

www.tkyd.org

Kurumsal Yönetim



Kurumsal Yönetim Semineri, Ankara 29 Eylül 2014

KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI



- **RÖPORTAJ:** "SERMAYE PİYASAMIZIN GELİŞMESİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM GEREKLİ"
- **RÖPORTAJ:** KOSGEB BAŞKANI MUSTAFA KAPLAN "KURUMSALLAŞMA DESTEĞİMİZLE KOBİ'LER SAĞLIKLI BÜYÜYECEK"
- **MAKALE:** TKYD YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORHAN TURAN "GİRİŞİMCİ YOKTAN BİR İŞLETME YARATIR, KURUMSALLAŞMA O İŞLETMEYİ KALICI KILAR!"
- **RÖPORTAJ:** AİLE DANIŞMANI BARBARA HAUSER & JAMES HUGHES "MİSYON BİLDİRİMLERİ TOZLANMAKTAN DAHA FAZLA İŞE YARADIĞINDA"
- **MAKALE:** TKYD YÖNETİM KURULU ÜYESİ FİKRET SEBİLCİOĞLU "İŞ DÜNYASININ KÜRESEL TEHLİKESİ: ÇALIŞANLARIN YAPTIKLARI SUİSTİMLER"

RAKİPLERİMİZE TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÇÜNKÜ ONLAR OLMASAYDI, BİZ BUGÜN TÜRKİYE'NİN
EN REKABETÇİ ŞİRKETİ OLMAZDIK.

Kurulduğumuz gün yalıtım sektörünün lideri olma hedefiyle yola çıktık. Bugün ulaştığımız noktada, koyduğumuz hedefin ötesine geçmenin haklı gururunu yaşıyoruz.

TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu ve Sektörel Dernekler Federasyonu'nun (SEDEFED) düzenlediği 4. Rekabet Gücü Ödülleri'nde İmalat Sanayisi Büyük İşletme Kategorisi'nde büyük ödülün sahibi olduk.

Biz ODE'yiz, Türkiye'nin en rekabetçi şirketiyiz. 68 ülkeye yaptığımız ihracatın ardından, artık önümüzde yeni ülkeler ve daha büyük hedefler var. Bu yolda, kazandığımız başarıyı çalışanlarımız, bayilerimiz, tedarikçilerimiz ve emeği geçen tüm ODE ailesine armağan ediyoruz.



Kurumsal Yönetim

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
Mehmet Göçmen

Genel Yayın Yönetmeni
Güray Karacar
gkaracar@tkyd.org

Haber Müdürü
Hande Gürtepe
hgurtepe@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
Ahmet Balcılar
abalcalar@tkyd.org

Tasarım
Mehmet Ülker

Baskı&Cilt
Müka Matbaa

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

Reklam Rezervasyon
Hande Gürtepe
hgurtepe@tkyd.org



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

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

Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.
Ekim 2014'te basılmıştır.
ISSN 1308-1780

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

TKYD olarak StratejiCo. desteği ile yürütmekte olduğumuz "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması"nı tamamlamış bulunuyoruz. Araştırma kapsamında İstanbul, Bursa ve Ankara illerinde yürütülen derinlemesine görüşmeler ile 30'dan fazla orta ve büyük ölçekli şirketin üst düzey yöneticisinin görüşleri alındı. Bu görüşmelerden yola çıkılarak Türk iş dünyasının cevaplaması için kapsamlı bir anket hazırlandı. 3 Mart - 9 Mayıs 2014 tarihleri arasında 246 kişinin cevapladığı anket çalışmasının verileri ERA Research & Consultancy tarafından derlendi. İlerleyen sayfalarda araştırmanın ön bulgularından yola çıkılarak hazırlanan kapsamlı bir dosya çalışmasını göreceksiniz. Anadolu illerine yapılacak ziyaretler ile daha kapsamlı olarak hazırlanacak nihai raporu 14 Ocak 2015 tarihinde düzenleyeceğimiz VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde lanse edeceğiz. Araştırmaya katılarak samimi fikirlerini bizlerle paylaşan ve kurumsal yönetimin Türkiye'deki mevcut algısıyla ilgili kapsamlı bir görüş elde etmemize olanak sağlayan herkese teşekkür ediyoruz.

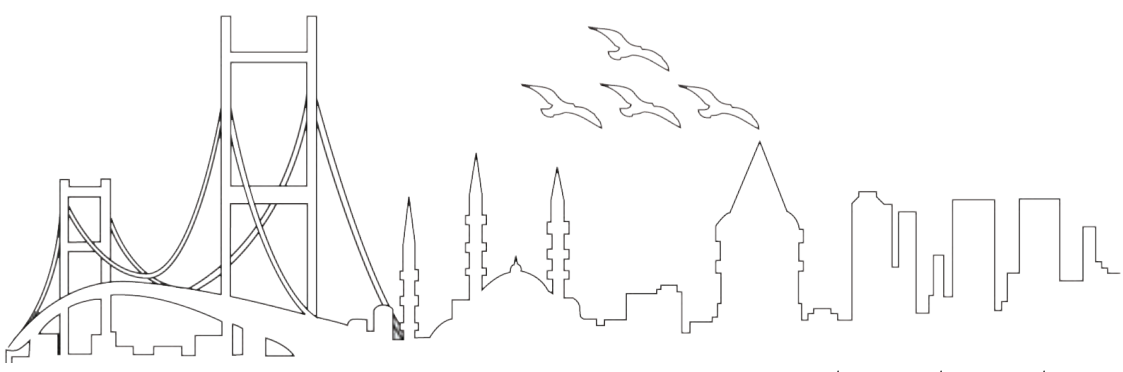


"Kurumsal Yönetim Seminerleri" projemiz kapsamında 29 Eylül 2014 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde bir panel düzenledik. Ankara Sanayi Odası'nın AB KOBİ Haftası Etkinlikleri kapsamında programın açılış etkinliği olarak düzenlediğimiz panele katılım ve ilgi oldukça yüksekti. Bu projede bize destek veren Borsa İstanbul, IFC, İş Yatırım, Dünya Gazetesi ve ev sahipliği için Ankara Sanayi Odası'na teşekkürlerimizi sunuyoruz.

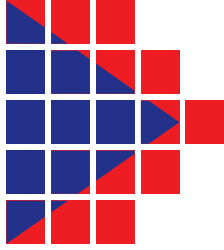
Dergimizin bu sayısı; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yürütülmekte olan çalışmalarımız ile ilgili kapsamlı bilgilerden, son dönemdeki gelişmeleri inceleyen güncel makale ve röportajlardan oluşan zengin bir içerik ile sizlerle buluşuyor.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne göstermiş olduğunuz ilgi ve destekleri için teşekkür eder, en derin sevgi ve saygılarımı sunarım.

Mehmet Göçmen
Yönetim Kurulu Başkanı



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



VIII. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

14 OCAK 2015
SABANCI CENTER



Ajandanıza
Not Ediniz!



Detaylı bilgi ve sponsorluk için: info@tkyd.org, 0212 347 62 73



www.kilsan.com

Doğada büyütün

Tuğla, doğa ile %100 uyumlu,
%100 doğal ve %100 geri dönüşümlü
bir malzemedir.



Tuğla, modern inşaatların
vazgeçilmez yapı malzemesidir.

Yaşam alanlarınızı seçerken
tuğlayı tercih edin.

 Doğal yaşayın...

ARAŞTIRMA RAPORU: SELİM OKTAR & EMRE DOĞRU

KURUMSAL YÖNETİM 24

ALGI ARAŞTIRMASI



- 32** RÖPORTAJ: İLHAMİ KOÇ
“SERMAYE PİYASAMIZIN GELİŞMESİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM GEREKLİ”
- 36** MAKALE: ORHAN TURAN
GİRİŞİMCİ, YOKTAN BİR İŞLETME YARATIR, KURUMSALLAŞMA O İŞLETMEYİ KALICI KILAR!
- 48** RÖPORTAJ: BARBARA HAUSER
“MİSYON BİLDİRİMLERİ TOZLANMAKTAN DAHA FAZLA İŞE YARADIĞINDA”
- 54** MAKALE: METİN REYNA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN
“UYUŞMAZLIKLARIN ETKİN YÖNETİMİ”
- 58** MAKALE: ERKAN TERCAN
YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN
HUKUKİ SORUMLULUĞUNA
KISA BİR BAKIŞ
- 62** MAKALE: ÖMER ÇOLLAĞ
ORTAKLIKTAN ÇIKARMA VE SATMA HAKKI
- 66** MAKALE: ÇİĞDEM GÜRER VE SERAP TUTKUN
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

- 8** TKYD'DEN HABERLER
16 TÜRKİYE'DEN HABERLER
20 DÜNYADAN HABERLER
70 TKYD EĞİTİMLERİ
74 ENDEKS
76 MEDYADA TKYD
78 KİTAP

RÖPORTAJ: MUSTAFA KAPLAN
“KURUMSALLAŞMA
DESTEĞİMİZLE
KOBİ'LER SAĞLIKLI
BÜYÜYECEK”

40



MAKALE: FİKRET SEBİLCİOĞLU
İŞ DÜNYASININ
KÜRESEL
TEHLİKESİ:
ÇALIŞANLARIN
YAPTIKLARI
SUİSTİMLER

44





“KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI ÖN RAPORU” AÇIKLANDI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin StratejiCo. ve ERA Research & Consultancy işbirliğinde yürüttüğü “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Ön Raporu” açıklandı. 246 hissedar ve yöneticinin katıldığı araştırmadan elde edilen sonuçlar, 26 Haziran 2014 tarihinde Grand Hyatt Otel’de düzenlenen toplantı ile kamuoyuna açıklandı.

Türk iş dünyasının uluslararası alanda rekabetçi olmasında kritik öneme sahip kurumsal yönetim anlayışı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, StratejiCo ve ERA Araştırma'nın fikir önderleri görüşmeleri ve 246 profesyonelin katılımıyla düzenlediği raporun konusu oldu.

Şirket değerini arttırdığı, kişilerden bağımsız bir yönetim oluşturmayı mümkün kılarak sürdürülebilirliği sağladığına inanılan kurumsal yönetim anlayışının önündeki engellerin duygusal ve psikolojik olduğu “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması”nda ortaya kondu. Birçok düzenleme ile desteklenmesine rağmen arzu edilen seviyenin altında kalan “Şeffaflık” ilkesinin ticari sınırların açığa çıkabileceği endişesi ile ötelendiği tespit ediliyor.

Denetim, gözetim rolünü oynaması beklenirken icrai konuların içinde olan yönetim kurullarının, icra ile arasında bir yetki ve sorumluluk kargaşası yaşadığı rapor ile tespit edildi. Türkiye’deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için yeterli görülmediği değerlendirmeler arasında yer aldı.

En Önemli Paydaş Profesyonel Yönetim
Kurumsal yönetimin gelişimini destekleyenlerin başında “bayraktarlar” geliyor. Kurumsal yönetim alanındaki gelişmeleri yakından takip ederek çalıştıkları kuruluşları besleyen, kariyer planlarını da



bu uygulamanın gelişimi ile paralel gören bayraktarlar önemli bir misyonu yükleniyorlar. Şüphesiz bu anlayışın gelişimini en çok destekleyenler adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimleri oluşturmaya çalışan profesyoneller ve yönetime hazırlanan yeni kuşaklar.

Ankete katılanların %46.3’ü mensubu oldukları şirketin kurumsal yönetim konusunda farkındalık sahibi olduğunu düşünüyor. Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve bu ilkeler ile uyumlu politikalar üretilip uygulanmasının şirketleri için faydalı olduğunu düşünenlerin oranı %63. Katı-



İlmcuların büyük çoğunluğu işe etkin denetim ve iç kontrol sistemlerinin oturtulması ile başlamayı uygun buluyor. Performans kriterlerinin belirlenmesi ve raporlama standartlarının geliştirilmesi önerilen adımlar.

Araştırma raporuna göre ankete katılanların %45.9'u mensubu oldukları şirketin "kurumsallaşmış" olduğunu, %7.7'si ise "kurumsallaşmamış" olduğunu düşünüyor. Kuruluştan itibaren süreç ele alınmalı ve yapı bu şekilde kurulmalı diyenler çoğunlukta (%48.8). Belirli bir bilanço büyüklüğüne ulaşılması ve ailede yaşanabilecek kuşak geçişleri en önemli ve süreci tetikleyen diğer aşamalar olarak değerlendiriliyor.

"Kurumsal Yönetim Algı Araştırması"nın iki yılda bir tekrarlanarak, kurumsal yönetimin Türkiye'de gelişimi, geldiği nokta ve Türk şirketlerinin kurumsal yönetime yaklaşımı üzerine önemli veriler elde edilmesi ve kamuoyunun faydasına sunulması hedefleniyor. Rapor ile ilgili detaylı bilgiye ilerleyen sayfalarda yer alan, StratejiCo. Kurucu Ortağı Selim Oktar ve Danışman-Proje Yöneticisi Emre Doğru'nun kaleme alınan dosya haberden ulaşabilirsiniz.

Toplantının ardından TKYD üyeleri ve basın mensupları Grand Hyatt otelin bahçesinde düzenlenen kokteyl ile keyifli bir akşam geçirdiler.



33. ANADOLU ŞEMİNERİ ANKARA'DA DÜZENLENDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin StratejiCo. işbirliğiyle hazırladığı "Ankara Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" raporu Ankara Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlenen panelde katılımcılarla paylaşıldı. Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ'ın moderatörlüğünü üstlendiği panele; Bilkent Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Abdullah Atalar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, ODE Yalıtım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, ERSA Mobilya Genel Müdür Yardımcısı ve 3. Kuşak Ana Hissedar Yalçın Ata ile StratejiCo. Kurucu Ortağı Selim Oktar panelist olarak katıldı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim Seminerleri'nin 33'üncüsünü, Kalkınma Bakanlığı, Borsa İstanbul, International Finance Corporation (IFC) ve İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'nin destekleri ile Ankara'da düzenledi. Ankara Sanayi Odası'nın KOBİ Haftası Etkinlikleri açılış gününde düzenlenen ve "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Sürdürülebilirlik" konusunun ele alındığı panelde, Ankaralı aile şirketleri ile yapılan birebir görüşmelerle oluşturulan raporun çarpıcı sonuçları da açıklandı.

KOBİ'lerin gelişiminde içsel sorunlar ön planda

Toplantının açılış konuşmasını yapan Ankara Sanayi Odası Başkanı M. Nurettin Özdebir, KOBİ'ler ekonominin can damarı olduğunu belirterek, "Bu nedenle KOBİ'lerin sorunu varsa ekonominin de sorunu var demektir. KOBİ'lerin büyüyüp dünya liginde Türkiye'yi başarı ile temsil etmesi ve rekabette bizi öne çıkarması en büyük temennimiz" dedi. KOBİ'lerin gelişmesinin önünde bir takım engeller olduğuna dikkat çeken Özdebir, konuşmasına şöyle devam etti: "Dünyada ve Türkiye'de yaşanan ekonomik krizler KOBİ'lerin gelişimini olumsuz etkiliyor. Ancak bazı ekonomistler bu durumu 'yaratıcı yıkım' diye de tanımlıyor. Yani zayıfların yıkılıp kalanların daha az

rekabetin olduğu bir ortamda gelişimini sürdürmesi anlamına gelebiliyor. KOBİ'lerin başarısının önündeki en büyük engelin ise içsel sorunlar olduğunu düşünüyorum. Şirketler büyüdükçe yönetsel ihtiyaçları çoğu zaman kurucularının kabiliyetlerini aşıyor. Bu sebeple kurumsallaşma şirketlerin sürdürülebilirliği için hayati öneme sahip. Görevler delege edilmeli, roller tayin edilmeli ve bu kurallara herkes uymalı. Tüm bunları hayata geçirmenin yolu da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasından geçiyor."

Nurettin Özdebir'den sonra söz alan International Finance Corporation (IFC) Avrupa ve Orta Asya Finansal Kurumlar Grubu'nda Kıdemli Yatırım Uzmanı Kudret Akgün de konuşmasında kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkelerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik olduğunu hatırlattı. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetimin kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedeflediğini vurgulayan Akgün sözlerini şöyle sürdürdü: "Bu noktada IFC ve Dünya Bankası Grubu'nun şirketlerin yönetilme biçimi anlamına gelen kurumsal yönetime çok büyük önem verdiği bir kez daha yinelemek isterim. Dünyada yüzlerce müşterimiz ile kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi için çalışmalar ve fikir önderliği yapmaktayız. Türkiye için de özel sektör yatırımlarının artması ve sermaye piyasalarının güçlenmesi için kurumsal yönetimin önemini her fırsatta tekrarlamak istiyoruz."

Şirketlerin sadece yüzde 10'u 3. kuşağı görüyor

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ'ın moderatörlüğünü üstlendiği panele; Bilkent Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Abdullah Atalar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, ODE Yalıtım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, ERSA Mobilya Genel Müdür Yardımcısı ve 3. Kuşak Ana Hissedar Yalçın Ata ile StratejiCo. Kurucu Ortağı Selim Oktar panelist olarak katıldı. Panelde, TKYD





tarafından Türkiye genelini kapsayan ve birebir görüşmelerle yapılan “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesinin Ankara ayağından elde edilen bilgiler ile “Kurumsal Yönetim” konusu, Ankara merkezli olarak tartışmaya açıldı.

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ panelin açılışını yaptığı konuşmasında şunları kaydetti: “Ekonomi bir örgütlenme oyunu gibidir. Herkes birlikte iyi hareket ederse iyi sonuçlar alınır. Bizim ekonomimizin de en önemli oyuncularını aile şirketleri. Ancak aile şirketleri ne yazık ki çok uzun yaşamıyor. Baktığımız zaman 3. kuşağa geçme oranı yüzde 10’u geçmiyor. Bu sorunu önlemenin tek yolu kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak. Bu, şirketin geleceğini tek kişinin eline bırakılmasının önüne geçiyor.”

Şirketi değil sermayeyi yönetmek gerekiyor

Bilkent Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Abdullah Atalar ise kurumsal yönetimin şirketlere ortak akılla hareket etme imkanı sağladığını belirterek, “Bu durum çalışanların şirkete olan güvenini de çok pozitif etkiliyor. Karar alma süreçlerinde yer alan çalışanlar şirketi benimliyor, bu da performanslarına olumlu katkı sağlıyor” dedi. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, ODE Yalıtım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ise kişisel olarak kurumsallaşmanın

önemine çok inandığını ve şirketini de bu temeller üzerine inşa ettiğini söyledi. Türkiye’de yılın girişimcisi ve en rekabetçi şirket seçildiklerini kaydeden Turan, “Bu başarıda kurumsallaşmanın payı büyük. Türkiye’de patronlar şirketi değil sermayeyi yönetmeli. Operasyona değil strateji geliştirmeye odaklanmalı. Kurumsal yönetim şirketlere bu imkanı sağlıyor.” diye konuştu.

ERSA Mobilya Genel Müdür Yardımcısı, 3. Kuşak Ana Hissedarı Yalçın Ata da şirketlerinin bu güne kadar başarı ile gelmesinde kurumsal yönetimi benimsemelerinin çok önemli katkıları olduğunu söyledi. Bir aile anayasası oluşturduklarını kaydeden Ata, “Yazılı ve sözlü kurallar var şirketimizde. Mesela genel müdür yardımcılığı için örneğin ikinci dil zorunluluğu bulunuyor. Eğer daha iyi yapıyorlarsa aile üyeleri yerine işi profesyonellere bırakıyoruz.” dedi.

Panelin son konuşmacısı olan StratejiCo. Kurucu Ortağı Selim Oktar, ise TKYD ile beraber gerçekleştirdikleri kurumsal yönetim algı araştırmasının sonuçlarına değindi. “Kurumsal yönetimin önündeki en önemli engel kişilerden kaynaklanan duygusal ve psikolojik faktörler olarak görülüyor.” diyen Oktar, “Bunu, şeffaflaşmanın ticari sınırları açığa çıkaracağı endişesi takip ediyor. Kurumsal yönetimin gelişmesinde ise itibarı artırmak ve sürdürülebilirlik ihtiyacı ön plana çıkıyor.” şeklinde konuştu.

Ankara’da ihtiyaçtan kaynaklanan kurumsal yönetim farkındalığı

Gerek kurumsal düzeyde, gerekse iş dünyası nezdindeki önemi nedeniyle Ankara’da yapılan çalışmaların en önemli sonuçlardan biri; Ankaralı iş insanlarının kurumsal yönetim ile ilgili ihtiyacı artık iyiden iyiye fark ettiklerini ifade etmeleri oldu. Özellikle aile şirketlerinde kuşak geçişlerinin yaşanması ile beraber, şirketin kurucudan sonraya da kalacak olması fikrinin önem kazandığı görüldü.

Kurumsal yönetimin bürokrasi yaratabileceği, şirketlerin esneklik ve hızlılığına zarar verebileceği yönünde görüşlerin Ankaralı aile şirketlerini tereddüde sürüklediği de ortaya çıktı. Özellikle ülkemizde ekonominin itici gücünü oluşturan inşaat sektöründe kurumsal yönetim uygulamasının faydalı olmayacağı da katılımcılar tarafından ifade edildi. Kurumsal yönetimin bir kültür meselesi olduğu, öncelikle toplumsal dokuya işlemleri gerektiğini ifade eden katılımcıların yaklaşımının ise çoğunlukla kendi hayat felsefelerinden kaynaklandığı görüldü. İhtiyaçtan kaynaklanan kurumsal yönetim farkındalığının, kültür ve güven eksikliğinden kaynaklanan bazı tereddütlere rağmen karar alıcıları eyleme geçmeye teşvik ettiği de dikkat çekti.

TKYD panelleri; İzmir, Kayseri, Bursa ve Ankara’nın ardından; 10 Şubat 2015 tarihinde Mersin’de düzenlenecek.



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.

“TTK Uyarınca Risklerin Erken Teşhisi” Eğitim Programı

Eğitim programı 16 Eylül 2014 tarihinde TKYD ofisinde düzenlendi. Eğitimde TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu; TTK Mevzuatı Işığında Risk Yönetimi, Risk Yönetiminde Yönetim Kurulu'nun Önemi, Risk Kontrolü ve İletişim ve Raporlama Stratejileri konularını katılımcılara anlattı.

KPMG Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı İdil Gürdil ise; Risk Nedir?, Risk konusunda Temel Kavram ve Terimler ve Risk ölçümü konularını katılımcılara aktardı.

Doğan Yayın Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı Ertuğrul Feyzi Tuncer ise bir uygulama örneği olarak Doğan Yayın Holding deneyimlerini katılımcılar ile paylaştı.

TKYD'nin gelecek dönem eğitim programlarına www.tkyd.org adresli web sitesinden ulaşabilir, Eğitim Direktörü Başak Muştu'dan (bmustu@tkyd.org, 0212 347 62 73) eğitimler ile ilgili detaylı bilgi alabilirsiniz.





Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı

Eğitim 26-27 Eylül 2014 tarihlerinde Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi işbirliğiyle gerçekleşti.

26 Eylül 2014 tarihinde başlayan ve iki gün süren program Boğaziçi Üniversitesi Washburn Salonunda gerçekleşti. Eğitimde; "Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu'nun Oluşturulması ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri", "Yönetim Kurullarında Uyuşmazlıkların Çözümü", "Hukuki Uyum, Uluslararası Trendler ve Türkiye'ye Yansımaları" gibi konular yer aldı. Korn/Ferry International Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Şerif Kaynar, Ümit Yayla Avukatlık Bürosu'ndan Sayın Ümit Yayla, Ünsal Gündüz

Hukuk Bürosu Danışmanı Dr. Burak Koçer, ARGE danışmanlığın ortaklarından Dr. Erkin Erimez, stratejik yönetim danışmanı Sayın Şahin Tulga konuşmacılar arasındaydı. Ayrıca, TKYD Üyesi, İletişim Uzmanı ve Kolaylaştırıcı Arabulucu Metin Reyna, Boğaziçi Üniversitesi Profesörü ve Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Sayın Vedat Akgiray da programda yer aldı. Programın sonundaki kokteyl sırasında katılımcılara sertifikaları takdim edildi.





“Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği’ne İlişkin Uygulamalar”

26 Ağustos 2014 tarihinde TKYD ofisinde düzenlenen gündem toplantısının konuşmacıları; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu ve Paksoy Ortak Avukat Bürosu Ortağı Av. Ömer Çollak oldu. Toplantı Sermaye Piyasası Çalışma Grubu’nun daveti ile düzenlendi.



“Uyuşmazlıkların Etkin Yönetimi” Gündem Toplantısı

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Tolga Danışman ve İletişim Uzmanı ve Kolaylaştırıcı Arabulucu Sayın Metin Reyna’nın destekleriyle “Arabuluculuk Kanunu’nun İş Dünyasına Yansımaları” konusunun paylaşıldığı toplantı 18 Eylül 2014 tarihinde gerçekleşti. Toplantıda Arabuluculuk ile ilgili mevzuat, iş dünyası için faydaları ve uygulama örnekleri konuları katılımcılar ile paylaşıldı.



OECD Orta Doğu, Kuzey Afrika Kurumsal Yönetim Yuvarlak Masa Toplantısı



OECD tarafından 22 Eylül 2014 tarihinde, Paris'te düzenlenen “Teoriden Pratiğe MENA ülkeleri ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim” konulu toplantıda MENA bölgesinde kurumsal yönetimin gelişimi ve kurulacak bilgi paylaşım platformlarının yapısı tartışıldı. İlgili

toplantıya TKYD adına Yönetim Kurulu Üyesi Barış Dinçer ve Genel Sekreter Güray Karacar katıldı. Toplantının “Yeni Konular ve Tartışmalar, Kurumsal Yönetim Dernekleri Nasıl Katkıda Bulunabilir?” başlıklı oturumunu TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar yönetti.



“Kredi Araştırma ve Risk Ölçümü” Gündem Toplantısı

MOODY'S



TKYD ve Moody's Analytics işbirliğiyle yapılan gündem toplantısında; kurumsal Türk şirketlerinin birçok perspektife dayanarak uluslararası kredi portföy riskini nasıl analize ettiklerine genel bakış, uluslararası şirketler için son trendler ve en iyi uygulama metodları gibi konulara değinildi. Ayrıca makroekonominin stratejik planlama ve değer yaratma açısından nasıl yarar sağladığı tartışılıp, sektördeki önemli trendler katılımcılara aktarıldı. TKYD ofisinde 9 Eylül 2014 tarihinde düzenlenen toplantıya konuşmacı olarak Moody's Analytics'ten Pablo Barbagallo ve Ilenia Biavati'nin katıldı. Kredi araştırma ve risk ölçümü gibi konuların ele alındığı toplantıda, katılımcılar toplantının içeriğini oluşturan konulara yönelik bilgi edinme imkanına sahip oldular.

Kurumsal Risk Yönetim Derneği Küresel Riskleri Masaya Yatırdı

Kurumsal Risk Yönetimi olgusunun tüm finans dışı sektörlerde oluşturulmasını, sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlama misyonunu güden Kurumsal Risk Yönetim Derneği yabancı uzman konukları ve Prof. Dr. Burak Saltoğlu ile Küresel Riskleri masaya yatırdı.

140 sayıdan fazla katılımcı ile 8 Eylül 2014 tarihinde yapılan toplantıda açılış konuşmasını Prof. Dr. Burak Saltoğlu yaptı. Teneo Intelligence ortaklarından Dr. Wolfango Piccoli'nin Jeopolitik Riskleri katılımcılarla anlattığı toplantı Mega Projeleri etkileyen Küresel Riskler

hakkında konuşan Harold Dorbin ile devam etti. FERMA Başkanı Julia Graham'ın FERMA'nın Risk Mesleği üzerine çalışmalarını ve WEF Küresel Riskler ile reel sektördeki Yönetim Kurulu toplantıları gündemlerini anlattığı toplantı Milli Re Konferans salonunda düzenlendi.



B20 Türkiye Yürütme Kurulu belirlendi

G20 Dönem Başkanlığı çerçevesinde B20 Zirvesi'ne ev sahipliği yapacak Türkiye'nin, B20 Türkiye Yürütme Kurulu belirlendi.

Hazineden yapılan yazılı açıklamada, 2010 yılı Haziran ayında Toronto'da gerçekleştirilen ilk iş zirvesinin ardından her yıl G20 ülkelerinin önde gelen iş adamlarının bir araya gelerek, sürece ilişkin politikalar oluşturduğu hatırlatıldı.

Gelecek yıl, G20 Dönem Başkanlığı çerçevesinde B20 Zirvesi'ne de ev sahipliği yapacak Türkiye'nin, iş dünyası liderlerinin çalışmalarına öncülük etmenin yanı sıra tarihi ve kültürel açıdan önemli bir tanıtım

fırsatı elde edeceği belirtilen açıklamada, 2015 yılı B20 çalışmalarını yönlendirmek ve ev sahibi ülkeye ait görevleri yerine getirmek üzere iş dünyası temsilcilerinden oluşan "B20 Türkiye Yürütme Kurulu" nun oluşturulduğu kaydedildi.

Yürütme kurulundaki isimler şöyle:

"Başkan Rifat Hisarcıklıoğlu (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği-TOBB), üyeler; Nail Olpak (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği), Mehmet Büyükekşi (Türkiye İhracatçılar Meclisi), Haluk Dinçer (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), Erol Kiresepi (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), Erdal Bahçivan (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) ve Tuncay Özilhan (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu)."

Açıklamada ayrıca, B20 Yürütme Kurulu'nun, dönem başkanlığına yönelik hazırlıklar sırasında ve dönem başkanlığı süresince G20 Yönlendirme Komitesi ile yakın işbirliği ve eşgüdüm içinde hareket edeceği de kaydedildi.



Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Kuruldu

Merkez, “Corporate Finance and Corporate Governance: What is Driving Change and What will be the Impact?” başlıklı ilk panelinde birçok değerli uzmanı ağırladı.

Boğaziçi Üniversitesi Rektörlük Konferans Salonunda gerçekleştirilen panelde konuşmacı olarak Profesör Doktor Vedat Akgiray, Mats Isaksson, Erik Vermeulen, Edward Craft, Tayfun Bayazıt, Ümit Hergüner, ve Oğuzhan Özbaş yer aldı. Finansal düzenleme ve kurumsal yönetim konusunda finansal ve ekonomik temelli bilim-

sel araştırmalar yapmak, şirket yönetiminin ve finansal piyasaların güvenli, etkili ve verimli işleyişine bilimsel çalışmalar yoluyla veri ve analizler ışığında katkıda bulunmak gibi amaçları olan Merkez'e katkıda bulunacak konuşmalar yapıldı. Panele birçok şirket temsilcisi, akademik uzman ve öğrenci katıldı.



Sürdürülebilirlik Platformu

“Sürdürülebilirlik Platformu” yuvarlak masa toplantılarının dördüncüsü 25 Eylül 2014 tarihinde Borsa İstanbul ev sahipliğinde düzenlendi.

Söz konusu toplantıda, Borsa İstanbul tarafından sermaye piyasası araçları Borsa İstanbul bünyesinde işlem gören veya işlem görme potansiyeli bulunan tüm şirketlere yönelik bir yol haritası olması amacıyla ha-



zırlanan “Sürdürülebilirlik Rehberi” taslağı (Rehber) hakkında fikir alışverişinde bulunmuş ve önümüzdeki dönemde atılması gereken adımlar belirlendi. Toplantıya, Borsa İstanbul Araştırma ve İş Geliştirme, Kotasyon, Endeks ve Veri, Stratejik Planlama ve Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İletişim Bölümleri yetkilileri, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), UN Global Compact Türkiye (UNGC), Carbon Disclosure Project Türkiye (CDP), TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ve Vakıfbank, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) yetkilileri katılım gösterdi.

SPK Tebliğ Çevirileri

30.12.2012 tarih ve 28513 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ve sonrasındaki dönemde SPK tarafından yapılan ikincil düzenleme çalışmalarının büyük ölçüde tamamlanması ile birlikte sermaye piyasalarının hukuki alt yapısı kapsamlı olarak yenilendi. Gerek Yeni Kanun gerekse yapılan ikincil düzenlemelerde başta AB Direktifleri esas olmak üzere uluslararası normlara uyum, yatırımcı haklarının korunması, şirketlere alternatif finansman kaynakları sunulması, sermaye piyasası kurumlarının alt yapısının güçlendirilmesi ve İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olması amaçlanıyor.

Bu kapsamda SPK tarafından yeni sermaye piyasası mevzuatının İngilizce'ye tercüme çalışmalarına başlandı ve aşağıda belirtilen 23 tane tebliğin İngilizce tercümesi SPK web sitesinde yayımlandı.

1. Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1)
2. İzahname ve İhraç Belgesi Tebliği (II-5.1)
3. Pay Tebliği (VII-128.1)
4. Sermaye Piyasası Araçlarının Satışı Tebliği (II-5.2)
5. Portföy Yönetim Şirketlerine ve Bu Şirketlerin Faaliyetlerine İlişkin Esaslar Tebliği (III-55.1)
6. Gayrimenkul Sertifikaları Tebliği (VII-128.2)
7. Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (II-14.1)
8. Borçlanma Araçları Tebliği (II-31.1)



9. Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)
 10. Birleşme ve Bölünme Tebliği (II-23.2)
 11. Geri Alınan Paylar Tebliği (II-22.1)
 12. Portföy Saklama Hizmetine ve Bu Hizmette Bulunacak Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği (III-56.1)
 13. Yatırım Fonlarının Finansal Raporlama Esaslarına İlişkin Tebliğ (II-14.2)
 14. Vekaleten Oy Kullanılması ve Çağrı Yoluya Vekalet Toplanması Tebliği (II-30.1)
 15. Kayıtlı Sermaye Sistemi Tebliği (II-18.1)
 16. Kar Payı Tebliği (II-19.1)
 17. Yöneticilerin Net Alım Satım Kazançlarını İhraççılara Ödemeleri Hakkında Tebliğ (VI-103.1)
 18. Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği (VII-128.6)
 19. Piyasa Bozucu Eylemler Tebliği (VI-1.104.1)
 20. Bilgi Suistimali veya Piyasa Dolandırıcılığı Suçları Hakkında Bildirim Yükümlülüğü Tebliği (V-102.1)
 21. Gayrimenkul Yatırım Fonlarına İlişkin Esaslar Tebliği (III-52.3)
 22. Girişim Sermayesi Yatırım Fonlarına İlişkin Esaslar Tebliği (III-52.4)
 23. Bireysel Portföylerin ve Kolektif Yatırım Kuruluşlarının Performans Sunumuna, Performansa Dayalı Ücretlendirilmesine ve Kolektif Yatırım Kuruluşlarını Notlandırma ve Sıralama Faaliyetlerine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ (VII-128.5)
- Tebliğ çevirilerine SPK'nın İngilizce web sitesinden ulaşabilirsiniz.

XVIII. Türkiye İç Denetim Kongresi

XVIII. Türkiye İç Denetim Kongresi 20-21 Ekim 2014 tarihlerinde "Kurumsal İtibarın Yönetilmesinde İç Denetimin Stratejik Rolü" başlığı ile Wyndham Grand İstanbul, Levent'te düzenlenecek. Detaylı bilgi ve katılım için; www.tide.org.tr



"Bağımsız Kadın Direktörler" Projesi

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun hayata geçirdiği "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi"nin konferansı 19 Kasım 2014, Çarşamba günü düzenleniyor.

Şirketlerin yönetim kurullarını kadın direktörler aracılığıyla güçlendirmeyi amaçlayan "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi" kapsamında, "III. Bağımsız Kadın Direktörler Konferansı" ve "Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Ödülleri Töreni" düzenlenecek.

Konferansın ana tema konuşmasını Royal Bank of Scotland CEO'su Chris Sullivan yapacak. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat'ın "Türkiye'de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler Raporu 2014"ü sunuşunun ardından, "Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Ödülleri" sahiplerine verilecek.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, İsveç Konsolosluğu'nun finansal ve Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteği ile yürüttüğü "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi" ile kadınların yönetim kurullarındaki konumunun güçlendirilmesini ve bu yolla yönetim kurullarının daha etkin çalışmasını hedefliyor. "Global Board Ready Women" inisiyatifinin de kurucu üyesi olan proje kapsamında yönetim kurulunda görev almaya hazır nitelikte kadın direktör adaylarından oluşan veritabanı sürekli güncellenip, yönetim kurullarında kadın direktörlere yer vermek isteyen şirketlere adaylar öneriliyor.

YEŞİL İŞ 2014

Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından 2009 yılından bu yana düzenlenen ve sürdürülebilir iş dünyasını bir araya getiren Yeşil İş 2014: Sürdürülebilir İş Buluşması, Raffles İstanbul'da düzenlendi. Yeşil İş: Sürdürülebilir İş Buluşması bu yıl "Değişimi Yönetmek" teması ile katılımcılarla buluştu. İki gün boyunca 130 konuşmacı ve 60 oturuma ev sahipliği yapan konferans önemli oturumlara sahne oldu.

CEO'lar Ajandalarını Açıkladı

Konferansın ilk gününde dikkat çeken etkinliklerden biri, 2014 CEO ajandaları başlıklı oturumdu. The Guardian Gazetesi Sürdürülebilir İş Bölümü Başkanı ve Baş Editörü Jo Confino'nun başkanlığını üstlendiği oturuma; THY Genel Müdürü Doç. Dr. Temel Kotil, Schneider Electric Türkiye Genel Müdürü Bora Tuncer, BASF Türkiye, Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi Başkanı ve BASF Türk CEO'su Volker Hammes, Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkanı Gökhan Ögüt ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Galya Frayman Molinas katıldı.

THY Genel Müdürü Doç. Dr. Kotil, şirket olarak başarılarının arkasında, yolculara ve hayata verdikleri büyük değerini yattığını belirtti. Kotil, "Biz karbondioksit seviyesini düşük tutmamız gerektiğinin bilinciyle hareket ediyoruz. Yani değişen koşullarda işimizi geliştirmek için dikkatli olmamız gerekiyor. 2100'de neler olacağını bugünden düşünerek politikalar üretiyoruz" dedi.

Schneider Electric Türkiye Genel Müdürü Bora Tuncer de "Türkiye her ne kadar OECD ülkelerinin gerisinde yer alsada gelişen, büyüyen sürdürülebilirliğin en iyi uygulanabileceği ülkelerin başında geliyor." dedi.

BASF Türkiye, Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi Başkanı ve BASF Türk CEO'su Volker Hammes de BASF olarak sürdürülebilirliği nasıl tarif ettiklerini şöyle aktardı: "Sürdürülebilirlik bizim için ekonomik başarıları, sosyal sorumluluk ve çevre bilinciyle birleştirerek topluma katkı sağlamaktır."

Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkanı Gökhan Ögüt de oturumda Vodafone'un sürdürülebilirlik vizyonunu anlattı.

Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Galya Frayman Molinas, 100



küsur seneden beri aynı kurullarla aynı kalitede iş yaptıklarını belirterek, "Bizim hedefimiz bir sonraki yüzyıla hazırlanmaktır." dedi.

Yeşil İş 2014'te Hubhub Founder CEO'su Trewin Restorick da "Dönüşüm için davranış değişikliği" konuşmasında "İletişimi akılda kalacak hale getirmek, dönüşüm için şart. Organizasyon yöneticileri, daha sürdürülebilir bir çalışma için sorumluluğu ele almalı ve liderlik görevini yerine getirmelidir. Bu noktada öncelikle liderleri eğitmeli ve işlerinin çevre faktörünü düşünmeye zorlamalıyız." dedi.

Sürdürülebilir İş Ödülleri sahibini buldu

Yeşil İş 2014 Sürdürülebilir İş Buluşması'nda bu yıl ilk kez, sürdürülebilir iş modelleri ile önemli başarıya ulaşmış kurumlar ve sosyal, ekonomik ve çevre konularındaki tehditlere karşı ciddi adımlar atan liderler ödüllendirildi.

Jürinin finale kalan 27 iş modeli arasından yaptığı seçimde Sosyal Etki Kategorisi'nde Coğrafi İşaretili Ürünler ile Metro Market, İş Birliği Kategorisi'nde Sürdürülebilir Çay Tarımı ile Vodafone Türkiye, Karbon Enerji Yönetimi kategorisinde Atık Bertaraf ve Biyogaz Üretim Tesisi ile Süttaş, Sürdürülebilirlik İletişimi kategorisinde Sürdürülebilir Yaşam Planı ile Unilever Türkiye, Su Yönetimi kategorisinde Su Minimasyonu ve Geri Kazanımıyla Coca Cola İçecek İzmir Fabrikası aldı. Yılın Sürdürülebilir İş Lideri Ödülü Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür Dr. M. İbrahim Turhan'a verildi.

Yine bu yıl ilk kez Schneider Electric tarafından verilen 'Pozitif Katkı Ödülü' de İstanbul Modern Sanat Müzesi Yönetim Kurulu Başkanı Oya Eczacıbaşı'na, Schneider Electric Genel Müdürü Bora Tuncer tarafından takdim edildi.

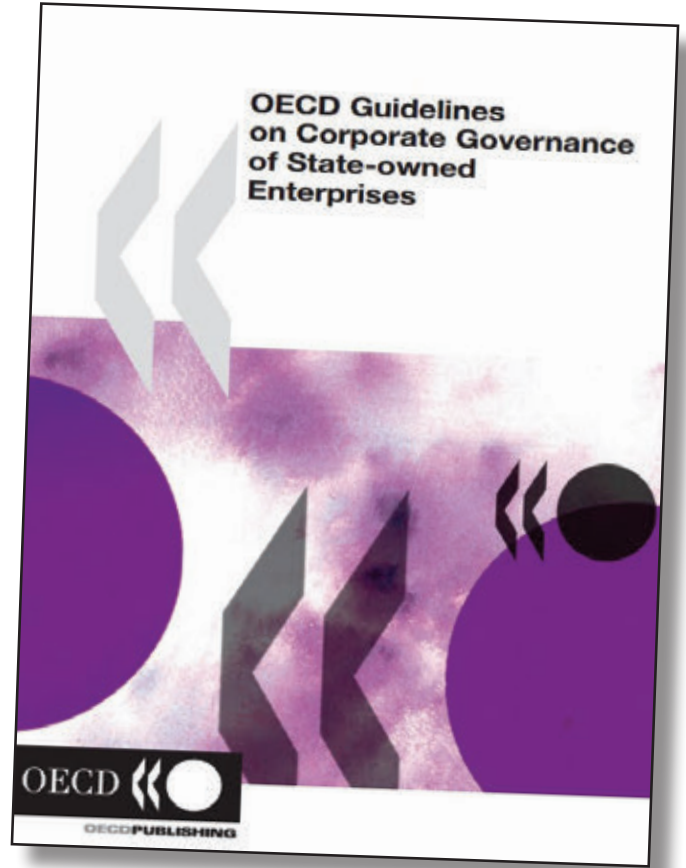


Kamu İktisadi Teşebbüsleri için Kurumsal Yönetim Rehberi

OECD, Kamu İktisadi Teşebbüsleri için Kurumsal Yönetim Rehberi'ni gözden geçiriyor. Yayınlandığı sene olan 2005 yılından bu yana Orta Doğu ve Kuzey Afrika hükümetlerine bu konuda rehberlik eden Yönetmelik, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yenilenmesi üzerine 2005'ten bu yana bu konuda çalışmalar yapan ülkelerin deneyimlerini yansıtmak için gözden geçirilmeye başlanmıştı.

Bu amaçla OECD uluslararası bir görüş toplantısı düzenlemişti; bu sürecin son aşaması olan Paydaş Toplantısı ise 8 Aralık 2014 tarihinde Paris'teki OECD Genel Merkezi'nde düzenlenecek.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri için Kurumsal Yönetim Rehberi'ne OECD'nin www.oecd.org adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz.



Yeni Dünya Forumu

Yeni Dünya Forumu, Fransız Hükümeti ve önde gelen ekonomistlerden oluşan bir ekip tarafından 2009 yılında başlatılan "Yeni Dünya Atölyesi" başarısı üzerine inşa edildi. Forum; önemli politik, ekonomik ve mali yıllık toplantıların birleşimi olarak uluslararası sahneye çıktı. Forum aynı zamanda siyasi, ekonomik ve kurumsal alanlarda çalışan liderlerin temel sorunlarını açıkça tartışmasına olanak sağlıyor. Forum ile ilgili detaylı bilgi için: <http://www.forum-nouveaumonde.org/en/>



Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim

Bu rapor OECD'nin altıncı bağımsız değerlendirmesine dayanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri sonuçlarını sunuyor. Kurumsal yönetim sistemi ve uygulamalarını, kurumsal risk yönetimi kapsamında değerlendiriyor ve 27 yetki alanını kapsıyor. Raporun tamamına <http://www.oecd.org> adresinden ulaşabilirsiniz.



ICGN Kurumsal Yönetim Prensipleri 2014

ICGN Kurumsal Yönetim İlkeleri, ICGN'in Haziran ayında düzenlenen yıllık genel toplantısında üyeleri tarafından onaylanarak, kamuoyuna açıklandı. Genel uygulamaya yönelik olması amaçlanan prensiplere www.icgn.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Şirket Sekreterinin Yükselişi

Simon Osborne, 7 Temmuz 2014

Şirket sekreteri, üst düzey yönetim ekibinin merkez üyesi için temas noktası olmakla birlikte yönetim kurulu başkanı ile iletişimde de kilit noktadır. Aynı zamanda her iki taraftaki ayrıcalıklı erişimi sayesinde üst yönetim ile operasyon arasındaki köprü vazifesini de görür.

Ancak bu rol ve önemi sık sık yanlış anlaşılmakta ve genellikle gözden kaçmaktadır. 2013 yılının sonlarına doğru, Sözleşmeli Sekreterler ve Yöneticiler Enstitüsü (ICSA) şirket sekreteri rolünün zaman içerisindeki değişimini incelemek amacıyla Henly Business School ile çalışmaya başlamıştır.

Şirket sekreterliği denilince, "sır tutan" ya da "yönetim kurulu hizmetçisi" yakıştırmaları yapılmaktadır. Saygılı ve saygı dolu olmalarının yanı sıra, şirket asistanlarının en önemli görevi, yönetim kurulu toplantılarının sorunsuz geçmesi, alınan kararların zamanında kayıt edilmesi ve işlenmesidir. Yönetim ve daha proaktif/ileriye yönelik bir süreç yaklaşımına verilen önem, bütün yasa ve yönetmeliklere uygun kalındığından emin olunması için ek sorumluluklar ile desteklenmiştir.

Bu algıyı değiştirmek bir hayli zor olmuştur. 2012 gibi yakın bir tarihte FTSE 250'den bir üst düzey direktörünün "Form doldurmak ve kurallara uymak dışında sekreterlerin çok önemli görevleri olduğunu düşünmüyorum. Bu abartılmış bir pozisyon." şeklinde bir açıklaması bulunmaktadır.

Fakat gerçek oldukça farklıdır. Buldukları önemli pozisyon sebebi ile yüksek performans sahibi şirket sekreterleri organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda önemli katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda, yönetim kurullarının değişen talepleri ile bu rolün de bir geçiş evresinde olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetime artan önem şirket sekreterine yenilenmiş bir görev tanımlaması vermekte ve operasyon yönetimi ile yönetim kurulu arasındaki bilgi ve etki dağıtımında birincil nokta haline gelmesine sebep olmaktadır. Şirket sekreterlerinin şimdi daha dışa dönük, giderek daha stratejik düşünebilen ve çoğunluğa sahip hissedarlar, vekil danışmanları ve komiteler ile etkileşim içerisinde olması - çalıştığı kurum içerisinde

ekonomik ve ticari bağlamda da daha geniş bir anlayış getirmesi - beklenmektedir.

Raporlama hatları karmaşıktır. Birçok şirket sekreteri yönetim kurulu başkanına raporlama yaparken, CEO ve yönetim ekibinin geri kalanı ile yakın ilişkisini korur. Ancak, birçok sekreter kendisini CEO, koltuk ve şirket sekreteri üçlüsünün bir üyesi olarak şirketin en üst kısmında görür. Onlara göre iyi bir şirket sekreterinin yönetim kurulu ve üst düzey çalışanlar arasında güven inşa etmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmek için tarafsız ve saygı dolu olduğunu kanıtlamalıdır.

Kurulu yönetmek eskiden olduğundan daha zor bir iş olarak algılanmaktadır. İngiltere'deki bağımsız yönetim kurulu üyelerinin (NEDs) sayısı ve önemi 2007 başlarında özellikle finansal hizmetlerde artmıştır.



Dinamik Yönetim 2014'e Doğru Avrupa Kurumsal Yönetim Raporu

Heidrick & Struggles 2014 Kurumsal Yönetim Raporu, Avrupa'daki kurumsal yönetim uygulamaları üzerine düşündürücü bir bakış açısı sunuyor. Raporunda 15 ülke ve bu ülkelere ait borsalardaki en üst sırada bulunan halka açık 400 şirkete ait verilerden yararlanıldı. Raporun tamamına <http://www.heidrick.com/> adresinden ulaşabilirsiniz.



2014 Kadın Forumu Küresel Toplantısı

Kadınların dünyadaki etkisini güçlendirmek amacıyla daha güçlü bir küresel ağ oluşturmak ve kadınların topluma katkısını artırmak, iş dünyasındaki çeşitliliğe teşvik etmek, yenilikçi ve somut eylem planları hazırlamak bu toplantıların asıl amacı.

Bu sene Kadın Forumu Küresel Toplantısının 10.'su yapılacak. İş dünyası, eğitim, bilim ve teknoloji alanındaki yenilikçiler ile insan hakları, kadın hakları ve yetkileri konusunda öncü kişiler bu toplantıda bir araya geliyor. Toplantının amacı katılımcıların daha adil, ekonomik şartlar ve toplumlar yaratmak için ne şekilde katkıda bulun-

bileceklerini liderler ile görüşmek ve tartışmak.

Bu gelişmeler ışığında 2014 Küresel Toplantısı kadınların da ulusal ve uluslararası liderlik pozisyonlarında bulunduğu üç ana konu üzerinde yapılacak:

- Gıda güvenliği, enerji, sağlık, eğitim ve istihdam gibi temel ihtiyaçlar
- Eşitsizliklere çözüm bulmak için teknoloji ve inovasyon

• İnsan hakları ve hukuk üstünlüğü temel ilkeleri üzerinden evrensellik, ayrımcı olmamak, şeffaflık ve sorumluluk gibi konuların kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi

Kadın Forumu Küresel Toplantısı ekonomi ve toplum üzerine yapılan bir toplantı olmasıyla birlikte aynı zamanda iş dünyası ile ilgili bir konferans olma özelliği taşıyor.

Toplantının onaylanan konuşmacıları; OECD Genel Sekreteri Angel Gurría, Dünya Gıda Programı Direktörü Ertharin Cousin, Aktris, Yapımcı, Chime for Change Eş Kurucusu ve Kering Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi Salma Hayek, IMF Genel Müdürü Christine Lagarde ve Publicis Groupe Yönetim Kurulu Başkanı Maurice Lévy,



Demet Özdemir, Empowering Women To Poewt Economies Oturumu Panelisti

Kaç çalışanınız var?

Kaçı gerçekten işte?

Kaçının çözmek durumunda olduğu sorunları
ya da aklına takılan soruları var?

Ya ailelerinin?

Bilmek zor...

Ama çözmek değil.

Uzman ekibimiz ile çalışanların ve ailelerinin tüm soru ve sorunlarında yanlarındayız. **Çalışan Destek Programımız**, onların performanslarını düşüren kaygı ve endişeleri ortadan kaldırıyor, şirketinize daha verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı kazandırıyor.



AVİTA

Güven • Destek • Performans

0212 371 07 07

www.avita.com.tr

KURUMSAL YÖNETİM İÇİN HAREKETE GEÇME ZAMANI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve StratejiCo. işbirliği ile yürütülen “Türkiye’de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesinin ön sonuçları, ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin yönetici ve çalışanlarının kurumsal yönetimin faydasına inandıklarını ve bu alandaki çalışmaların yoğunlaşması gerektiğini düşündüklerini gösteriyor.

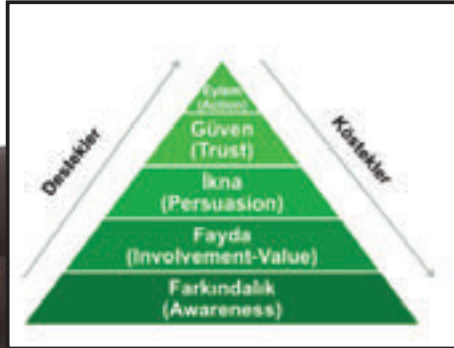


Kurumsal Yönetimi Anlamak

Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi için faaliyet gösteren ve bu alanda referans kaynağı olan TKYD, kuruluşunun 10. Yılı vesilesiyle Türkiye'de kurumsal yönetim algısını ölçmek amacıyla bir araştırma projesi başlattı. StratejiCo. tarafından yönetilen araştırmanın temel amacı "Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan ve engelleyen etkenleri bulmak" olarak belirlendi. Diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetimin "destekleri" ve "köstekleri" üze-

rinde yoğunlaşıldı. İlk aşamada Türk iş dünyasına yön veren isimlerle bire bir görüşmeler yapıldı. Bu görüşmelerde, öncelikle kişilerin Türkiye'de kurumsal yönetim farkındalığı hakkındaki fikirleri alındı. Daha sonra, kurumsal yönetimin faydasının görülüp görülmediği irdelendi. Faydanın görülmesinden sonraki aşamanın, bu faydanın elde edilebileceğine olan ikna olduğu düşüncesi tartışıldı. Sonraki aşamada, Türkiye'deki kurum ve süreçlere duyulan güven sorularak, kurumsal düzeyde yapılması gereken iyileştirmeler belirlendi. Son olarak ise, kurumsal yönetim konusunda bundan sonra hangi eylemlerin ve faaliyetlerin yapılması gerektiği öğrenildi. Böylece gelecek yıllarda Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının sıçrama yapabilmesi için gereken koşulların neler olduğu tespit edildi.

Tablo - 1



Araştırmanın tasarımı kurumsal yönetimle ilgili çeşitli hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacak şekilde yapıldı. Öncelikle, TKYD'nin bundan sonraki faaliyetlerini yürütürken araştırmanın sonuçlarını dikkate alarak kurumsal yönetimin gelişmesini engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak, gelişmesini sağlayan etkenleri ise desteklemek amacıyla projeler üretebilmesi amaçlandı. Böylece araştırmanın başta TKYD olmak üzere kurumsal yönetimin bütün

paydaşları için bir yol haritası oluşturması sağlandı. Bunun yanı sıra, araştırmanın belli aralıklarla tekrarlanması sayesinde yıllar içerisinde kurumsal yönetim alanında kat edilen ilerleme ve eksik kalan noktaların daha açık bir şekilde anlaşılabilmesini mümkün kılacak bir rehber oluştu. Diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetimin ölçülebilmesinin önü açıldı.

Genişleyen Kapsam

Araştırmanın bulguları kurumsal yönetimin paydaşlarına, özellikle kamu kurumları ve özel sektör çalışanlarına âdeta ayna tutuyor. Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların samimi fikirlerini paylaşmaları neticesinde kurumsal yönetimin Türkiye'deki mevcut algısıyla ilgili kapsamlı bir görüş elde etmek mümkün oluyor. Kurumsal yönetim ile ilgili bildiğimizi sandığımız birçok konuyu tekrar gözden geçirme ihtiyacı hissediyoruz. Araştırmaya gösterilen ilgi şu ana kadar elde edilen verilerin ne kadar önemle değerlendirildiğini ortaya koyuyor.

Bu nedenle Haziran ayında TKYD tarafından düzenlenen toplantıda araştırma ile ilgili yöneltilen soruları ve yorumların değerlendirilmesi neticesinde araştırmanın kapsamının genişletilmesine karar verildi. Böylece sonuçların temsil gücü daha yüksek bir kitle tarafından, özellikle İstanbul dışındaki şehirlerde de faaliyet gösteren yönetici ve çalışanları kapsayacak bir şekilde yürütülmesi için 2015 Ocak ayına kadar devam edecek bir süreç başlatıldı. TKYD'nin hali hazırda farklı illerde düzenlediği seminerlerle entegre edilerek il bazında yapılan çalışmaların bu araştırma ile birleştirilmesi yöntemi benimsendi.

StratejiCo. ekibi ve TKYD bugüne kadar özellikle İstanbul,

“Katılımcılar şirketlerinde kurumsal yönetim konusunda farkındalığın artması için en önemli etkenin ana hissedarın, yani büyük çoğunlukla kurucunun kurumsal yönetimin farkında olması gerektiğini düşünüyorlar.”

“Katılımcılar kurumsal yönetimin stratejik düzeydeki hedeflerinin, her şirket açısından uygulanabilir süreç ve projelerle hayata geçirilmesi gerektiğini savunuyorlar.”

Bursa ve Ankara illerinde yürütüldüğü derinlemesine görüşmelerde 30'dan fazla orta ve büyük ölçekli şirketin üst düzey yöneticisinin görüşlerini aldı. Bu görüşmelerden elde edilen düşüncelerden yola çıkarak Türk iş dünyasının cevaplama için kapsamlı bir anket hazırlandı. 3 Mart – 9 Mayıs 2014 tarihleri arasında 246 kişinin cevapladığı anket çalışmasının verileri ERA Research & Consultancy tarafından derlendi.

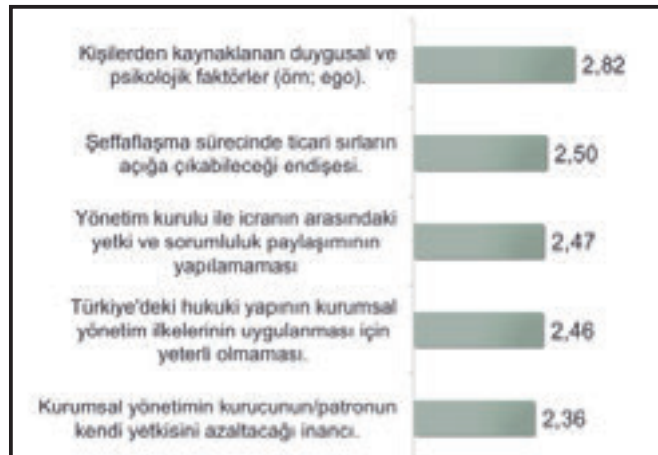
Bu makale, bu tarihler arasında elde edilen bulgulardan yola çıkarak Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesi ve benimsenmesine ilgi duyan kişilere bilimsel

bir bakış açısı sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Köstekler ve Destekler

Aşağıdaki grafikte, kurumsal yönetimin gelişmesini engelleyen en önemli beş etken gösteriliyor. Bu grafiğe göre, anket araştırmasının sonuçları kurumsal yönetimin önündeki en önemli engelin duygusal ve psikolojik faktörler olduğunu ortaya koyuyor. Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim oldukça “kişisel” algılanıyor. Bunu şeffaflık konusundaki çekinceler izliyor. Araştırmaya katılan kişilerin önemli bir çoğunluğunun kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan şeffaflık ilkesinin ticari sınırları ortaya çıkarabileceğinden çekindiği ortaya çıkıyor. Yönetim kurulu ile şirkette icra görevinde olan çalışanlar arasındaki sorumluluk paylaşımının net bir şekilde yapılmaması da önemli bir köstek olarak algılanıyor. Diğer bir engelleyici faktör ise ülkemizin kurumsal yapısı ile ilgili. Türkiye'deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için yeterli olmadığı fikri öne çıkıyor. En önemli köstekler arasında son sırayı, şirketi kuran kişinin kendi yetkisini azaltmak istememesi olduğu görülüyor. Bu sonuç bize, şirketin kurucularının yetki paylaşımı konusundaki yaklaşımlarının ne kadar önemli olduğunu gösteriyor.

Grafik - 1



Baz = 246

SELİM OKTAR



StratejiCo.'nun kurucusu ve Başkanı Selim Oktar kamuoyu ve pazar araştırması, stratejik iletişim, iş uyuşmazlığı çözümü, kentsel dönüşüm projeleri, yerel yönetimler ve siyasi kampanya konularında 30 yılı aşkın tecrübeye sahiptir. Oktar, Türkiye'de ve bölge ülkelerinde bir çok danışmanlık ve iletişim projesi yönetmiştir. ManAjans/JWT firmasında CEO'luk, Shift International ve Strateji/MORI'de kurucu olarak görev almıştır. Bunun yanı sıra, çok sayıda Türk ve uluslararası firmaya iletişim danışmanlığı vermiştir. Selim Oktar, Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezundur. Araştırma ve iletişim alanlarında yayınlanan çok sayıda makalesi mevcuttur.

Grafik - 2



Baz = 246

Farkındalık İçin Liderlik

Grafik - 3'te ortaya çıkan veriler, bu argümanı tam anlamıyla destekliyor. Katılımcılar şirketlerinde kurumsal yönetim konusunda farkındalığın artması için en önemli etkenin ana hissedarın, yani büyük çoğunlukla kurucunun kurumsal yönetimin farkında olması gerektiğini düşünüyorlar. Bunu ana hissedar olsun olmasın şirkete liderlik eden kişiler ve yöneticiler takip ediyor. Beyaz yakalı çalışanların kurumsal yönetim ilkeleri hakkında farkındalık sahibi olması önemli bir etken olarak ortaya çıkıyor. Onlardan gelen taleplerin şirketin genelinde farkındalık yaratabileceği fikri oluşuyor. Son olarak ise, şirket içerisinde kurumsal yönetim konusunda faaliyetler yürüten kişilerin çabaları ön plana çıkıyor.

Grafik - 3

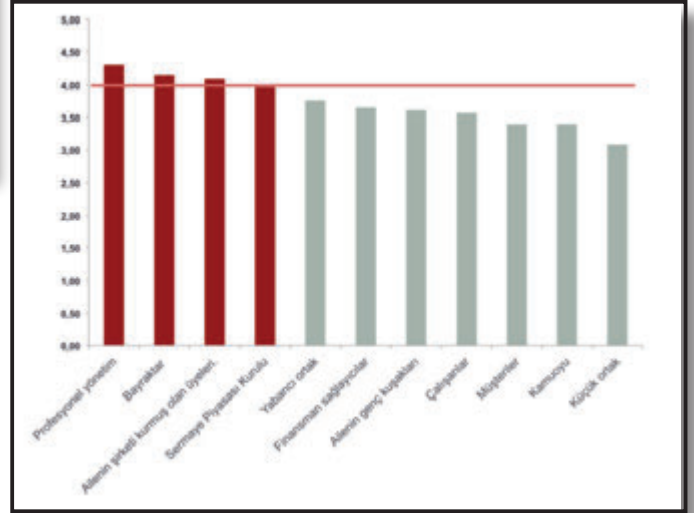


Baz = 246

Farkındalık aşamasında rol üstlenen kadroların yanı sıra kurumsal yönetimin gelişmesinde en önemli etkiye sahip paydaşlar da açık bir şekilde ortaya çıkıyor. Kurumsal yönetimin benimsenmesi için profesyonel yönetimin desteği açık bir şekilde görülüyor. Bayraktarlar, yani kurum içerisinde kurumsal yönetim bayrağını taşıyan kişilerin desteği önem kazanıyor. Destek ve köstek kısımlarında gördüğümüz gibi, şirketin kurucusu olan üyelerin gelişime yönelik olumlu tutumları ön plana çıkıyor. Dolayısıyla profesyonel yönetimin ve bayraktarların aileyi ikna etmesi gerekli görülüyor. Dördüncü en önemli paydaşın ise, kurumsal yönetim konusunda devlet nez-

dinde takip edilen kurum olan Sermaye Piyasası Kurulu olduğu ortaya çıkıyor. SPK'nın politikaları diğer bütün paydaşlar açısından belirleyici rol oynuyor.

Grafik - 4



Baz = 246

Yukarıdaki iki grafikte belki de bugüne kadar çok fazla dikkat edilmeyen, ancak araştırma sonucuna göre üzerinde durulması gereken bir paydaş ortaya çıkıyor: bayraktarlar. Bayraktarlar, çoğunlukla profesyonel olarak çalışan ve şirketlerinde kurumsal yönetimin gelişmesi için çaba sarf eden kişiler olarak tanımlanıyor. Bu kişiler, şirketlerinde adeta kurumsal yönetimin lokomotifleri olma işlevini görüyorlar. Derinlemesine görüşmelerden elde ettiğimiz görüşe göre, bayraktarlar kurumsal yönetim konusunda farkındalığın artması ve gelişmesinde bireysel fayda da görüyorlar. Çoğunluğu kurumsal yönetim çalışmalarını kendi kariyerlerinde önemli bir basamak olarak algılıyor. Bu nedenle Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesi için her şirkette bu çerçevede çalışma yürütülebilecek kişilere ulaşılması, onlarla birlikte çalışılması ve kendi şirketlerinde kurumsal yönetimin yolunu açmalarının sağlanması gerekiyor.

Gerçek Faydayı Anlamak

Araştırma neticesinde, kurumsal yönetimin araştırmaya katılan kişiler tarafından faydalı görüldüğü açık bir şekilde ortaya çıkıyor. Grafik – 5'te de görüldüğü gibi, kurumsal yönetimi faydalı ve kesinlikle faydalı bulan kişilerin toplamı %97'yi geçiyor. Diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanmasının faydasız olduğunu düşünen kişiler küçük bir azınlık olarak kalıyor.

EMRE DOĞRU



Emre Doğru StratejiCo.'da danışmanlık ve proje yöneticiliği yapmaktadır. Daha önce aralarında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve NATO'nun da bulunduğu uluslararası kurumlarda çalışmıştır. Ekonomik ve politik araştırma ile risk analizi konularında uzman olan Doğru, bu alanda faaliyet gösteren uluslararası firmalarda araştırmacı ve analist olarak görev almıştır. Lisans eğitimini Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde, yüksek lisans eğitimini Fransa'da European Institute'ta tamamlayan Emre Doğru halen Koç Üniversitesi siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler bölümünde doktora adaydır.

Grafik – 5



Baz = 246

Ancak kurumsal yönetimin faydasının ne olduğu konusunda ankete katılan kişilerin ifade ettikleriyle, gerçekten fayda gördükleri konular arasında farklılıklar olduğu anlaşılıyor. Nicel araştırmalarda, kişilerin verdikleri cevapların bu cevapları vermelelerini sağlayan etkenlerle karşılaştırılması sayesinde aslında hangi konulara önem verdikleri daha açık bir şekilde anlaşılabilir.

hesaplanan, yani katılımcıların cevaplarında ifade etmediği ama istatistiki olarak aslında gerçek faydayı gördükleri alanlar gösteriliyor. Sağdaki sütunda ise katılımcıların ifade ettikleri en faydalı alanlar gösteriliyor. Bu tabloyu inceleyerek katılımcılar tarafından kurumsal yönetimin faydasının ne olduğunu düşündükleri ile ne söylediklerini karşılaştırma imkanı buluyoruz.

Tablo – 2

	Hesaplanan En Önemli	Söylenen En Önemli
1	Topluma fayda sağlar	Şirketimizin itibarını artırır
2	Çalışanlarımıza fayda sağlar	Şirketimizde kurumsal yönetim anlayışının olması sürdürülebilirliğin garantisidir
3	Şirketimize kurumsal yatırımcıların yatırım kararı almasını etkiler	Şirketimizin süreçlerini kişilerden bağımsız hale getirir
4	Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde şirketimize güven sağlar	Şirketimize kurumsal yatırımcıların yatırım kararı almasını etkiler
5	Kurumsal yönetim konusunda şirket içinde çalışma yapmak kendi pozisyonuma katkıda bulunur	Topluma fayda sağlar

Tablo – 2'de verilen iki sütunda katılımcıların gerçekte gördükleri fayda ve ifade ettikleri fayda karşılaştırılıyor. Soldaki sütunda, araştırma verilerine dayanarak

Tabloya göre ilk sırada yer alan konuları karşılaştıralım: katılımcılar kurumsal yönetimin en önemli faydasının şirket itibarı olduğunu ifade ediyorlar. Ancak

hesaplanan verilere, diğer bir deyişle katılımcıların gerçek düşüncelerine göre topluma sağlanan fayda ön plana çıkıyor. Oysa toplumsal faydanın söylenen fayda da en alt sırada olduğu görülüyor. Buradan çıkarak şu yorum yapılabilir: katılımcılar kurumsal yönetimin topluma fayda sağladığını açıkça ifade etmiyorlar, ama aslında faydalı olacağını düşünüyorlar.

Hesaplanan fayda sütununda ikinci sırayı çalışanlara sağlanan fayda alıyor. Üçüncü sırada ise kurumsal yatırımcıların yatırım kararı alması ön plana çıkıyor. Kurumsal yönetimin hesaplanan faydasında, dördüncü sırayı şirketin kriz dönemlerinde daha güçlü bir şekilde ayakta durabilmesi alırken, son sırayı kişisel kariyere olan katkı alıyor.

Katılımcıların ifade ettikleri fayda sütununa baktığımızda, kişisel faydanın olmadığı görülüyor. Bunun yerine ikinci ve üçüncü sırayı sırasıyla şirketin sürdürülebilirliği ve süreçleri kişilerden bağımsız hale getirme alıyor. Diğer bir ifadeyle, hesaplanan sütunda topluma ve çalışanlara yönelik faydanın yerini söylenen sütununda şirketin sürdürülebilirliği ve kişilerden bağımsız olarak çalışabilmesi alıyor. Kurumsal yatırımcıların yatırım kararı vermesi ve topluma sağlanan fayda konuları da daha alt sıralara düşmekle beraber katılımcılar tarafından ifade ediliyor.

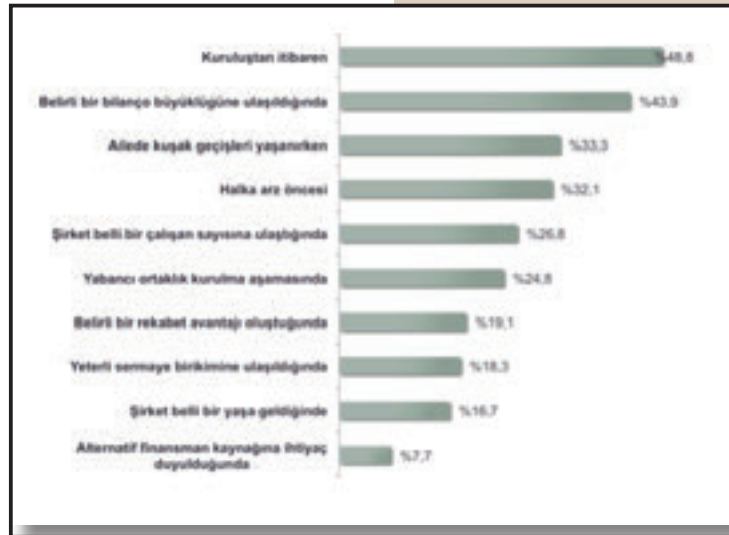
Zamanlama Önemli

Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması konusunda faydanın anlaşılması kadar, bu faydanın ne zaman elde edilebileceği de önem kazanıyor.

Grafik – 6’da görüldüğü üzere, kurumsal yönetime geçiş konusunda iki zamanlama birbirine yakın görünüyor. Katılımcıların büyük çoğunluğu, bir şirket nasıl kurulursa öyle devam eder

diye düşünüyorlar. Bu nedenle kuruluşun itibaren kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi gerektiğini savunuyorlar. İkinci grup katılımcı ise, şirket belli bir bilanço büyüklüğüne ulaştığı zaman kurumsal yönetimin uygulanması gerektiğini düşünüyor. Buradan küçük işletmeler için kurumsal yönetime gerek olmadığı fikrinin yaygın olduğu anlaşılıyor. Bundan sonra gelen birbirine iki yakın sonuç ise ailede kuşak geçişleri yaşanırken ve halk arz öncesi durumlar. Ailenin kurucuları yıllardan sonra görevi genç nesillere devrederken yönetim anlayışında farklılıklar hatta zaman zaman çatışmalar ortaya çıkabiliyor. Katılımcıların bir kısmı işte bu çatışmalardan şirketin zarar görmemesi için kurumsal yönetimi güvenli liman olarak görüyorlar. Diğer grup ise, şirketin kurumsal yönetim ilkelerini belirleyerek kendini halka arz hazırlayabileceği fikrini taşıyor. Diğer bir ifadeyle, ev ödevini iyi yapan şirketler halka arz zamanı geldiğinde sorun yaşamıyorlar.

Grafik – 6



Baz = 246

Harekete Geçelim

Peki, kurumsal yönetimi tam anlamıyla uygulamak için hangi faaliyetleri yapmak gerekiyor. Araştırma neticesinde kurumsal yönetimin benimsenmesi için altı vazgeçilmez faaliyetin neler olduğunu görebiliyoruz. Grafik – 7’de gösterilen bu faaliyetler aslında oldukça pratik ve uygulanabilir konular. Katılımcılar kurumsal yönetimin stratejik düzeydeki hedeflerinin, her şirket açısından uygulanabilir süreç ve projelerle hayata geçirilmesi gerektiğini savunuyorlar.

Kurumsal yönetimden yeterli kadar fayda sağlamak için doğru zamanda harekete geçmenin önemli olduğu düşünülüyor. Zira geç kalmak kadar erken davranmak da istenen faydayı sağlamayabiliyor. İyi niyetle ve doğru hedeflerle kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan yöneticilerin zamanlamayı doğru tutturamadıkları için beledikleri sonuçları elde edememeleri cesaretlerinin kırılmasına neden olabiliyor. Dolayısıyla her şirketin kendi zamanlamasını doğru tespit etmesi ve ona göre harekete geçmesi gerekiyor.

“Katılımcıların büyük çoğunluğu, bir şirket nasıl kurulursa öyle devam eder diye düşünüyorlar. Bu nedenle kuruluşun itibaren kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi gerektiğini savunuyorlar. İkinci grup katılımcı ise, şirket belli bir bilanço büyüklüğüne ulaştığı zaman kurumsal yönetimin uygulanması gerektiğini düşünüyor.”

Grafik – 7



Baz= 232 (Kurumsal Yönetimi Benimseyen Şirketler)

Sonuç

Kurumsal yönetimin önündeki engelleri ve gelişmesini sağlayan teşvik edici etkenleri araştırdığımız bu çalışma iki ana amaca hizmet ediyor. Birincisi, kurumsal yönetimin sıçrama yapması için gerekli olan faaliyetleri tespit etmek. İkincisi, ölçülebilir bir yöntem yaratarak yıllar içerisinde alınan mesafeyi anlamak.

Elde edilen sonuçlar dikkatle incelenmeyi hak ediyor. Kurumsal yönetimin önündeki en önemli engelin kişisel faktörler olduğu görülüyor. Yetki paylaşımı ve şeffaflık da çekinceler olarak ortaya çıkıyor. Teşvik edici faktörler ise daha çok itibar ve sürdürülebilirlik olarak algılanıyor. Yani kurumsal yönetimin kısa vadeli finansal ve operasyonel katkısından ziyade, uzun vadeli etkisi gözüne alınıyor.

Kurumsal yönetim konusunda farkındalığın oluşması için en önemli paydaşların, ailenin kurucu üyeleri ve profesyonel yönetim olduğu biliniyor. Ancak ilginç bir sonuç olarak bayrak-

tarlar, yani kurumsal yönetimin kendi şirketlerinde benimsenmesi için öncülük üstlenen kişiler de kritik oyuncular olarak görülüyor. Bu kişilerin teşvik edilmesi önem kazanıyor.

Kurumsal yönetimin faydalı olduğu konusunda hiçbir çekince olmadığı görülüyor. Ancak bu faydanın ne olduğu ile ilgili farklı fikirler mevcut. Hesaplanan, yani istatistiki olarak anlamlı bulunan fayda toplumsal fayda iken, katılımcıların ilk olarak ifade ettiği

şirket itibarına olan fayda olarak öne çıkıyor.

Zamanlamanın önemli olduğu bütün katılımcılar tarafından kabul ediliyor. Ancak bazı katılımcılar, kurumsal yönetimin şirketin kuruluşundan itibaren genlere işlenmesi gerektiğini düşünürken, bazıları işletmeler ancak belli bir büyüklüğe ulaştığında kurumsal yönetimin gerekli olduğunu ifade ediyor.

Kurumsal yönetim alanında yapılması gereken faaliyetlerle ilgili olarak katılımcıların pratik ve uygulanabilir çözümlerden yana olduğu görülüyor. Denetim, performans, raporlama, eğitim, yönetim kurulu komiteleri ve kurumsal yönetim derecelendirmesi gibi faaliyetlerin kurumsal yönetim hedeflerine ulaşmada yararlı olabileceği savunuluyor.

Özetle, Türkiye’de kurumsal yönetim alanında kritik bir eşikte olduğu ve bu eşiği geçmek için bazı adımların atılması gerektiği anlaşılıyor. Bu rapor, şu anda eşğin ötesinde bizlerin neyi beklediğinin bir fotoğrafını veriyor. Araştırmanın İstanbul dışındaki illere de genişletilerek detaylı analizlerinin 2015 yılında daha geniş bir kitleyle paylaşılması ve eşğin nasıl aşılabileceğinin tam olarak ortaya konması hedefleniyor.



YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ OLUŞUM SÜREÇLERİ VE ÇALIŞMA ESASLARI EĞİTİM PROGRAMI

Tarih : 18 Aralık 2014, Perşembe
Saat : 13:00 – 18:00
Adres : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ofisi
Yıldızposta Cad. Dedeman İşhanı No: 48 Kat: 7
Esentepe Beşiktaş İstanbul
Telefon : 0212 3476273



PROGRAM

13:30 - 15:00 SPK Mevzuatına göre Oluşturulması Zorunlu Yönetim Kurulu Komiteleri, Hukuki Çerçeve ve En İyi Uygulamalar
Sinan Naipoğlu, Naipoğlu Avukatlık Bürosu, Ortak



Sinan Naipoğlu
Naipoğlu Avukatlık
Bürosu, Ortak

15:00 - 15:15 Kahve arası

15:15 - 16:45 Komitelerin Çalışma Esasları ve Yönetim Kurulu ile İletişimleri, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Rollerini
Fatma Füsün Akkal Bozok, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi & Yapı Kredi Bankası Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, Denetim Komitesi Üyesi



Fatma Füsün Akkal Bozok
TKYD Yönetim Kurulu
Üyesi & Yapı Kredi Bankası
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi,
Denetim Komitesi Üyesi

16:45 - 17:00 Kahve arası

17:00 - 18:00 Yönetim Kurulu Komiteleri için Performans Değerlendirme
Dr. Erkin Erimez, ARGE Danışmanlık, Ortak



Dr. Erkin Erimez
ARGE Danışmanlık, Ortak

“SERMAYE PİYASAMIZIN GELİŞMESİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM GEREKLİ”

İlhami Koç 8 Temmuz 2014 tarihinde Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği'nin (TSPB) yeni başkanı olarak seçildi. Kendisi ile TSPB'nin faaliyetleri ve yönetimi dönemindeki hedeflerini içeren bir röportaj yaptık.

Sayın İlhami Koç, bize TSPB'den, kuruluş amacından bahsedebilir misiniz? TSPB'nin görev ve yetkileri nedir?

İlhami Koç: Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olarak “Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği” ismiyle 2001 yılında kurulmuştur. Geçtiğimiz sene, Yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer alan düzenlemelerle birlikte Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) unvanını alarak yapısı yeniden düzenlenmiştir.

Birliğimizin en temel görevleri üyelerimizin ortak ihtiyaçlarını karşılamak ve mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, meslek disiplini ve ahlakını korumaktır. Ayrıca, uluslararası standartlarda mesleki bilgi ile donatılmış, etik değerlere bağlı bir meslek grubu yetiştirmeyi Birliğimizin en önemli görevlerinden biri olarak görüyoruz. Birlik olarak sermaye piyasasının gelişiminin çalışanlarla birlikte finansal bilincin yükselmesiyle olacağına inanıyoruz. Bu inanç doğrultusunda, bilinçli ve doğru finansal kararlar verebilen yatırımcıların sayısını artırarak ülkemizin finansal okuryazarlık seviyesini yukarıya taşımak için faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

TSPB kurulduğu günden bugüne hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdi ve gerçekleşen hedeflerin

sermaye piyasalarına, aracı kuruluşlara, bankalara nasıl bir etkisi oldu?

Koç: Birliğimiz, kurulduğu günden bu yana sektörümüzü daha ileri bir noktaya taşımak için çalışmalarını sürdürüyor. Her geçen gün sektörümüzün ihtiyaçlarına ve uluslararası gelişmelere yön verecek tecrübe ve bilgimiz artıyor. Geldiğimiz noktada, Birliğimiz sermaye piyasasının kurumlarını güçlü bir şekilde temsil eden, Türkiye'de sektöre yön veren etkinlikler düzenleyen ve yurtdışında ülkemizi temsil eden önemli bir kurum haline gelmiştir. Ancak, sermaye piyasasıyla ilgili tüm kurumları kapsayan bütüncül bir yaklaşım olmadığı sürece çabalarımızın sonuçlarının sınırlı kalacağını farkındayız. Bu yüzden, daha geniş platformlarda hep birlikte, el ele sektörümüzün gelece-



“Kurumsal yönetim de küreselleşmeyle önem kazanan bir faktör olarak öne çıkıyor. Günümüzde şirketlerin faaliyetleri ve nasıl yönetildikleri, hem paydaşlarını hem de içinde buldukları topluları etkilemekte. Dolayısıyla, kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesi sermaye piyasamızın ve ekonomimizin gelişmesi için mutlaka gerekli olan unsurlardan biridir.”

TSPB HAKKINDA:

TSPB TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI BİRLİĞİ

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB), banka, aracı kurum, portföy yönetim şirket-

leri ve yatırım ortaklıklarının üye olduğu özdüzenleyici bir meslek kuruluşudur. Birlik,

meslek kurallarını oluşturmakta ve sektörü denetlemektedir.

ğini inşa etmek için çalışmamız gerekiyor.

8 Temmuz 2014 tarihinde TSPB'nin yeni başkanı seçildiniz. İki yıllık görev sürenizde hedefleriniz nedir?

Koç: Yeni Sermaye Piyasası Kanunu ve sonrasında yapılan düzenlemeler ile birlikte önümüzde yepyeni bir dönem başladı. Bu yeni dönemde üyelik yapımız, genişletilmiş görev ve yetkilerimiz ile Birliğimize büyük sorumluluk düşüyor. Bu sorumluluk bilinciyle Yönetim Kurulumuz ile beraber çalışmalarımıza başladık. Öncelikle, bundan sonraki çalışmalarımıza yol göstermek için yapacağımız geniş kapsamlı çalıştay sonrasında, Birliğimizin 2 yıllık yol haritasını çıkarmayı planlıyoruz. Gelecek dönemde hedeflerimiz yeni ürün ve hizmetlerle sermaye piyasamızın büyümesine, ekonomik gelişime olan katkısının artmasına, uluslararası alandaki bilinirliğimizi kuvvetlendirmeye, yatırımcı tabanının genişlemesine ve uluslararası finans merkezi olma hedefimize daha da yaklaşmayı sağlamak olacaktır.

Günümüzde finansal piyasalarda hızlı bir değişim yaşanmakta,

uluslararası piyasalar ile yerel piyasalar arasındaki engeller, gelişen teknoloji ile ortadan kalkıyor. Bu da artan rekabet gücünü beraberinde getiriyor. Bu hızlı değişim sizce haksız rekabet yaratıyor mu? Kurumsal yönetimin buradaki rolünü nasıl değerlendirirsiniz?

Koç: Finans sektöründe küreselleşme, teknolojik gelişmelere bağlı olarak büyük hız kazandı. Bu gelişmeler sonucunda yeni piyasalar ve ürünlerle karşılaştık. Finansal piyasaların küreselleşmesi de tüm dünya ekonomilerinde fırsat ve riskleri beraberinde getirdi. Küreselleşmenin sunduğu fırsatlardan yararlanmak kuşkusuz uluslararası etik ve kurallara uyumlu olmaktadır geçiyor.

Yeni Sermaye Piyasası Kanunu, sermaye piyasamızın işleyişini ve gelişmesini sağlaması amacıyla hazırlandı. Kanun kapsamında piyasalarımıza getirilen yeniliklerle birlikte kurumlarımızın rekabet gücünü artırılması, yatırımcılarımızın korunması ve sermaye piyasasının düzenlenmesi amaçlanıyor.

Kurumsal yönetim de küreselleşmeyle önem kazanan bir faktör olarak öne çıkıyor. Günümüzde şirketlerin faaliyetleri ve nasıl yönetildikleri, hem paydaşlarını hem de içinde buldukları toplumları etkilemekte. Dolayısıyla, kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesi sermaye piyasamızın

ve ekonomimizin gelişmesi için mutlaka gerekli olan unsurlardan biridir.

İstanbul Finans Merkezi vizyonu çerçevesinde Sermaye Piyasası Kanunu'nun yenilenmesi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın Borsa İstanbul olarak yeniden yapılanması, Bireysel Emeklilik Sistemi'ne getirilen teşvik ile kurumsal yatırımcı tabanını geliştirmek gibi birçok yenilikçi adımlar atıldı. TSPB olarak bu reformları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Koç: Birlik olarak sermaye piyasamızın gelişimine katkıda bulunacak her adımı destekliyoruz. Sermaye Piyasası Kanunu'nun yenilenmesi, İMKB'nin Borsa İstanbul olarak yeniden yapılandırılması ve Bireysel Emeklilik Sistemi'ne getirilen teşvikler sermaye piyasalarımızın gelişimi için çok önemli adımlar oldu. Özellikle Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında yapılacak kapsamlı değişiklikler İstanbul'un finans merkezi olma hedefine büyük faydalar getirecektir. Aynı zamanda finansal sistemimizin daha etkin ve verimli bir hale gelerek, gelişmiş ekonomiler arasındaki yerimizin daha da sağlamlaşacağına inanıyoruz.

Bu noktada, sermaye piyasasındaki tüm kurumlarımızın, finans merkezi olma amacına ulaşmak için ülkemizde finansal ürün çeşitliliğinin artırılması, finansal piyasaların geliştirilmesi, finansal derinliğin ve likiditenin artırılmasına yönelik çalışmalarının devam ettiğini belirtmek isterim.



FAMILY BUSINESS OWNERS' WORKSHOP



Date: 5 November 2014, Wednesday
Time: 09:00 - 13:00
Address: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ofisi
Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı No: 48 Kat: 7
Esentepe Beşiktaş İstanbul
Phone: 0212 347 62 73



Barbara R. Hauser, M.A., J.D.

Barbara Hauser, author of the International Family Governance, has worked with family-owned businesses in the United States for more than 30 years, first as a lawyer and then as a governance advisor. For the past 10 years she also advised significant family businesses in the Gulf Region. She has spoken on governance issues in many countries, including Turkey (the 2011 Annual Corporate Governance Summit and the Governance Workshop for Family Businesses on October 2012).

See www.brhauser.com for more information, including a number of articles that can be downloaded.

Participants are encouraged to read "All in the Family" written for Chartered Secretary's Governance issue, on governance in family firms (the first article on the governance page of the website).

09:00 - 10:30

Family's Strategic Goal

- Keep as a family-owned business for generations
- Expand currently to attract outside investors
- Professionalize to prepare for an Initial Public Offering (IPO)

Governance of the Business

- Active Board with Independent Directors
- Shareholder communications (whole family)
- Clear requirements for family to have management positions

10:30 - 10:45

Coffee break

10:45 - 12:30

Governance of the Family

- Family Constitutions
- Family Councils and Junior Boards
- Family Succession Plans & NextGeneration Education

Management of the Family Wealth and related Benefits

- Creation of a Family Office
- Determining the range of Services
- Monitoring expenses vs. value-adds

12:30 - 13:00

Q & A

To Register:

Tuition fee is TL 500 + VAT (18%) which covers the lecture and course materials. TKYD members are eligible for 30% discount. Presentations are in English and no simultaneous translation is provided. For detailed information and registration please contact; Ahmet Balcılar on 0212 347 62 73 or abalcilar@tkyd.org

TKYD reserves the right to change or cancel any part of its published programme due to unforeseen circumstances.

GİRİŞİMCİ, YOKTAN BİR İŞLETME YARATIR, KURUMSALLAŞMA O İŞLETMEYİ KALICI KILAR!

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Orhan Turan'ın dergimiz okuyucuları için hazırladığı "Girişimcilik ve Kurumsal Yönetim" konulu makalesini sizlerle paylaşıyoruz.



Girişimcilik özünde bir tutkudur; girişimci var olmayan bir fikri bulmakla kalmaz, o fikri ete kemiğe büründürüp kalıcı bir esere dönüştürmek için adeta bir sanatçı ruhuyla çalışır. Bu eserin büyümesi, serpilmesi, güçlenmesi ve gelişerek kendini göstermesi için en önemli ihtiyaç geleceği görmektir. Ve bu noktada, parlak bir fikir ve büyük bir riskle ticaret sanatına atılan girişimciyi hayatının sınavı bekler: Geleceğin dinamiklerini doğru okuyarak tek adam olmayı bırakıp hem şirketin hem de kendisinin dönüşümünü tamamlayabilecek midir?

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin

2013 verilerine göre Türkiye'deki toplam KOBİ sayısı 3.2 milyon ve ülkemizdeki işletmelerin yüzde 90'ından fazlası birer KOBİ şirketi. Her KOBİ'nin girişimci bir ruh taşıdığı düşüncesiyle, bu verilere baktığımızda; Türkiye müteşebbis ruh bakımından oldukça zengin görünebilir. Ancak madalyonun diğer yüzünü çevirdiğimizde; Yüz Yıllık Markalar Derneği, 2013 yılında bir açıklama yaptı. Türkiye'de 100 yaşını aşan markaya sahip şirket sayısı yaklaşık 60 adet. Bir tarafta sayısı her geçen gün artan milyonlarca KOBİ, diğer tarafta ise 100 yıllık şirket sayısının azlığı söz konusu. Bu denklemin matematiğinde bir sorun olduğu ortada ancak bu sorunu sayılarla

çözmek maalesef pek mümkün görünmemekte. Türkiye'nin en eski şirketine baktığımızda ise, dünyadaki en eski 100 şirket arasına girmeyi başaramış bir aile şirketi var. Bu şirket yakaladığı ticari başarının yanı sıra, Türkiye için manevi değer de taşıyan ve 1777 yılında kurulan Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri. Bir aile şirketi olarak, globalleşmeyi başarmış ve 2,5 asrı geride bırakmış. Bu da bize doğru adımlar atıldığında aile şirketleri için pelesenk olmuş "Dede kurar, oğul büyütür, torun batırır" tezinin her zaman haklı olmadığını çok güzel bir örneği... Tam da noktada cevaplanması gereken bir "NASIL" sorusu ortaya çıkıyor ve bu "nasıl"ın cevabına ise biraz yakından ve bir o kadar da objektif bakmakta yarar var...

Her şirket doğarken arında hayalleri sonsuz bir girişimciye göbek bağıyla bağlıdır. Bu göbek bağı'nın girişimciye olan mesafesini ne kadar uzatarsanız şirketin ticari ömrü de o ölçüde uzun olacaktır. Girişimci şirketin kurulmasını sağlar. Ancak ilk zamanlar kurucu ve girişimci insan şirkette her şeye yetişebilirken bir süre sonra şirket o kadar büyür ki, şirketin boyu girişimciyi aşmaya başlamıştır. Bu noktada şirketin en büyük ihtiyacı haline gelen kurumsal yönetimin önemi açık seçik ortaya çıkar. İşte o zaman şirket kurumsal yönetim lehine evrilmez ve bu eşiği aşmazsa ticari hayatı son bulacaktır. Bunun kaçınılmaz olduğunu girişimi 30 yıllık bir şirkete dönten bir girişimci olarak söylüyorum. Maalesef ki, 30 yıllık iş hayatım boyunca bu örneklerle üzülerek karşılaşmak zorunda kaldım.

Her ülke ekonomisinde olduğu gibi, girişimciler Türkiye ekonomisi için de büyük önem taşımakta ama girişimcinin fikirleri hayata geçtikten sonra kurumsallaşma arka planda kalmaktadır. Ancak

“Diğer taraftan kurumsallaşma sistem demektir. Kişiyi endeksli değildir, kuralları belirlenmiştir ve şirketin bir anayasası vardır. Bu girişimcinin lehine olduğu kadar profesyoneller için de önemlidir. Çünkü kurumsallaşma şeffaf, adil, denetlenebilir ve hesap verebilir bir yönetim şeklini de beraberinde getirir. Burada ortak akıl söz konusudur.”



“ Vizyonumu genişletmeme yardımcı olan, benden daha zeki insanları bularak kutsandım” diyen Amerikalı iş adamı Russell Simmons gibi düşünmeyi başaranlar, şirketlerini kalıcı bir sanayi eserine dönüştürmek için her zaman bir adım önde olacaklardır.”

ORHAN TURAN



ODE YALITIM A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, TÜSİAD Yönetim Kurulu Yedek Üyesi ve TÜSİAD Sektörel Politikalar ve Sektörel Kuruluşlar ile İlişkiler Komisyon Başkan Yardımcılığı, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Üyesi, SEDEFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı, TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini yürütmektedir.

1984 yılında ODE Yalıtım A.Ş. firmasını kuran Turan, 1981 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünü bitirdi, 1982 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Yüksek Lisansı'nı tamamladı. İZODER'in kurulmasında aktif rol alan Turan 1997-1999 yılları arası İZODER'in başkanlığını yürüttü. İMSAD'ın (İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği) 2007 – 2011 arası 2 dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. MMO, TTMD, TÜGİAD, TÜSİAD, TÜRKONFED, SEDEFED derneklerinde aktif rol alan Turan aynı zamanda Marmara Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nde lisansüstü seviyesinde dersler verdi.

TUGİAD'ın yayınladığı “Genç Girişimcilerin Başarı Sırları” adlı kitapta yer alan Turan, 2007 yılında Ernst & Young, Fortis, CNN Türk, Milliyetin düzenlediği yarışmada “Yılın Girişimcisi” ödülünü aldı, Monte Carlo'da düzenlenen “Dünya Yılın Girişimcisi” yarışmasında Türkiye'yi temsil etti.

kurumsallaşma hayati derecede önemli. Bu nedenle şirketlerin kurumsallaşma sürecinde gerek devletten gerekse de danışmanlardan destek görmesi şirketin geleceğine büyük katkı sağlayacaktır. Türkiye olarak bu konuda henüz yeterince başarılı bir noktada değiliz.

Girişimciler en başta şirketle ilgili sürecin tamamını yönetebilirler; ancak bir süre sonra şirket büyür ve şirket girişimciyi yönetir hale gelir. Ve içinde bulunduğunuz resim öyle bir hal alır ki, yeterince uzağı görmeye sizin bulunduğunuz açının ufku yeterli gelmez. Oysaki bu noktada kurumsallaşma adımları ivedilikle atılmalı ve şirketi güçlendirmek için profesyonellerin yolu açılmalıdır. Böylece profesyoneller şirketi yönetirken girişimci de sermayeyi yönetebilecektir. Zaman zaman kurumsal yönetimin bürokrasiyi arttıracığı konusunda endişeler oluşur ve girişimci bu yüzden kurumsal yönetime sıcak bakmaz, çünkü yetkisini devretmek istemez. Girişimci delegasyona direnir, ‘güç tek elde olmalı’ inancını taşımaktadır. Oysaki bu durum aşılamazsa bir kısır döngü oluşacak ve şirketin ilerlemesi sektöre uğrayacaktır. Bu aslında bir erk sarhoşluğudur, başta iyi gibi görünse de sonu bir şekilde kötü bitmeye mahkumdur...

Diğer taraftan kurumsallaşma sistem demektir. Kişiyi endeksli değildir, kuralları belirlenmiştir

ve şirketin bir anayasası vardır. Bu girişimcinin lehine olduğu kadar profesyoneller için de önemlidir. Çünkü kurumsallaşma şeffaf, adil, denetlenebilir ve hesap verebilir bir yönetim şeklini de beraberinde getirir. Burada ortak akıl söz konusudur. Böylece fikirler bireylerden çıksa da kurumsallaşmayı başararak daha kolay hayata geçirilmektedirler. Herkesin görevi belirlenmiş olduğundan şirkette çatışma yerine vizyonerlik ön plandadır. Ve bir şirketin büyüme potansiyeli vizyonu ile doğru orantılıdır. Her şirket vizyonu kadar iş yapar ve o ölçüde büyüme kapasitesi taşır.

Sadece şirketlerin değil, spor kulüpleri, STK'lar, derneklerin de kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır. Profesyonellik ve çok sesliliğin tabanda daha kolay benimseneceği gibi başarıda pay sahibi olma fırsatının çalışanları da motive edeceğini unutmamak lazım. Hayatta kalmak için hep yeni, hep rekabetçi olmak ve dönüşüme uyum sağlamak lazım. “Vizyonumu genişletmeme yardımcı olan, benden daha zeki insanları bularak kutsandım” diyen Amerikalı iş adamı Russell Simmons gibi düşünmeyi başaranlar, şirketlerini kalıcı bir sanayi eserine dönüştürmek için her zaman bir adım önde olacaklardır.

TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bosphorus Danışmanlık Grubu'ndan George Dyson, Simon Hardie ve Michael Wyatt'ın uluslararası yatırımcılar için Türkiye'deki kurumsal yönetim seviyesi ve kalitesi üzerine yazdıkları makaleyi sizlerle paylaşıyoruz.

Türkiye'nin değişime karşı hala hassas olan uluslararası algıları ve gelişmekte olan pazarlara yapılan yatırımlardaki genel darboğaz ile birlikte, analistler ve yatırımcıların Türk işletmelerinin gücünü belirleyen net göstergelere duyduğu ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu şartlar altında, uluslararası yatırımcılar ve analistler Türkiye'deki işletmelerin kalitesini nasıl değerlendirebilirler ve Türk işletmeleri kendilerini daha iyi nasıl tanıtabilirler? Monolitik veya şüpheli şirketlerin imajları yatırımcıları aldatabilir. Bu sebeple, Türkiye'deki kurumsal yönetim seviyesi ve kalitesinin nasıl aktarılması ve tanıtılması üzerine, uluslararası yatırımcılar için bir anlam ifade edecek şekilde Bosphorus Danışmanlık Grubu'ndan George Dyson, Simon Hardie ve Michael Wyatt tarafından özel bir makalede işlenmiştir.

Analistler ve yatırımcıların fikir sahibi olmaları için yönelmeleri gereken yollardan bir tanesi objektif değerlendirmelerdir. Bununla ilgili olarak, Fortune Türkiye Mayıs 2014 sayısında yönetim

kalitesi (kurumsal yönetime benzer) değerlendirmelerini de içeren, en beğenilen Türk şirketlerinin listesi alt kategorileri ile birlikte bulunmaktadır. Fortune Türkiye dergisi editörü Nihal Köz'ün de açıkladığı gibi, bu liste farklı sektörlerdeki 790 yöneticinin fikirleri doğrultusunda hazırlanmıştır.

Köz listenin son derece objektif olduğunu söylemekte ve özellikle hisse senedi seçimi açısından kullanışlı bir araç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Köz, analistler ve yatırımcıların ilgilendiği tüm kategorilerin ve unsurların bulunduğunu da eklemektedir. Kalite yönetimi alt kategorisindeki liste üçüncüsü Coca-Cola İçecektir.

Coca-Cola İçecek'in yatırımcı ilişkileri başkanı Deniz Yücel, yatırımcı ilişkilerinin "yüksek değerlendirmelere yol gösterebilecek kilit bir rekabetçi farklılaşma unsuru" olduğuna inanmakta ve Coca-Cola İçecek'in bu açıdan büyük bir başarı öyküsü olduğunu da eklemektedir. Yatırımcı ilişkileri bir şirketin kurumsal yönetim kalitesinin aktarılmasında anahtar bir unsur olup, bu bağlamda Coca-Cola İçecek'in iletişim çalışmalarına oldukça önem veren bir şirket olarak Fortune Türkiye genel listesinde dördüncü sırada yer aldığı görülebilmektedir.

Ak Yatırım analisti Ömer Ömerbaş, genel anlamda Türkiye'deki kurumsal yönetimin gelişme kaydettiği fakat hala iyileştirilmesi gereken alanlar olduğu görüşünü devam ettirmekte ve beş yıl öncesi ile dahi kıyaslandığında durumun

çok daha iyi olduğunu da eklemektedir. Fortune dergisinde yayınlanan makaleye göre, Ömerbaş bu konunun uluslararası bağlamda faydası ile ilgili tereddütleri olduğunu belirtmekte, müşterilerin hali hazırda şirketler hakkında genel bilgiye sahip olduklarını ve bu hususta neyin daha faydalı olacağı ile ilgili derinlemesine analiz yapılması gerektiğini de eklemektedir. Gerçekten de, listenin sadece Türk şirketlerine ağırlık vermesinden dolayı, uluslararası kapsamda karşılaştırmalı bir bakış açısından yoksundur.

Buna ek olarak, listenin yalnızca Türkçe olması, uluslararası geçerliliğini de sınırlandırmaktadır. Fortune Türkiye listesi, Türk şirketlerini objektif bir şekilde oldukça bağlantılı birçok kategoride derecelendirmesiyle tam anlamıyla aradığımız bir kaynak olup, aynı zamanda, yalnızca Türkçe olmasıyla da uluslararası kitleye hitap etmesini sınırlandırmaktadır. Ömerbaş'ın da değindiği şekilde, Türkiye'de kurumsal yönetimin durumu iyi olmakla birlikte yine de iyileştirmelere devam edilmesi gerekmektedir. Aynı yorum, Türk şirketlerinde bulunan analitik araçların çeşitliliği konusunda da yapılabilir. Müşterilerimizin görüşleri uyarınca, uluslararası kitleye hitap edilmesi konusundaki sürekli eksikliğin giderilmesi için yapılması gerekenler, İngiltere'nin daha aktif bir şekilde kullanılması, derinlemesine analiz ve Türk şirketleri üzerine daha düzenli bir iletişim kurulmasıdır.

“KURUMSALLAŞMA DESTEĞİMİZLE KOBİ’LER SAĞLIKLI BÜYÜYECEK”

KOSGEB; KOBİ’lerin rekabet güçlerini geliştirici ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırıcı programlar hazırlayarak, KOBİ’lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak üzere çalışmalar yürütüyor. KOSGEB Başkanı Mustafa Kaplan ile KOSGEB’in faaliyetleri, kurumsal yönetime bakış açıları, gündemdeki projeleri üzerine bir röportaj gerçekleştirdik.

Bize KOSGEB’i kısaca anlatır mısınız? Kuruluş amacı ve bugün geldiği noktadan kısaca bahseder misiniz?

Mustafa Kaplan: KOSGEB 1990 yılında 3624 Sayılı Kanun ile İmalat Sanayi İşletmeleri’nin ekonomideki yerlerinin geliştirilmesi amacıyla kurulmuş bir kamu kuruluşudur. KOSGEB’in 1990-2009 yılları arasında imalat sanayi KOBİ’lerine yönelik yapmış olduğu çalışmalar takdirle karşılanmış ve 2009 yılında imalat sanayi dışında yer alan sektörlerdeki KOBİ’lerin de geliştirilmesi görevi KOSGEB’e verilmiştir. Bugün gelinen noktada ise KOSGEB sadece KOBİ’lerin değil Girişimcilerin ve İnovasyon çalışmalarını yapanların da başvurduğu kurumların başında gelen öncü bir kuruluş haline gelmiştir.

Hangi alanlarda faaliyet gösteriyor, hangi sektörlere destek veriyorsunuz?

Kaplan: 18 Eylül 2009 Tarihinde alınan Bakanlar Kurulu Kararı ile KOSGEB’in geliştirilmesinden sorumlu olduğu KOBİ sektörleri belirlendi. KOBİ’lerin rekabet güçlerini geliştirici ve girişimcilik

kültürünü yaygınlaştırıcı programlar hazırlayarak, KOBİ’lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak için çalışan KOSGEB’in desteklediği faaliyet alanları ve sektörler başlıca; Madencilik, İmalat, Ulaştırma, Bilişim, Kültür Sanat Eğlence olarak sıralanabilir.

Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları ile Girişimcilik Konseyi kurdunuz. Bu konseyin kuruluş amacı ve faaliyetlerinden bahsedermisiniz?

Kaplan: Ülkemizde Girişimcilikle ilgili konularda politika oluşturmak ve eylem planları hazırlayarak uygulamaya geçirmekten sorumlu kuruluşlar, Yüksek Planlama Kurulu’nun 4/7/2011 tarih ve 2011/19 sayılı kararı ile kabul edilen 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında (KSEP) tanımlanmıştır. KSEP Eylem Planı Madde 1.1.6’da, girişimcilik politikalarında koordinasyonun sağlanması amacıyla Girişimcilik Konseyi kurulması öngörülmüş olup, sorumlu kuruluş olarak KOSGEB görev-

lendirilmiştir. Konsey’in görevi, girişimcilik kültürünün ve ortamının geliştirilmesi ve girişimciliğin yaygınlaştırılması için yeni stratejilerin ve politikaların belirlenmesine, bu kapsamda girişimcilerin desteklenmesine, girişimciliği engelleyen unsurların giderilmesine, yerli ve yabancı finans kaynaklarına ulaşım kolaylığı getirilmesine, ileri teknoloji ve yüksek katma değer yaratan girişim faaliyetlerinin özendirilmesine ve uluslararası rekabet gücü olan girişimci potansiyeli oluşturulmasına yönelik istişare niteliğinde kararlar alınmasını sağlamaktır.

Konsey başkanı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlıdır. Konsey, 32 kurumun bir araya gelmesiyle, Girişimcilik kültürünü ülkenin tüm bölgelerine eş zamanlı bir şekilde yaymak için çalışmalarını sürdürmektedir.

Kurumsal yönetime yönelik çalışmalarınız nelerdir?

Kaplan: KOSGEB olarak desteklerimizin etkinliğinin artırılması amacıyla genel desteklere ilaveten 2010 yılında proje bazlı yeni



destek programları oluşturduk. Bu kapsamda oluşturulan desteklerimizden bir tanesi KOBİ Proje Destek Programı'dır. Bu programın en önemli özelliği KOBİ'lerin kendi ihtiyaçlarını belirleyerek bunları proje mantığı ile tanımlamaları ve projelendirilen maliyetlerin desteklenmesidir.

2010 yılından bugüne kadar olan 3 yıllık süreç içerisinde proje başvurularına ve desteklenmesi uygun bulunan projelerin geneline baktığımızda bunların önemli bir kısmının kurumsal yönetime dönük projeler olduğunu söyleyebilirim.

KOBİ Proje Destek Programı'nın uygulanması sürecinde gördük ki KOBİ'lerimize daha spesifik alan ve konularda destek vermeliyiz. Bu maksatla programımızda bir değişiklik yaptık ve İşletmelerimizin Başkanlık tarafından belirlenen dönem ve konularda sunacakları projelerin desteklenmesi şeklinde revize ettik.

Sonrasında, 10'uncu Kalkınma Planı, KOSGEB Stratejik Planı (2010 -2015) ve daha önceki uygulama deneyimlerimizi baz alarak Başkanlık olarak desteklenebilecek alan konularında çalışmalar yaptık. KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmesi temasında karar kıldık.

KOBİ'lerin kurumsal yönetim becerileri sürecindeki sorunları ve ihtiyaçları tartışmak, temel sorunlar ve çözüm önerilerinin tespitine yönelik çok yönlü bir bakış açısı sağlayabilmek için Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanımız Sayın Fikri İŞİK'ın önderliğinde 24 Haziran 2014 tarihinde Ankara Sanayi Odası ile birlikte "KOBİ'lerin Yönetim Becerilerinin ve Kurumsal Yetkinliklerinin Geliştirilmesi" konulu çalıştayı düzenledik.

Çalıştaya akademisyenler ile konuyla ilgili pek çok kurum ve sivil toplum örgütü çalışanlarını davet ettik.

“Şirket ortağı aile üyeleri bir araya geldiklerinde şirket ile ilgili konuları görüşmekte, kendilerince karar almakta ve uygulamaya koymaktadırlar. Ancak, şirket büyüdükçe ve görüşülen konuların boyutu arttıkça sohbet esnasında verilen kararlar yetersiz kalmaya ve unutulmaya başlamaktadır. Takdir edersiniz ki yönetim demek karar almak demektir. Bu durumda, KOBİ'lerimize kurumsal yönetim kültürünün oturtulması zorunludur.”

“KOBİ’lerin ömrünün kısa olması ve genellikle aile işletmesi olarak kurulan bu işletmelerin ikinci ya da üçüncü kuşağa geçme oranının %20-30 arasında bulunması kurumsallaşmamakla alakalı bir sorundur.”

Ekim ayı itibariyle “KOBİ’lerin yönetim Yetkinliklerini Artırma” projesini başlatıyoruz. Bu konuyla ilgili olarak alt yapı çalışmalarımız halen devam etmektedir.

Bize “KOBİ’lerin Yönetim Yetkinliklerini Artırma” projenizden bahsedebilir misiniz?

Kaplan: Elbette, kısaca bahsedeyim. KOBİ’lerin kurumsal yönetim becerileri ve kurumsallaşma sürecindeki sorunları ve ihtiyaçlarını tartıştığımız çalıştayda temel maksadımız kurumsallaşma konusuna yönelik çok yönlü bir bakış açısı sağlamak, çalıştayda yapılan tespitlerden yola çıkılarak doğru stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik etkin ve verimli bir destek mekanizmasının oluşturulması hedeflenmektedir.

Başkanlık olarak halen bu çalışmalarımız kendi içimizde devam etmektedir. Fakat kısaca şunu söyleyebilirim; yönetim becerileri ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek için hazırlanacak en yetkin projeleri destekleyerek nitelikli üretim ve hizmetin yaygınlaştırılmasını öngörüyoruz.

Türkiye’de KOBİ’leri yönetim açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kaplan: Ülkemizdeki KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğu bir gerçektir. Ve bu şirketler, ilk kuruluş zamanlarında kendilerine özgü avantajlara bağlı olarak hızlı bir performans artışı gösterebilirler de, şirketler büyüdükçe, aile bazı konularda yetersiz kalmaktadır: Bunlardan ilki yönetimidir. Şirket ortağı aile üyeleri bir araya geldiklerinde şirket ile ilgili konuları görüşmekte, kendilerinin karar almakta ve uygulamaya koymaktadırlar. Ancak, şirket büyüdükçe ve görüşülen konuların boyutu arttıkça sohbet esnasında verilen kararlar yetersiz kalma-ya ve unutulmaya başlanmaktadır.



Takdir edersiniz ki yönetim demek karar almak demektir. Bu durumda, KOBİ’lerimize kurumsal yönetim kültürünün oturtulması zorunludur. Dolayısıyla, şirket içerisindeki insan kaynakları, muhasebe ve finans, pazarlama gibi departmanların kısacası işletme fonksiyonlarının tam olarak oturmuş olması ve yetkilerin doğru tanımlanması gereklidir. Ülkemizdeki KOBİ’lerin önemli bir kısmının bu konularda ciddi eksiklikleri olduğunu biliyoruz. KOBİ’lerin Yönetim Yetkinliklerini Artırma projesi ile bu zafiyeti gidermek istiyoruz.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim adına KOBİ’lere önerileriniz neler olur?

Kaplan: KOBİ’lerimizin sağlıklı bir biçimde büyüebilmesi, daha uzun ömürlü olabilmesi ve böylece ekonomideki pay ve etkinliklerinin geliştirilmesi için özellikle orta ölçekli işletme haline geldiğinde kurumsallaşmaya yönlendirilmeleri gerekmektedir. KOBİ’lerin ömrünün kısa olması

ve genellikle aile işletmesi olarak kurulan bu işletmelerin ikinci ya da üçüncü kuşağa geçme oranının %20-30 arasında bulunması kurumsallaşmamakla alakalı bir sorundur.

Fakat şunu gözden kaçırmamak gerek; kurumsallaşma sürecinde tek tip bir kurumsallaşma modeli yoktur. Her işletmenin kurumsallaşmaya ilişkin tayin model ve izleyeceği yollar farklıdır. İşte KOBİ Proje Destek Programındaki Kurumsallaşma başlıklı çağrımızı, bu ilkeyi gözeterek inşa edeceğiz. Haliyle programımız her türlü ölçeğe ve sektöre hitap edecektir. Benim KOBİ’lerimize önerim; KOBİ’lerimize bu destek programımızdan yararlanmalarını ve programın yürürlüğe girmesiyle birlikte projelerini hazırlayarak en yakın hizmet merkezlerimize başvurmalarınıdır.

Ekleme istedikleriniz?

Kaplan: Bu röportaj vesilesiyle şahsım ve kurumum adına sizlere teşekkür ediyor, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.



**ÇELENK BAĞIŞI YAPMAK
ARTIK ÇOK DAHA KOLAY**

www.tema.org.tr
444 51 81





İŞ DÜNYASININ KÜRESEL TEHLİKESİ: ÇALIŞANLARIN YAPTIKLARI SUİSTİMALLER

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu üyesi Fikret Sebilcioğlu, Association of Certified Fraud Examiners'ın (ACFE) "Çalışanların Yaptıkları Suistimallere İlişkin 2014 Raporu"nu sizin için değerlendiriyor.



Suistimal iş dünyasının kanserli hücreleri gibi. Hiçbir ayrımcılık gözetmeden her zaman ve yerde ortaya çıkabiliyor. Mücadele noktasında alınan kontroller suistimalin etkilerini azaltsa da hiç bir kurumun bu tehlikeden tamamen kurtulması mümkün değil.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) çalışanların yaptıkları suistimallerin maliyeti, yöntemleri ve suistimali yapanlar ile mağdurlarına ilişkin 2014 yılı araştırma raporunu yayınladı. Raporun ismi "Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse". Araştırma dünya genelinde ACFE'ye üye suistimal inceleme

uzmanlarının gerçekleştirdiği 1.483 adet suistimal incelemesine dayanıyor.

Şirketlerin (tüm özel şirketler ile kamu kurumları) maruz kaldığı birçok farklı suistimal yöntemleri olmasına rağmen, bu raporda yer alan araştırma dünyada en fazla yaygınlık gösteren "çalışanların yaptıkları suistimaller" üzerinde odaklanmıştır. Çalışan suistimalleri bir kişinin mesleğini, çalıştığı şirketin kaynaklarını ve varlıklarını maksatlı olarak kötüye kullanmak yoluyla şahsi fayda sağlaması olarak tanımlanabilir.

Bu raporda detayları verilen araştırma, 100'den fazla ülkede gerçekleşmiş 1.483 mesleki suistimal vakasına dayanmaktadır. Avrupa kıtasında gerçekleşen toplam vaka sayısı 176, bu rakamın içinde Türkiye'de gerçekleşen vaka sayısı ise 13'dür.

Araştırmaya konu olan vakalara ilişkin rapordaki tespitler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Araştırmaya katılan suistimal uzmanları normal bir şirketin her yıl suistimallerden dolayı cirosunun %5'ini kaybettiğini tahmin ediyor. 2013 yılının küresel gayri safi hasılası 73.87 trilyon Amerikan Doları olduğu düşünülürse, suistimallerden kaynaklanan tahmini küresel zararın yaklaşık 3.7 trilyon Amerikan Doları olduğu hesaplanmaktadır. Bu suistimalin maddi zararını gösteren oldukça çarpıcı bir bulgu.

- Suistimallerden kaynaklanan ortalama zarar vaka başına 145.000 Amerikan Doları. Vakaların %22'sinde ise zarar 1 milyon Amerikan Doları'ndan daha yüksektir.

- Suistimalin başlangıcı ile tespiti arasında geçen süre yaklaşık 18 ay.

- Çalışan suistimalleri üç kategoride sınıflandırılıyor: (a) Varlıkların kötüye kullanılması (b) yolsuzluk ve (c) mali tablo suistimalleri. Araştırmadaki vakaların %85'ini varlıkların kötüye kullanılmasına ilişkin suistimaller oluştururken bu vakalardan oluşan ortalama zarar 130.000 Amerikan Doları olarak hesaplanmış. Diğer taraftan mali tablo suistimalleri toplam vakaların sadece %9'unu oluşturmasına rağmen, vaka başına ortalama zarar ise 1 milyon Amerikan Doları olarak belirlenmiş. Yolsuzluk ise vakaların %37'sini oluştururken, ortalama zarar 200.000 Amerikan Doları olarak hesaplanmış.

- Araştırmada birçok vakanın yukarıda belirtilen kategorilerden birden fazlasını içerdiği görülmüyor. Yaklaşık olarak vakaların %30'u bu kategorilerin en az ikisini içeriyor.

- Araştırmada suistimal vakalarının ortaya çıkarılmasındaki etkin mekanizmanın hotline (ihbar mekanizması veya ihbar hattı) olduğu ortaya çıkmış. Vakaların yaklaşık %40'ı ihbar ile ortaya çıkarılmış. Bu ihbarların yaklaşık yarısı ise şirket çalışanları tarafından yapılmış.

- Ölçek olarak küçük işletmelerde suistimallerden kaynaklanan kayıplarının oransal olarak büyük işletmelerden daha fazla olduğu tespit edilmiş. Ayrıca araştırmada küçük işletmelerin karşılaştığı suistimal risklerinin büyük işletmelerden farklı olduğu ve belirli suistimal yöntemlerinin küçük işletmelerde daha yaygın olduğu ortaya konuyor.

- Araştırmadaki vakalar ağırlıklı olarak bankacılık ve finansal hizmetler, kamu idaresi ve üretim sektörlerinde gerçekleşmiş olmakla birlikte, en yüksek kayıplar madencilik, gayrimenkul, petrol ve gaz sektörlerinde gerçekleşmiş.

- Araştırma suistimal risklerine karşı kontrollerin varlığı ile

“Araştırmaya katılan suistimal uzmanları normal bir şirketin her yıl suistimallerden dolayı cirosunun %5'ini kaybettiğini tahmin ediyor. 2013 yılının küresel gayri safi hasılası 73.87 trilyon Amerikan Doları olduğu düşünülürse, suistimallerden kaynaklanan tahmini küresel zararın yaklaşık 3.7 trilyon Amerikan Doları olduğu hesaplanmaktadır. Bu suistimalin maddi zararını gösteren oldukça çarpıcı bir bulgu.”

suistimalden kaynaklanan kayıpların asgariye indirilmesi ve suistimal sürelerinin azaltılması arasında paralelliği ortaya koyuyor. Belirli suistimal risklerine karşı kontrollerini oluşturmuş bir şirkette meydana gelen bir suistimalin, bu kontrolleri tesis etmeyen şirketlere göre, daha düşük maddi kayıplara sebep olduğu ve çok daha kısa sürede ortaya çıkarıldığı belirlenmiş.

Fikret Sebilcioğlu



Muhasebe ve denetim alanlarında uzmandır. 1993-2008 yılları arasında PricewaterhouseCoopers Türkiye ve Hollanda ofislerinde bağımsız denetçi olarak çalıştı. 2009 yılında Cerebra Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık firmasını kurdu. Birçok ulusal ve uluslararası şirketin bağımsız denetim, suistimal denetimi, iç kontrol, iç denetim ve finansal raporlama projelerini yönetti. Association of Certified Fraud Examiners tarafından verilen Certified Fraud Examiners (CFE), Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) ve Kamu Gözetimi Kurumu Bağımsız Denetçi unvanlarına sahiptir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu üyesidir.

● Suistimali yapan çalışanın yetkisi ne kadar yüksek ise, ortaya çıkan kayıp o oranda artıyor. Suistimal vakalarının sadece %19'u şirket sahipleri veya üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmiş olsa da, neden oldukları kayıplar vaka başına ortalama 500.000 Amerikan Doları olarak belirlenmiş. Bunun tersine, personel tarafından yapılan suistimal vakalarının toplam vakaların %42'sini oluşturmasına rağmen, bu suistimallerin neden olduğu kayıp vaka başına sadece ortalama 75.000 Amerikan Doları. Yöneticiler tarafından yapılan suistimaller ise toplam vakaların %36'sını oluştururken, ortaya çıkan kayıp ortalama 130.000 Amerikan Doları olarak hesaplanmış.

● Suçun birden fazla çalışan tarafından işlenmesi (danışıklılık durumu) suistimallerin ortaya çıkarılmasını zorlaştırmakta ve kayıpların artmasına neden olabilmektedir. Suistimal suçunun sadece bir kişi tarafından işlenmesi durumunda ortalama kayıp 80.000 Amerikan Doları iken, suçu işleyenlerin sayısı arttıkça kayıplarda önemli ölçüde artıyor. Suçu iki kişi işlediğinde ortalama kayıp 200.000 Amerikan Doları, 3 kişi işlediğinde 355.000 Amerikan Doları, dört veya daha fazla kişi suça bulaşmış ise kayıp 500.000 Amerikan Dolarından daha fazla oluyor.

● Araştırmaya konu olan suistimal vakalarının %77'si mali işler, satış, üst düzey yönetim, müşteri hizmetleri ve satın alma departmanlarında çalışan personel tarafından gerçekleştirilmiş.

● Araştırma çalınan paranın suçludan geri alınmasının önemli bir zaman ve çaba gerektirdiği ortaya koyuyor. Bir çok kurum bu parayı hiçbir zaman geri alamı-

yor. Araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla suistimale maruz kalan şirketlerin sadece %14'ü kayıplarını tamamen ve %28'si kısmen telafi etmiş iken, %58'i gerçekleşen kaybın hiçbir kısmını telafi edememiştir.

Sonuç ve tavsiyeler

● Çalışanların yaptıkları suistimaller iş dünyasının küresel bir sorunu. Suistimal suçunu işleyenlerin kullandıkları yöntemler ve şirketlerin suistimal riskine karşı aldıkları önlemler ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de, araştırma sonucunda elde edilen veriler küresel açıdan oldukça tutarlı. Bu tutarlılık, suistimal riskinin önemini ve yaygınlığını ortaya koyuyor.

● Suistimal suçu ne kadar uzun sürerse, mali kayıplar da o ölçüde artmaktadır. İtiraf, dış denetim veya rastlantı gibi reaktif tespit yöntemlerinin suistimali ortaya çıkarması daha fazla zaman almakta ve buna bağlı olarak kayıplar büyümektedir. Bu nedenle ihbar mekanizmaları (hotline), yönetimin kontrol prosedürleri, iç denetim ve personel takibi gibi proaktif yöntemlerin kullanılması suistimallerin daha erken tespit edilmesinde ve buna bağlı olarak kayıpların asgari seviyelere indirilmesinde hayati bir öneme sahiptir.

● Küçük işletmeler suistimal riskine karşı yeterli kontrollerle korunamamakta ve suistimallerden daha fazla etkilenmektedir. Bu işletmelerde suistimali önlemeye ve tespitine ilişkin kaynaklar sınırlı olmakla birlikte, bazı etkin kontroller (suistimal ile mücadele politikası, yöneticilerin kontrolleri ve personel için suistimal farkındalık eğitimleri) uygun maliyetlerle oluşturulabilir ve böylece bu şirketler suistimal riskine karşı makul ölçülerde korunabilir.

● Araştırmaya konu olan vakaların gerçekleştiği şirketlerin önemli bir kısmı bağımsız denetim hizmeti almasına rağmen bağımsız denetim prosedürlerinin suistimal vakalarının ortaya çıkarılmasındaki rolü oldukça düşüktür. Araştırmada bağımsız denetim ile tespit edilen suistimal vakaları sadece %3 iken, rastlantı sonucu ortaya çıkan suistimal vakalarının oranı ise %7'dir. Bağımsız denetim bir şirket için kurumsal yönetim açısından çok önemli bir yere sahip olmakla birlikte, bu araştırmadaki sonuçlar bağımsız denetimin suistimal vakalarını ortaya çıkarma açısından önemli bir mekanizma olmadığını ortaya koymuştur.

● Araştırma suistimal ile mücadeleyle ilişkin etkin kontrollerin şirketler tarafından kullanılmadığını göstermiştir. Örneğin, proaktif veri gözetimi ve analizi mağdur olan şirketlerin sadece %35'i tarafından uygulanırken, bu kontrollerin varlığı kayıpların %60 azalmasına ve %50 oranda suçun daha erken tespitine yardımcı olmuştur. Diğer az kullanılan kontroller (sürpriz denetimler, suistimal ile mücadele eden bir ekibin kurulması veya suistimal risk değerlendirme çalışmaları gibi) kayıpların azaltılmasında ve suçun erken tespitinde olumlu rol oynamaktadır. Şirket yönetimleri suistimal ile mücadele konusunda para harcarken, oluşturulacak olan kontrollerin etkinliğini ve bu kontroller ile suçluda yakalanma korkusunu ne kadar arttıracaklarını dikkate almalıdır.

● Araştırmada suistimal suçunu işleyen çalışanların büyük ço-

ğunluğu bu suçu ilk defa işlemektedir. Bu araştırmaya konu olan vakalardaki suçluların sadece %5'i daha önceden bu suçu işlemiş iken, %82'si bu suçu işlemiştir. İş başvurularında adayın geçmişine dönük yapılan araştırmalar adayların belirlenmesinde önemli bir yöntem olmakla birlikte, suistimal suçu işlemeye olan yatkınlıkların değerlendirilmesinde yardımcı olamayabilir. Araştırma, birçok suçlunun istihdam edildikleri kurumlarda suistimal suçunu işlemeyen önce uzun yıllar çalıştıklarını göstermektedir. Bu nedenle, işe alım sürecinden sonra proaktif olarak çalışanların sürekli takibi ile olası risklerin değerlendirilmesi, suistimal vakalarının tespit edilmesinde etkili bir yöntem olacaktır.

● Suistimal suçu işleyen çalışanların bir çoğu normalde sahip olabilecekleri yaşam standardının üstünde olmaları veya müşteriler veya tedarikçilerle normal olmayan ölçülerde yakın ilişki içinde olmaları gibi işledikleri suçu ele verecek davranış özellikleri gösterirler. Araştırmaya konu olan vakaların %92'sinde, suçun ortaya çıkarılmasından önce suçu ele verecek en az bir ortak davranış belirlenmiştir. Bu nedenle diğer faktörlerle birlikte düşünüldüğünde suistimali ortaya çıkarabilecek bu davranışlara ilişkin tüm ilgili tarafların (şirket sahipleri ve yönetimi, çalışanlar, iç ve dış denetçiler gibi) farkındalığı eğitimlerle artırılmalıdır.

Araştırmanın yukarıda özetlediğimiz sonuçları dikkate alındığında Türk şirketlerinin bu çalışmadan alacağı çok fazla ders olduğu açık. Hem ACFE'nin vakaları incelendiğinde hem de Türkiye'nin Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency Inter-

national) yaptığı 2013 yılı Yolsuzluk Algısı çalışmasında 177 ülke arasında 53 üncü sırada yer alması Türkiye'de suistimal gerçeğini ortaya koyuyor.

Suistimal doğası itibarıyla iş dünyasında ve toplumda konuşulmayan veya konuşulmasından kaçınılan büyük bir tehlike. Bu tehlikenin etkilerini azaltabilmek için bu konunun açıklıkla konuşulması ve sürekli mücadele edilmesi gerekiyor.

“Çalışanların yaptıkları suistimaller iş dünyasının küresel bir sorunu. Suistimal suçunu işleyenlerin kullandıkları yöntemler ve şirketlerin suistimal riskine karşı aldıkları önlemler ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de, araştırma sonucunda elde edilen veriler küresel açıdan oldukça tutarlı. Bu tutarlılık, suistimal riskinin önemini ve yaygınlığını ortaya koyuyor.”

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)



ACFE suistimal ile mücadelede dünyanın en itibarlı mesleki kuruluşudur. ACFE dünyada 70.000'den fazla üyesi ile dünya genelinde suistimali azaltan çalışmalar yapmakta ve suistimal inceleme uzmanlığı mesleğine olan kamu güvenini tesis etmektedir.

“MİSYON BİLDİRİMLERİ TOZLANMaktan DAHA FAZLA İŞE YARADIĞINDA”

Barbara Hauser'a röportajın TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi'nde yayınlanması konusundaki destekleri için teşekkür ederiz.

Robles: Misyon Bildirimine sahip olmak varlıklı aileler (ya da aile şirketleri) içerisinde ne kadar yaygın?

Hughes: Şimdilerde oldukça yaygın. İnsanlar, yeterince uzun süredir Misyon Bildirimleri yapıyor. Kurumsal Amerika koçluklarından gelen danışmanlar kar amaçlı sektörlerde işleyen kar amaçlı fikirleri ailelere getirmeyi

denemek istiyor. Bunları üreten, aileleri müşteri gibi görmek isteyen çok fazla danışman var.

Ortak bir amacı -yani kar amacı- olan kurumlar için Misyon Bildirimleri gibi araçlar geliştiriyorlar ve bunları ailelere taşımak istiyorlar. Ancak ailelerin ortak bir amacı yok. Aileler seçimle ya da kökenle bir araya gelmiş bireylerden oluşan, bireysel amaçları

Aile Ofisi Derneği (Family Office Association) Kurucusu ve CEO'su Angelo J. Robles, James Hughes & Barbara Hauser ile bir röportaj yaptı. Röportajda “aile şirketlerinde misyon bildirimleri” konusu ele alındı.

olan ve ortak bir amaç bulabilecek gruplardır.

Aile ofislerinin açısından baktığınızda, Aileden görevlerinin ne olacağının bir kanıtı olarak bir Misyon Bildirimi geliştirmelerini

Aile Şirketleri Danışmanı Barbara Hauser TKYD için de eğitimler düzenliyor. Hauser, TKYD için 3 Ekim 2012 tarihinde düzenlediği eğitimin ardından 5 Kasım 2014 tarihinde İstanbul'da, 6 Kasım 2014 tarihinde İzmir'de eğitim düzenleyecek.



istiyorlar. Ancak ailenin birlikte çalışma deneyimi yoksa bu çok faydalı olmayacaktır.

Bu bizim alanımızda sık rastlanan bir sorun. Kimimizin kafasını karıştırıyor.

Hauser: Katılıyorum. Misyon Bildirimleri modası kurumsal çevreden geldiği için bu fikrin bütünüyle hep sorunlar yaşadım. Kurumsal bağlamda, birbiriyle ilgisi olmayan insanlardan ekipler oluşturmak isteğe bağlıdır, bir aile kurumunda, ilgisiz insanların gönüllü olarak toplanması söz konusu değildir, o zaman neden tabiatı gereği çoktan oluşmuş bir grup için bir misyon gerektiği fikrindedir? Neden ailelere bir Misyon Bildirimi gerekiyor? Bu bana hiçbir zaman mantıklı gelmedi.

Şirketler, belirli bir kurumsal hedefi başarmakla yükümlüdür, mesela bir üründe bir numaralı satıcı olmak. Ancak şirketler gönüllü insan gruplarıdır; bu insanlar birbirleriyle ilgili değildir. Kimse bir aile grubuna bir hedef dayatamaz. Benim bir aileye yardım etmeyi ilginç bulduğum şey, neyi ve neden başarmak istediğini söze dökmek ve oraya ulaşmalarına yardım etmektir. Sanırım bu, insanların aile Misyon Bildirimleri konusunda genellikle duyduklarından daha farklı.

Ancak bir Misyon Bildirimi'nin olmasına çalışan aileler için "en iyi uygulama" türü. Kendi görüşüme göre, diğerleri aileye zarar bile verebilir. Aile listesinin yanına tik koyarak ilerliyorsa ve aile üyelerinin kendisinden gelen organik bir süreç yoluyla ilerlenmiyorsa, o zaman bir değeri olmayacaktır. Ailenin yönetim sürecindeki engellerden birinin hallolduğunu düşünmesi ve ona tekrar geri dönmemesi olumsuz olacaktır.

Robles: Misyon Bildirimine sahip olmak varlıklı aileler (ya da aile şirketleri) içerisinde ne kadar yaygın?

Hauser: Ancak bunun üstesinden gelmek için bir aile şirketi sahiplerinden oluşan bir gruba çalıştığım, neyi başarmak istediklerini sorarım. Şirketin sonraki kuşaklarda da aile kalması için ne gibi seçenekler olabileceğini mi ya da şirketi satışa ya da halka arz hazır hale getirmeyi mi? Bunları aile grubu için üzerinde düşünmeye hazırlık amaçlı karar türleridir. Onlara, "kendi hedefiniz nedir?", "Neden benimle çalışıyorsunuz?" diye sorular soruyorum. Buradan çalışmak istiyorum. Yani ailenin amacı neyse, sonunda varmaları gereken nokta neresiyse, sanırım orayı hedef olarak tanımlayabilirim.

Robles: Pek çok kişi Misyon Bildirimlerini, Vizyon bildirimleri, Değerleri ve Aile Anayasası'yla karıştırmaktadır – Bunları birbirlerinden nasıl ayırırsınız ve hangi koşullarda hangisi daha önemlidir?

Hauser: Kesinlikle doğru. Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, her yol sizi oraya çıkaracaktır. Vizyonla, misyonla başlamak gerekiyor; kurumsal bir bağlamdan çıkıyorsa o işi almam. Benim için çok farklılar.

Benim gibi biriyle temasa geçtiğimde, standart bir Misyon Bildirimi yerine, ABD Anayasası'nın girişine çok benzeyen bir aile anayasasına bir giriş oluşturmalarına yardım ediyorum: "Biz, Birleşik Devletler Halkı, daha mükemmel bir Birlik yaratmak, adaleti sağlamak, ülke içinde huzuru güvence altına almak, ortak savunmayı gerçekleştirmek, genel refahı artırmak ve özgürlüğün nimetlerini kendimize ve gelecek kuşaklara sağlamak için bu Amerika Birleşik Devletleri Anayasası'nı takdir ve tesis ediyoruz." Ailenin girizgâhı da benzer bir şekilde amacını neye ulaşmaya çalıştıklarını tarif etmelidir.

Hughes: Misyon Bildirimi'yle ilgili

endişem şu: nereye gittiğinizi, yani Vizyon Bildiriminizi bilmiyorsanız o zaman nasıl bir misyonunuz olabilir?

Yıllardır, en önemli şeyin Vizyon Bildirimi olduğunu düşünüyorum. Vizyon neden yaptığını, Misyon nasıl yaptığımızı gösterir. Bu nedenle ailelerde yaygın olan ve aynı şekilde kullanılmayan bir



BARBARA HAUSER

Barbara Hauser, 25 yıldan uzun süredir varlıklı küresel ailelere danışmanlık yapıyor. Halen küresel bağımsız bir aile danışmanı. Avrupa'da ABD'de, Asya'da ve Körfez Bölgesi'nde çok sayıda etkili aileyle birlikte çalıştı.

Hauser, ailelere kuşaklara göre varlık planlamaları için her açıdan danışmanlık yaptı: tröstler, vakıflar, aile holding şirketleri, aile ofisleri, aile anayasaları ve aile konseyleri... Tamamen bağımsız bir danışman olarak tüm aileyle doğrudan çalışmayı seviyor.

Kitapları arasında, Uluslararası Aile Yönetimi: Ailelere ve Danışmanlarına bir Rehber, Anne biz zengin miyiz?: Çocuklarla Aile Parası hakkında Konuşma ve Uluslararası Mülk Planlama: Bir Referans Kılavuz bulunuyor. Çok sayıda makalesi www.brhauser.com adresinden indirilebilir. Wellesley Koleji'ni ve Pensilvanya Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni bitirdikten sonra, ABD Yargıtay Üçüncü Dairesi'nde ve ardından ABD Yüksek Mahkemesi'nde kâtip olarak çalışma onuruna erişti. "En İyi Avukatlar" listesine de girmeyi başardı.

Misyon Bildirimi daha iyi bir başlangıç noktasıdır. O halde Misyon Bildirimi, Vizyon Bildirimi'ni nasıl gerçekleştirebileceğimizi söyleyebilir mi?

Robles: Misyon Bildirimi'ne sahip olanları genellikle onları oluşturmak için ne teşvik eder?

Hughes: Kimi zamanlar, aile ofisleri, ailenin ne yaptığını bilip bilmediğini anlamak için bu tür şeyleri istiyor. Ortak bir amacımız var mı? Belki de ortak bir amacı-

mız olup olmadığını görmek için bir Misyon Bildirimi'ne sahip olmalıyız.

İlk kuşak hala hayattaysa, işletmesini satmış olsa bile, aile işletmesine akan bu kurumsal biçimleri kullanmıştır. Bu nedenle, ilk kuşak, aynı hiçbir süreç olmadan bir işe başladığı gibi, bu işin ilk parçası gibi yapar. İlk kuşak, yaşıyorsa ve bir Misyon Bildirimi olması gerektiğine karar veriyorsa, bu genellikle o kuşağın isteklerini gösteren bir vasiyettir. Gerçek bir Misyon Bildirimi değildir. Bunun sadece etik bir irade olduğunu ve yapılabileceğini söylüyorum.

İkinci veya daha sonraki kuşaklar bu sürece giriyorsa, bu kuşakların, ilk kuşak gibi başkaları tarafından yönetilmeleri yerine sıklıkla kendi kendilerini yönetmeleri gerekir. Belgeleri, kendilerini nasıl yönettiklerine dair önemli miktarda çalışma yaptıktan ve bir aile olmak isteyip istemediklerini düşündükten sonra hayata geçmeye eğilimlidir. Bu nedenle belgeleri gerçek anlamda kullanılır.

Eğer, ikinci ya da belki de üçüncü kuşağın içine giriyorsa ve bir Misyon Bildirimi'nin olmasına karar vermişse, bu genellikle bir aile olarak her iki kuşağın da ortak amacına dair bir tanımdır. İyi vatandaş ve hayırsever olma sorununu kapsamı bakımından sıklıkla dış dünyaya yönelik kimi toplumsal bileşenleri vardır.

Hauser: Bir aile, bir Misyon Bildirimi istiyorsa, neden istediğini sorarım. Bunu sormanın bir diğer yolu amacının ne olduğunu sormaktır. Yanıtlarını çok önemserim. Yanıt, "Çünkü herkes bir Misyon Bildirimi 'ne sahip olmam gerektiğini söylüyor"dan daha iyi olmalıdır.

Demografik açıdan 30 yıl önceki ABD'yle benzerlikler taşıyan, dönüşüme hazır bir babanın olduğu Suudi Arabistan'da çok sayıda iş yaptım. Oğullardan oluşan gelecek kuşak oldukça iyi eğitilmiş

ve bir işletmeyi ailede tutmanın zorluklarının farkında. Ayrıca çok sayıda ticari ihtilafları var. Bu nedenle hedefleri şirketin sahipliğini ailede tutabilmek ve çatışmalardan kaçınmak için ne yapmaları gerektiği olacaktır.

Ben, aileler Proaktif olmak istediğinde ve kimi değişiklikler yapmak istediğinde devreye giriyorum. Nereye gitmek istediklerini tarif etmelerine yardım ediyorum ve sonra onlara yardım edebiliyorum.

Uzun yıllardır alanda olan üst düzey bir aile üyesi Richard Bakal, bu konularda son derece düşünceli. Çıkarıldığı sonuç aşağıdaki gibi:

"Birçok alanda olduğu gibi, bu ilk talep, aile amacını tarif etmek, hep kafamı karıştırdı. ... Benim genel yanıtlım şöyle: Aile misyonu (amaçlar, hedefler, vizyon) iyi bir genel duruma, etkiye, sağlığa ve kazanca ulaşmak ve uzun bir süre için bunları korumaktır. Ayrıca her türlü varlık/sermaye biçimini etkili ve yaratıcı bir şekilde işletmektir.

"Etkili, sağlıklı ve kazançlı bir durumda" olmak her zaman olmasa da çoğunluklu şu özellikleri kapsar:

- Önemli varlıklara sahip olmak ve bunları koruma
 - Bütünlüklü çalışma
 - Fiziksel olarak güvenli olma
 - Sağlıklı ve formda olma
 - Aile uyumu içinde olma
 - Aile üyelerinin bireysel olarak mutlu olması
 - Aile üyelerinin bireysel olarak kendi kişisel hedeflerini başarması ve kişisel hayallerini gerçekleştirmesi.
- "Sonunda, asıl soruya verilen ve en azından bana ve muhtemel olarak bu sorunla mücadele eden diğer aile üyelerine yardım edecek bu düzgün yanıtlardan memnunum."



JAMES HUGHES

Aspen, Colorado'da yaşıyor. Aile Varlığı: Aile İçinde Tutmak ve Aile- Kuşaklar Arasında Sözleşmeler kitaplarının yazarı, ayrıca Hediye Döngüsü: Aile Varlığı ve İstekleri (John Wiley & Sons, Inc. 2012) kitabının Susan Messenzio ve Keith Whitaker'la birlikte eş yazarı (John Wiley & Sons, Inc. 2012). Hughes'un aile yönetimi ve varlık koruma üzerine çok sayıda makalesi ve kendine ait internet sitesi jamesehughes.com'da yer alan "Yansımalar" serisi de bulunuyor.

Aile Geliştirme İşbirliği'nin 13 kurucusundan biri; Özel Varlık Yönetimi Hayat Boyu Başarı Ödülü'nün, Ackerman Enstitüsü Aile Ortağı Ödülü'nün ve Aile Ofis Değişimi Kurucu Ödülü'nün sahibi.

Robles: Bir Misyon Bildirimi bir aileye hangi şekillerde yardım eder?

Hughes: Çok sayıda aile ve danışmanları Misyon Bildirimi'ne, aile üyelerinin mutluluğa yolculuğunu geliştirmesi gereken bir şeyi amaçladığı şeklinde yaklaşır. Bu güzel, ama bu gerçekleştiğinde ne yapacaksınız? Bir Misyon bir şey yapmakla ilgilidir. İnsanlar kendilerine bunun bir şeyler yapma sorunu olduğunun anlatılmasını sevmezler. Bunu çok zor bir iş olarak görürler ve haklıdır!

Rockfeller'lara bakarsanız, üçüncü kuşakta, Jeremy Ford başkan olduktan ve Nixon'u affettikten sonra, bir başkan yardımcısı atamak için olağanüstü bir yetkiye sahip oldu. Nelson Rockefeller'dan başkan yardımcılığını düşünmesini istedi. Daha önce başkan olmayı ummuş olan Nelson Rockefeller çok duygulandı ve "Elbette, eğer ülkemin bana ihtiyacı varsa" dedi. Başkan Ford ona, "Kabul etmeden önce her türü finansal ifşaatta bulunmak zorundasın, bu muhtemelen kesişen varlıklardan dolayı kız kardeşlerinin ve erkek kardeşlerinin de aynısını yapması anlamına geliyor. Bunu yapmaya istekli olduğunu düşünüyor musun?" diye sordu. Mr. Rockefeller kardeşleriyle bir aile toplantısı yaptı. Kardeşleri, gerekli ifşaatları elbette yapacaklarını çünkü bunun Rockefeller'in hayalini gerçekleşmesi olduğunu söyledi.

Bu, fiili olarak bir aile Misyon Bildirimi'nin yerine getirilmesidir. Neden bunu yapabildiler? Çünkü babalarının kendi babasıyla tartışmalarındaki Misyon Bildirimi, kendisinin aile işini bırakabilmesi, büyük bir aile yetiştirme ve etkili bir yardımseverlik faaliyeti yürütme hayalinin peşinden gidebilmesi gerektiği idi. Standard Oil Company'nin üst düzey bir yöneticisi olmuştu. Bu insanların hedefleri dizisine bakarsanız, kaç

yıl sonra kardeşlerin "Elbette ifşa ederiz, böylece hayalini gerçekleştirebilirsin" dediğini görebilirsiniz.

"Gömleksizlikten gömleksizliğe" deyiminden kaçınmayı hayal ederseniz, o zaman hayal ettiğiniz noktada ne olursa olsun en az 150 yıllık bir süreci hemen benimsiyorsunuz. Daha geniş anlamda ailenize dair çok büyük bir fikriniz yoksa aileyi mutluluğun bireysel ifadesinin serpilmesi olarak görüyorsanız, bu deyimden sonuçlarından kaçmaya çalışmaya hazır değilseniz, o zaman bir aile olarak büyümeyeceksiniz demektir. Hazırsanız derhal 150 yıllık süreci benimsemelisiniz. .

Bu nedenle bu fikir kadar büyük bir Misyon Bildirimi yoksa faydasızdır. Aksi takdirde bir danışmanın sattığı, hiçbir anlam ifade etmeyen ve kimsenin dikkate almadığı bir kâğıt parçası olur. İnsanlar genellikle içine girene kadar ve birlikte kararlar alana kadar, gerçekten birlikte çalışmak isteyip istemediklerini bilmezler.

Hauser: Misyon Bildirimi, gelecek kuşakların ailenin iç işlerine girmesine yardım etmelidir. Karar almaya yardımcı olmalıdır.

ABD'de bir ailede en büyük erkek çocuk benimle bağlantıya geçti ve "Babam öldüğünde bir felaket yaşadık. Her şey karman çormanı. Bu şeyleri daha iyi yapmanın bir yolu olmalı" dedi. Babasının ölümü üzerine tüm yerel gazeteler onun metresleri ve aile üyeleri arasındaki ticari ihtilaflarla dolmuştu. Aile duyguları incinmiş, utanmışlar ve çok sayıda çatışma yaşanmıştı. Bu nedenle gelecekte bu çeşit bir felaketten kaçınmak için benimle çalışmak istediler. Burada Misyon Bildirimi'yle uğraşmadık. Eğer uğraşsaydık, şöyle okunabilirdi, "Gelecek kuşağın

pürüzsüz, çatışmasız bir şekilde görevi devralmasını sağlamak için yapmamız gerekeni yapmak istiyoruz."

Robles: Aileler misyon bildirimlerini oluşturmak için sıklıkla ne tür süreçlerden geçer? Bir kitapta ya da internetten bir şablon bulurlar mı? Anne ya da baba misyon bildirimini yalnız başına mı hazırlayıp aileye sunar? Aile kendini geliştirmek için bir danışman ile çalışır mı? Kimler için en iyi ne çalışır?

Hauser: Ben Sokrat vari yöntem kullanırım. Hukuk fakültesine gitmeden önce felsefeden yüksek lisansımı tamamlamıştım, bu nedenle yanıtları ortaya çıkarmayı seviyorum. Her bir kişinin endişelerini ortaya çıkaran bireysel toplantılarla başlıyorum. Aile grubundaki tüm yanıtları derliyorum ve onlara tekrar gösteriyorum. Bu onlara organik olarak bireysel amaçlarını ve ne yapmaları gerektiğini gösteriyor.

Ancak buna "Misyon Bildirimi" adını vermekten kaçınıyorum. Bana göre, aile Misyon Bildirimi, kurumsal çevreden gelen ve ailelere yardım etmeyen oldukça anlamsız bir duraklama demek.

Bir aile şirketi içinse bence ofiste bir Misyon Bildirimi'nin olması saçma, çünkü bana göre aile şirketleri ailenin ihtiyaçlarına göre reaksiyon gösterir. Dolayısıyla ailenin kendi hedefleri olabilir ve bunlar aile ofisi yönetiminin yardımıyla yerine getirilebilir.

Hughes: Barbara'nın Anayasa'nın Girişi konusunda dikkat çektiği nokta oldukça uygun. Amerikan Bağımsızlık Savaşı Nisan 1775'te başladı ve Bağımsızlık Bildirgesi ortak misyonlarının ne olduğunu ifade etmelerinden tam bir yıl sonra Temmuz 1776'da oluşturuldu: kendilerini ve ortak paylaştıkları şeyleri yönetmek için. Onlar Bağımsızlık Bildirgesini sadece imzalamadılar, hayatla-

“Aile ofislerinin açısından baktığınızda, aileden görevlerinin ne olacağını bir kanıt olarak bir Misyon Bildirimi geliştirmelerini istiyorlar. Ancak ailenin birlikte çalışma deneyimi yoksa bu çok faydalı olmaya-caktır.”

“Miyon Bildirimi’yle ilgili endişem şu: nereye gittiğinizi, yani Vizyon Bildiriminizi bilmiyorsanız o zaman nasıl bir misyonunuz olabilir?”

rı, özgürlükleri ve kutsal onurları üzerine de yemin ettiler. Bu çok ciddi bir belgedir.

Sorun, Bağımsızlık Savaşı 1781’de sona ermesinden sonra başladı, 1783’te, barış varken, kendimizi nasıl yöneteceğimizi bilmiyorduk. İşe yaramıyordu. İnsanlar birlikte karar alamıyordu. Ama sonunda Anayasayı kaleme aldık ve Giriş’i “Biz Halk...” diye başlıyor. Böyle olmasını istemeyen çok sayıda “aile üyesi” –Amerikalılar- vardı. Ancak onlar bile ortak bir karar alma organı olması gerektiğini kabul ediyordu.

Bu belgeyle yönetilmek isteyen halk birlikte çalıştı. Sadece oturup bu belgeleri yazmadılar. Faydalı olan belgeler, satın alıp nasıl çalıştığını denediğin bir şey değil, bir deneyimin yansıması olmak zorundaydı.

İnternette ya da bir danışmanın sırt çantasında bir şablon bulabilirsin. Ancak sonunda genellikle aile tarafından kullanılmaz çünkü bir yaşamın yansıması değildir; ya basitleştirilmiş bir ürün ya da hukuki bir belgede ya da etik bir iradede olması gerekenin bir yansımasıdır. Bu durumda, taraflar tarafından gönüllü olarak işe girilmez, sadece saygılı bir şekilde yazılanlara uyulur.

Bu tür şeyleri ne zaman yaparlar? Bir aile ilk kez bir aile ofisine sahip olmaya karar verdiğinde ve Miyon Bildirimi’ne ihtiyaç duyduğunda ve birlikte önemli bir deneyimleri yoksa ve kararları birlikte vermek istiyorsa... Ben biraz beklemenizi söylüyorum. Ofisinizi açın, kararlarınızı birlikte alın. Üç ila beş yıl arasında ne deneyimlediğinize bakın, sonra sürece başlayın. Öncelikle ortak amacınızın ne olduğunun farkına varmalısınız. Başlangıçta ya da bir ailenin kendini yönetme kararının başlangıcında bunun farkına varmazsınız.

Eğer ilk kuşak hayattaysa, bu şeyleri yazarak ticari bir girişime başlamak alışkındır. Çünkü işletme-

nin net ve ortak bir amacı vardır: kar. Ailelerin açık bir ortak amacı yoktur. Bunu keşfetmek zorundadırlar.

Yardım etmesini istediğiniz kişi “aile Miyon Bildirimi’ni oluşturmada iyiyim” diyen biri değil, “Ailenizin, bir misyon bildiriminde yansıtılabilecek ortak bir amacı olan bir noktada olup olmadığını öğreneceğim” diyen biridir. Değilse süreç zarar verici olabilir.

Hughes: Süreçle ilgilenen, herkesle görüşmeler yapan, ortaklıkların nerede olduğunu, nerelerde olmadığını öğrenen, keşfettiklerini söze dökmeyi deneyecek bir yardımcı düşünelim. O zaman süreç çok sağlıklı olacaktır.

Yardımcı, Miyon Bildirimi’yle başlamamalıdır. İlk olarak bir vizyon bildirimini açık bir şekilde ifade etmek, ailenin gerçekten de kullanacağı bir belge oluşturabilecek konumda olup olmadığını değerlendirmek önemlidir. Yalnızca misyon yazma sürecine başlamanız, bunu sonuçlandıracağınız anlamına gelmez. Yardımcı, henüz ortada ortak bir amacın olmadığını keşfedebilir. Sadece bir aile Miyon Bildirimi yazmaya karar vermeniz, sürecin sonunda bir tanesine sahip olacağınız anlamına gelmez.

Robles: Bir Miyon Bildirimi geliştirirken ailenin de dâhil olabileceği ve özgün katkılar koymasına yardım edecek ilginç yöntemler nelerdir?

Hauser: Süreç içerisinde her bir aile üyesinin görüşünün kapsanması önemlidir ve bunu kesin olarak elde etmenin tek yolu ayrı ayrı gizli görüşmeler yapmaktır. Her bir aile üyesinin diğerlerine doğrudan ifade etmeye korktuğu görüşleri olduğunu öğrendim. Ancak bu görüşleri bir araya getiren dışardan bir aracının diplomatik

yardımla fikirleri hakkında konuşma ve birlikte çalışma fırsatı buluyorlar.

İki yıl önce Pakistanlı bir adam benimle temasa geçti ve benden bir aile anayasası oluşturmamı istedi. Ailesel sorunları olmadığını bana bunun zor olmayacağını söyledi. Kabul ettim ve ayrı ayrı görüşmeler yaparak başladım. Daha sonra ailenin olmadığını düşündüğü tüm sorunlarını bir rapor halinde derlemek için 10 saat harcadım! Tüm bu sorunlarla, ailesinin sorunu olmadığını düşünüyordu. Baba dedi ki, “Sanırım biraz sorunumuz var”.

Ortaya çıkardığımız sorunlardan biri, hangi aile üyesinin bir sonraki aile “lideri” olması gerektiği idi. Baba, kendi adayının aklında olduğunu ve ikinci bir kişiyi de düşünebileceğini söyledi. Ancak görüşmeler ailenin daimi bir liderin olmasını istemediğini ortaya koydu, liderliğin dönüşümlü olmasını istiyorlardı. Eğer bir Miyon Bildirimi tasarlamaya odaklanmasalardı, bu önemli konu muhtemelen ortaya çıkmayacaktı.

Burada önemli olan nokta, sürecin en iyi açık ve katılımcı olduğunda işlediği. O zaman başka birinin planına ortak olma sorunu kalmaz. Bu daha Sokrat vari bir plan.

Hughes: İtici güç, tarihsel anlamda birlikte deneyim kazanmış aileden gelmelidir. Örneğin, ailenin ikinci ya da sonraki kuşaktan olduğunu farz edin. Bir derece başarıya sahip olacaklarsa, birlikte karar almayı öğrenmelidirler. Bu en önemli uygulamadır. Kararların hangi konuda olduğu fark etmez. Aile, bunun yapılması gereken şey olduğunu anlamalıdır. Karar alma üst düzey bir fonksiyon değildir; bir kişiyi istekli yapmaz. Ancak herhangi bir bireyinkinden daha büyük bir ortak vizyonları varsa ve bu ortak vizyon karşılıklı olarak iyi ve geliştiriciyse, o zaman insanların ruhunu harekete geçirebilir ve birlikte karar almaya cesaretlendirir. O zaman Miyon

Bildirimi birlikte karar alma isteklerinin bir yansıması olur.

Gönüllülük yoksa ve ikinci ya da üçüncü kuşakta meydana gelmiyorsa, o zaman faydasızdır. Ailenin ilk olarak birlikte çalıştığı ve birlikte karar aldığı uzun bir tarihinin olması gerekmektedir, çünkü Misyon Bildirimi, henüz başlamamış bir süreci değil, var olan bir süreç hakkında bir bildirim olmalı ve var olan süreci yansıtmalıdır.

Ancak çok sıklıkla aile ayrılır ve dışarıdan bir deneyimle bir bağ oluşturur ve bunun hayatlarını birlikte geçirmeyi istediklerini bilmek için yeterli olmasını beklerler. Hangi kuşak olursa olsun, ortak karar almak için hazinelerini – yani zamanlarını- kullanmayı öğrenmeleri gerekir. İnsanların bunu yapmak istemelerinin tek nedeninin, bunun çok zaman alıcı ve karmaşık olduğu da dikkate alındığında, bireysel mutluluk yolculuklarının genişleyeceğine inanıp inanmamak olduğunu düşünüyorum. Ancak dünyada inancılarını sağlayacak bir Misyon Bildirimi yoktur.

Eğer bir araya gelen bir şey görmüyorsanız, bu size zarar vermez, ancak hedef bildirim oluşturmanın amacı birlikte karar almayı isteyip istemediklerini keşfetmektir. Bu sürece yardım eden dışarıdan bir yardımcı hakkında çok konuştuk ve bunun olması gereken önemli bir şey olduğunu düşünüyorum. Bu kişiyle çalışacak bir aile komitesi her zaman olacaktır, bu şekilde olmalıdır. Ancak çok sıklıkla bu komitedeki insanlar ailenin doğal liderleri değildir. Sıklıkla yatırım ve girişimlerde liderlik rolünü üstlenmiş kişilerdir. Bunun yerine misyon bildirim sürecinde gerekli liderlik, hizmetçi liderler olmalıdır: onlar, aile üyelerinin tümünün teknesinin yükselmesi için çabalar, sadece bireysel teknelerin yükselmesi için değil. Bunlar arkadan gelen liderlerdir, sessiz liderler.

Robles: Bir Misyon Bildirimi geliştirirken ailenin de dâhil olabileceği ve özgün katkılar koymasına yardım edecek ilginç yöntemler nelerdir?

Hughes: Liderlik üzerine büyük çalışmalarda, hiçbir şeyi değiştirmeyen ama kimi taktiksel çalışmalarla işin üstesinden gelen etkileşimsel liderler vardır. Ayrıca ailenin yüz yıldır büyümesine yardım eden ve esin kaynağı olarak düşünebileceğiniz dönüştürücü liderler vardır. Bunlar, ailenin büyümesi için tüm bireylerin teknesinin büyümesi gerektiğini ve bunu kendilerinin hayatlarının işi olduğunu açıkça görürler.

Bir misyon ya da vizyon bildirim süreci bu liderleri tarif ediyorsa ve onlar komitenin bir parçasıysalar da bu sürecin başarılı olacağı anlamına gelmez, bir yüz yıl boyunca gelişecektir ancak onlar uygulanmasıyla ilgilenecektir, bu nedenle ölü bir belge değildir. Onlar ailenin amacını ifade edip edemediği ve amacına ulaşmış olmadığıyla ilgilenen insanlardır. Eğer süreç bu liderleri keşfederde, bu süreci ilk aşamada tamamlamak için harika bir neden olur.

Robles: Çoğu aile Misyon Bildirimlerini sadece dosyalayarak tozlanmaya mı bırakıyor? Kararları bildirmeye yardımcı olmak ve benzeri konularda Misyon Bildirimleri en iyi nasıl kullanılır?

Hauser: Örnek bir Misyon Bildirimi isteyen bir bankayla çalıştım. Onlara ben de hiç böyle örnek olmadığını söyledim. Boşlukları doldur şeklindeki bir Misyon Bildirimi fikri bana çok anlamsız geliyor. Kurumsal bir Misyon Bildirimi sürecine gidecekseniz, bunu yeterince kapsamlı bir şekilde yaparsanız, herkes bunu benimseyecektir ancak uygulamada

hiçbir anlamı olmayacaktır. Kimi aile üyeleri “Tüm aile üyelerinin büyümesi ve gelişmesi becerisini desteklemek istiyoruz” diyebilir. Bu annelik ve almalı turta gibidir, yani geleneksel. Elbette, ama bunun olması için nasıl hareket edecekler, kaynaklarını nereye koyacaklar?

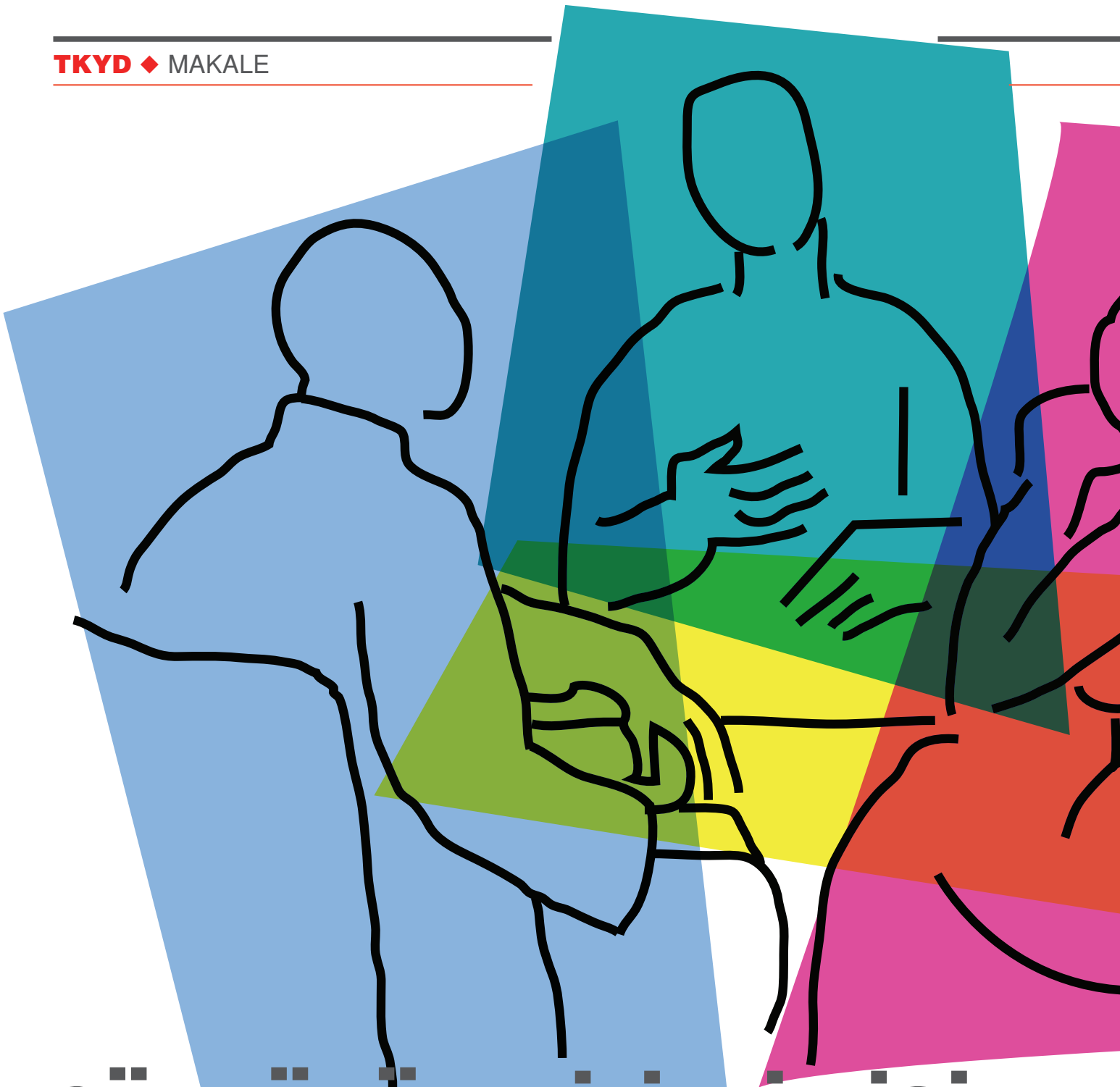
Bir düzine örnek aile Misyon Bildirimine bakın – onları kendi ailenizin ulaşmasını istediğiniz örnekler göreceğinizi hiç sanmıyorum. Örnek misyon bildirimleri çok genel olacaktır. Aile davranışını değiştirmeyecek ya da onlara motivasyon sağlamayacaktır.

Hughes: Misyon Bildirimi'nin sorunu onlara sahip olan ailelerin çoğunun onları kullanmamasıdır. Daha önce de bahsettiğim gibi, en faydalı Misyon Bildirimleri – yani tozlanmayanlar- ailenin ortaklaşa deneyimleri aracılığıyla amacını keşfetmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkanlardır. Misyon Bildirimler, bir başlangıçtan ziyade bir sonuç olmalıdır.

Aileye hangi kuşağın liderlik ettiği, ailenin ortak bir amaçla karar alma sürecinin neresinde olduğu, Misyon Bildirimi'nin faydalı olup olmayacağı açısından son derece önemlidir. Yönlendirilmiş bir belge, ailenin büyük bir kısmının katılımıyla ve mükemmel bir yardımla da olsa kullanılmayacaktır. Diğer yandan, iyi bir süreç önererseniz, aile olmak isterseniz ve bir amacınız varsa, o zaman ortaya çıkan Misyon Bildirimi gönüllü bir belge olacaktır. Ne yapmak istediğinize karar verdiğinizizi yansıtacaktır.

Bu alanda kendini yeniden organize etmeyi uman bir aile işletmesinin ilk buyruğu olarak Misyon Bildirimi öneren çok sayıda insan var. Sorun şu ki, eğer kendilerini bildirimde ifade etme deneyimleri yoksa bildirim ortaklaşa bir yolculuğun sonucunda ortaya çıkmamışsa, bildirim aileyi yansıtamaz ve Misyon Bildirimleri faydalı olmayacaktır.

“Yardım etmesini istediğiniz kişi ‘Aile Misyon Bildirimi’ni oluşturmada iyiyim” diyen biri değil, ‘Ailenizin, bir misyon bildiriminde yansıtılabilecek ortak bir amacı olan bir noktada olup olmadığını öğreneceğim’ diyen biridir. Değilse süreç zarar verici olabilir.”



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN “UYUŞMAZLIKLARIN ETKİN YÖNETİMİ”



Marka bilinirliği, ticari itibarın devamlılığı, karlılığın arttırılması, büyüme, sürdürülebilirlik kavramları her zaman şirketlerin odağında yer alır. Bu kavramların kurumsal süreçlerde hayata geçirilmesi ve uygulamalarında, fikir ayrılıkları ile çatışmaların ortaya çıkması olasıdır. Çıkabilecek çatışmaların yönetimi ve çözümü için “Uyuşmazlıkların Etkin Yönetimi” üzerine, TKYD Üyesi, Kolaylaştırıcı Arabulucu Metin Reyna'nın kaleme aldığı makalesini yayınlıyoruz.

HER ÇATIŞMA BİR FIRSAT OLABİLİR Mİ?

Globalleşen dünyamız, her alanda olduğu gibi ticari hayatın denge ve dinamikleri üzerinde de etkilerini göstermektedir. Şirketler, büyümek, karlılıkları ile birlikte pazar paylarını arttırabilmek, ticari ve kurumsal itibarlarını koruyarak perçinlemek için rekabet içinde oldukları yerli veya yabancı şirketleri devralmak/birleşmek ya da bu atımları sağlayabilecek sermaye girişine ihtiyaç duymaktadırlar. Tüm bu devralma ve birleşmelerin başarısı, ulusal ya da uluslararası çoklu ve farklı kültürlerin birlikte uyum içerisinde çalışabilmesine, yönetim kademelerinde nitelikli iletişim ve etkin diyaloglar kurulabilmesine ve hepsinin ötesinde, çatışma çözümleri metodolojilerinin yetkin bir şekilde kullanılabilmesine bağlıdır.

Uyuşmazlık, anlaşmazlık, çekişme ve ihtilaf hallerinin tümünü kapsayabilen “çatışma” kavramı hayatımızın her alanında mevcut bir olgudur. Çatışma tek başına, ne iyi ne kötü, ne olumlu ne de olumsuzdur, sadece içerisinde değişim-dönüşüm-büyüme ve çözüm fırsatları sunabilen bir durumdur aslında. Yeter ki bizler bu bakış açısıyla çatışmaları doğuran olaylara yaklaşabilelim. Kurumsal hayatta da karşılaşabileceğimiz çatışmalar, eğer bu bakış açısı ile ele alınabilirse, kendi çözümlerini de içinde barındıran potansiyel birer fırsata dönüşebilir.

ÇATIŞMA ÇÖZÜMLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ

Karlılık, büyüme, hedeflerin tutturulması, hisse değerlerinin arttırılması, marka bilinirliği, kurumsal ve ticari itibarın devamlılığı gibi kavramlar, tüm şirketlerin odağında olan ve nesilden nesile sürdürülebilir olmasını arzu ettikleri olgulardır.

Bahsi geçen bu kavramları kurumsal hayatta uygularken, süreçlerde fikir ayrılıkları ve çatışmaların yaşanmaması neredeyse imkansızdır. Bu çatışmalar, kurum içi yönetim kademelerinde çoklu ve farklı boyutlarda gerçekleşebileceği gibi, kurum dışında hizmet sağlayan ya da ticari yükümlülükleri olan taraflarla da gündeme gelebilir.

Tüm bu olguların, şirket paydaşları açısından gerçekleştirilebilir hale gelmesinde kurumsal yönetimin Adillik – Şeffaflık – Hesap Verebilirlik – Sorumluluk olarak tanımlanan dört temel ilkesinin uygulamaları elzem yol göstericilerdir. Bu yol gösterici ilkelerle birlikte, şirketlerdeki uygulamalarına ilişkin süreçlerin en iyi şekilde yönetilebilmesi, ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenilebilmesi, belirli tekniklerle müdahale edilebilmesi ve netice olarak çözüme kavuşturulabilmesi, belki de kurumsal sürdürülebilirliğin en önemli tamamlayıcılarından ve temel taşlarından biridir.

ÇATIŞMA NİTELİKLERİNİN TESPİTİ

Kurumsal hayatta, çatışma kavramını kullanırken, bunun hangi nitelikte olduğunu tespit edebilmek önem arzeder. Ortaya çıkan çatışmaların ilk olarak:

- kişisel mi?
- yönetsel mi? ya da
- yapısal mı?

olduklarının irdelenmesi ve ayrıştırılarak netleştirilmeleri oldukça önemlidir. İkinci olarak, çatışmanın (i)-şirketin günlük operasyonları ve yönetimi ile mi (ii)- yoksa yönetim kurulu seviyesinde ve üyeler arasında mı (iii)- ya da üyelerle üst yönetim arasında mı olduğunun da belirlenmesi, hem ele alınacak yaklaşım, hem de soruna odaklanabilme konusunda belirleyicidir.

Metodik olarak “çatışma çözümleri” herhangi bir çatışmayı

“Çatışmanın (i)-şirketin günlük operasyonları ve yönetimi ile mi (ii)- yoksa yönetim kurulu seviyesinde ve üyeler arasında mı (iii)- ya da üyelerle üst yönetim arasında mı olduğunun da belirlenmesi, hem ele alınacak yaklaşım, hem de soruna odaklanabilme konusunda belirleyicidir.”

METİN REYNA



1990 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olan Reyna, bir süre serbest avukatlık yaptıktan sonra London Guildhall University'de Uluslararası Ticaret Hukuku alanında sertifika eğitimini tamamlamıştır.

Reyna, hukukçuluğunun yanı sıra, hayatımızdaki her tür ihtilaf ve çatışmaya uygulanabilen, haklı-haksız tespit derdinde olan klasik yargı yollarının aksine, insani ihtiyaçlarımızı gözeten, tarafların uzlaşmacı çözümlere ulaşabilmelerini kolaylaştıran ve netice olarak; adaletin, tarafların arzu ettiği hakkaniyet ölçüsünde sağlanabilmesine vesile olan Mediasyon ("Arabuluculuk") uygulamalarına gönül vermiştir. Bu doğrultuda uluslararası çalışmaları olan bir kurumun Mediasyon – Uzlaştırıcı Arabuluculuk sertifika eğitimini almış bir Arabulucudur.

Reyna, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesi olup, aynı zamanda TKYD ile işbirliği içerisinde olan Dünya Bankası'na bağlı Uluslararası Finans Kurumu'nun ("IFC"), kurumsal yönetim kademelerinde görev yapan yönetici ve yönetim kurulu üyelerini eğitmek üzere akredite ettiği sertifikalı bir eğitmenidir.

Hukuk Danışmanlığına nokta koyduğu 2010 yılından günümüze, yaşantımızın her alanında var olan insani ihtiyaçlarımızı karşılamaya yönelik birçok farklı metottan esinlenerek yarattığı birey, kurum ve ihtiyaçları bütünsel olarak ele alan "Değişim – Dönüşüm'de 5D" yaklaşımını kullanarak, bireylere, gruplara ve şirketlere "İletişim Tasarımı ve Dönüşüm – Çatışma Çözümleme Yetkinliği – Kolaylaştırıcı Arabuluculuk – Liderlik – Empatik Mentorluk – İhtiyaçlarımızın Dili" konularında eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedir.

bütünsel olarak 3 farklı boyutuyla ele alır:

- (i)- önleme fonksiyonu,
- (ii)- müdahale ve yönetme yetkinlikleri/teknikleri ve
- (iii)- çözümsüz kalarak işlerin kilitlenmesine sebep olabilecek ya da dava yoluna götürülmesi düşünülen uyuşmazlıklara kazan/kazan ilkesine odaklı, hızlı, karlı ve gizli bir çözüm yolu olan "Arabuluculuk" (Mediation) uygulaması ile çözüm getirerek.

Böylece şirketler, bir yandan, kendi çatışma dinamiklerini ve köklerini daha iyi anlayarak çözüm süreçlerini ve kültürlerini oluşturabilir, diğer yandan da çözümsüz çatışmaların yaratabileceği riskleri ve özellikle parasal kayıpları azaltarak ya da tümüyle bertaraf ederek, kurumsal sürdürülebilirliklerine katkı sağlayabilirler.

2013 yılında International Finance Corporation ("IFC") tarafından yapılmış bir araştırmanın sonuçları; "çatışma çözümleri" metodolojisinin, şirket yönetim kademelerinde ve özellikle yönetim kurullarında uygulanması elzem bir metod ve yönetim kurulu üyelerinde de, bulunması gereken en temel yetkinliklerden birisi haline geldiğini göstermektedir.

ÇÖZÜM İÇİN ARABULUCULUK VE FAYDALARI

Avrupa ve Amerika'da uzun yıllardır uygulanan ve uyuşmazlıkların en etkin çözüm yollarından biri olan Arabuluculuk müessesesi, 2012 yılında yasalarak Türkiye'de de uygulanabilir hale gelmiştir.

Arabuluculuk, çatışma yaşanıyor tarafların arasındaki iletişim ve diyalog problemlerini, kazan-kazan ilkesine odaklı olarak ele alan, diğer yargı yolları ile (dava açma ve tahkim) karşılaştırıldığında, çok daha hızlı, mas-

raflar ve harçlar açısından karlı, etkin ve esnek bir çözümü, tarafların kendi hakkaniyet ölçütlerine göre ve mutabakatlarına dayalı olarak kendilerinin bulduğu ve bütünü bakımından gizli olarak yürütülen bir süreç ve çatışma çözümü metodudur.

Arabuluculuk'ta uygulanan teknik ve metod, temel olarak dava yargılaması ya da tahkim (hakemlik) yargılamasından son derece farklıdır. Zira, taraflarca arabulucu seçilen kişi bir avukat, hakim, savcı ya da bilirkişi gibi davranmayıp, sadece belirli müzakere teknikleri ve çatışma yetkinlikleri, sosyal psikoloji temelleri, etkin iletişim ve diyalog yaklaşımlarını kullanarak, tarafların kendi çözümlerini bulabilmesine rehberlik ve aracılık eder.

İlgili 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ("HUAK") çerçevesinde, arabuluculuğu mesleğinde en az 5 yıl deneyimi olan hukuk fakültesi mezunları yapabilmektedir. Diğer bir deyişle, HUAK, hukuk eğitimi almamış kişilerin arabuluculuk yapmasına izin vermemektedir.

Arabuluculuk uygulamaları ve süreçleri, HUAK'ta yer alan dört temel ilke çerçevesinde işlerlik kazanır:

1- Tarafsızlık: çatışmayı ele almak üzere taraflarca seçilen arabulucunun her iki taraf açısından da tarafsız olması ve tüm süreç boyunca tarafsızlığını ortadan kaldıracabilecek hiç bir tutum ve davranış içerisinde olmaması gerekmektedir.

2- Eşitlik: tarafların tüm başvuru ve arabuluculuk süreci boyunca eşit haklara sahip olduğu ilkesine dayanmaktadır.

3- İradilik: tarafların kendi çatışmalarını gönüllü olarak dava ve diğer yargı yolları dışında ele alarak çözmek istedikleri temeline dayanır. Bu nedenle, tarafların arabulucuya başvurduktan sonra, süreç devam ederken, istedikleri



herhangi bir anda, tüm süreçten vazgeçme, askıya alma ya da sonlandırma serbestisinde oldukları ilkesi üzerinden hareket eder.

4- Gizlilik: arabuluculuk ile ilgili yapılan tüm toplantılar ve toplantılarda paylaşılan her türlü bilgi ve belge, sözlü ya da yazılı her tür teklif, plan, içerik, anlaşma ya da protokollerin tamamen gizli olarak kalacağı ve başka herhangi bir yerde kullanılmayacağı teminatını vermektedir.

ARABULUCULUĞUN ŞİRKETLERE ETKİSİ

Arabuluculuk yönteminin özellikle şirketler açısından, işçi-işveren çekişmelerinde, fikri mülkiyet ve endüstriyel haklarına dayalı uyuşmazlıklarda (marka, telif ve patent gibi), sözleşmelerden doğabilecek uyuşmazlıklarda ve ticari alacak haline gelmiş ancak henüz dava açma yoluna gidilmemiş ya da uzun yıllardır davası görülmesi sebebiyle sürüncemede kalmış uyuşmazlıkların çözümünde fark yaratabileceğini öngörmek mümkündür.

Şirketler açısından Arabuluculuk:

- ticari ilişkilerinin, çatışma olsa bile çözümünü sağlayarak devam ettirilebilmesini sağlaması,

- know-how ve ticari sırların “gizlilik ilkesi” nedeniyle teminat altına alınması,

- çözüm kararlarını, tarafların kendilerine en uygun şekilde bir hakim kararı olmaksızın kendilerinin verebilmesi,

- dava ya da tahkim usullerinde geçerli olan harç, masraf, damga vergisi gibi yüksek ödemelerden muaf olması,

- süreç sonunda mutabık kalınarak alınan kararların “ilgili mahkemeden icra edilebilirlik şerhi” alınarak, bir mahkeme kararı gibi bağlayıcı ve zorlayıcı hale getirilebilmesi,

- yabancı sermayeli şirketlerinde (yabancılaşma unsuru sebebiyle) yararlanabilmesine olanak tanınması, ve

- özellikle halka açık şirketler ile aile şirketlerinin yaşadıkları çatışmaların kamuya mal olması riski neticesinde uğrayabilecekleri kurumsal ve ticari itibar kayıplarının yönetilebilmesi ve netice olarak, bu olayların şirket hisselerine olası etkilerinin en alt seviyede tutulabilmesine imkan tanıması kurumsal hayat bakımından da benzersiz imkanlar sunmaktadır.

ARABULUCULUK'TA MODEL UYGULAMALAR

Arabuluculuk, Türkiye’de uygulamaları bakımından henüz yeni olsa da, Avrupa Birliği uygulamalarına bakmak, bu sistemin nerelere gidebileceğinin işaretini verebilir. 2005 yılında Avrupa Birliği’nin çıkardığı bir yönetmeliğe göre, “Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki, şirketler arasında uyuşmazlıklar çıktığında, mahkemeye gitmeden önce arabuluculuğun denenmesi” ilkesi kabul edilmiştir.

Yine Fransa’da şirketler arası oluşturulmuş bir şartname, ülkenin önde gelen elliye yakın firmasınınca imzalanmış ve buna göre, “mümkün olan her halde sözleşmelere etkin uyuşmazlık çözüm yöntemlerini kullanmak yönünde madde konulmasına özen gösterileceği ve ihtilaf çıktığında da, mahkemeye başvurmak yerine alternatif diğer çözüm yollarına gidileceği” taahhüt edilmiştir.¹⁾

Son olarak yine Fransa örneğinde, hukukun önleyicilik uygulamalarını hayata geçirebilmek ve bu fonksiyonu yaygınlaştırmak adına, “şirket içi eğitimler koyularak, ihtilaf yaşayabilecek herkesin etkin uyuşmazlık çözüm yöntemlerini tanınmasını sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım ticari hayatta yerini almıştır”.²⁾

Netice olarak; çatışmalarını yönetemeyen şirketler, buradan kaynaklanabilecek her türden olumsuz maliyet kalemini yönetmek ve belki de, sadece bu sebeple, ticari olarak daha önceden öngöremedikleri ağır bedeller ödemek zorunda kalabileceklerdir.

Sözün özü “her çatışma, iki farklı bakış açısı arasındaki en uzun mesafedir. Ancak yol almak isteyenler buluşur”.

1) Güncel Hukuk Dergisi Haziran 2014 Av. Banu Anıl Makale Sayfa 46

2) Güncel Hukuk Dergisi Haziran 2014 Av. Banu Anıl Makale Sayfa 46

“Avrupa ve Amerika’da uzun yıllardır uygulanan ve uyuşmazlıkların en etkin çözüm yollarından biri olan Arabuluculuk müessesesi, 2012 yılında yasaşarak Türkiye’de de uygulanabilir hale gelmiştir.”

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞUNA KISA BİR BAKIŞ

Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme ve Hukuk İşleri eski uzmanlarından, serbest avukat Erkan Tercan makalesinde, yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğunu TTK ve kurumsal yönetim düzenlemeleri perspektifinden ele alıyor.



1. Genel Giriş

Büyük oranda çok ortaklı şirketlerle çalışan bir hukukçu olarak en sık karşılaştığım soruların başında yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin olanlar gelmekte. Çekici bir kariyer basamağı haline gelen bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin zorunlu hale gelmesi ile birlikte bu sorular, kontrol sahibi ortaklarla ilişkisi olmayan “bağımsız” üyeler tarafından da sıklıkla dile getirilir olmuştur. Bağımsız üye olarak biz de mi sorumlu olacağız?, Sorumluluğumuzun sınırı nedir? gibi.

Konunun detaylarına girmeden önce belirtmek isterim ki, bu çalışma sıkıcı bir hukuk makalesi olmak yerine, hitap ettiği kesimin keyifle okuyup, hafızalarına bir kaç kolay prensip yerleştirebilecekleri bir yazı olarak kaleme alınmıştır. Bu çerçevede değerlendirilmesinde fayda bulunmaktadır.

2. Bağımsız Üyelerin Durumu Nedir?

Sermaye Piyasası Kurulu (“SPK”) kurumsal yönetim düzenlemeleri ile bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçimine ilişkin prosedürleri tanımlamış, bağımsızlık kriterlerini belirlemiş ve belirli büyüklükteki şirketler için kendisine bağımsız üyeleri reddetme yetkisi tanımıştır. SPK düzenlemelerinde bağımsız üyelerin diğer üyelere nazaran daha özenli davranmaları gerektiğine ilişkin bir hüküm olmadığı gibi, bu üyelerinin sorumluluktan kurtaracak bir ayrıcalık da bulunmamaktadır. Üyelerin farklılaşan tek yükümlülüğü bağımsızlıklarını kaybetmeleri halinde bunu derhal yönetim kuruluna bildirmektir. Ayrıca kurumsal yönetim ve riskin erken saptanması komitelerinin başkanlarının, denetim komitesinin ise tamamının bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerekmektedir. Aşağıda biraz daha

detaylı olarak verilecek olmakla birlikte, önemli işlevler üstlenen bu komitelere başkanlık etmek veya üye olmak, bağımsız üyeler için komitelerdeki görevleri nedeniyle sorumluluk nedeni olabilecektir.

Görüldüğü üzere, bağımsız üye yönetim kurulu organının dışında, hukuki ve cezai sorumluluktan arı biri değildir. Hukuki ve cezai sorumluluk da dahil her bakımdan diğer yönetim kurulu üyelerinin tabi olduğu aynı hukuki rejime tabi olup, bağımsızlığa ilişkin bildirim ve komitelerdeki görevleri nedeniyle sorumluluk risklerinin daha da yüksek olduğu söylenebilir. Bağımsız üye görevlerini, diğer yönetim kurulu üyeleri gibi tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek durumundadır. Özen ve bağlılık yükümlülüğü olarak tanımlanan bu yükümlülüğe ve Türk Ticaret Kanunu (“TTK”) ile esas sözleşmede yer alan diğer yükümlülüklere aykırı davrandığında, diğer üyeler ile aynı şekilde hukuki ve cezai sorumlulukları doğabileceklerdir. Sorumluluktan arı tutulmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri için herhangi bir avantaj, bağımsızlık teminatı vs. de öngörülmüştür.

3. Yönetim Kurulu Üyeleri Hangi Hallerde Dava Edilebilirler?

Son sözü başta söylemek gerekirse, bir yönetim kurulu üyesinin şirket zararı nedeniyle tazminat davası ile muhatap olması için, şirkete “kasıtlı olarak” zarar vermiş olması gerekmez. “Hafif bile olsa” “kusurlu” davranması yeterlidir. Yönetim kurulu üyesi işini yeterince iyi yapmadı ise, kararlarını bilgiye dayalı almadı

ise, “ihmalî” davrandı ve bu ihmal şirketin zararı ile sonuçlandı ise dava edilebilir. Üyenin hafif kusurlu olması ancak mahkum olunacak tazminat miktarını etkileyebilir, sorumluluğu ortadan kaldırmaz.

Çoğunlukla yazılı olarak düzenlenemese de, yönetim kurulu üyesi ile şirket arasında bir sözleşme mevcuttur. Bu sözleşme vekalet veya hizmet sözleşmesi olarak değerlendirilebilir. Yönetim kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşme ile kendilerine yüklenen görevleri kusurları ile ihlal etmeleri bu sözleşmeye aykırılık teşkil edecek ve aykırılık nedeniyle şirket zarar etti ise yönetim kurulu üyesi bu zarardan sorumlu tutulabilecektir. Bu durum, yönetim kurulunun genel sorumluluk halidir. TTK’nın özel olarak düzenlediği sorumluluk hallerini, (sermaye artırımı, birleşme gibi durumlarda düzenlenen belgelerin ve yapılan beyanların yanlış olması, sermaye hakkında yanlış beyanlarda bulunulması, değer biçmede yolsuzluk yapılması gibi) bu yazının amacı bakımından bir kenara koyuyoruz.

Peki bu genel sorumluluk halinde atıf yapılan, kanunun yönetim kurulu üyelerine yüklediği yükümlülükler nelerdir. TTK’da yer verilen, şirketle işlem yapmama, şirkete borçlanmama, rekabet etmeme, kendisini ilgilendiren görüşmelere katılmama gibi kaldırılabilir, yumuşatılabilir yükümlülük ve yasaklar bulunmamakla birlikte, sorumluluğun yaygın kaynağı özen ve bağlılık yükümlülüğünün ihlalidir. TTK madde 369 bu yükümlülüğü şu şekilde tanımlamıştır: “Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.”

“ SPK düzenlemeleri ve TTK uyarınca zorunlu olan komiteler, Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesidir. Komitelerin bağımsız üyelerden ve icrada görevli olmayan üyelerden oluşması öngörülmüştür. Yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilerin denetim komitesi dışındaki komitelere üye olabilmelerine müsaade edilmiştir.”

4. “Tedbirli Bir Yöneticinin Özeni” ile Nasıl Hareket Edilir?

Ne yazık ki yeni TTK ile hukuku kumuza giren bu kavrama ilişkin elimizde sadece maddenin gerekçesinde ve doktrinde yer alan bazı sınırlı açıklamalar bulunmaktadır. Bu açıklamalarda öncelikle vurgulanan özen standardının “objektif”, “nesnel” bir standart olduğudur. Yani yönetim kurulu üyesi “kendi işlerinde gösterdiği özeni” veya “kendi koşullarında göstermesi beklenen” özeni değil “tedbirli bir yöneticinin” göster-

mesi gereken özeni göstermelidir. Vurgulanan diğer husus yöneticilik vasfının “işin uzmanı” olmayı gerektirmediğidir. Yönetim kurulu üyesinin karar aldığı konunun uzmanı olması gerekmez. Ancak, yöneticilik vasıflarını taşımaları ve yönetici gibi hareket etmelidir. Vurgulanan son husus “tedbirli” olma gereğidir. Herhangi bir yönetici gibi değil, tedbirli bir yönetici gibi hareket edilmelidir.

Eminiz ki bu soyut açıklamalar bu çalışmadan somut öneriler bekleyen okurların beklentilerine cevap vermeyecektir. Neyse ki yurt dışı uygulamalar ve yabancı mahkeme kararları çerçevesinde tedbirli bir yöneticinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin olarak şu somut öneriler sunulabilir:

1) Şirketin faaliyet alanı, işleyişi ve finansal durumu hakkındaki temel bilgilere sahip olunmalıdır.

2) İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulmuş ve etkin bir şekilde işliyor olduklarından emin olunmalıdır.

a. Bu sistemler ilgili mevzuata uyum konusunu da içermelidir.

b. İç kontrol ve denetim sistemleri ile mevzuata uyum konusunda çalışanların yeterince bilgilendirilmeleri ve bu süreçlere katılımları sağlanmalıdır.

3) Üst düzey yöneticilerin atanmalarında, görevlerinin gerektirdiği bilgi ve deneyime sahip olmaları konusunda dikkat ve özen gösterilmelidir.

4) Önemli bir alım/satım işlemi yapılacaksa yeterli sayıda ve objektif tekliflerin alınması sağlanmalıdır.

5) Mümkünse önemli alım satım işlemleri için değerlendirme raporları veya fiyatın adillğine ilişkin görüşler alınmalıdır.

6) Kararlar alınırken konuya ilişkin yeterince bilgilendirilmiş

olunmaya dikkat edilmelidir.

7) Hukukçu ve uzman görüşlerine dayanılmasına özen gösterilmelidir.

8) Tartışılacak konuya ilişkin bilgilendirme notu, rapor gibi belgelerin toplantıdan önce veya toplantı sırasında dağıtılması sağlanmalıdır.

9) Alınacak kararın toplantıda tartışılması ve bu tartışmaların tutanak altına alınması sağlanmalıdır.

5. Tedbirli Bir Yönetici Ticari Risk Üstlenemez mi?

Elbette üstlenebilir. Yönetici olmadan önce girişimci olanların çok iyi bildikleri bir şey varsa, ticaretin risk alınmadan yapılmayacağıdır. Peki bu şekilde alınan riskler ve ticari kararlar da sorumluluğa neden olabilir, mahkemelerin yerindelik testine tabi tutulabilirler mi?

Özen yükümlülüğüne ilişkin madde gerekçesinde Anglo-Sakson (İngiliz ve Amerikan Hukuk Sistemleri) hukuk sistemlerinde vücut bulmuş “business judgment rule”dan da bahsedilmektedir. Bu madenin gerekçede ve doktrinde talihsiz bir şekilde “iş adamı kararı” kuralı olarak Türkçeleştirilmesi bir takım yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Bu kurala, yöneticilerin alacakları “ticari kararların yerindeliliğinin” mahkemelerce sorgulanamayacağı ifade edilmek istenmektedir. “Ticari karar” veya “ticari takdir” kuralı şeklinde bir çeviri daha anlamlı olabilir.

Bu kuraldan sadece gerekçede bahsedilmiş, madde metnine alınarak bir hukuk kuralı haline getirilmemiştir. Ancak ticari hayatın gereği bu şekilde bir yaklaşımı gerektirecektir. Bu noktada unutulmaması gereken husus, risk üstlenirken de, riskli ticari kararlar alınırken de tedbirli bir yönetici gibi hareket edilmesi gerektirir.

ERKAN TERCAN



Sermaye Piyasası Kurulu’nda yaklaşık 13 yıl Denetim ve Hukuk İşleri Dairelerinde Uzman olarak görev yapan Erkan Tercan, 2010 yılından bu yana kariyerine serbest avukat olarak devam etmektedir. İstanbul ve New York barolarına kayıtlı bulunan Erkan Tercan, Finance Monthly adlı derginin okuyucuları arasında yaptığı oylama ile 2013 yılı için “yılın menkul kıymetler ve sermaye piyasaları avukatı” seçilmiştir. Yurt dışında finansal hizmetler hukuku alanında LLM derecesini bulunan Tercan halen Avrupa Birliği hukuku alanında doktora çalışmalarına devam etmekte olup, sermaye piyasası hukuku konularında yayınlanmış pek çok çalışması bulunmaktadır.

Riskler ölçülmeli, konuya ilişkin yeterli bilgi edinilmeli, görüşler, raporlar alınmalı ve karar ancak bu aşamadan sonra verilmelidir. Bu şekilde alınmış kararlar nedeniyle bir zarar doğduğunda, artık yönetim kurulunun hukuki sorumluluğunun tartışma konusu edilmemesi beklenir.

6. Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Uyarınca Kurulması Zorunlu Olan Komitelerin Sorumluluğuna Bir Etkisi Olacak mıdır?

SPK düzenlemeleri ve TTK uyarınca zorunlu olan komiteler, Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesidir. Komitelerin bağımsız üyelerden ve icrada görevli olmayan üyelerden oluşması öngörülmüştür. Yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilerin denetim komitesi dışındaki komitelere üye olabilmelerine müsaade edilmiştir. Komitelere yeterince kaynak sağlanması, gerekirse bedeli karşılanarak dışarıdan görüş almalarına olanak sağlanması, tüm çalışmalarının yazılı hale getirilmesi ve sonuçlarının yönetim kuruluna raporlanması gerekmektedir. Özellikle denetim komitesi, yönetim kurulunun en önemli ve başta gelen sorumluluk nedenlerinden biri olarak “gözetim” görevinin ifası açısından çok önemli bir yardımcı rol üstlenmektedir.

Bu komitelerce yapılan çalışmaların takibi ve bu çalışmalara ilişkin yeterli titizlikte hazırlanan çalışmaların yönetim kurulu toplantılarında değerlendirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin “gözetim görevlerini yerine getirdiklerinin” ve “kararlarını yeterince bilgilendirilmiş şekilde” aldıklarının ortaya konulması açısından önemlidir. Bu nedenle komitede görevli olan yönetim kurulu üyelerinin

işlerinde gereken dikkat ve özeni göstermeleri beklenmelidir. Aksi halde kendileri sorumlu olurken, komite tarafından hazırlanan bir çalışmaya dayanarak karar alan diğer yönetim kurulu üyelerinin sorumsuz veya daha az sorumlu olmaları mümkün olabilecektir.

7. Sorumluluktan Kaçınmak Mümkün müdür?

Yönetim kurulu üyeleri sorumluluktan iki şekilde kaçınabilirler. Birincisi ve zor olanı görevlerin tedbirli bir yönetici özeni ile yerine getirilmesidir. Kolay ancak bir şirket ortağının şüphesiyle yaklaşabileceği ikinci çözüm ise devri mümkün olan görevlerin devredilmesidir. TTK madde 367 bu durumu “yönetimin devri” olarak tanımlamıştır. Görev olmayınca sorumluluk da olmayacak, ancak devredilen alanlarda yönetim kurulu üyesi karar alma yetkilerini kullanamayacaktır.

TTK madde 367 uyarınca yönetim kurulu; (i) esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, (ii) düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, (iii) yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, yönetim devri ancak devrine müsaade edilen görev ve yetkiler bakımından mümkündür. Devredilmez görev ve yetkiler şirketin üst düzey gözetim ve yönetimi, yönetim teşkilatının belirlenmesi, üst düzey yöneticilerin atanması ile muhasebe, finans denetimi ve finansal planlama için alt yapının kurulması gibi görevlerdir. Bunun dışındaki konularda, mesela üretim veya pazarlama konularında yönetim yetkisi yönetim kurulu üyelerinden birine veya bir üçüncü kişiye devredilebilir. Bu şekil-

de bir devir halinde, yönetimin devredildiği şahsın seçiminde özen gösterilmemesi hali hariç olmak üzere, devredilen konularda diğer yönetim kurulu üyelerinin herhangi bir hukuki sorumlulukları olmayacaktır. Henüz tartışılıyor olmakla birlikte, genel kanı devredilen konularda yönetim kurulu üyelerinin gözetim yükümlülüklerinin de olmadığıdır.

8. Sonuç

Başlangıçta ifade edildiği üzere, bu yazı teknik ve geniş bir hukuki konuda, hukukçu olmayan okurların zihninde işe yarar bir kaç iz bırakmak için hazırlanmıştır. Verilmek istenen mesajlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

a) Bağımsız yönetim kurulu üyeleri hukuki sorumluluk açısından diğer üyeler ile aynı konumdadırlar. Kendilerine tanınmış bir ayrıcalık veya teminat bulunmadığı gibi görevleri nedeni ile sorumluluklarının ağırlaşması dahi mümkündür.

b) Yönetim kurulu üyelerinin hafif bile olsa kusurlu olmaları hukuki sorumluluklarının doğması için yeterli olup, şirkete kasıtlı olarak zarar vermiş olmaları gerekmez.

c) Yönetim kurulu üyesi tedbirli bir yönetici özeni ile hareket etmeli, kararlarını yeterince bilgilendirilmiş şekilde almalıdır.

d) Tedbirli bir yönetici özeni ile hareket etmek ticari aktivizmi sınırlamamakta, sadece fizibilite çalışmalarının iyi yapılmış olmasını gerektirmektedir.

e) Yönetim kurulu komitelerinin gerektiği gibi çalışması hem komite üyeleri hem de üye olmayanlar açısından yüksek önem arz etmektedir.

f) Yönetim kurulu üyeleri hukuki sorumluluktan ancak gereken özen standardına uyarak veya kanunda tanımlanan usulde görevden kaçınarak kurtulabilirler.

“Yönetim kurulu üyeleri sorumluluktan iki şekilde kaçınabilirler. Birincisi ve zor olanı görevlerin tedbirli bir yönetici özeni ile yerine getirilmesidir. Kolay ancak bir şirket ortağının şüphesiyle yaklaşabileceği ikinci çözüm ise devri mümkün olan görevlerin devredilmesidir. TTK madde 367 bu durumu “yönetimin devri” olarak tanımlamıştır.”

ORTAKLIKTAN ÇIKARMA VE SATMA HAKKI



Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-27.1 sayılı "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliğ, 02.01.2014 tarih ve 28870 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı ve 01.07.2014 tarihinde yürürlüğe girdi. Ömer Çollak'ın bu tebliğ üzerine hazırladığı makalesini sizlerle paylaşıyoruz.

Türk sermaye piyasaları için yeni bir kavram olan hakim ortağın azınlık durumundaki ortakları belli koşullar altında ortaklıktan çıkarılması ve buna karşın azınlıkta kalan pay sahipleri açısından da satma hakkı yeni Sermaye Piyasası Kanunu ve ardından II-27.1 sayılı tebliğ ile uygulama imkanı bulmuştur.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-27.1 sayılı "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliğ, 02.01.2014 tarih ve 28870 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış ve 01.07.2014 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Ayrıca, söz konusu tebliğin yürürlüğe girmesinin ardından başta fiyata itiraz ve fiyatın belirlenmesine ilişkin değişiklik taslağı görüşe açılmış olup henüz değerlendirme aşamasındadır. Bu değişiklik önerileri de çalışmaya dipnot olarak verilmiştir.

Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliğine Hakim Olan Kurallar

A. Ortaklıktan Çıkarma Hakkı

Pay alım teklifi sonucunda veya birlikte hareket etmek de dahil olmak üzere başka bir şekilde sahip olunan payların ortaklığın oy haklarının en az %95'ine ulaşması durumunda, hakim ortak açısından diğer pay sahiplerinin tamamını ortaklıktan çıkarma hakkı doğar.

1 Temmuz 2014 tarihinden itibaren ortaklıktan çıkarma hakkı, mevcut bulunan hakim ortak için kendiliğinden doğmayacaktır. Başka bir ifade ile, ilgili Tebliğ uyarınca hakim ortak olarak addedilen ortağın, 1 Temmuz 2014 tarihinden itibaren, ortaklıktan çıkarma hakkını kullanma yetkisini haiz olması için ek pay satın alması gerekir.

1. Süre Sınırı ve Başvuru

Ortaklıktan çıkarma hakkını kullanmak isteyen hakim ortak, %95'lik orana ulaşılmasını veya bu orana sahipken ek pay alımında bulunulmasını takip eden üç aylık hak düşürücü süre içerisinde bu hakkını kullanmak üzere ortaklığa başvurur. Hakim ortağın söz konusu süre içerisinde ortaklığa başvuramaması halinde, ortaklıktan çıkarma hakkı sona erer. Kanaatimizce, ortaklıktan çıkarma hakkı süresiz bir şekilde sona ermemekte; bundan ziyade, hakim ortak %95'lik orana ulaşılması veya bu orana sahip iken ek pay alımında bulunulması üzerine yeni bir ortaklıktan çıkarma hakkını haiz olacaktır.

Hakim ortağın diğer ortakların ortaklıktan çıkarılması için Tebliğde listelenen belgeler ile ortaklığa başvurması gerekir. Söz konusu başvuruda ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedel hakkında bilgi ile banka teminat mektubu-

“Tebliğ uyarınca hakim ortak olarak addedilen ortağın, 1 Temmuz 2014 tarihinden itibaren, ortaklıktan çıkarma hakkını kullanma yetkisini haiz olması için ek pay satın alması gerekir.”

“Payları borsada işlem gören ortaklıkların, hakim ortağın ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedeli ödemesi üzerine, ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedelin MKK sisteminde kayıtlı diğer ortaklara aktarılması, söz konusu ortakların paylarının iptali ve yeni ihraç edilmiş payların hakim ortağın hesabına aktarılması için MKK'ya başvurusu gerekir.”

na yer verilmesi gerekir. Banka teminat mektubunun temin edilememesi halinde ortaklıktan çıkarma hakkı için kullanılacak fonun özel bir hesapta bloke edilmesi gerekir.

2. Ortaklıktan Çıkarmaya İlişkin Bedel

Payları borsada işlem gören ortaklıklarda, borsada işlem gören pay gruplarının her biri için, hakim ortak konumunun kazanıldığı veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay aldığı için kamuya açıklandığı tarihten önceki otuz gün içinde borsada oluşan ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması dikkate alınır. Bu hesaplama, borsada işlem görmeyen pay gruplarında da uygulama alanı bulmaktadır. Dolayısıyla borsada işlem görmüş birden fazla pay grubunun olması halinde aritmetik ortalaması yukarıdaki şekilde hesaplanan borsada işlem gören payların bedeli, borsada işlem görmeyen pay grupları için ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedel olarak kabul edilecektir.

Payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için, her bir pay grubuna ilişkin fiyatın adil ve makul olduğunun tespiti amacıyla hazırlanan değerlendirme raporunda tespit edilen bedel dikkate alınır.⁷⁾

3. Ortaklıktan Çıkarma Süreci

Hakim ortağın başvurusunun ardından, ortaklık yönetim kurulunun (i) hakim ortak konumunun kazanılmasının onaylanmasını gözden geçirmesi, (ii) ödenecek bedeli değerlendirmesi ve (iii) diğer ortakların paylarının iptali ile söz konusu payların karşılığında çıkarılacak yeni payların ihracı amacıyla karar alması gerekir.

Ortaklık, diğer ilgili belgeler ile birlikte ek hisseler hakkındaki ihraç belgesinin onayı için Sermaye Piyasası Kurulu'na ("Kurul") ve eğer payları borsada işlem görmekte ise, borsa kotundan çıkmak üzere eş zamanlı olarak borsaya başvurur.

Hakim ortağın ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedeli Kurul onayını takip eden üç iş günü içerisinde ortaklığın banka hesabına yatırması gerekir. Sermaye arttırımına konu olan paylar hakim ortağa tahsisli olarak gerçekleştirilir. Ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedel ilgili ortağa Türk Lirası olarak tam ve nakden ödenmelidir.

İhraç edilecek yeni paylar için ortaklıktan çıkarma hakkı kullanım bedeli üzerinden hesaplanacak Kurul ücreti, hakim ortak tarafından Kurulun ilgili hesabına yatırılır.

Kurul tarafından onaylanmış ihraç belgesi, Kurul onayını takip eden altı iş günü içerisinde ticaret siciline tescil edilir ve TTSG'de

yayımlanır. Diğer ortakların payları, tescil tarihinden itibaren iptal edilmiş sayılır.

Payları borsada işlem gören ortaklıkların, hakim ortağın ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedeli ödemesi üzerine, ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedelin MKK sisteminde kayıtlı diğer ortaklara aktarılması, söz konusu ortakların paylarının iptali ve yeni ihraç edilmiş payların hakim ortağın hesabına aktarılması için MKK'ya başvurusu gerekir.

MKK sisteminde kayıtlı olmayan ortaklar için, paylarının ortaklıktan çıkarmaya ilişkin bedele karşılık gelen miktarının Takasbank nezdinde açılacak özel bir bloke hesapta üç yıl süreyle tutulması gerekir. Hakim ortak, yukarıda belirtilen toplam miktarı fiilen ödemek yerine söz konusu ortaklara yapılacak ödemeyi garanti altına almak için teminat mektubu verebilir.

4. Ortaklıktan Çıkarma Hakkının Hukukî Sonuçları

MKK sürecinin tamamlanması üzerine borsa yönetim kurulu payları borsada işlem gören ortaklığı borsa kotundan çıkarır.

Buna ek olarak, payları borsada işlem gören ortaklığın hakim ortağı ortaklıktan çıkarma hakkını kullanırken, bu işlem aynı zamanda ilgili ortaklığı halka açık olmayan ortaklık haline getirir. Bu sebeple, ortaklık bundan böyle Sermaye Piyasası Hukuku kapsamı içerisinde olmayacaktır. Kurul tarafından ilgili ortaklık re'sen Sermaye Piyasası Kanunu kapsamından çıkarılır.

B. Kamuyu Aydınlatma

Hakim ortak konumunun kazanılması veya bu konuma sahip

7) Henüz inceleme aşamasında bulunan "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği"nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ Taslağı ile ortaklıktan çıkarma hakkı bedeline itiraz etme usulüne ilişkin 5/A maddesi eklenmesi önerilmektedir. Bu maddeye göre; ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılacağı için kamuya açıklanmasını takip eden otuz gün içerisinde hakim ortak dışındaki pay sahipleri kullanım bedelinin adil olmadığı iddiasıyla idadi taahhütlü mektupla veya noter aracılığı ile Kurula başvurabilirler. Kurul bu durumda tespit amacıyla bir değerlendirme raporu hazırlanmasını talep eder. Kurul;

(a) Payları borsada işlem gören ortaklıklar için ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılacağı için kamuya açıklandığı tarihten önceki otuz gün, yüz seksen gün ve bir yıl içinde, borsada oluşan ağırlıklı ortalama fiyatlarının ortalaması ile hazırlanan değerlendirme raporu ve ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılacağı için kamuya açıklandığı tarihten önceki son bir yıl içerisinde pay bedelinin tespitine yönelik yapılan işlemlere

esas pay değerini karşılaştırarak en yüksek bedeli, (b) Payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği"nin hakların kullanım bedeli maddesi çerçevesinde hazırlanan değerlendirme raporu ile yeni hazırlanan değerlendirme raporunu ve ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılacağı için kamuya açıklandığı tarihten önceki son bir yıl içerisinde pay bedelinin tespitine yönelik yapılan işlemlere esas pay değerini karşılaştırarak en yüksek bedeli hakkın kullanım bedeli olarak belirler. (c) "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği"nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ Taslağı'nda "Otuz günlük süre içerisinde gerçekleştirilen işlemler ile ilgili olarak Kurulca, Sermaye Piyasası Kanununun 101 (bilgi suiistimali ve piyasa dolandırıcılığı) ve 107 nci (piyasa dolandırıcılığı) maddeleri uyarınca işlem yapılmasına karar verilmesi durumunda, Tebliğin 5 nci maddesi dikkate alınarak fiyatın yeniden belirlenmesine karar verilir." ifadesi eklenmesi önerilmektedir.

olan hakim ortağın ek pay alması veya söz konusu konumun kaybedilmesi hallerinde, ilgili ortağın kamuyu aydınlatması gerekir. Bunun yanı sıra, hakim ortak konumunun kazanılması veya bu konumda iken ek pay alınması halinde, ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılmasına karar verilmiş ise, bu da kamuya açıklanmalıdır.²⁾

Buna ilave olarak, aşağıdaki hususlar, Kurulun özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde ortaklık tarafından kamuya açıklanır: (i) hakim ortağın diğer ortakları ortaklıktan çıkarma hakkının kullanımı talebinde bulunulması ve ortaklıktan çıkarma sürecine ilişkin bilgi, (ii) ortaklıktan çıkarma sürecinin sonuçlarına ilişkin bilgi, (iii) satma hakkının kullanılmak istenmesi halinde, başvuru geldiği sürece günlük olarak, bu hakkı kullanmak isteyen ortakların sayısı, sermayedeki pay oranları ile toplam satma hakkı bedeli, (iv) payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için, satım bedelinin tespitine ilişkin değerlendirme raporu sonuçları, (v) satma hakkını kullanan diğer ortakların sayısı ve onların yüzdeleri, ve bununla ilgili olarak hakim ortağın ortaklık oranı dahil olmak üzere satma sürecinin sonuçları.

Satma Hakkı

1. Satma Hakkının Kullanılması Süreci

Ortaklıktan çıkarma hakkının doğduğu tarihten itibaren üç aylık hak düşürücü süre içerisinde ha-

kim ortak dışındaki diğer ortaklar sahip oldukları payları hakim ortağa satma hakkı elde eder. Satma hakkı kullanılmak istendiğinde, bu hakkın sahip olunan imtiyazlı ve imtiyazsız tüm paylar için kullanılması gerekir.

Hakim ortak dışında kalan diğer pay sahipleri satma hakkını kullanmalarına ilişkin taleplerini ortaklığa yazılı olarak iletir. Ortaklığın (i) talepte bulunan pay sahiplerinin ortaklık sıfatını araştırması, (ii) ödenecek bedeli değerlendirmesi, (iii) bu amaçla payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için pay değerinin adil ve makul olduğunun tespiti amacıyla Kurul'un ilgili düzenlemeleri uyarınca bir değerlendirme raporu hazırlanması ve (iv) pay sahiplerinin bu taleplerinin kendisine talebin ulaşmasını izleyen en geç bir ay içerisinde iadeli taahhütlü mektupla veya noter aracılığı ile hakim ortağa bildirmesi gerekir. Payları borsada işlem gören ortaklıklar için söz konusu süre üç iş günü olarak uygulanır.

Hakim ortağın, kendisine satma hakkı kullanım talebinin ulaşmasını takip eden en geç altı iş günü içerisinde pay bedellerini ortaklık hesabına yatırması gerekir. Satma hakkını kullanmak isteyen ortakların sahip oldukları payların bedeli, pay bedellerinin hakim ortak tarafından ortaklık hesabına yatırılmasını takip eden ilk iş günü ortaklık tarafından ödenir ve ödeme sonrası pay devir işlemleri sonuçlandırılır.

Ortaklıktan çıkarma ve satma hakkının yasal ve ikincil düzenleme altyapısı kurulmuşsa da uygulama yeni yürürlüğe girdiğinden sözkonusu hak kullanımı talepleri geldikçe düzenlemenin aksa-

yan yönlerinin değiştirilmesi gündeme gelebilecektir. Diğer yandan dolaşımdaki payları oldukça düşük düzeyde olan ve borsadan çıkmak isteyen şirketlere yeni bir imkan getirilmiştir.

ÖMER ÇOLLAK

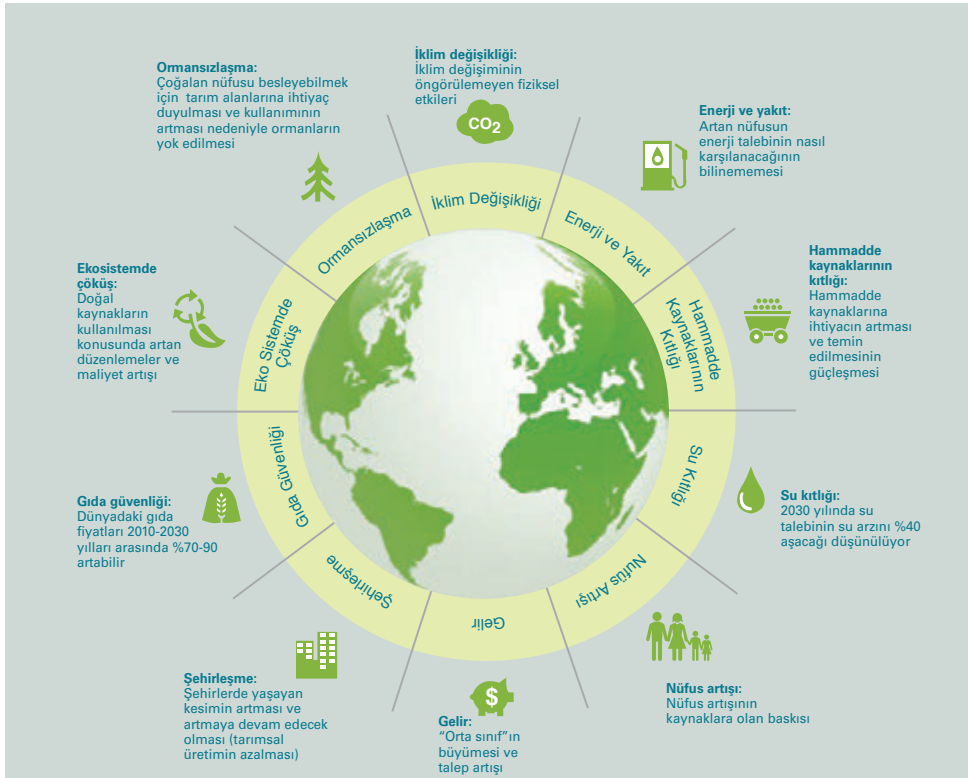


Ömer Çollak 2003 yılından beri sermaye piyasaları işlemleri başta olmak üzere bankacılık ve finans alanlarında ortak avukat olarak uluslararası halka arzlar, Eurobond ihraçları, İslami finansman, yüksek performanslı özel yatırımlar ve özkaynağa dayalı finansal araçların, borçlanma araçlarının ve hisse senedi bağlantılı tahvil ihraçlarında ihraççıları ve yatırım bankalarını temsil etmektedir. Ömer Çollak, halka açık şirketlerin birleşmesi ve devralınması alanında önemli deneyime sahiptir. Paksoy'a katılmadan önce California'da yer alan bir hukuk firmasında yabancı avukat olarak çalışmış olan Çollak, bu süre zarfında yüksek teknoloji ve biyo-teknoloji şirketleri adına şirketler hukuku ve iş hukuku alanında çok uluslu müvekkillere hukuki danışmanlık hizmeti vermiştir.

Marmara Hukuk Fakültesi mezunu olan Çollak'ın Amerikan Golden Gate Üniversitesi, Hukuk Fakültesi'nden hukuk yüksek lisans derecesi bulunmaktadır. Çollak, İstanbul Barosu'na ek olarak, Amerikan Barosu üyesi ve Darüşşafaka Cemiyeti kurul üyesidir.

²⁾ Söz konusu düzenlemenin Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ Taslağı'nda "Hakim ortak konumunun kazanılması veya bu konumda iken ek pay alınması durumunda; ortaklıktan çıkarma hakkının kazanılmasına karar verilmiş ise, bu duruma ilişkin bedeli de içerecek şekilde bilgiye söz konusu açıklamada yer verilmesi gerekir." şeklinde değiştirilmesi önerilmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU



RİSKLER

Rekabet:

Pazar dinamiklerinin değişmesi

İtibar:

Şirketler verdikleri kötü kararlarla bilinir iseler, çok hassas bir itibar riski ile karşı karşıya olurlar

Fiziksel:

Aşırı hava koşullarının etkisi

Düzenlemeler:

Artan çevresel ve sosyal düzenlemeler

Kanunlar:

Çevre ve sosyal konular üzerindeki kanuni risklerin artışı

Sosyal:

Sosyal huzursuzluk, çalışan ve toplumsal protestolar, güçler

FIRSATLAR

Maliyet:

- Daha etkin ve sürdürülebilir üretim süreçleri ve operasyonlar yoluyla maliyetlerin azaltılması.

Büyüme:

- Sosyal problemler ve çevresel sorunlara yeni çözümler üretmek adına geliştirilecek yeni ürünler yoluyla,
- Yeni yerlerde yeni piyasalarda yer edinmek yoluyla,
- Yeni düzenlemelere uyum sağlayarak daha kolay lisans/izin alabilmek yoluyla,
- Olumlu sosyal ve çevresel etkiler yoluyla, yeni fonlara erişebilmek yoluyla. (örneğin bazı bankalar tarafından yalnızca sürdürülebilir şirketlere sağlanan fonları kullanarak)

Marka

- Risklerle etkin bir şekilde baş ederek marka değerini korumak,
- Kurumsal marka değerini kuvvetlendirmek,
- Paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek.

Günümüz iş dünyasının liderleri, çevresel ve sosyal sorunlardan nüfus artışına, şehirleşmeden kaynak kıtlığına, ekosistem bozulmasından iklim değişimlerine kadar pek çok soruna ilgi gösteriyorlar. Daha da önemlisi kendi iş çevrelerindeki sorunların yanı sıra bu sorunlara da çözüm arıyorlar. Eğer şirketler bu riskler ve onlar üzerinde çalışırken ortaya çıkacak olan fırsatlarla başarılı bir şekilde baş etmek ve sürdürülebilir uzun dönemli bir sistem inşa etmek istiyorlarsa uzun dönemli bir yolculuğa çıkmak durumundalar. KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Direktörü Çiğdem Gürer ve Risk Yönetimi Danışmanı Serap Tutkun'un sürdürülebilirlik yolculuğunun adımları üzerine kaleme aldıkları makalelerini yayınlıyoruz.

Sürdürülebilirlik Yolculuğunun Adımları

1. ANALİZ

Uzun dönemli değer yaratma yolculuğu, organizasyonun mevcut durumunun çevresel ve sosyal sorunları temel almasıyla ve "Organizasyonumuzun uzun dönemli değer yaratmak için nasıl bir iş stratejisine ihtiyacı vardır" sorusunu sormasıyla başlar.

Atılacak Adımlar:

- Çevresel ve sosyal risklere katkınızı değerlendirmek ve hem risklerinizi hem fırsatlarınızı finansal terimlerle ölçmek
- Uzun dönemde ortaklarınıza ve işinize değer katacak ya da var olan değerlerini koruyacak aksiyonları belirlemek
- Maliyetleri kırmak, daha kârlı yeni iş modelleri geliştirmek, markanızı güçlendirmek ve şirket imajınızı geliştirmek için fırsatları belirlemek
- Şirketiniz, tedarik zinciriniz ve paydaşlarınız için en önemli olan sosyal ve çevresel sorunları belirlemek
- Çevresel ve sosyal konulardaki performansınızı muadil diğer şirketlerle karşılaştırıp gelişim alanlarınızı ortaya koymak.

2. STRATEJİ

Analiz aşamasında belirlenen önemli riskler, fırsatlar ve önemli konularla ilgili aksiyon planı oluşturmak bir sonraki adım olarak karşımıza çıkıyor. Hedefleriniz ve kilometre taşlarınızın neler olacağı, iş stratejiniz ile bütünleşmiş olmalı.

Atılacak Adımlar:

- İş stratejinizi temel çevresel ve sosyal riskler, fırsatlar ve önemli konuları da adresleyecek şekilde konumlandırmak

- Yatırımlarınız için iş modelinizi geliştirirken, vergi muafiyetlerini ve diğer avantajları içerdiğinden emin olmak

- İç ve dış paydaşlarınızın onayını ve işbirliğini sağlamak

- Programınızı ölçmek için iş modelinizle ilgili ve net hedefler ve performans göstergeleri ortaya koymak

- Yeni politikalar geliştirmek ve uygulamak (örneğin; etik kod, tedarikçi kuralları)

- Tedarik zincirinizi, ürünleriniz ve hizmetlerinize yaptıkları katkı yoluyla çevre ve sosyal etkileri azaltmak için size verebildikleri destek bazında analiz etmek

- Etkin enerji kullanımı, karbon salınımının azaltılması, su kaynaklarının geliştirilmesi, atık yönetimi gibi özel konularda, konuya özel stratejiler geliştirmek

- Organizasyonun sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmak için kapasitesini belirlemek ve kapasite artırmak için fırsatları araştırmak.

3. UYGULAMA

Organizasyonlar belirlenen stratejilerini etkin bir şekilde uygulamak için birkaç temel adıma ihtiyaç duyarlar. Bu adımlar; organizasyonun hedeflerine ulaşmak için yeterli kapasiteye, teknolojiye, süreçlere ve imkânlarla sahip olup olmadığını değerlendirmeyi ve organizasyondaki insanların yeterli derecede farkında ve kararlı olup olmadığını anlamayı içerir.

Atılacak Adımlar:

- Temel fonksiyonları gözden geçirerek gerekli değişiklikleri belirlemek
- Yeni bilgi teknolojileri sistemleri geliştirmek ve uygulamak
- Çalışanlar ve tedarikçiler için gerekli eğitim programlarını belirlemek ve uygulamak
- Sürdürülebilir iş hedefleri

belirlemek konusuna çalışanları da dâhil etmek

- Zorunlu düzenlemelerin yanı sıra Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi gönüllülük esasına dayalı çerçevelere de uyumu teşvik etmek

- Güvenilirlik ve katkı açısından yönetim çerçevelerini gözden geçirmek

- Yatırımların geri dönüşünü

ÇİĞDEM GÜRER KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Direktörü



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

artırmak için mevcut vergi avantajlarını ortaya koymak.

4. GÖZLEM

Organizasyonların, performanslarının etkin bir şekilde gözlemlenmesi amacıyla doğru veri analizi araçları ve metodolojilerinin yanı sıra doğru veri toplama süreçlerine de ihtiyaçları vardır.

Atılacak Adımlar:

- Stratejinizle ilgili gelişimini ölçebilecek bilgi yönetimi sistemi oluşturmak veya var olanları geliştirmek
- En önemli paydaşlarınızın görüşlerini ve süreçte dâhil olma düzeylerini takip etmenizi sağlayacak sistemler oluşturmak



● Şirketinizin ve tedarik zincirinizin su kullanımı, karbon emisyonu, atık yönetimi gibi çevresel ve sosyal konulardaki etkilerini ölçmek ve gözlemek

● Tedarikçilerinizin etik kurlarlar, çevresel ve sosyal düzenlemeler karşısındaki performansını gözlemek

● Elde edilen verileri yeni bakış açıları ortaya koymak ve var olan stratejiyi geliştirmek için analiz etmek.

5. RAPORLAMA VE DENETİM

Dünyanın neresinde iş yaparsanız yapın çevresel ve sosyal performansınızın raporlanması artık iş dünyasında bir standart haline gelmiştir. STK'lardan yatırımcılara paydaşlarınız, en önemli çevresel ve sosyal risk ve etkilerinizi doğru belirlediğinizi ve etkin bir şekilde yönettiğinizi bilmek ister. Aynı zamanda, bu çerçevede verdiğiniz bilgilerin doğru, eksiksiz ve güvenilir olduğunu bilmeye de ihtiyaç duyarlar.

Atılacak Adımlar:

- Hangi sosyal ve çevresel verilerin raporlanması gerektiğini anlamak

● Şirketiniz için doğru raporlama yaklaşımını seçmek

● Finansal ve finansal olmayan verileri entegre etmek

● Karbon saydamlık projesi ve sürdürülebilirlik endeksi gibi, özel amaçlı raporlamaları gerçekleştirmek

● Raporlarınızın kalitesini muadil şirketlerin raporlarıyla karşılaştırmak

● İç ve dış raporlama sisteminin doğruluğundan emin olmak
v Sürdürülebilirlik raporlamanızın tarafsız denetimini sağlamak

● Tedarikçilerinizin sürdürülebilirlik performanslarını teyit etmek.

6. DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilir iş modeli yolculuklarında, şirketlerin atması gereken son adım, düzenli değerlendirmedir.

Atılacak Adımlar:

- Değerlendirme programları oluşturmak ve uygulamak,
- Fayda/ maliyet analizleriyle yatırımlarınızın geri dönüşlerini ölçmek.

SERAP TUTKUN

KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanı



2012 yılında Ege üniversitesi Uygulamalı Matematik Bölümü'nden mezun olmuş, daha sonra İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde Finans ekonomisi yüksek lisansı yapmıştır. İş hayatına KPMG Türkiye Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Bölümü'nde başlamış ve birçok farklı sektörde FCPA Uygunluk Denetimleri, Suistimal Soruşturmaları, Sürdürülebilirlik Güvence Denetimleri, Karbon Ayak İzi ölçümü projelerinde görev almıştır.

UYUŞMAZLIKLARIN ETKİN YÖNETİMİ VE ÇÖZÜM İÇİN ARABULUCULUK ESASLARI EĞİTİM PROGRAMI



Amaç: Program, hukuk ve çatışma yönetimi alanında çalışan profesyonellerin mesleki yeterlilik, bilgi ve becerilerini artırmayı ve bu alanda kariyer planlayan kişilerin eğitim gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır.

Kimler Katılabilir: Program, konu ile ilgili bilgi ve tecrübesini artırmayı amaçlayan tüm katılımcılara açıktır. Avukatlar, hukukçular, Yönetim Kurulu sekreterleri, şirketlerin Yönetim Kurulları ile iletişim halinde olan çalışanları ve şirketlerde arabuluculuk görevini üstlenecek bölüm çalışanları programın hedeflenen katılımcılarıdır.

Program Ücreti: 750TL + KDV (Aynı kuruluştan 3 ve üzeri katılımlarda %10, TKYD Üyelerine %30 indirim uygulanmaktadır.)

Adres: TKYD Ofisi, Yıldızposta Caddesi Dedeman İş Hanı No:48 Kat:7 Esentepe İstanbul

21 Kasım 2014, Cuma

14:00 – 15:00 Arabuluculuk nedir?

- Avrupa ve Amerika'daki gelişimine ilişkin kısa tarihçe bilgileri
- Türkiye'deki mevcut durum
- Arabuluculuğun temel ilkeleri ve etik kuralları nelerdir?
- Arabuluculuk türleri nelerdir?
- Arabuluculuğun, tahkim (hakemlik) ve dava yargılamasından farkları ve avantajları nelerdir?

15:00 – 15:15 Kahve arası

15:15 – 16:15 Arabuluculuk Kanunu'nun temel yansımaları nelerdir?

- Arabuluculuğun kanunen uygulama alanları nelerdir?
- Şirketler için Arabuluculuk kavramının önemi
- Arabuluculuk, Kurumsal Yönetim ilkelerinin sürdürülebilirliği için uyuşmazlıkların etkin yönetimi ve çözümünde nasıl bir rol oynar?
- Arabuluculuk, diğer hangi çoklu çözüm disiplinlerinden faydalanır?

16:15 – 16:30 Kahve arası

16:30 – 17:30 Genel çatışma dinamikleri nelerdir?

- Şirket içi veya dışı diğer ticari çatışmalara etkisi nedir?
- Kurumsal Yönetim açısından ticari Arabuluculuk ve şirket içi
- Arabuluculuk kavramlarının önemi ve sağlayabileceği faydalar nelerdir?
- Uyuşmazlıkların etkin yönetimi ve çözüm süreçlerinde farklı yönetim seviyelerinin ihtiyaçlarını tespit edebilme yetkinliği

28 Kasım 2014, Cuma

14:00 – 15:00 Çatışmaların görünmeyen kökleri nelerdir?

- Çatışma tipleri
- Çatışma Buzdağı Modeli
- Çatışmalarda olağan şüpheli "Beynimiz" olabilir mi?
- Çatışma yönetimi ve çözümü için dinamikleri tam anlamak
- Farkındalık yaratan 5D© çözüm modeli

15:00 – 15:15 Kahve arası

15:15 – 16:15 Çatışmalarda dinleme ve farklı soru sorabilme yetkinliği

- Empati gerçekten nedir?
- İletişimi bloke eden davranış kalıpları
- Dinleme yetkinliğinde 4 Kulak Modeli
- Duygular/İhtiyaçlar/Değerler neden önemlidir?

16:15 – 16:30 Kahve arası

16:30 – 17:30 Vaka Çalışması / Workshop

- Ticari hayatta, çoklu karar alma süreçlerinde ortaya çıkabilecek uyuşmazlık/çatışma çeşitleri
- Çözüm için farklı yaklaşım teknikleri
- Yaşanmış olaylar

Konuşmacılar:



Metin Reyna,
TKYD Üyesi,
İletişim Uzmanı ve
Kolaylaştırıcı
Arabulucu

1990 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun olan Reyna, London Guildhall University'de Uluslararası Ticaret Hukuku alanında sertifika eğitimini tamamlamıştır. Türkiye'ye döndükten sonra çeşitli yerel ve uluslararası hukuk bürolarında çalışmış ve Türkiye'nin en büyük Holdinglerinden birinin Baş Hukuk Müşavirliği görevini yürütmüştür. Reyna, ayrıca uluslararası çalışmaları olan bir kurumun Mediasyon – Uzlaştırıcı Arabuluculuk sertifika eğitimini almış resmi bir Arabulucudur.

Reyna, aynı zamanda TKYD ile işbirliği içerisinde olan Dünya Bankasına bağlı Uluslararası Finans Kurumu'nun ("IFC"), kurumsal yönetim kademelerinde görev yapan yönetici ve yönetim kurulu üyelerini eğitmek üzere akredite ettiği sertifikalı bir eğitmenidir.



Tolga Danışman, TKYD
Yönetim Kurulu Üyesi,
Hergüner
Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı, Ortak

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

Tolga Danışman çok sayıda çokuluslu şirket ve/veya yöneticilerini ticari ve cezai davalarında temsil etmiş ve buna ek olarak stratejik uyuşmazlık yönetimi, önleyici hukuk ve kurumsal yönetim konularında danışmanlık hizmeti vermiştir.

TKYD EĞ



Kurulduğu günden bu yana kurumsal yönetim uygulamalarının tanınması, hayata geçirilmesi ve

yaygınlaşmasına katkıda bulunmak misyonu ile çalışmalarını yürüten TKYD, 2005 yılından bugüne süren eğitim programları ile bilgi ve tecrübe paylaşımını desteklerken, bu sayede şirketlerde iyi uygulamaların geliştirilmesini amaçlamaktadır.

TKYD eğitim programları; finans sektörü, halka açık şirketler, aile şirketleri, aracı kurumlar ve kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan sektör profesyonelleri ile yatırımcıların en güncel bilgiye ulaşmasını ve kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerin farkında olarak uygulamaya koyulmasıyla, iyi yönetim kültürüne katkı sağlamayı ve yeni nesil yöneticilerin yetişmesine destek olmayı amaçlayarak hazırlanmaktadır. TKYD eğitim programları, yedi ana başlık üzerinde ilerlemektedir; Yönetim Kurulu İhtisas Programları, Uzmanlık Eğitimleri, Şirketlere Özel - İhtiyaca Yönelik Planlanan Eğitimler, Anadolu Seminerleri, Üniversite İşbirlikleri, Uluslararası İşbirlikleri ve Gündem Toplantıları. Tüm eğitim başlıkları ile ilgili en güncel bilgilere, gelecek eğitim programları ve eğitim arşivine TKYD'nin www.tkyd.org adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz.



Başak Muştu
TKYD Eğitim ve Proje Müdürü



Yönetim Kurulu İhtisas Programı

Yönetim Kurulları; şirket stratejisi, kurumsal risk ve yatırım planlarına yön veren en üst düzey karar organıdır. Tüm bu görevlerini etkin, doğru ve zamanında yerine getirebilmesi, yönetim ile doğru ilişkileri kullanabilmesi ve komitelerden en fazla şekilde yararlanabilmesi için yönetim kurulu üyelerinin belli bir eğitim, bilgi ve deneyim seviyelerinde olmaları şarttır. Tüm bunlara ek olarak, yönetim kurulu üyeleri sürekli olarak kendilerini geliştirmeli, ulusal ve uluslararası tüm güncel gelişmelerden haberdar olmalı, kanunlardan doğan sorumluluklarının farkında olmalı ve hatasız şekilde yerine getirmelidir. Tüm bu beklentileri karşılamak ve kurumsal yönetim ilkelerinin yönetim kurulu önderliğinde sağlanması amacıyla TKYD, 2005 yılından bu yana Yönetim Kurulu İhtisas Programları gerçekleştirmektedir. 26 - 27 Eylül 2014 tarihlerinde 19uncusu gerçekleştirilen bu eğitimler aracılığıyla yönetim kurulu üyelerine en güncel bilgileri, hukuki gelişmeleri, en iyi uygulamalar ve uluslararası gelişmeleri aktarmak amacıyla TKYD, alanında lider eğitmenler ile çalışmaktadır. International Finance Corporation (IFC) eğitmenleri tarafından verilen Training of Trainers (ToT) eğitimini tamamlayan eğitmenler aracılığıyla verilen dersler, uluslararası standartlarda olup, bu konudaki en iyi teknik uzmanlığı eğitim salonuna taşımaktadır. 2014 yılı boyunca Boğaziçi Üniversitesi işbirliğinde gerçekleştirilmesi planlanan Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları, 2015 yılında da tüm yönetim kurulu üyelerine ve üye adaylarına ulaşmaya devam edecektir.

İTİMLERİ

Uzmanlık Eğitimleri

Kurumsal Yönetim ve ilgili düzenlemelere ilişkin en güncel bilgilere TKYD tarafından düzenlenen Uzmanlık Eğitimleri ve Seminerleri aracılığıyla ulaşılabilmektedir. Tam gün ve yarım gün şeklinde gerçekleşen bu eğitimler; SPK Tebliğleri, TTK çerçevesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve en iyi uygulamalar, aile şirketlerinde iyi yönetim, yönetim kurullarının etkin işleyişi, mevzuata uyum, kurumsal risk ve itibar yönetimi gibi temalara yoğunlaşmaktadır. Bugüne kadar gerçekleşmiş eğitimlerden bazı örnekler şunlardır: Türk Ticaret Kanunu Eğitim Programı, E-Genel Kurul Düzenlemesi Eğitimi, Türk Ticaret Kanunu ve SPK Mevzuatı Çerçevesinde Faaliyet Raporu, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Ticaret Kanunu Uyarınca Risklerin Erken Teşhisi, Rekabet Hukuku ve Kurumsal Yönetim, Halka Açık Şirketlerin Yükümlülükleri ve Yaptırımlar, Sermaye Piyasası Mevzuatında Oluşan Gelişmeler Işığında Değerleme, Derecelendirme ve Denetim Yükümlülükleri, Kamuyu Aydınlatma ve Halka Arz ve İzahname Yükümlülükleri, Girişim Sermayesi, Servet Yönetimi ve Aile Ofisi, Aile Anayasası.

Düzenlenen seminerler ile kurumsal yönetim alanında ulusal ve uluslararası güncel tüm gelişmelerin ve iyi uygulamaların sektör profesyonelleri, yatırımcılar, öğrenciler ve akademisyenlere aktarılması amaçlanmaktadır.



Şirketlere Özel, İhtiyaca Yönelik Planlanan Eğitimler

TKYD; Kurumsal Yönetim düzenlemelerinin artması, yaptırımların etkinleşmesi için SPK ile çalışmaya devam etmektedir. Fakat Kurumsal Yönetim uygulamaları her şirketin yönetim şekli, sektörü ve yapısına uygun olmalıdır. Şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda planlanan eğitimler, 2005'ten bugüne Kurumsal Yönetim uygulamalarının şirketler tarafından içselleştirilmesi, şirketlerin tüm pay-

daşları ve Türkiye için değer yaratmalarına destek olmak adına devam etmektedir. Konularında uzman TKYD konuşmacılarının destekleriyle, aile şirketleri yönetiminde diyalogu artırmak, halka açık şirketlerde iyi Kurumsal Yönetim uygulamalarını desteklemek ve şirketlerin ihtiyaçlarına göre alt ve üst yönetim kademeleri çalışanlarını en güncel bilgilerle donatmak amaçlanmaktadır.

Üniversite İşbirlikleri

Yeni yetişen nesil ve akademik dünya, iş dünyası için büyük önem taşımaktadır. TKYD, Kurumsal Yönetim İlkelerinin araştırma konusu olması, bu konu üzerine yazılan makalelerin çoğalması ve en önemlisi profesyonel dünyanın yeni temsilcilerinin kurumsal yönetimin farkına varmaları amacıyla her sene düzenli olarak üniversiteler ile işbirliği içine girmektedir. İşbirlikleri çerçevesinde; üniversitelerde kurumsal yönetim derslerinin ve sertifika programlarının oluşturulması, önde gelen sektör profesyonellerinin derslere girerek uygulamaya yönelik öğrencilere bilgi aktarması ve düzenli olarak panel/konferansların gerçekleştirilmesi için çalışılmaktadır. Akademik danışmanlık için Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ile işbirliği anlaşması imzalayan TKYD, akademik dünya, iş dünyası ve aracı kurumlar arasındaki bağı güçlendirmek ve sürekli bir bilgi paylaşımının yolunu açmak amacıyla "Akademik Kurul" oluşturmuştur. Ayrıca, tüm kurumsal yönetim ile ilgilenen uzmanların bu konuda yapılmış tüm uluslararası ve ulusal dokümanlara ulaşabileceği bir kütüphane altyapısı üzerine çalışmalar devam etmektedir.



Gündem Toplantıları

Gündem Toplantıları üyeler arasında iletişim, iyi uygulamalar ve bilgi aktarımını artırmak amacıyla yalnızca TKYD üyelerinin katılımına açık toplantılardır. İş çıkış saatlerinde buluşan üyeler, gündem konuları hakkında görüşlerini diğer üyeler ile paylaşabildikleri veya bu konular hakkında en doğru bilgiyi en doğru kişilerden edinebildikleri eşsiz bir platformdan faydalanmaktadırlar. TKYD Çalışma Grupları davetiyle, ilgili çalışma grupları konularının tartışıldığı toplantılar, TKYD eğitimlerine yön verirken TKYD yayınlarına kaynaklık etmektedir. Şu anda etkin olan TKYD Çalışma Grupları Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası, Aile Şirketleri ve Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grupları'dır. Son dönemde gerçekleşen toplantılardan bazı başlıklar şöyledir; Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği'ne İlişkin Uygulamalar, Kurumsal Yönetim Tebliği, Credit Research and Risk Measurement, Aile Şirketi Yönetiminin Gelecek Nesillere Devrinin Planlanması, Arabuluculuk Kanunu'nun iş dünyasına yansımaları.



Uluslararası İşbirlikleri

TKYD; uluslararası uzmanlığın Türkiye'ye getirilmesi, kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının uluslararası trendler ve gelişmeler takip edilerek gelişmesi amacıyla birçok eğitim gerçekleştirmektedir. Uluslararası düzeyde eğitimler amacıyla işbirliği yapılan kurumlardan ilki International Law Institute (ILI)'dir. 1955 yılında ABD'deki Georgetown Üniversitesi'nde kurulmuş olan ILI, bugün faaliyetlerine bağımsız olarak devam etmekte ve uluslararası hukuk, uluslararası ekonomi ve uluslararası ilişkiler ile ilgili bütün konularda eğitim ve danışmanlık sağlamaktadır. Haziran 2012 tarihinde "Kurumsal Yönetim ve Suistimalin Önlenmesi Metotları" eğitimi ile başlayan TKYD-ILI işbirliği halen devam etmektedir. 2013 yılında Kurumsal Yönetim üzerine uzmanlaşmış ve Yönetim Kurulları, finans kuruluşları yöneticileri, şirketler ve sivil toplum örgütlerine karar mekanizmalarını, organizasyonel yapılanmaları, kontrol ve teşvikleri geliştirmeleri için danışmanlık sağlayan Nes-

tor Advisors işbirliğinde "Managing Governance Challenges" eğitimi gerçekleştirilmiş ve AMDK Consultancy'den Alison Kibirige tarafından Türkiye'de bir ilk olan Yönetim Kurulu ve Komiteler ve Yönetim arasında iletişimi sağlayan ve Yönetim Kurulu toplantıları için gündem hazırlayarak, toplantının en etkin şekilde sürdürülmesi ile görevli "Company Secretary" eğitimi düzenlenmiştir. 2 Kasım 2014 tarihinde ise "International Family Governance" kitabının yazarı Barbara M. Hauser'ın vereceği "Family Business Owners' Workshop" düzenlenecektir.

Özel sektöre finansman sağlayan, danışmanlık yapan ve gelişmekte olan ülkelerde projeler yürüten Dünya Bankası üyesi International Finance Corporation (IFC) ile süregelen işbirliği çerçevesinde TKYD, Training of Trainers (ToT) ve Corporate Governance Methodology eğitimlerini Türkiye'deki sektör profesyonellerinin faydasına sunmaya devam etmektedir.

YENİ DÜZENLEMELER IŞIĞINDA YATIRIMCI İLİŞKİLERİ GÖREV VE SORUMLULUKLARI EĞİTİM PROGRAMI

TSPB TÜRKİYE SERMAYE
PIYASALARI BİRLİĞİ

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği

Tarih: 27 Kasım 2014, Perşembe
Saat: 09:30 - 17:30
Adres: Büyükdere Caddesi No:173 1.Levent Plaza A Blok Kat:4
34394 Levent / İstanbul
Telefon: 0212 347 62 73



Dr. Murat Doğu,
TKYD Yönetim
Kurulu Üyesi

09:30 - 12:30 Sermaye Piyasası Kanunu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri
Dr. Murat Doğu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

12:30 - 13:30 Öğle arası

13:30 - 15:00 Yatırımcı İlişkilerinin Çalışma Alanları ve İyi Uygulama Örnekleri
Ozan Altan, TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı, İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Birim Yöneticisi



Ozan Altan,
TKYD Sermaye Piyasası Çalışma
Grubu Başkanı, İş Yatırım Menkul
Değerler A.Ş. Yatırımcı İlişkileri
Birim Yöneticisi

15:00 - 15:15 Kahve arası

15:15 - 16:15 Bir Stratejik Planlama Aracı Olarak Yatırımcı İlişkileri
Nursel İgen, CFA, TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi, TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Direktörü



Nursel İgen,
CFA, TÜYİD Yönetim Kurulu
Üyesi, TAV Havalimanları
Holding A.Ş. Yatırımcı İlişkileri
Direktörü

16:15 - 16:30 Kahve arası

16:30 - 17:30 Yatırımcı İlişkileri Yönetimi ve İletişim Araçları
Eser Taşcı, TÜYİD Yayın Çalışma Grubu Eş Başkanı, Goodyear Lastikleri T.A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Müdürü



Eser Taşcı,
TÜYİD Yayın Çalışma Grubu Eş
Başkanı, Goodyear Lastikleri T.A.Ş.
Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Programa katılım bedeli olan 400 TL (KDV dahil) Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği
(<https://eys.tspakb.org.tr/basvuru/>) sitesi üzerinden kredi kartı veya havale ile alınmaktadır.

*TKYD ve TSPB konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

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 (Gözültü Pazarı ve C listesi hariç) işlem gören, kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlık için 6.5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim derecelendirmesi; Pay sahipleri, Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat sahipleri ve Yönetim kurulu olmak üzere 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu’ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nin hesaplanmasına, 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır.

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

Sermaye Piyasası Kurulu’nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan

kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır.

Kurumsal Yönetim Endeksi’nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından “Kurumsal Yönetim Derecelendirme”si olarak BİST’e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

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

02 Ekim 2014 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 52 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.



MEDYADA TKYD

Temmuz - Ekim 2014 döneminde konuyu gündemde tutmayı ve farklı yönleriyle tartışmaya açmayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, yazılı basında 13 farklı mecrada 15 haber ile TKYD çalışmalarını aktardı.

TKYD ODGERS BERNDTSON TÜRKİYE

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK TALEP 10 KAT ARTACAK

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK TALEP 10 KAT ARTACAK

ODGERS BERNDTSON
Search Intelligence

TKYD Odgers Berndtson Derneği (TKYD) ve Odgers Berndtson, Borsa, Risk ve Uzmanlık Konseyi'nin oluşturduğu 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışına ilişkin araştırma raporunu yayınladı. Raporun başkanı Odgers Berndtson Türkiye'den Sorumlu Ortak Odgers Berndtson Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Emin Özgür, 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışının, şirketlerin yönetim kurullarının kalitesini artıracağına inanıyor. Raporun başkanı Odgers Berndtson Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Emin Özgür, 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışının, şirketlerin yönetim kurullarının kalitesini artıracağına inanıyor. Raporun başkanı Odgers Berndtson Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Emin Özgür, 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışının, şirketlerin yönetim kurullarının kalitesini artıracağına inanıyor. Raporun başkanı Odgers Berndtson Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Emin Özgür, 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışının, şirketlerin yönetim kurullarının kalitesini artıracağına inanıyor.

TKYD YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZ DENETİM UZMANI, BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK TALEP 10 KAT ARTACAK

TKYD Yönetim Kurulu Bağımsız Denetim Uzmanı, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışının, şirketlerin yönetim kurullarının kalitesini artıracağına inanıyor. Raporun başkanı Odgers Berndtson Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Emin Özgür, 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışının, şirketlerin yönetim kurullarının kalitesini artıracağına inanıyor. Raporun başkanı Odgers Berndtson Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Emin Özgür, 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yönelik talep artışının, şirketlerin yönetim kurullarının kalitesini artıracağına inanıyor.

TKYD (Ekindeki): Kurumsal yönetim uygulamaları üzerine bir durum tespiti yapmak üzere "Kurumsal Yönetim Alp Araştırması" projesine başladı. StratejiCo, İTİB ile devam eden araştırmaya ek olarak StratejiCo, kurucuları ve Başkan Selim ÖZKAN ve StratejiCo, danışman ve proje yöneticisi Emre DOĞRU ile bir paylaşımla çalışmalarına başlamış oldu.

44 PENCERAMA

yönetimi ölçmek

KURUMSAL YÖNETİM

Büyük ölçekli kurumsal yönetim uygulamaları üzerine bir durum tespiti yapmak üzere "Kurumsal Yönetim Alp Araştırması" projesine başladı. StratejiCo, İTİB ile devam eden araştırmaya ek olarak StratejiCo, kurucuları ve Başkan Selim ÖZKAN ve StratejiCo, danışman ve proje yöneticisi Emre DOĞRU ile bir paylaşımla çalışmalarına başlamış oldu.

44 PENCERAMA

KURUMSAL YÖNETİM

Büyük ölçekli kurumsal yönetim uygulamaları üzerine bir durum tespiti yapmak üzere "Kurumsal Yönetim Alp Araştırması" projesine başladı. StratejiCo, İTİB ile devam eden araştırmaya ek olarak StratejiCo, kurucuları ve Başkan Selim ÖZKAN ve StratejiCo, danışman ve proje yöneticisi Emre DOĞRU ile bir paylaşımla çalışmalarına başlamış oldu.

44 PENCERAMA

Aile şirketlerinde kurumsallaşma

Aile şirketlerinde kurumsallaşma konusuna ilişkin bir konferansın fotoğrafı. Ön planda konuşan kişiye mikrofon tutulmuş, arka planda dinleyenler oturmuş.

44 PENCERAMA

BAĞIMSIZ DENETİM

Bağımsız denetim konusuna ilişkin bir konferansın fotoğrafı. Ön planda konuşan kişiye mikrofon tutulmuş, arka planda dinleyenler oturmuş.

44 PENCERAMA

SOLİM ÖZKAN

Solim Özkan'ın fotoğrafı ve bir konuşma metni. Metin, kurumsal yönetim ve aile şirketleri hakkında bilgiler içeriyor.

44 PENCERAMA

KURUMSAL KÜLTÜR

ABD, Japonya ve Türkiye’de İş dünyasının genç yönetici ve liderlerine bir kılavuz...

Cem Kozlu bu kitapta, binlerce çalışanın olduğu, devasa bütçeleri yöneten ve farklı ülkelerde yatırımları olan şirketlerin işleyişlerini, iş hayatına bakışlarını, çalışanlarıyla ilişkilerini, kısacası kurumlarının kültürünü, bu kültürün farklı oluşum öykülerini aktarıyor ve bilinçli şekillendirilen kurum kültürünün şirketi nasıl güçlendirip performansını etkilediğini gösteriyor.

Dünyadaki örneklerinin yanı sıra ülkemizin önde gelen kuruluşların da ele alan yazar; Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Feyyaz Berker, Şarık Tara, Sezai Türkeş ve Fevzi Akkaya gibi önderlerle yaptığı söyleşiler aracılığıyla bu kuruluşlardaki kurumsal kültür öğelerini aktarıyor.



SPK Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı-Tüm Konular



Küreselleşmenin de etkisiyle dünyada tüm piyasaları etkileyen son yıllardaki kriz, risklerin belirlenmesinin ve yönetiminin ne derece önemli olduğunu bir kez daha ortaya koyuyor. Risk belirlemede en önemli yöntemlerden biri olan derecelendirme ülkemizde de son yıllarda biraz daha ön plana çıkmaya başladı.

Kredi Derecelendirme Uzmanlığı Lisanslama Sınavlarına Hazırlık kapsamında 5. baskısı yapılan bu kitap, daha önceki baskılarda yer alan konuların güncellenmesi, yeni sınav formatı çerçevesinde yeni konuların ilavesi ve son yıllarda yapılan sınavlarda çıkan soru ve benzerlerinin ayrıntılı çözümlerini içeriyor. Yeni baskısı yapılan bu kitap, yapılan güncellemeler sonrasında en güncel bilgileri içeren kaynak niteliğinde. Yayın; Genel Ekonomi ve Mali Sistem, Sermaye Piyasası Hukuku ve Anonim Şirketler Hukuku, Kredi Derecelendirmesi ve Finans, Muhasebe ve Finansal Raporlama, Kurumsal Yönetim konularını kapsıyor.

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
Asiye Akkaya
Amerya Pamukçuoğlu

Hürriyet

**İhlas
Holding**

İŞ YATIRIM

KPMG

SA BANCİ

sütaş

Şekerbank



TAV
Havalimanları



TOYA

TSKB

Tüpraş

TURKCELL



YapıKredi

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

Ortak geleceđimiz için...

Anadolu Bankacılığı misyonumuz doğrultusunda,
60 yıldır tüm faaliyetlerimizi "sürdürülebilir kalkınma" anlayışıyla yürütüyoruz.
Enerji verimliliği bilincinin yaygınlaşması, esnaf, ifti 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.