözüm" isimli kitabını yayınladı. Bülent Özütürk ile yeni yayımlanan kitabı üzerine yaptığımız röportajı yayınlıyoruz.

"En iyi ikinci çözüm: İş geliştirme ve yatırım dinamikleri" yayını içeriğinden bahseder misiniz?

SPK'da çalıştığım dönemlerde şirketlerinin kurumsal finansman çözümlerinin bir parçasıydık. TAV iştiraklerinden Havaş'ta çalışmaya başladığımda ise bu sefer bir özel sermaye fonuna ve bir bankaya azınlık payı satışı işlemini tecrübe ettim. Sonrasında ise TAV'da iş geliştirme bölümünde tabiri caizse sürecin en başını yani suyun kaynağını görebileceğim bir pozisyonda çalışmaya başladım ve şunu farkettim: Aslında iş geliştirme ve yatırım dünyasında pek çok parça var, ancak bu parçalar kesit kesit ele alındığından baştan sonra tüm sürecin ele alındığı bir resmi göremiyoruz. Bu nedenle yayında, sürecin hem yatırım öncesi hem yatırım süreci, hem de yatırım sonrası diyebileceğimiz 3 aşamasını biraraya getirmeye çalıştım.

Ne amaçla böyle bir yayını hazırladınız?

Çıkış noktam şirketimizin iş geliştirme bölümünde yeni başlayacak kişilere bir iş yapma rehberi hazırlamaktı. Sonrasında bu rehberin MBA eğitimi almakta olan mühendislere de faydalı olabileceğini düşündüm. Hemen hemen her konuda TAV örnekleriyle de içeriği zenginleştirme imkanı buldum.

İş geliştirme ve girişimcilik ilişkisi üzerinde duruyorsunuz yayında. Sizce her iki kavram için kurumsal yönetim neyi ifade eder? Büyüme sürdürülebilirlik açısından ele alındığında burada kurumsal yönetim nasıl bir rol üstlenir?

Kurumsal yönetime ait çok değişik tanımlar olabilir ama benim için bunun en saf tanımı: Ortak akıl. Kurumsal yönetimde yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanının aynı kişi olmaması ilkesinin temel amacı gerek yönlendirme gerekse denetim anlamında en azından bir başka kişinin daha görüşüne başvurulmasıdır. Komitelerin oluşumuna baktarsak da komiteler, yönetim kuruluna daha sağlıklı bir karar verebilmesi için ön hazırlıkları yapmak ve sonuçlarını yönetime sunmak üzere şekillenmiştir. "Kurumsal yönetim mutlaka büyüme ve sürdürülebilirliği sağlar" diye birşey söylemek çok iddialı olabilir ama kurumsal yönetimi benimsemeyen yapılara göre mutlaka avantaj sağlayacaktır.

TAV gibi kuruluşundan kurumsal bir yapı içinde şekillenen şirketlerin kurumsal yönetimi benimsemesinde pek sorun çıkmasa da aile şirketleri, kurumsallaştıklarında servetlerinin kaybetme riski gibi bir düşünceye kapılıyorlar diye düşünüyorum. Oysaki kurumsallaşma o servetin teminatıdır. O nedenle, girişimcilerimizin özellikle aile şirketlerinin işletmelerini

ilk günden kurumsal bir yapı planına dahil etmeleri artık kaçınılmaz.

Kitabınızda en eski ve halen faaliyet gösteren şirketler listesi yer alıyor. Liste incelendiğinde çoğunlukla gıda şirketlerinin mevcudiyedi söz konusu. Sizce bunun nedeni nedir?

Örneklere bakıldığında bu işletmeler geleneksel tatları günümüze kadar aynı standartlarda taşıyabilmiş kurumlar. Ya akıllı büyümüşler ya da kendi iradeleriyle büyümeyi tercih etmişler ve tek şube ile yaşamalarını sürdürmeye devam etmekte. Pek

"En İyi İkinci Çözüm" patronun çalışanı ile üzerinde konuştuğu senaryonun adıdır. Patronlar en iyi çözüme sıcak bakarlar ama ona inanmayacak kadar iyi birer risk yöneticisidirler. Ortalama bir senaryoyu dinlemek istemezler, kötü senaryoyu ise bırakın dinlemeyi duymazlar bile. Bu işi tatlıya bağlamanın sihirli dokunuşu "en iyi" ifadesinde saklıdır. Yoksa hepimiz biliyoruz ki en iyi bir tanedir ve ikinci en iyi diye bir kavram yoktur.

çoğu aile şirketi olsa da markalaşabilmiş ve kurumsallaşmayı başarabilmiştir.

Risk yönetimi iş geliştirmenin şüphesiz önemli bir parçası sizin de belirttiğiniz gibi. İş geliştirme için risk neyi ifade eder ve nasıl yönetilmelidir?

Türkçe karşılığını bulamadım ama iş geliştirmecilere "integrating generalist" de deniliyor. İş geliştirmeden önce yaptığım işlerde o alanda ne kadar çok uzmanlaşırsam o alana ilişkin riski daha iyi yöneteceğimi düşünürdüm. Oysa ki şimdi iş geliştirme görevinde resme daha geniş bir açıyla bakma imkanına sahibim ve fikrim şu yönde değişti: "Ne kadar detaya girmek istediğinizi veya detaylardan ne zaman sıyrılabileceğinizi bilerseniz riski de o denli iyi yönetebilirsiniz." Aslında girişimci ya da patron bakış açısı dediğimiz konu da risk yönetimi becerisinde düğümleniyor.

Yayında "ilişki kurma" Bölümü dikkat çekici saptamalar barındırıyor. TKYD gibi sivil toplum kuruluşları bu süreçte nasıl yardımcı oluyor?

Konuya girmeden önce şunu ifade etmek istiyorum. Ülkemizde çok sayıda sivil toplum kuruluşu olmasına rağmen çok azı iyi yönetilebilmektedir. Bu nedenle, TKYD'nin her yıl artan bir oranda kendini kabul ettiren bir dernek olmasından ötürü öncelikle tüm yöneticilerini ve ekibini tebrik ederim.

İlişki kurmanın ilk koşulu ilişki kurmanın ne denli önemli bir sermaye olduğunu bilen kişilerin biraya gelmesi ve getirilmesidir. TKYD'nin üye profili, üye olmayan ama TKYD'nin varlığına ihtiyaç duyan kişi veya kitlelere ulaşma kapasitesi oldukça yüksek. Bu durumda da başarı ve verimliliğe kolayca ulaşabiliyor.

Çağımız bilgi çağı ve internette herşey var ifadesine kısmen katılanlarıdır. Sizin ihtiyaçlarınızı hem üyelerin etkileşimi ile ücretsiz olarak ya da sunduğu özel eğitimlerle makul ücretlerle karşılayan bir sivil toplum kuruluşu; kişilerin bireysel gelişimlerine dolayısıyla da o kişilerin yaptıkları işlere doğrudan fayda sağlamaktadır.

Yatırımcılar şirketlerde neyi görmek ister? İş geliştirme kuruluşunu bu yapıya nasıl hazır hale getirir?

İki şey görmek ister. İlki mevcut durumu. Bunu temel olarak mali işler bölümündeki arkadaşlarımız sağlarlar. Diğeri şirketin gelecekte neler yapacağı; yani projeleri, yeni ürünleri, yeni iş fikir veya modelleri. İş geliştirmecilerin, şirketin geleceğini anlatırken gerekçeleri sağlam, yani ayağı yere basan işlerini şirketin daha önceki performansına dayanarak sunmaları gerekir. Bu nasıl sağlanır dersiniz şirketi bu yapıya hazır hale getirmek için değişik coğrafyalarda, farklı ortaklarla ve çok sayıda yatırım fırsatını incelemek gerekir.

Yönetim kurullarının iş geliştirmede rol ve sorumlulukları ne olmalıdır?

Yönetim kurulları özellikle strateji belirlemede ve trendler konusunda iş geliştirme bölümlerine rehberlik etmektedirler. Şüphesiz bunda yönetim kurulunuzun kompozisyonu ve üyelerinin kalitesi büyük önem taşır. Hem kendi sektöründe hem de farklı sektörlerde derin tecrübeleri olan, mümkünse farklı milletlerden, hatta erkeklerin yanı sıra kadınların da temsil edildiği, girişimcilerin yanı sıra profesyonel yöneticilik tecrübesi de olan üyelerden oluşan bir yönetim yapınız varsa iş geliştirmecinin işi hem kolaylaşır hem de yaptığı işi yönetiminize daha iyi anlatma imkanına sahip olursunuz. Bu anlamda, TAV'da



Kitapta neler bulabileceksiniz hızlıca bir göz atalım

Due diligence, Tahminleme, Organik, inorganik büyüme, Stop-loss kararı ne zaman verilmelidir?, Tag along ve drag along nedir?, Uluslararası yönetici (expat) lokalizasyonu nedir?, Modelleme bilmek ne demektir?, Networking yaparken "satıcı kokmak" ne demektir?, Diplomatik iletişim dili "business diplomacy", Refinansman yöntemleri, Çevresel etki değerlendirmesi, Kurumsal yönetimin yapı taşları, Yurtdışında yatırım yaparken nelere dikkat edilir?, Yatırımda karar anı ne zamandır?, Teminat ne zaman yakılır?"

bu sözüne ettiğim yapıdan oluşan birbirinden değerli yönetim kurulu üyelerimizle aynı çatı altında olmak bizler için büyük bir şans.

Akıncılarla İş Geliştirmeciler kavramlarının bir araya gelmesinden de bahsedebilir misiniz?

Kitabımda iş geliştirme ve iş geliştirmecilerle Osmanlı'nın askeri teşkilatındaki akıncı sınıfı arasında çok fazla benzer yön bulduğum için küçük bir bölümde bu ilişkiyi anlatmaya çalıştım. Kitabı okuyamayacak olanlar için akıncıları şu şekilde özetlemeye çalışayım: "Akıncılar, öncü kuvvetler oldukları için, ordunun keşif hizmetlerini görüyorlar ve düşman topraklarındaki araziye tetkik ederek orduya yol açıyorlardı. Çok seri hareket ettikleri için, düşmanın pusu kurmasına imkân vermiyorlardı. Akıncılar, esas ordudan dört beş gün daha ileride bulunurlardı. Savaş zamanları dışında akıncılar, kendi iş ve talimleri ile meşgul olurlardı. Düşman ülkesine yapılan akınlar, gelişigüzel değil, bir plan ve program dâhilinde olurdu."

Burada tekrar altını çizmek istediğim husus akıncıların yani büyümenin planlı olmasıdır. Bu anlamda yönetim kurulunun iş geliştirmecileri hem yönlendirmeleri hem de motive etmeleri kritik bir konudur. ■

ŞEFFAF KURUM GÜÇLÜ TOPLUM

TKYD Üyesi Ali Kamil Uzun kaleme aldığı makalesinde sivil toplum kuruluşlarında kurumsal yönetimin önemi ve kurumların şeffaflığı konularına değiniyor.

Üyesi olduğum sivil toplum kuruluşlarından biri olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin OECD ve SPK işbirliğinde gerçekleştirdiği VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi 15-16 Ocak tarihleri arasında yapıldı. Yerli ve yabancı birçok kişinin katıldığı bu Zirve yine çok keyifli ve verimli geçti. Birbirinden değerli konuşmacıları dinleme fırsatı bulduk, iş yaşamının yoğunluğundan dolayı görüşme fırsatı bulamadığımız dostlarımızla görüşme şansımız oldu.

DARÜŞŞAFAKA CEMİYETİ KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLÜ ALDI

Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerinin rehberliğinde yapılan zirvenin bu seneki sürprizi hiç şüphesiz bir sivil toplum kurumunun "Kurumsal Yönetim" ödülü alması oldu. Ülkemizde 150 yıldır aydınlık yarınlarmız için binlerce gencimizi yetiştiren, benim de Denetim Kurulu Başkanı olduğum Darüşşafaka Cemiyeti, Kurumsal Yönetim derecelendirme notu alan ilk sivil toplum kuruluşu (STK) olarak, ekonomimizin belli başlı şirketleriyle birlikte ödüllendirildi. Aslında bu ödül, Darüşşafaka Cemiyeti'nin aldığı ilk ödül değil. 2013 Mayıs ayında Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Darüşşafaka Cemiyeti'ni iç denetim faaliyetlerinden dolayı "Farkındalık Ödülü" ile ödüllendirmişti.

Küresel alanda çalışan firmalarımızın bu ödü-

lü alması, ekonomik yapımız düşünüldüğünde normal karşılanmalıdır. Ancak bir STK'nın bu firmalarla aynı sahneyi paylaşması üzerinde durulması gereken bir konudur. Sivil toplum kurumları olarak baktığımız ve sayıları 104 bin civarında olan bu kurumlarımızdan birinin yönetim anlayışında sahip olduğu bu iddianın nedeni ve bu anlayışın toplumsal yaşantımıza katacağı değeri analiz etmemiz gerekiyor.

SİVİL TOPLUM KURUMLARINDA KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ

STK'lar, toplumdan sağladığı kaynaklardan yarattığı katma değeri, amacı için topluma geri veren, sosyal fayda sağlayan kurumlardır. STK'ların kurumsallaşmasında yönetim organlarının niteliği önemlidir. STK'da yönetim organları zamanını, bilgi ve deneyim birikimlerini, becerilerini özverili ve gönüllü adanmışlıkla paylaşacak, değer yaratacak kişilerden oluşmalıdır. STK'lara liderlik edecek olanlar, kişisel çıkar gözetmeksizin, karşılıksız hizmet vermeyi ilke edinmiş, katkılarını "aklinin zekâtını vermek" olarak düşünenler olmalıdır.

Bu kurumlarda; kurumsal devamlılığın güvencesi olan şeffaf ve hesap verilebilir kurumsal yapı, hukukun ve kurum amaçlarının gereklerinin yerine getirilmesine azami dikkat ve özen gösteren, kuraldışı eylemlere bi-

lerek ve isteyerek taraf olmayan bir yönetim anlayışı bulunmalıdır. Bu anlayış, STK'ları ve gönüllüleri için itibarın sigortası olacaktır.

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NE NEDEN UYUM GÖSTERMELİ?

Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkanı Talha Çamaş, Forbes Dergisi'nin Ocak sayısında yayınlanan röportajında, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu'nun neden önemli olduğunu şu sözlerle ifade ediyor: "... Bağış yapmak çok zor bir karar. Ömür boyunca emeğinizle kazandığınız veya ailenizden kalan varlığı hiçbir beklenti olmadan devrediyorsunuz. Bu ayrı bir düşünce şekli ve hissi bir olay. O noktaya gelen biri, karşısındaki kuruma güveni yoksa bağış yapmıyor... Ama karşısında istediği zaman hesaplarını görebildiği, parasının nereye harcandığını takip edebildiği bir kurum görürse ve bu bilgilerin doğru olduğuna eminse gönül rahatlığıyla destek oluyor."

Kar amacı gütmeyen, gelirlerinin büyük çoğunluğu topladığı bağışlardan oluşan bir buçuk asırlık bir STK'nın Yönetim Kurulu Başkanı, bu çalışmalarını yapmalarında etkili olan düşüncelerini böyle özetliyor.

ŞEFFAFLIK TALEBİ

Bahsedilen bu düşünsel altyapıyı en iyi ifade

eden kavram “şeffaflık”tır. Şeffaflık Derneği tarafından “şeffaflık” şöyle tanımlanmaktadır: “...kararların, kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda alınması ve uygulanması, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bu bilginin de ulaşılabilir, anlaşılır ve somut olması prensibidir.”

Bu tanım, şeffaflığın bir yönetsel talep olduğunu, yönetim gücünü elinde bulunduran, aldıkları kararlar ile kurumları değiştirebilen kişilerin aldıkları bu kararlar konusunda, paydaş dediğimiz bu kurumun faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kurumları bilgilendirmesini ifade ediyor.

Modern bireyin özel ve profesyonel yaşamı dışında varlığını sürdürdüğü, kendi gibi düşünenlerle bir araya gelerek ortak, toplumsal bir değer için kurduğu STK’larda şeffaflığının artması toplumsal yaşantımızın kalitesi için bir gösterge olacaktır.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ TÜM KURUMLARDA UYGULANMALI

2023 yılında dünyanın en büyük on ekonomisinden biri olma hedefimiz bulunuyor. Hedeflenen bu ekonomik atılımın toplumsal değerlerle paralel gelişmesi gerekiyor. Yani, toplumsal refah, insan hakları, hukukun üstünlüğü gibi değerleri benimsememiz toplumsal gelişmişlik seviyemizi arttıracaktır. Kurumsal yönetim ilkelerini tüm kurumlarımızda uygulamamız, ekonomik ve toplumsal gelişimimizi sürekli ve sürdürülebilir kılacaktır. Kurumsal yönetimin ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk felsefesinin futbol kulüplerinden, siyasi partilere, kamu kurumlarından üniversitelere kadar tüm kurumlarımızda uygulanması için çalışılmalıdır.

Ülkemizde futbolun ulaştığı endüstriyel ölçek kulüplerimiz için kurumsal yönetim disiplinini vazgeçilmez kılmaktadır.

Ekonomik yaşantımızın içe dönük bir ekonomi modelinden küresel ekonomiye entegre olması gibi, kurumlarımızın da paydaşlarına karşı daha şeffaf ve katılımcı, çalışmalarını konusunda daha hesap verebilir nitelikte olduğu kurumlar haline getirilmelidir. Bu anlayış, toplum olarak birer kurumsal değerimiz olan futbol kulüplerimizin, dernek ve vakıflarımızın, siyasi partilerimizin küresel alanda değer kazanmasını sağlayacaktır. Bir liderin uzun yıllar aynı koltukta oturması, “küçük olsun

benim olsun anlayışı” gibi küresel rekabete uzak bir özellik taşıması kısa dönemde bir istikrar sağlasa da uzun dönemde kurumları yıpratıcı uygulamalardır. Bu nedenle, kurumlarımızın sürdürülebilirliği için kurumsal yönetime bir vizyon olarak önem vermeliyiz.

Ebeveynler, çocuklarının istikbali için tüm emeklerini seferber eder. Yemez yedirir, içmez içirir. Biriktirdikleri paralarla en iyi okullarda okutarak güzel bir gelecek hazırlamak ister. Kurumlarımızın kurumsallaşması da böyle bir anlayışı gösterir. Sürekliliği ve sürdürülebilirliği olan, bizden sonra da varlığını devam ettirecek kurumlar istiyorsak kurumsallaşmaya önem vermeliyiz. Ebeveynlerin sevgilerini evlatlarına daha iyi bir gelecek hazırlama olarak somutlaştırması gibi, bir kısmımızın sıfırdan var ettiği, gecemizi gündüzümüze katarak yarattığımız kurumlarımızın olan sevgimizin somut ifadesi kurumsallaşma çalışmaları olacaktır. Darüşşafaka Cemiyeti 150 yıldır yetiştirdiği aydınlık nesillerle topluma hizmet ediyor. Kurumsal kültürümüzde görmeye fazla alışık olmadığımız bir buçuk asırlık varlığı ile dersler çıkarmamız gereken bir kurumsal yapısı olan, toplumumuzun göz bebeği gibi koruduğu bu kurumumuzun Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyumuna ilişkin yapılan değerlendirmede, 10 üzerinden 8,4 puan gibi yüksek bir puan, derece elde etmesi, tüm kurumların örnek alınması gereken bir anlayışın somut ifadesidir. Darüşşafaka Cemiyeti, her sene binlerce öğrenciye ilim ve irfan öğrettiği gibi bu uygulaması ile toplumsal olarak bize de bir yönetim modeli vermiştir.

Bugün toplum olarak ihtiyaç duyduğumuz toplumsal gelişmişlik, talep ettiğimiz daha şeffaf, daha katılımcı bir yönetim anlayışı; üyesi olduğumuz sivil toplum kurumlarımızı, taraftarı olduğumuz spor kulüplerini, oy verdiğimiz siyasi partileri, profesyonel yaşantımızı sürdürdüğümüz şirketlerimizi ve bize hizmet vermekle mükellef kamu kurumlarını bu anlayışla yönetmemizle mümkün olacaktır.

Üretimin bana göre en önemli girdilerinden biri sevgidir. Sevgi akıtılmadan elde edilen ürün, hangi alanda olursa olsun istenen kaliteyi veremeyecektir. Bundan dolayı, sevgi kaliteli bir yaşamın olmazsındanır. ■



ALİ KAMİL UZUN

Ali Kamil Uzun; Deloitte – Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyesidir. Türkiye İç Denetim Enstitüsünün kurucusu olup Türkiye’de iç denetim ile ilgili mesleki örgütlenmenin sağlanması, Uluslararası İç Denetim Standartlarının Türkiye’de uygulanması ve yaygınlık kazanması, uluslararası sertifikalı iç denetim programı ve sınavının başlatılmasına öncülük etmiştir. SMMM ve Bağımsız Denetçi (CPA), CFE (Certified Fraud Examiner) ve CRMA (Certification in Risk Management Assurance) ruhsat ve CAC (Certified Advanced Coach) sertifikalarına sahiptir. ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmış olan Uzun, TÜSİAD – KALDER Kalite Ödül Yürütme Kurulu Üyeliği, Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Komitesi (TMUDESK) Üyeliği ve TÜRMOB – Denetim Standartları Komitesi Üyeliği, TÜSİAD İç Denetim Çalışma Grubu Başkanlığı yapmıştır. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu üyesidir.



Henning Dräger

İşletme Yatırımcı Bağlantısı Program Direktörü
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)

DAHA ANLAMLI KURUMSAL RAPORLAMAYA YENİ YAKLAŞIMLAR

**Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)
İşletme Yatırımcı Bağlantısı Program Direktörü
Henning Dräger, geleceğin sürdürülebilir
şirketlerinin yeni raporlama sistemi olan ve
Türkçesi 19 Haziran 2014 tarihinde yayınlanan
"Entegre Raporlama" üzerine bir yazı kaleme aldı.**



Shakespeare'in ünlü eseri Hamlet'ten "Çürümüş bir şey var Danimarka Krallığında" sözü, birçok şeyin yanı sıra kafa karışıklığı ve hedef yoksunluğuna yol açan siyasi ve ahlaki liderliğin eksikliğine, içinize işleyen bir şekilde dikkat çeken bir sözdür. Finansal ve finansal olmayan veriler arasındaki yapay ayrımı, kısa vadeli oryantasyonu, tutarsız rapor bölümleri ve ezici bir çoğunlukla geriye bakan ifadeleri ile kurumsal raporlamanın günümüzdeki durumunun sağlıklı olduğunu söyleyemeyiz.

Kurumsal raporlamayı tekrar güçlü sağlığına kavuşturmak; şirketin büyüklüğü, sektörü ve piyasa koşullarına bakılmaksızın daha uygun bir ticari risk ve fırsat yelpazesini hedefleyen, tamamen anlamlı ve karşılaştırılabilen bir raporlama platformunun oluşumunu sağlayan bir dizi zorluğa hitap etmeyi gerektiriyor.

Entegre Raporlama, diğer birçoğunun yanı sıra düzenleyicileri, küresel işletmeleri, muhasebe ve denetim uzmanlığını, yatırımcı

topluluğunu ve akademi temsil eden güçlü bir menfaat sahipleri koalisyonu, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından desteklenen, kurumsal raporlama uygulamalarında bir devrim niteliği taşıyor. Garanti Bankası, Akçansa, Unilever, Coca Cola, Volvo ve SAP gibi 100'den fazla çok uluslu kurum, kendilerinin gelecekteki finansal, sosyal ve çevresel değer oluşturma faaliyetlerine çok daha derin bir iç görü sunan bir Entegre Rapor (ER) oluşturmaya kendilerini adanmışlar. Entegre Raporlama ayrıca, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) içindeki geleneksel finansal raporlama ölçütlerini kullanarak, kurumsal tedarik zincirleri üzerindeki iklim değişimi etkileri gibi finansal olmayan risk faktörlerini birbirine bağlayan bir dil yaratmak amacıyla taşıyan yenilikçi bir çabadır. Entegre Raporlamanın merkezinde, bir kurumun değerini çok çeşitli faktörlerin belirlediğine dair giderek gelişen algı yansımaları yer alır. Bunların bazılarının yapısı finansal veya somuttur ve mali bilançoda kolayca yer alabilir (örn. mülk, nakit), bazıları da alamazlar (örn. insanlar, doğal kaynaklar, entelektüel sermaye, piyasa ve mevzuat bağlamı, rekabet, enerji güvenliği). Entegre Raporlama, zaman içinde değer yaratmak için çok çeşitli faktörlere dayanarak, firmaların verdikleri kararların geniş ve uzun vadeli sonuçlarını yansıtmaya çalışır. Kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için tüm kaynak ve ilişkilerini nasıl kullandığını iletmek için, yatırımcıların riskleri yönetmelerine ve kaynakları en etkili şekilde tayin etmelerine yardımcı olacak, açık, belirgin bir şekilde iletişim kurmasını sağlar. Ayrıca kurumun finansal beyanlarına şu anki odaklanmanın şu soruyu cevaplamada yetersiz olduğunu hatırlamak önemlidir: Kurumun değeri nedir? IIRC, mevcut kurumsal raporlama gerekliliklerini zorlar ve politika üreticilerinin "sermaye piyasasının tutuculuğunu sorgulamaları ve geleneksel muhasebe uygulamalarını, iş modellerini ve değer oluşturma yöntemlerini zorlamaları" gerektiğini belirtir.

Yatırımcıların erişebildiği bilginin çoğunluğunun geçmişe dair olduğu bir senaryoda, sanki önlerinde hiçbir yol yokmuş gibi sadece arkayı gösteren bir ayna ile sonraki köşeyi dönmeleri isteniyor. Kısacası, bir ER, yatırım karar verme sürecini destekleyen bir yol haritasıdır, kurumlarda daha entegre düşünme-

"Kurumsal raporlamanın amacı, finans piyasaları ve diğer menfaat sahiplerine şirketin sağlığı ve gelecekteki beklentileri hakkında bir resim oluşturmaksa bence bu işte bir yanlışlık, bir bozukluk vardır. Yatırım topluluğunun zaman tercihi büyük bir engeldir. Mevcut sistem, şirketlerde kısa vadeli tutmaları teşvik ediyor ve bu da kısa vadeli raporlama yanıtlarına yol açıyor. Entegre Raporlamada savunulduğu gibi uzun vadeli sağlık ve sürdürülebilirlik, volatiliteye yol açan zihniyeti yatırım odağı değil ticaret ile etkisiz hale getirebilir ve hatta umarım ki bu zihniyetin yerini alabilir."

(Seb Beloe, Yatırım Direktörü, Whelb Varlık Yönetimi)

Entegre Raporlama, küresel topluluk ölçülme ve düzgün raporlanmayan riskleri yönetemeyeceği için, küresel sürdürülebilirlik değişikliklerimizi karşılama konusunda ciddi bir katkıdır.

yi ve karar vermeyi yansıtır. Entegre Raporlama Çalışma Çerçevesi'nin dayanacağı somut ölçütlerin ve anlamlı ilkelerin ne olacağına dair yapılan küresel konsültasyon, çeşitli Türk seçmenlerin de dahil olduğu 359 menfaat sahibi cevabını tetikledi. Cevapların çoğunluğu Entegre Raporlama ihtiyacını çok destekliyordu ve ayrıca daha ileri uygulamaların önündeki çarpıcı zorluklar listelendi. Soruların arasında şunlar yer alıyor:

- Entegre Raporlama farklı sektörlerde, listelenen firmalar dâhil ulusal yargı mercilerine ve organizasyonsal formlara, özel kuruluşlara ve KOBİ'lere nasıl uygulanacak?
- Entegre Raporlama giderek arttığı görülen raporlama yükünü nasıl azaltacak?
- Eğer odak noktası geçmiş performanstan gelecekteki finansal/finansal olmayan faaliyetlere, hedeflere ve risklere geçerse Entegre Raporlama güvencesi nasıl güvenilir olabilir?
- Bir Entegre Raporu değerlendirmeye yardımcı olmak için anlamlı yatırımcı ölçütlerini yaratma noktası nedir?

2013 yılının Aralık ayında yayınlanan <ER> Çalışma Çerçevesi, ilgilenen tüm küresel menfaat sahiplerinin gözden geçirmesi, uygulaması ve incelemesi için oluşturulmuş

ilk raporlama platformudur. Sonraki adım ise 2014'te veya 2015'te (İstanbul'da!) G19 onayını alıp çalışma çerçevesine dayanarak Entegre Raporlama standartlaştırmasının sonraki aşamasına geçmektir.

Ayrıca belirtmeliyiz ki IIRC çabalarına ek olarak, kurumsal güveni onarmak ve menfaat sahiplerinin firmanın faaliyetlerini incelemesini sağlamak için daha anlamlı, kısa ve öz bir raporlamaya doğru küresel bir hareketlenme görülüyor. Sürdürülebilir Gelişim İçin Dünya İş Konseyi (WBCSD), BM Global Sözleşmesi ve UNEP-Finans Girişimi dâhil pek çok girişim, finansal, sosyal ve çevresel açıdan özgün bir sürdürülebilirlik yolunda daha kapsayıcı ve akıllı kurumsal raporlama çağrısında bulunuyor.

Entegre Raporlama küresel topluluk ölçülme ve düzgün raporlanmayan riskleri yönetemeyeceği için, küresel sürdürülebilirlik değişikliklerimizi karşılama konusunda ciddi bir katkıdır. Umuyoruz ki pek çok diğer menfaat sahibi IIRC'nin proaktif "durduğunuz yeri kazan" yaklaşımını benimserler ve raporlama statükosunun rahatlığının tek başına daha iyi bir kurumsal rapor yolundaki zorluklardan vazgeçilme sebebi olmasına izin vermezler. Son olarak, Türkiye, gittikçe güçlenen uluslararası bir ekonomik güç merkezi konumu nedeniyle IIRC'nin öncelikli bir ülkesidir. Türkiye işletmeleri, düzenleyicileri ve ilgilenen menfaat sahipleri ile verimli bir işbirliği yapmayı bekliyor ve gittikçe büyüyen bir Türkiye Entegre Raporlama ayak izini görmeyi umuyoruz!

Çalışma Çerçevesi ve güncellemeler için lütfen <http://www.theiirc.org> web adresini ziyaret ediniz. ■

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili en güncel mevzuat olarak 03.01.2014 tarihinde II-17.1 numaralı Kurumsal Yönetim Tebliği yayınlandı. Av. Erman Öncel ve Av. Melikşah Duman yayınlanan Tebliğ'e ilişkin bir değerlendirme yazısını kalem aldılar.



SERMAYE PİYASASI KURULU TARAFINDAN ÇIKARILAN KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞİ'NE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

GİRİŞ

Hiç şüphesiz, kurumsal yönetim kavramı ve kurumsal yönetim ilkeleri, sermaye piyasası ve halka açık şirketler ile ilgili olarak son zamanlarda en çok tartışmaya ve incelemeye konu olmuş hukuki konulardandır. Türkiye kurumsal yönetim kavramı ile neredeyse on yıldır tanışıyor olsa da, kurumsal yönetim ilkelerinin yapılan düzenlemeler ile birlikte yol gösterici veya tavsiye olmaktan çıkarılıp uyulması zorunlu kurallara dönüştürülmesi konusunda yakın zamanda gerçekleştirilen mevzuat değişiklikleri ile somut adımlar atılmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu ("**Kurul**"), akademik çevreler ve sivil toplum kuruluşlarının önemli çalışmaları ile büyük oranda ilerleme kaydedilmiş olmasına rağmen, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamasında hala birçok aksaklık yaşandığı görülmektedir. Çoğu zaman şirketler, oldukça detaylı ve kapsamlı bir biçimde kaleme alınmış olan mevzuatı doğru şekilde yorumlamak ve anlamakta

sorunlarla karşılaşmakta, hangi ilkenin hangi durumlarda uygulanacağı, şirket içinde alınacak bir kararın veya gerçekleştirilecek bir eylemin kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında değerlendirilip değerlendirilmeyeceği gibi hususlarda tereddüt yaşamaktadır.

Kurul, daha önce çıkarılmış tebliğleri yürürlükten kaldırarak, kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili en güncel mevzuat olarak 03.01.2014 tarihinde II-17.1 numaralı Kurumsal Yönetim Tebliği'ni ("**Tebliğ**") yayınlamıştır.

Bu yazımızda, söz konusu Tebliğ kapsamındaki zorunlu olan kurumsal yönetim ilkeleri hakkında detaylı bilgi vermek yerine, uyum sürecini hızlandırmak ve kolaylaştırmak adına konunun uzmanı olmayan şirket yöneticilerinin son çıkan Tebliği nasıl sistematik ve etkin bir şekilde inceleyip uygulayabilecekleri ile ilgili kısa bilgiler vermeyi amaçlamaktayız.

1 - TEBLİĞ'İN YÜRÜRLÜK TARİHİ

Tebliğ'in tamamı yayımlandığı gün yürürlüğe

girmiştir. Yalnızca 11. ve 12. maddelerde yer alan hükümlere uyum için Tebliğ'in Geçici 1. Maddesi'nde belirtildiği üzere bir geçiş süreci öngörülmüştür.

2- TEBLİĞ HANGİ ŞİRKETLERE UYGULANMAKTADIR?

Tebliğ bütünüyle tüm şirketleri kapsamadığı gibi, her zorunlu kurumsal yönetim ilkesi de tüm şirketleri ilgilendirmemektedir. Bu nedenle, şirketlerin her şeyden önce Tebliğ'in kapsamına girip girmediklerini ve uygulaması zorunlu kurumsal yönetim ilke veya ilkelerinin kendilerini ilgilendirip ilgilendirmediğini belirlemeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda, Tebliğ, (i) payları halka arz edilmiş olan veya (ii) Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca halka arz edilmiş sayılan şirketlere uygulanmaktadır. Ancak, Tebliğ'in 1. Maddesi'nin 2. fıkrası uyarınca, Tebliğ'in ikinci bölümü kapsamında yer alan, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki şirketleri kapsamamaktadır:



- i) Payları borsada işlem görmeyen halka açık şirketler,
- ii) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören şirketler,
- iii) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurul'a başvuran/başvurulan şirketlerden; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecektir olanlar,
- iv) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarda yerleşik sayılan şirketler.

Ancak, burada yukarıdaki şirketlere tüm Tebliğ hükümlerinin uygulanmayacağı yanlıgısına düşünmemelidir. Zira, Tebliğ'in 3. ve 4. bölümlerinde yer alan hükümler yukarıda kapsam dışı tutulan şirketlere de uygulanacaktır. Bunun istisnası olarak;

- Yukarıda i) ve ii) bölümde belirtilen şirketler, Tebliğ'in yatırımcı ilişkileri bölümüne ilişkin 11. maddesinde yer alan hükümlerine tabi değildir.
- Ayrıca yukarıda i) bölümde belirtilen şirketler, Tebliğ'in ilişkili taraf işlemlerine ilişkin 3. bölümü ile teminat, rehin, ipotek ve kefaletlere ilişkin 12. maddesinde yer alan hükümlere tabi değildir.

Bir şirketin Tebliğ kapsamına girip girmediğinin belirlenmesinden sonra, Tebliğ uyarınca hangi şirket grubuna dahil olduğunun da

uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkeleri ve Tebliğ'in diğer hükümleri şu şekilde kategorize edilebilir:

- 1. Genel Kurul Toplantıları:** 1.3.1., 1.3.5., 1.3.6. ilkeler
- 2. Yönetim Kurulu'nun Yapısı:** 4.2.6., 4.3.1., 4.3.2., 4.3.3., 4.3.4., 4.3.5. ilkeler
- 3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri:** 4.3.6., 4.3.7., 4.3.8. ilkeler
- 4. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulacak Komiteler - Yatırımcı İlişkileri:** 4.5.1., 4.5.2., 4.5.3., 4.5.4., 4.5.9., 4.5.10., 4.5.11., 4.5.12., 4.5.13. ilkeler ve Tebliğ'in 11. Maddesi
- 5. Yönetim Kurulu Üyelerine ve Yöneticilere Tanınan Mali Haklar:** 4.6.2., 4.6.3. ilkeler
- 6. Özel karar alma mekanizması ve/veya bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması zorunlu kılınan işlemler:** 1.3.9. ilke ve Tebliğ'in 9, 10 ve 12. Maddeleri
- 7. Tebliğ'in 9, 10 ve 12. Maddeleri**

tespit edilmesi gerekmektedir. Zira uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkeleri ile Tebliğ'in diğer zorunlu hükümleri şirketin hangi gruba dahil olduğuna göre farklılık göstermektedir.

Buna göre, Tebliğ'in 5. Maddesi'nin 2. fıkrası uyarınca, kurumsal yönetim ilkelerinden zorunlu olarak uygulanacak olanların belirlenmesi ve gözetiminde, payları borsanın Ulusal Pazarı, İkinci Ulusal Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören şirketler, sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri dikkate alınarak aşağıdaki gibi üç gruba ayrılır.

- **Birinci grup:** Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerinde olan şirketler,
- **İkinci grup:** Birinci grup dışında kalan şirketlerden, piyasa değerinin ortalaması 1 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon TL'nin üzerinde olan şirketler,
- **Üçüncü grup:** Birinci ve ikinci gruba dahil olan şirketler dışında kalan payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören diğer şirketler.

Piyasa değeri ile fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin hesaplanmasında, Mart, Haziran, Eylül ve Aralık ayları itibarıyla son işlem günlerinde oluşan ikinci seans kapanış fiyat-

larının ve fiili dolaşımdaki pay oranlarının ortalaması esas alınmaktadır. Şirketlerin söz konusu gruplarla ilgili aşağıdaki dört kurala dikkat etmesi gerekmektedir:

- 1.** Şirketlerin dahil oldukları gruplar Kurul tarafından her yılın Ocak ayında yeniden belirlenmekte ve liste Kurul Bülteni aracılığıyla ilan edilmektedir. Bu nedenle, şirketlerin her yıl söz konusu bülteni dikkatlice inceleyip hangi gruba dahil olduklarını belirlemeleri gerekmektedir.
- 2.** Piyasa değeri ve/veya fiili dolaşımdaki pay oranının değişmesi sonucu Kurul'ca üst gruba yükseldiği ilan edilen şirket, hesaplamasının ait olduğu yılı takip eden yıldan itibaren yeni gruba ilişkin kurumsal yönetim ilkelerine tabi olacaktır. Aksi durum, tabi olunan kurumsal yönetim ilkelerinde değişiklik gerektirmeyecektir. Yeni gruba ilişkin ilkelere, yeni gruba dahil edilmeye ilişkin Kurul kararının Kurul Bülteninde ilanını izleyen ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyum sağlanmalıdır.
- 3.** Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurul'a başvuran şirketler, yukarıda belirtilen liste ilan edilene kadar 3. grupta yer alan şirketlerin yükümlülüklerine tabi olacak olup paylarının borsada işlem görmeye başlaması sonrasında yapılacak ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyumu sağlamak zorundadır.

4. Aynı şirketin farklı pay gruplarının borsa-da işlem görmesi durumunda, söz konusu grupların tamamı dikkate alınmaktadır.

3 - HANGİ KURUMSAL YÖNETİM İLKE- LERİ VE TEBLİĞ HÜKÜMLERİNE UYUM ZORUNLUDUR?

Yukarıda belirttiğimiz üzere Tebliğ'de yer alan her kurumsal yönetim ilkesi zorunlu olmayıp, bazı ilkeler sadece yol gösterici, tavsiye niteliğindedir. Buna göre,

• **Uyulması zorunlu olan kurumsal yönetim ilkeleri:** Tebliğin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden 1.3.1, 1.3.5, 1.3.6, 1.3.9, 4.2.6, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, 4.5.9, 4.5.10, 4.5.11, 4.5.12, 4.5.13, 4.6.2 ve 4.6.3 numaralı ilkelerdir.

• **Uyulması zorunlu diğer Tebliğ hükümleri:** Tebliğ'in 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. Maddeleri de uyulması zorunlu kurallar içermektedir.

4- ZORUNLU İLKE VE HÜKÜMLERİN KONULARINA GÖRE GRUPLANDIRIL- MASI

Tebliğ kapsamında uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkeleri ve Tebliğ hükümlerinin farklı grup veya başlıklar altında sistematik bir şekilde ele alınması, şirketlerin ileride yapacakları faaliyetlerin veya alacakları kararların hangi gruba veya kategoriye dahil olduğunun belirlenmesinde kolaylık sağlayacak ve böylece her defasında yeniden kapsamlı bir inceleme veya araştırma yapılmasına gerek kalmayacaktır. Uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkeleri ve Tebliğ'in diğer hükümleri şu şekilde kategorize edilebilir:

1. Genel Kurul Toplantıları: 1.3.1., 1.3.5., 1.3.6. ilkeler

2. Yönetim Kurulu'nun Yapısı: 4.2.6., 4.3.1., 4.3.2., 4.3.3., 4.3.4., 4.3.5. ilkeler

3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri: 4.3.6., 4.3.7., 4.3.8. ilkeler

**4. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluştur-
lulacak Komiteler - Yatırımcı İlişki-
leri:** 4.5.1., 4.5.2., 4.5.3., 4.5.4., 4.5.9., 4.5.10., 4.5.11., 4.5.12., 4.5.13. ilkeler ve Tebliğ'in 11. Maddesi

**5. Yönetim Kurulu Üyelerine ve Yöne-
ticilere Tanınan Mali Haklar:** 4.6.2., 4.6.3. ilkeler

**6. Özel karar alma mekanizması ve/veya
bağımsız üyelerin çoğunluğunun ona-
yının bulunması zorunlu kılınan işlemler:** 1.3.9. ilke ve Tebliğ'in 9, 10 ve 12. Maddeleri

5- UYULMASI ZORUNLU KURUMSAL YÖNETİM İLKESİNİN VEYA TEBLİĞ HÜKMÜNÜN BİR İSTİSNASI VAR MI?

Tebliğ'in birçok hükmü farklı şirket grupları ve durumlar için istisnalar getirmektedir. Bu nedenle, şirketlerin uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerini ve diğer Tebliğ hükümlerini



Av. Erman Öncel, LL.M., Esq.

İstanbul Bilgi Üniversitesi ve Amerika'da Columbia Üniversitesi'nde lisans ve yüksek lisans hukuk eğitimi alan Av. Erman Öncel'in, İstanbul ve New York Eyaleti Barosu üyelikleri bulunmaktadır. Kariyeri boyunca Türkiye'nin önemli avukatlık bürolarında avukatlık yapan Av. Erman Öncel, 2012 yılından bu yana, 1973 yılında kurulan ve ikinci kuşak olarak faaliyetlerini sürdürdüğü Öncel, Aydın & Duman Avukatlık Bürosu'nda ortak olarak görev yapmaktadır.

Özellikle birleşme ve devralma hukuku, şirketler hukuku, sermaye piyasası hukuku ve sözleşme hukuku alanlarında uzmanlık sahibi olan Av. Erman Öncel, bugüne kadar yerli ve yabancı müvekkillere, birçok yüksek hacimli birleşme ve devralma işleminde hukuki görüş vermiş, bu işlemlerin hazırlık, pazarlık ve kapanış dahil tüm süreçlerinde aktif olarak hukuki destek sağlamış, söz konusu işlemler kapsamında gerekli sözleşme ve sair hukuki belgelerin hazırlanmasında çalışmıştır. Av. Erman Öncel ayrıca birçok yerli ve yabancı müvekkile özellikle banka ve finans hukuku, enerji hukuku, iş hukuku, e-ticaret ve bilişim hukuku alanlarında olmak üzere Türkiye'de karşılaştıkları her türlü hukuki konuda danışmanlık hizmeti de sunmaktadır.

lerini incelerken, Tebliğ'de istisnalara ilişkin olarak yapılan atıflara önemle dikkat etmeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetim ilkesinin uygulanmasına ilişkin Tebliğ kapsamında yer alan istisnalar şu şekildedir:

1. 4.3.7. numaralı ilkenin üçüncü fıkrası ile 4.3.8. numaralı ilkenin ikinci fıkrası, 2. ve 3. grupta yer alacak şirketler için uygulanmaz.

2. 4.3.6. numaralı ilkenin birinci fıkrasının (d) bendinde belirtilen bağımsızlık kriterini, bağımsız üyelerden en az yarısının sağlaması yeterlidir.

3. Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı hakkında 4.3.4. numaralı ilkede belirtilen kriterler, 3. gruptaki şirketler ile yapılacak başvurunun Kurul'ca uygun görülmesi koşuluyla, sermayesinin aralarında eşit olarak en az %51'inin doğrudan veya dolaylı olarak sermaye, yönetim veya denetim ilişkisi bulunmayan, birbirinden bağımsız ve ortaklık ile ilgili önemli kararlarda her bir tarafın olumlu oyu gerekecek şekilde ortaklığın yönetim kontrolünü sözleşme ile eşit olarak paylaşan iki gerçek veya tüzel kişiden oluşan bankalar hariç iş ortaklıkları için uygulanmaz. Bu şirketlerde bağımsız üye sayısının iki olması yeterlidir.

4. Ana faaliyet konusu, kamu hizmeti vermek üzere kamu kurum ve kuruluşları tarafından süreli veya süresiz olarak verilmiş bir lisansın veya bir imtiyazın kullanılması olan veya kamu kurum ve ku-

ruluşlarının imtiyazlı pay sahibi olduğu payları borsanın Ulusal Pazarı, İkinci Ulusal Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyeleri için, Kurul'un uygun görüşünün alınması koşuluyla, 4.3.6. numaralı ilkenin birinci fıkrasının (ç) ve (g) bentlerinde belirtilen kriterler aranmaz ve bu üyelerin seçilmesine ilişkin (4.3.7.) numaralı ilke uygulanmaz.

5. Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören bankaların 4.3.2., 4.3.3. ve 4.3.4. numaralı ilkeleri uygulamasında bu fıkarda belirtilen esaslara uyulur.

i) Bankalar için bağımsız yönetim kurulu üye sayısı üçten az olmamak kaydıyla bankanın ihtiyarındadır. Bankaların yönetim kurulu yapılanmaları içerisinde denetim komitesi üyeliği için görevlendirilen yönetim kurulu üyeleri Tebliğ çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak kabul edilir. Bankaların denetim komitesi üyelerinde 4.3.6. numaralı ilkede belirtilen nitelikler aranmaz ve bu üyelerin seçilmesine ilişkin 4.3.7 ve 4.3.8. numaralı ilkeler uygulanmaz.

ii) Denetim komitesinde yer almayacak bağımsız yönetim kurulu üyeleri için her halde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tamamının denetim komitesinde yer alması halinde ise en az biri için 4.3.6. numaralı ilkede belirtilen nitelikler aranır ve bu bağımsız üye veya üyelerin seçil-

mesine ilişkin 4.3.7. ve 4.3.8. numaralı ilkeler uygulanır.

6. Yatırım ortaklıkları tarafından 1.3.9. numaralı ilkede belirtilen işlemlerin icrası, yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunmamasına rağmen genel kurul onayı alınması zorunluluğu aranmaksızın mümkündür. Ancak, bu durumda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması ve yapılacak ilk genel kurulda gündeme madde eklenmesi suretiyle ortaklara konu hakkında bilgi verilmesi zorunludur.



Av. Melikşah Duman, LL.M.

Av. Melikşah Duman, Ankara Başkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve New York Fordham Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde lisans ve yüksek lisans olmak üzere hukuk eğitimi almıştır. Kariyeri boyunca Türkiye'nin önemli avukatlık bürolarında avukatlık yapan Av. Melikşah Duman, 2012 yılından bu yana, 1973 yılında kurulan ve ikinci kuşak olarak faaliyetlerini sürdürdüğü Öncel, Aydın & Duman Avukatlık Bürosu'nda ortak olarak görev yapmaktadır.

Av. Melikşah Duman rekabet hukuku, birleşme ve devralmalar, şirketler ve sözleşme hukuku, ihale hukuku ve enerji hukuku alanlarında geniş deneyime sahiptir. Kendisi, Rekabet Kurumu nezdinde gerçekleştirilen birçok yazılı ve sözlü savunmada görev almış, birçok birleşme ve devralma işleminin Rekabet Kurumu'na bildirilmesi üzerinde çalışmış, ve yerli ve yabancı şirketlere rekabet hukuku, enerji hukuku, ihale hukuku ve sözleşme hukuku alanlarında danışmanlık hizmeti sunmuştur. Kendisinin Rekabet Hukuku alanında çeşitli akademik yayınları da bulunmaktadır.

7. Haklı gerekçelerin varlığı halinde, Kurul'un uygun görüşü ile azami bir yılda kadar geçici bir süreyle sınırlı olmak üzere, bağımsızlık kriterlerinden bir veya birkaçını sağlamayan kişiler, genel kurul tarafından bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilir. Uyulmayan bağımsızlık kriteri, kriterlere uyulmamasının gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanır.

8. Yatırım ortaklıklarının ilişkili taraflarından aldıkları portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ve sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık hizmetleri için Tebliğ'in 9. Maddesi hükümleri uygulanmaz.

9. Bankaların ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan ilişkili taraf işlemleri için Tebliğ'in 9. Maddesi kapsamında yer alan yükümlülükleri yerine getirmesi zorunlu değildir.

10. Temettü dağıtımı, sermaye artırımını nedeniyle yeni pay alma hakkı kullanımı ve yöneticilerin mali haklarına ilişkin ödemeler ile menkul kıymet yatırım ortaklıklarının, gayrimenkul yatırım ortaklıklarının ve girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının ilişkili taraflarından aldıkları portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ve sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık hizmetleri ile bankaların ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan ilişkili taraf işlemleri için Tebliğ'in 10. Maddesi hükümleri uygulanmaz.

11. Yatırım ortaklıklarının, bankaların ve finansal kuruluşların üçüncü kişilere lehine verdikleri teminat, rehin, ipotek ve kefaletler hakkında Tebliğ'in 12. Maddesi hükümleri uygulanmaz.

12. 3. grupta yer alan şirketlerin yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin, Tebliğ'in 11. Maddesi'nin ikinci fıkrada belirtilen "Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı" ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı"nın herhangi birine veya sadece "Sermaye Piyasası Faaliyetleri Temel Düzey Lisansı"na sahip olması yeterlidir.

13. Tebliğ kapsamında bankaların "Denetimden Sorumlu Komite", "Riskin Erken Saptanması Komitesi", "Aday Gösterme

Tebliğ'in ve kurumsal yönetim ilkelerinin incelenmesi sırasında, ilgili madde veya ilkelerde geçen tanım ve kısaltmaların Tebliğ kapsamında ne ifade ettiğinin doğru şekilde anlaşılması son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle, Tebliğ'in 3. Maddesi'nde belirtilen tanım ve kısaltmaların çok iyi incelenmesi gerekmektedir.



Komitesi, Ücret Komitesi" oluşturma zorunluluğu bulunmamaktadır.

6- TANIMLARIN ÖNEMİ

Tebliğ'in ve kurumsal yönetim ilkelerinin incelenmesi sırasında, ilgili madde veya ilkelerde geçen tanım ve kısaltmaların Tebliğ kapsamında ne ifade ettiğinin doğru şekilde anlaşılması son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle, Tebliğ'in 3. Maddesi'nde belirtilen tanım ve kısaltmaların çok iyi incelenmesi gerekmektedir. Örneğin, Tebliğ kapsamında "Finansal kuruluş", kalkınma ve yatırım bankaları hariç olmak üzere, Bankacılık Kanunu'nda tanımlanan finansal kuruluşları, "ilişkili taraf" ise Türkiye Muhasebe Standartları'nda tanımlanan ilişkili tarafı ifade etmektedir.

7- ZORUNLU İLKE VE HÜKÜMLERE UYULMAMASININ SONUÇLARI NEDİR?

Öncelikle, Tebliğ'in 7. Maddesi uyarınca Kurul, Tebliğ'de belirtilen veya Kurul'ca verilen süreler içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi halinde uyum zorunluluğunun

yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri re'sen yapmaya yetkili kılınmıştır. Ayrıca, Kurul, uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemeye, dava açmaya, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını mahkemeden talep etmeye yetkilidir.

Bunun yanı sıra, Tebliğ kapsamındaki zorunlu kurumsal yönetim ilke ve Tebliğ'in diğer hükümlerine uyulmamasının en önemli yaptırımını, birtakım ilke ve hükümlere aykırı alınan yönetim kurulu ve genel kurul kararlarının geçersiz sayılmasıdır. Örneğin, şirketlerin, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri Tebliğ'in 9. Maddesi'ne belirtilen işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur. Söz konusu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı aranır. Bu hükme aykırı alınacak yönetim kurulu kararları geçerli olmayacaktır.

Son olarak, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere işlem yapmak ve karar almak için yeterli sayıda yönetim kurulu üyesinin bulunmasına karşın yönetim kurulunun veya genel kurulun bu doğrultuda gerekli işlemleri yapmaması veya kararları almaması halinde, Kurul'un şirkete önceden 30 günlük süre vermek kaydıyla yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kriterini sağlayan gerekli sayıda bağımsız üyeyi resen atama yetkisi de bulunmaktadır.

8- TAVSİYE NİTELİĞİNDE OLAN İLKELER İLE İLGİLİ YAPILMASI ZORUNLU İŞLEMLER NEDİR?

Uygula veya açıkla prensibi çerçevesinde şirketler, yıllık faaliyet raporlarında, zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkelerini uygulamamaları halinde buna ilişkin gerekçeleri açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer vermekle yükümlü kılınmıştır. Söz konusu açıklamalarda dönem içerisinde önemli bir değişiklik olması durumunda, ilgili değişikliğe ara dönem faaliyet raporlarında yer verilir.

9- TEBLİĞE UYUM SÜRECİNE İLİŞKİN TAVSİYELER

Son olarak, Tebliğ'e uyum sürecinde, şirketlerin, Tebliğ uyarınca kurulması zorunlu Kurumsal Yönetim Komitesi'nin çalışma esaslarını dikkatlice ve kapsamlı şekilde belirlemeleri, söz konusu komiteye konu hakkında ilgili uzman kişileri atamaları, gerektiğinde komite dışından da mutlaka uzman danışmanlar ile işbirliği içinde çalışılmaları, Tebliğ ile Kurul tarafından daha önce çıkarılmış mevzuatın karşılaştırması ve Tebliğ ile getirilen yenilikler hakkında uzmanlardan bilgi almaları ve özellikle alacakları kararların veya yerine getirecekleri faaliyetlerin her hangi bir zorunlu kurumsal yönetim ilkesinin veya Tebliğ'in diğer hükümlerinin (örn. ilişkili taraf işlemleri) kapsamına girip girmediği hususunda tereddüt yaşamaları durumunda, harekete geçmeden mutlaka uzman görüşüne ve hatta gerekirse Kurul'un görüşüne başvurmaları son derece önem arz etmektedir. ■

Kurumsal Yönetim Endeksi

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.

Dünyanın 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 (Gö-

zaltı 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 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.

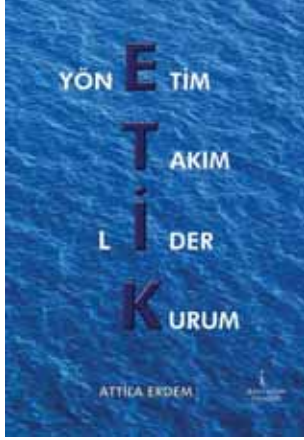
BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıtta kalma ücreti BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonra-

ki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır.

31 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 49 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. ■



ETİK

Attila Murat Erdem, "Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar, ürün tedarik sistemleri, proses odaklı yönetim sistemleri, performans yönetimi, değişim yönetimi, firma kültürü, etik değerler, verimlilik, yatırım felsefesi, yabancı sermaye yaklaşımları, işçi sağlığı ve iş güvenliği, kurumsallaşma yaklaşımları, insan kaynakları, maliyet yaklaşımları gibi yönetim bilimlerinin ilgi alanına giren konuları çağdaş yaklaşımlar ve deneyimlerime dayanarak yazdım".

Kurumsallaşma ve liderlik konularının çok tartışıldığı günümüz iş dünyasında otuz beş yıllık deneyimlerini ve bilgi birikimlerini bu kitapta toplayan Attila Murat Erdem, kitabında; Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar, ürün tedarik sistemleri, proses odaklı yönetim sistemleri, performans yönetimi, değişim yönetimi, firma kültürü, etik değerler, verimlilik, yatırım felsefesi, yabancı sermaye yaklaşımları, işçi sağlığı ve iş güvenliği, kurumsallaşma yaklaşımları, insan kaynakları, maliyet yaklaşımları gibi yönetim bilimlerinin ilgi alanına giren konuları çağdaş yaklaşımlar ve deneyimlerine dayanarak ele alıyor.

Attila Murat Erdem, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden 1975 yılında mezun oldu. Ekonomi ve işletmecilik üzerine lisans üstü çalışmalar yaptı. Etibank, Ereğli Demir Çelik, Soda Sanayi, Adapazarı Tank ve Palet Fabrikası gibi kamu ağırlıklı kurumlarda 1982 yıllarına kadar çalıştı. Daha sonra Otomobil Sanayi, Çukurova İşletmeleri, Aksu Tekstil, Procter & Gamble, ilaç sanayi gibi çok çeşitli yerli veyabancı şirketlerin yurt içi ve yurt dışı organizasyonlarında üst düzey yönetici olarak görev yaptı. Emekli olduktan sonra 2006 yılından itibaren danışmanlık hizmetlerinde bulunuyor.

SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN ANONİM ŞİRKETLERDEKİ YÖNETİM KURULUNA İLİŞKİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ



H. Erdal Demir bu çalışmasında, doğrudan doğruya hedefin kendisine yönelerek, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) dört farklı tebliğ ile ortaya koyduğu ve birçok maddesini de zorunluğu tuttuğu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yönetim kuruluna ilişkin kısmını madde madde esaslıca inceliyor.

Kurumsal yönetim kavramı, şirketler hukuku alanında, hem Türkiye'de hem de dünyada son yılların en tartışmalı konularından biri haline gelmiştir. Günümüzde şirketler hukukunun geldiği son nokta olarak da tabir edilebilecek bu kavram, öncelikle ve doğrudan anonim şirket yönetim kurullarını hedef almaktadır. H. Erdal Demir bu çalışmasında, doğrudan doğruya hedefin kendisine yönelerek, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) dört farklı tebliğ ile ortaya koyduğu ve birçok maddesini de zorunluğu tuttuğu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yö-

netim kuruluna ilişkin kısmını madde madde esaslıca incelemiştir. Yönetim kurulunun yapısı, kompozisyonu, işlevi, faaliyet esasları, toplantılarının şekli, yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar ile yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler gibi çok ciddi tartışmalara yol açan hususlar, kavramların arka planına inmek suretiyle ayrı başlıklar altında analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra medyanın da dikkatini ciddi anlamda çeken bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramı, dünyadaki düzenlemelerle karşılaştırılmalı olarak ortaya konmuş, hem öğretilmeye hem de uygulamaya bu konuda bir fikir verilmesi amaçlanmıştır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin işlerlik kazanması, yönetim kurullarına ilişkin yeni sistemin özümsemesini gerektirmektedir. İşte bu sebeple Demir, çalışmanın ilk kısmında kurumsal yönetim kavramına ve bu kavramın tarihçesine uluslararası literatür ışığında değinmek suretiyle bir başlangıç yapmış, devam bölümlerdeki tartışmaların ve konuların dayanağına/temeline işaret etmiştir. Aynı şekilde şirketler bakımından "esas" düzenleme olarak kabul edilen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TK), 6335 sayılı Kanun'un getirdiği yenilikleri de kapsayacak şekilde incelenmiş; bu inceleme, çalışma boyunca SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri ile paralel bir şekilde analiz edilerek Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin TK'ya göre nerede durduğu gözler önüne serilmiştir. ■

Ocak-Haziran 2014 döneminde konuyu gündemde tutmayı ve farklı yönleriyle tartışmaya açmayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri, CNBC-E, Bloomberg HT ve NTV gibi öncü televizyon kanallarında 3 saat, 30 dakika konuk olarak yer aldı. Aynı dönemde yazılı basında ise 68 farklı mecrada 90 haberle TKYD çalışmalarını aktardı.

Krizden ağzı yanan milyonlar güvenli limanlara sığındı

The Bank of New York Mellon Varlık Yönetimi Direktörü Joan Crain, 2008' yından itibaren yaşanan finansal kriz nedeniyle zenginlerin artık hisse yerine bonolara yatırım yaptığını söyledi.



LİDE YİĞİT TÜRK GÖRDÜK
2008 yılında başlayan ve özellikle batı ekonomilerinin tutun kırılsın krizlerinin de yaratan tereddütlerini etkiledi. The Bank of New York Mellon Varlık Yönetimi Direktörü Joan Crain, krizden bu yana daha az risk aldığını söyledi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve The Bank of New York Mellon işbirliğinde düzenlenen 'İnsanların artık daha güvenli yerlere yatırım yapmaya başladığını' söyledi. 'İnsanların artık daha güvenli yerlere yatırım yapmaya başladığını' dedi. 'İnsanların artık daha güvenli yerlere yatırım yapmaya başladığını' dedi.

İş süreçlerinde artık Y kuşağı da dikkate alınmalı

TKYD Başkanı Mehmet Göçmen, çalışan işi yöneten ve ana faaliyet alanından farklı bir bölüme yönetilen şirketlerin, çalışanları yönetirken farklılıkların da farkına varmaları gerektiğini söyledi. Göçmen, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'ini 'Y kuşağı' olarak belirledi. 'Economic için hayatı bekleme' dedi. 'Economic için hayatı bekleme' dedi. 'Economic için hayatı bekleme' dedi.

Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor
Türkiye'de servet yönetimi için bir süre beklemek gerekiyor. 'Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor' dedi. 'Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor' dedi.

Çocukları hangi yaşlarda işe almalı
Çocukları hangi yaşlarda işe almalı? 'Çocukları hangi yaşlarda işe almalı' dedi. 'Çocukları hangi yaşlarda işe almalı' dedi.

Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor
Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor. 'Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor' dedi. 'Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor' dedi.

BUSINESS ANALİZ

VARLIKLARINI İYİ YÖNETMEYEN ŞİRKETLERDE İŞ, ÜVEY EVLAT KÖNÜMUNA DÜŞÜYOR!

Açık konuşmaları yapan TKYD Başkanı Mehmet Göçmen, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'ini 'Y kuşağı' olarak belirledi. 'Economic için hayatı bekleme' dedi. 'Economic için hayatı bekleme' dedi.



Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor
Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor. 'Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor' dedi. 'Alle serveti için bir süre beklemek gerekiyor' dedi.

İşadamları şeffaflığı dezavantaj sayıyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Göçmen, büyük şirketlerde şeffaflığı daір uygulamaları işadamları tarafından rekabet dezavantajı olarak görüldüğünü söylüyor.



İNAR ÇELİK NACAR
"Büyük şirketlerde şeffaflığı daір uygulamaları işadamları tarafından rekabet dezavantajı olarak görüldüğünü söylüyor."

OECD YENİ İLHAM VERİYOR
OECD'nin yeni raporları işadamları için ilham veriyor. 'OECD YENİ İLHAM VERİYOR' dedi.

BEYİN GÜCÜ DURMALI
Beynin gücü durmalı. 'BEYİN GÜCÜ DURMALI' dedi.

ŞEFFAFLIK YENİ KAVRAM
Şeffaflık yeni kavram. 'ŞEFFAFLIK YENİ KAVRAM' dedi.



TAV Havalimanları'na yönetim derecelendirme notu

TAV Havalimanları'na yönetim derecelendirme notu. 'TAV Havalimanları'na yönetim derecelendirme notu' dedi.

TAV Havalimanları'na yönetim derecelendirme notu
TAV Havalimanları'na yönetim derecelendirme notu. 'TAV Havalimanları'na yönetim derecelendirme notu' dedi.

32

TÜRKİYE, İÇİNİN YATIRIM HAYATI OLAKA KRİZİNDE ÇIKIŞI YERİ

IFC Çevre, Toplum ve Yönetim Bölümü Direktörü Morgan Landy, Türkiye'ye sadece finansmanı sağlamayı değil, yatırımcı çekmeyi de istediklerini söyledi.



IFC, Türkleri Afrika yoluna açmaya çalışıyor

IFC Çevre, Toplum ve Yönetim Bölümü Direktörü Morgan Landy, Türkiye'ye sadece finansmanı sağlamayı değil, yatırımcı çekmeyi de istediklerini söyledi.

Nasdaq ile işbirliği yapan BIST yabancı fonları çekmeye başladı

Krizde giden fon, geri dönüyor

OMIA (NASDAQ) ile işbirliği yapan BIST yabancı fonları çekmeye başladı. 'OMIA (NASDAQ) ile işbirliği yapan BIST yabancı fonları çekmeye başladı' dedi.

Kurumsal yönetim tartışıldı



Kurumsal yönetim tartışıldı. 'Kurumsal yönetim tartışıldı' dedi.



REKLAM TARİFESİ

Tiraj-Dağıtım: 2.000 adet basılır.

Konulandırma	Tarife
Arka Kapak	3.000 TL + KDV
Arka Kapak İçi	2.000 TL + KDV
Ön Kapak İçi 2.000 TL + KDV	2.000 TL + KDV
İç Sayfalar	1.500 TL + KDV

*Insert vermek isteyen firmalar için, insert bedeli istenilen basım özellikleri dahilinde verilebilir.

Notlar

- Kurumsal Yönetim Dergisi 21 x 28 cm ebadındadır.
- Üç ayda bir yayınlanır.
- Fiyatlara, KDV dahil değildir.
- Luzüm görüldüğünde tasarımın değiştirilmesi istenebilir.
- Tarifede belirtilen özel sayfa ve yerler dışındaki rezervasyonlar için özel sayfa ve özel yer garantisi verilmemektedir.
- Ödeme vadesi 30 gündür. Bu süreyi aşan ödemelerde vade farkı alınmaktadır.
- Protokolün imzasından itibaren ilanın iptali veya değiştirilmesi mümkün değildir.

AKBANK

AKÇANSA



**ANADOLU
EFES**



ANADOLU GRUBU

Arçelik A.Ş.



AYGAZ

BATIÇİM

**BORUSAN
YATIRIM**

BRI SA

Carrefour  **SA**

Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

ÇİM SA

Deloitte.

Egeli & Co.



Hergüner Bilgen Özeke
Anadölk Ortaklık Agency Partnership

Hürriyet

**İhlas
Holding**

İŞ YATIRIM

KPMG

SA BANCİ



Şekerbank



Tepe Akfen
TAV
Havalimanları



TSKB

TURKCELL

Tüpraş



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 çalışmalarında gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.

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.