



KURUMSAL YÖNETİM

14 Ocak 2015 Sabancı Center

İŞ DÜNYASININ LİDERLERİ VIII. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİNDE



Röportaj



ALİ PANDIR: KALICI BAŞARI İÇİN KURUMSAL YÖNETİM

Röportaj



NIHAT NARİN: SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMAK

Dosya



DR. MURAT DOĞU: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ REVİZYON ÇALIŞMASI



GELECEĞİMİZİ YALITTIYORUZ

Yalıtım sektörünün öncü markası olarak, yenilikçi AR-GE çalışmaları sonucu geliştirdiğimiz çevre dostu ve enerji tasarrufu sağlayan ürünlerle, yarınlara yaşanabilir bir dünya bırakmayı hedefliyoruz.

Biz ODE'yiz. İyi bir gelecek için, iyi yalıtım yapıyoruz.



Değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri,

Çağdaş bir ülkede ve barış içinde, iyi yönetilen bir dünyada yaşama arzumuzun ve ortak heyecanımızın 2015 yılında da çalışmalarımıza güç, dostluklarımıza derinlik kazandıracığına inanıyor, başarı ve mutluluk dolu bir yıl diliyorum.

Sekizincisini düzenlediğimiz “Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi” birbirimizin görüş ve tecrübelerinden faydalandığımız, alanlarında uzman birçok konuşmacıyı dinleme şansı bulduğumuz bir platformu sunuyor. Bu yıl ele almak istediğimiz konuların sayısı oldukça fazla, siz değerli üyelerimizin ilgi duydukları konuları takip edebilmeleri için “Etkin Yönetim Kurulları”, “Yeni OECD İlkeleri ve Uluslararası Trendler” “Human Rights and Business” başlıklı eş zamanlı oturumlar düzenleyerek daha zengin bir paylaşım ortamı sunmayı amaçladık. Umarız hepimiz için keyifli ve yararlı bir toplantı olacaktır. Mevcut derecelendirme metodolojisi ile Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan kuruluşlarımıza ödülleri sunarak iyi örneklerin tanınması için yine birlikte olacağız.

2015 bizler için oldukça hareketli ve yoğun bir yıl olacak. Kurumsal yönetim konusunda temel çerçeveyi teşkil eden OECD İlkeleri’nin güncellenmesi çalışması, Türkiye’nin G20 liderliği vesilesi ile ülkemizde düzenlenecek çalışmalar ile uluslararası alana açılacak. Sonbahar döneminde ilkelerin Türkiye’de düzenlenecek bir toplantıyla dünyaya tanıtılacağı bilgilerinize sunmak isterim.

Tüm bu gelişmeleri ülkemize en sağlıklı şekilde yansıtmak için bir veri setine ve ihtiyaçları tanımlamaya ihtiyacımız var. Bu noktadan hareketle, değerli görüş ve katılımlarınız ile hazırlanan “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu”nu zirvede sizler ile paylaşacağız. Öncelikli sorunları tespit etmemize yardımcı olan bu çalışmaya, TKYD Akademik Kurulu’nun katkılarıyla düzenlenecek ve yeni araştırmaları teşvik edecek “Akademik Araştırma Destek Programı” ile devam edeceğiz.

Sizler ile aynı platformda yer alarak ülkemizin gelişimi için kritik öneme sahip kurumsal yönetim anlayışının gelişimi için birlikte çalışıyor olmaktan duyduğum mutluluğu paylaşır, her zamanki ilginizin artarak devamını dilerim.

MEHMET GÖÇMEN
Yönetim Kurulu Başkanı

KÜNYE



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 Balçılar, abalcilar@tkyd.org

Tasarım
Devgo Interactive
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.
Ocak 2015’te basılmıştır. ISSN 1308-1780

CEREBRA OLARAK KURUMSAL YÖNETİMİN VE İŞ ETİĞİNİN TÜM UNSURLARINI TAVİZSİZ BİR ŞEKİLDE DESTEKLİYORUZ VE BU UNSURLARI MUHASEBE, DENETİM VE DANIŞMANLIK ALANLARINDA VERDİĞİMİZ TÜM HİZMETLERİN ODAĞINA KOYUYORUZ.

"RAKAMLARIN ÖTESİNDE"



ACCOUNTING • AUDIT • ADVISORY

www.cerebra.com.tr

AKADEMİK ARAŞTIRMA DESTEK PROGRAMI 17



RÖPORTAJ: NİHAT NARİN- SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMAK 36



MAKALE: ÖMER TUNABAŞ- MAÇIN İLK DAKİKALARI UZATMALARDAN ÇOK DAHA ÖNEMLİDİR 50



MAKALE: BURAK KOÇER: BAĞLILIĞI CANLI TUTMAK 52

KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ 59



RÖPORTAJ: BARIŞ DİNÇER-KURUMSAL YÖNETİMİN YÜKSELEN YILDIZI 46

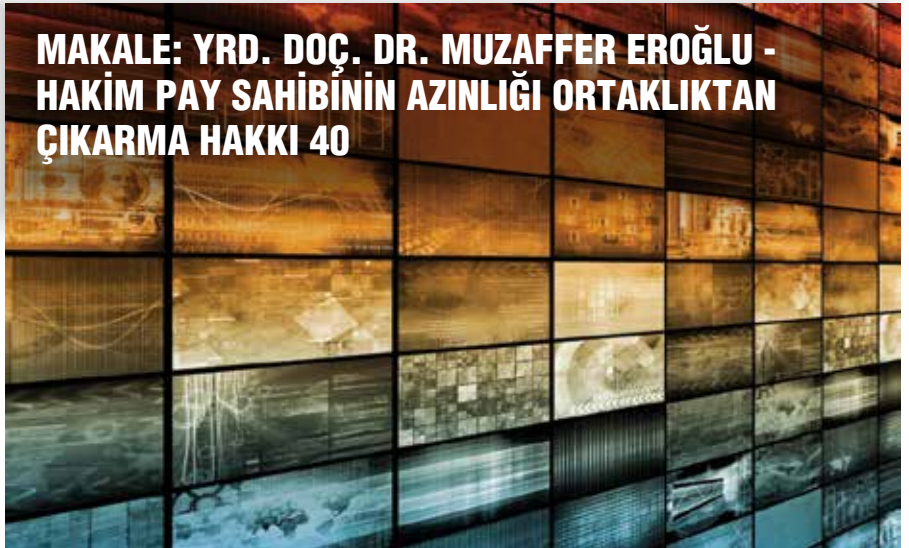
DOSYA:

TKYD HABERLER 8
TÜRKİYE'DEN HABERLER 18
DÜNYADAN HABERLER 26

TKYD EĞİTİMLERİ 60



DOSYA: DR. MURAT DOĞU- OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ REVİZYONU 56



MAKALE: YRD. DOÇ. DR. MUZAFFER EROĞLU - HAKİM PAY SAHİBİNİN AZINLIĞI ORTAKLIKTAN ÇIKARMA HAKKI 40



RÖPORTAJ: ALİ PANDIR - KALICI BAŞARI İÇİN KURUMSAL YÖNETİM 30



DOSYA: RAPORLAMA STANDARTLARININ LİDERLERİ İSTANBUL'DA BULUŞTU 34



“KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ”

14 OCAK 2015 TARİHİNDE BEŞİNCİ KEZ SAHİPLERİNİ BULDU

Borsa İstanbul (BİST) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak verilen V. Kurumsal Yönetim Ödülleri, 14 Ocak 2015 tarihinde sahiplerini buldu.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından, Borsa İstanbul (BİST) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak verilen Kurumsal Yönetim Ödülleri 14 Ocak 2015 tarihinde beşinci kez sahiplerini buldu. Kurumsal Yönetim Ödülleri ile iyi uygulamaların tanıtılması ve konu ile ilgili bilinirlik yaratılması amaçlanıyor.

Ödüller, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin yıl içerisinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları temel alınarak, aşağıda listelenen kategorilerde

veriliyor;

- En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 Şirket
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu Bir Yıl İçerisinde En Çok Arttıran Şirket
- Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Şirket
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu En Yüksek Halka Açık Olmayan Şirket

Kurumsal Yönetim Endeksi hakkında

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkele-

ri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözültü Pazarı hariç) işlem gören ve 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.



IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri

Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi" 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)

Ödül Metodolojisi

Her yıl Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından düzenlenen ödül

sürecinde değerlendirme, 31 Aralık tarihi itibarı ile Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlerin sahip oldukları derecelendirme notları dikkate alınarak yapılmaktadır. ■

2015	
En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)
En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş	Anadolu Efes
En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş	TAV Havalimanları A.Ş.
Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	TAV Havalimanları A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş	Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

	2014	2013	2012	2011
En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	TAV Havalimanları A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	TAV Havalimanları A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş	TAV Havalimanları A.Ş.	ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.	TAV Havalimanları A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)
En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş	TÜPRAŞ	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	Doğan Yayın Holding A.Ş.	Doğan Yayın Holding A.Ş.
Notunu En Çok Artıran Kuruluş	Garanti Yatırım Ortaklığı ve Yapı ve Kredi Bankası	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	Turcas Petrol A.Ş.	1. Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. 2. TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 3. Vestel Elektronik A.Ş.
Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	TÜPRAŞ	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.	TAV Havalimanları A.Ş.
En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş	Lider Faktoring	İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İGDAŞ)	Lider Faktoring	Lider Faktoring



TKYD VE ODGERS & BERNDTSON'DAN YÖNETİM KURULLARINA GELECEK PERSPEKTİFİ

TKYD ve Odgers & Berndtson işbirliğinde 11 Kasım 2014 tarihinde Çırağan Oteli'nde "Yönetim Kurulu V 2.0 : Gelecek Perspektifleri ve Jeo-Stratejik Konular" paneli gerçekleştirildi.

TKYD ve Odgers & Berndtson işbirliğinde yapılan toplantı büyük ilgi gördü. Moderatörlüğünü Fortune Türkiye Yayın Danışmanı Ali Ağaoglu'nun gerçekleştirdiği panele konuşmacı olarak Odgers Berndtson Türkiye Kurucu Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, Türkiye İş Bankası ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince, Esas Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı ve İngiltere Eski Büyükelçisi Sir David Logan katıldı. Toplantı ile ilgili Fortune Türkiye dergisinde Şule Laleli imzasıyla bir değerlendirme yazısı çıktı. Kendisine teşekkür

kür edip yazıyı bilgilerinize sunuyoruz.

BAĞIMSIZLARLA "KAZAN-KAZAN"

Şirketler, operasyonel iş körlüğünü engellemek ve yönetim kurullarında performans artışı için bağımsız yönetim kurulu üyelerine daha fazla ihtiyaç duyuyor.

Şule Laleli, Fortune Türkiye Dergisi

Türk iş dünyası, yönetim kurulunda bağımsız üye bulundurma ile ilgili mevzuatın kendilerine katacağı katma değer peşinde. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri mevcut işleyişi sorgulayan ve yeni bakış açısı getiren kişiler

olmaları ölçeğinde değer kazanıyor. İstenmeyen soruları soran kimse kalmadığında, devreye başarısızlık yaşayan şirketler giriyor.

2012 yılında yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu ile şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurma şartı getirildi. Dünyadaki deneyimler gösteriyor ki, bağımsız yönetim kurulu üyeliği işleyişini başaran şirketler sağlam adımlar atarken, bunu yapamayan, icra ile gözetim fonksiyonunu birbirinden ayıramayan şirketler, zorluklarla karşılaşılıyor.

Odgers Berndtson ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, "Uluslararası Yönetim Kurulu Üyeliği Programı" başlığı altında daha önce önemli bir projeyi başlattı. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği konusunda dünyanın önde gelen isimlerinden Murray Stee-

le ve Türkiye'nin lider kurumlarından yaklaşık 30 tepe yöneticisi ile ikincisini İstanbul'da 2014 Kasım ayında gerçekleştirdiği programda, önemli konulara liderlik etti. Yönetim Kurulu dinamiklerinin geniş perspektif ile ele alındığı iki günlük programda, uluslararası en iyi uygulamalar üzerinden çeşitli simülasyon ve vaka çalışmaları gerçekleştirildi. Yönetim kurullarının gelişen rolleri ve sorumluluklarına ilişkin programdaki çalışmalar, iş dünyasına önemli referans oldu.

11-12 Kasım'da Odgers Berndtson'un, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile bu kez "Yönetim Kurulu V 2.0 - Gelecek Perspektifleri ve Jeo-Stratejik Konular" başlıklı düzenlediği panel ise "Uluslararası Yönetim Kurulu Üyeliği" programının iş dünyasında farkındalık yaratması açısından önemliydi. Moderatörlüğünü Fortune Türkiye Yayın Danışmanı Ali Ağaoğlu'nun gerçekleştirdiği panele konuşmacı olarak Odgers Berndtson Türkiye Kurucu Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, Türkiye İş Bankası ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince, Esas Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Pegasus Hava Yolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı ve İngiltere Eski Büyükelçisi Sir David Logan katıldı.

İş dünyasının önemli isimlerini

Mehmet Göçmen: konu bizim gibi ülkeler söz konusu olduğunda, hakim ortaktan diğer paydaşların korunması, şeffaflık, adil olma, hesap verilebilirlik gibi detayların öne çıktığını görüyoruz"

bir araya getiren panel, ülke ve bölge dinamiklerine uygun çözüm örneklerinin paylaşıldığı, yönetim kurulu düzeyinde sürdürülebilir gelişim için gerekli stratejik aksiyonların alınmasına yardım edecek görüşlerin tartışıldığı bir platforma ev sahipliği yaptı.



Soldan sağa Mehmet Göçmen, Tayfun Bayazıt, Ayşe Öztuna Bozoklar, Sir David Logan

Yönetim kurullarının iç dinamikleri, üyelerin donanımı, kurumsal yönetim ilkeleri, hissedar, bağımsız yönetim kurulu üyesi, CEO ve CXO'ların birlikte çalışmasından ortaya çıkacak sinerjinin "icracı performansta" somut geri dönüşler yaratıp yaratmayacağı gibi konular, dikkat çeken konu başlıklarıydı. Yönetim kurulu üyeliğinin belki de somut olarak gelip dayandığı en önemli konu, Türkiye'de kurumsal yönetim bilinciyle yakından ilgili. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) adına görüşlerini paylaşan Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen, dernek olarak 11 yıldır Türkiye'de kurumsal yönetim bilincinin yaratılması ve yaygınlaşması için gönüllü çalışmalar gerçekleştirdiklerini söyledi. Göçmen, Anadolu'dan aile şirketleri, akademis-

Göçmen, önemli olanın, bu detayı kaç şirketin hayata geçirdiği sorusu olduğunu belirtti ve bir de oran paylaştı: "Şirketlerin sadece yüzde 17'si harekete geçti."

Kurumsal yönetim ilkelerini yerine getiren şirketler için sürdürülebilir başarıda öne çıkan konulardan biri de, iş mevzuatında yer alan bağımsız üye bulundurma zorunluluğunu ne ölçüde yerine getirildiği. Bu konuda Odgers Berndtson Türkiye Kurucu Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, "Şirketler sorumluluk olarak yasayı yerine getiriyor. Ancak bağımsız yönetim kurulu üyeliği salt yasal bir zorunluluk olarak değil, artı değer yaratmak üzere değerlendirildiğinde ve bu doğru bir şekilde yapıldığında, önemli performans ve değer artışı yaşanabiliyor" dedi. Öztuna, seçim sürecinin başarılı ilerlemesi ve zorunluluktan ziyade bir avantaja dönüşmesi için kurumun stratejisinin ve ihtiyacının tam olarak tanımlanması gerektiğinin altını çizdi.

Göçmen, Türkiye'de kurumsal yönetimin yerleştirilmesi yönünde iki açıdan çalışmalar yaptıklarına değindi: İletişimle bu konuyu yaygınlaştırmak ve kurumsal yönetimin içeriğini desteklemek üzere içerik zenginliği yarat-



TKYD ve Odgers & Berndtson işbirliğinde 11 Kasım 2014 tarihinde Çırağan Otelinde "Yönetim Kurulu V 2.0: Gelecek Perspektifleri ve Jeo-Stratejik Konular" paneline katılımcıların ilgisi yüksekti.

mak. Göçmen, "Baktığımızda kurumsal yönetim anlayışı, kötü CEO'lardan şirket ortaklarını korumak zihniyetiyle ortaya çıkmıştı. Ama konu bizim gibi ülkeler söz konusu olduğunda, hakim ortakdan diğer paydaşların korunması, şeffaflık, adil olma, hesap verilebilirlik gibi detayların öne çıktığını görüyoruz" dedi.

Yönetim kurulları, yeni bakış açıları getirebilecek ve iş dünyası profesyonellerinin aklına gelmeyecek soruları soran kişilere ihtiyaç duyuyor. Farklı alanda, farklı değer ve uygulamalara sahip, şirkette çalışma tecrübeleri nedeniyle özgün katkı sağlayacak yöneticiler, icracı rolleriyle de şirkete katma değer sağlıyorlar. Türkiye'de farklı şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapan İngiltere eski Büyükelçisi Sir David Logan panelde Türkiye'deki bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin geldiği noktayı özetledi ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin doğru seçilip yönlendirildikleri ve geliştirildikleri takdirde, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketlerinin yönetim kurullarının yanı sıra her yönetim kuruluna dinamizm, stratejik etkinlik ve taze bakış açısı kazandırabileceğine dikkat çekti.

Logan sözlerini şöyle devam ettirdi: "Doğru görevlendirilen bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kurumun gelişimine ve daha iyi yönetilmesi-

ne ivme kazandırma anlamında çok yönlü katma değerleri olduğunu söylemek gerek. Şirketin stratejik olarak geliştirilmesine hız kazandırmak, risk ve fırsatların zamanında doğru değerlendirilmesine yardımcı olarak sürdürülebilir büyümeyi ve performans artışını garanti altına alacak kritik aksiyonların zamanında alınmasını sağlamak gerek. Objektif açıdan, helikopter bakışıyla çizilen büyük resmi göstermek, mevcudun ötesine bakarak, daha uzun vadeli planlar yapılmasını sağlayarak çözümler üretilmesini desteklemek gerekir."

Türkiye İş Bankası ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince, panelde deneyim aktarımlarında bulundu ve önerilerini paylaştı. "Yöneticilik yaptığım 30 yıl içinde, çeşitli alanlarda ticari şirketlerin, vakıfların, derneklerin ve benzer kuruluşların yönetim kurulla-

Rekabetin arttığı, ayakta kalmanın daha da zorlaştığı gelecek dönemde şirketler, yasal zorunluluğu yerine getirmenin ötesinde, yönetim kurullarında bağımsız üyelere daha fazla ihtiyaç duyacaklar.

rında görev aldım. Bir siyasi parti ya da futbol takımı gibi sorunlar hep aynıydı. Temel çözümü Atatürk, 'Her iş için bir metodoloji lazım' diyerek özetlemiş. Sonradan hazır formülleri alıp, adapte etmek yerine, kurumsal yöneti-

min bilim ayağının tüm boyutlarını ele alıp, bir metodoloji üzerinde ilerlemek gerekiyor. Metodolojiye bir kişi uysa bile yeterlidir. Bu metodoloji nasıl ele alınacak buna bakılmalı" dedi.

Esas Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı, kurumsal yönetimin gücüne dikkat çekti ve "Şirketler yönetim kurullarına değer katabilecek kişileri dahil etmeli. O kişiler mal sahibi oldukları için yönetim kurullarında yer almamalı. Doğru amaçlarla, doğru kararlarla yönetim kurulları oluşturulmalı" dedi. Sir David Logan da sözleriyle Sabancı'yı destekledi: "Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket yönetiminde etkin oluşu çok önemli. Onların görüşleri şirket kültürü ve perspektifinden daha öteye geçmeli. İşe yönelik değerlendirmeler, kişisel kariyer isteklerinden etkilenmemeli. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri mevcut işleyişi sorgulayabilmeli ve yeni bakış açısı getirebilmeli."

Rekabetin arttığı, ayakta kalmanın daha da zorlaştığı gelecek dönemde şirketler, yasal zorunluluğu yerine getirmenin ötesinde, yönetim kurullarında bağımsız üyelere daha fazla ihtiyaç duyacaklar. Bağımsız üye seçiminde, kurumsal yapılarda görev almış, risk yönetimi, kriz yönetimi tecrübesi olan, finansal verilere hakim, itibar sahibi,

stratejik bakış açısı olan, analitik düşünme yeteneğine sahip olan kişiler öne çıkacak. Şirketlerin stratejik yol haritasında etkin rol alacak tecrübeli üst düzey yöneticileri seçmek ve bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak

şirkete kazandırmak, önemli süreçler arasına yerleşecek.

Ancak bugünden bakıldığında, alınması gereken çok yol var. Panel esnasında Türkiye'deki şirketlerde bağımsız üyelerin karşılaştıkları sorunlara da değinen Mehmet Göçmen, icra ile gözetim fonksiyonlarının ayrıştırılmamasına dikkat çekti. Göçmen, "İcra sorumluluğu bulunmayan bağımsız üyeler, yönetim kurulunda özgürce fikirlerini belirtebilmeli ve gerektiğinde hissedar temsilcileri tarafından alınan kararlara itiraz edebilmeli. Herhangi bir hissedar grubunu temsil etmeden objektif bir şekilde kararlara katkıda bulunabilmeli" dedi.

Normalde çoğunluğu bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gereken yönetim kurulu komiteleri, şirket politikalarını belirlemede etkin olmak durumunda. Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinde öne çıkan konulardan biri de bu. Özellikle atanan üyeye eksik bilgilendirme yapmak, üyenin hata yapma ihtimalini artırıyor. Şirketlerin, stratejik planlarına yön gösterecek birçok veri iyi paylaşılmıyor. Bu durum, bağımsız üyelerin katma değer yaratmasını zorlaştırıyor.

Bağımsız üyelerin kurumun performansını yukarı çekecek, gerektiğinde zorlayan ve sorgulayan, gerektiğinde de destekleyen, objektif ve dengeli bir yaklaşım sergilemesi gerekiyor. Doğal olarak bağımsız yönetim kurulu üyesi tarafından yönetilmesi gereken denetim komitesinin iç denetim fonksiyonu ile ilişkisi dürüst ve işbirlikçi bir zemine oturmalı. Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin iyi çalışması için şirketlerin kurumsal yönetim standartları ve şeffaflık artmalı.

Ali Sabancı, panelde bu noktayı şöyle açtı: "Yöneticiler yönetim kuru-

lu üyeleri sayesinde kendilerini geliştiriyorlar. Biz de onlarla birlikte farklı perspektiften bakıyoruz olaylara. Şirketler yönetimde rekabetçiliğe bakmalı. Ayrıca, yönetim kuruluyla, icra nasıl bir ilişki içinde buna bakmak gerek. Eğer kurul, yöneticiyi aşan kararlar almışsa, muhtemelen iyi kararlar almıştır. Doğru ekibi kurarsan, doğru sonuçlar alırsın."

Panelde, yönetim kurullarına bağımsız üye seçiminde çeşitlilik konusu da ele alındı. Ersin Özince, bu konuda profesyonel seçimler yapılması tavsiyesinde bulundu ve şu görüşleri paylaştı: "Şirketlerimizin yönetim kurullarında erkek-kadın ayrımı yapmıyoruz. Kadın yönetici olması önemli ama kadın yönetici atamaktan çok, öncelikle kadın haklarının geliştirilmesi lazım. Şu bir gerçek ki, yükselmeye ilgili yaptığımız sınavlarda kadınlar, erkeklerden daha başarılı. Ama kadınların kariyer savaşında sıkıntıları var. Benim yönetim kurulu başkan yardımcım kadın. Kadına, kadın diye hitap edemediğimiz bir toplumda yaşarken, kalkıp kadınların yönetim kurullarında sayıca fazla olmasını tartışmak bu kadar önemli bir konu değil."

Kendisi de bağımsız yönetim kurulu üyesi olan Ayşe Öztuna Bozoklar da, bu konuda duyarlılığın arttığını söyledi ve görüşlerini şöyle belirtti: "Şirketler, çeşitliliğe ekspertiz boyutundan



Sir David Logan: "Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket yönetiminde etkin oluşu çok önemli"

yaklaşıyor. Çeşitlilik doğru değerlendirildiğinde kurumun önündeki kritik zorlukların doğru aşılmasını sağlar. Yönetim kurulu üyesi kadın yöneticiler, doğru yerde, doğru şekilde olaylara geniş perspektiften bakılmasını sağlayabiliyor."

Küresel sahnede başarılı şekilde rekabet edebilmek için şirketlerin, kurumsal yönetim ilkelerini usulen yerine getirmiş olmak adına toplantılara bağımsız yönetim kurulu üyelerini katmaktan daha fazlasını yapmaları gerekiyor. Şirket yönetim kurullarının bunun ötesinde bağımsız üyelerin uzmanlıkları ve deneyimleri ile fark ve etki yaratabilecekleri alanları sağlamaları ve onlara bu fırsatı tanımaları gerekiyor. ■

*Bu yazı Fortune Türkiye Dergisi'nin Aralık sayısında yayımlanmıştır.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirkete neler katıyor?

- Farklı sektörlerde edinilmiş deneyimlerine dayanarak yeni fikirler ve iş modelleri getirerek kurumun yeni iş kollarına başarılı şekilde girmesini sağlıyorlar.
- Hızlı büyüme süreçlerinin etkin yönetilmesine katkıda bulunuyorlar.
- Şirket birleşmesi, satın alma, ya-

tırım ve ortaklıklar geliştirilmesine katkıda bulunuyorlar.
- Üst düzey yöneticileri başka sektörlerin yönetim kurullarında bağımsız üye olarak çalıştırdıklarında hem kendi gelişimlerini hızlandırabiliyor hem her iki kurumun gelişimine katkıda bulunabiliyorlar.

KADINLARLA GÜÇLENDİRİLMİŞ YÖNETİM KURULLARINA ÖDÜL

“II. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı” 19 Kasım 2014, Çarşamba günü Sabancı Center’da gerçekleşti.



Toplantıyı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Mehmet Göçmen açtı.

TKYD, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından İsveç Konsolosluluğu'nun finansal ve Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteği ile yürütülen Bağımsız Kadın Direktörler Projesi kapsamındaki “II. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı” 19 Kasım 2014, Çarşamba günü Sabancı Center’da gerçekleşti. Sorumlu Başbakan Yardımcısı Sayın Ali Babacan video mesajı ile konferansa katıldı. Sayın Babacan düzenlemelerin ekonomimizin ve özellikle şirketlerimizin toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin getirebileceği karar kalitesinden fayda sağlaması için gerçekleştirildiğine dikkat çekti ve Kadın Direktörler Konferansı'nın gelekselleşmesini diledi.

Türkiye'nin “Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Ödülleri”ne ise Türk Tuborg, Turcas Petrol, Martı

Otel İşletmeleri A.Ş., Burçelik Bursa Çelik Döküm Sanayi ve Burçelik Vana Sanayii layık görüldüler. Alcatel Lucent Teletaş Komünikasyon, Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Endeksinde yer alan tüm ölçeklerde cinsiyet eşitliğinin yakalanmış olması sebebiyle Özel Ödül'e layık görüldü. Ödül Töreni, Sermaye Piyasaları Kurumu Başkan Yardımcısı Ayşegül Ekşit'in katılımıyla gerçekleşti.

Toplantıyı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Mehmet

Babacan: Kadınlarımız ekonomik ve toplumsal hayatta hak ettikleri yeri almadıkları sürece bizim kalkınmış bir ülke olmamız mümkün olmaz.

Göçmen açtı. Ekonomik Konularda Genel Koordinasyondan Sorumlu Başbakan Yardımcısı Sayın Ali Babacan video aracılığı ile yaptığı açılış konuş-

masında ‘Kadınlarımız ekonomik ve toplumsal hayatta hak ettikleri yeri almadıkları sürece bizim kalkınmış bir ülke olmamız mümkün olmaz. Türkiye’de sanattan spora, iş hayatından bilime pek çok alanda kadınların başarı hikayeleri geleceğe dair bizleri umutlandırırsa da bu alanda daha fazla ilerlemeye ihtiyacımız var. Bu ilerlemeyi ancak kamu kurumları ve sivil inisiyatiflerinin bütünsel ve koordineli çalışmasıyla gerçekleştirebiliriz,’ dedi. Mehmet Göçmen, konuşmasında yönetimde demokratik katılımın sağlanmasını kurumsal yönetimin temel gerekliliklerinden biri olarak gördüğünü ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu’nun Bağımsız Kadın Direktörler Projesi’nin yönetim kurullarında kadın üyelerin artmasında önemli bir işlevi olacağına inandıklarını söyledi. “Kötü yönetimlerin kaynakların israfına nasıl sebep olduğunu, şirketlere, kurumlara, toplumlara nasıl zaman ve enerji kaybettirdiğini biliyoruz. Gerek kendi yaşadığımız tecrübelerden, gerekse dünyayı gözlemleyerek edindiğimiz bilgilerden, kötü yönetimden korunmaya çalışmanın yollarından birinin de kadınlarla güçlendirilmiş yönetim kurullarından

geçtiğini düşünmekteyiz.” dedi.

UN Women Avrupa ve Orta Asya Bölge Direktörü ve Türkiye Temsilci-



"Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Ödülleri"ne Türk Tuborg, Turcas Petrol, Martı Otel İşletmeleri A.Ş., Burçelik Bursa Çelik Döküm Sanayi ve Burçelik Vana Sanayii layık görüldüler.

İş hayatında, orta seviye yönetim ve karar verici pozisyonlarda daha fazla kadın temsiline ihtiyacımız var.

si Ingibjorg Gisladottir "İş hayatında, orta seviye yönetim ve karar verici pozisyonlarda daha fazla kadın temsiline ihtiyacımız var. Yönetim kurulları, farklı bir bakışla kurumsal gündemlerin değişmesini sağlayabilecek kadınların bulunması gereken önemli yerlerden biridir. Kadınların yönetim kurullarına yer alması iş hayatında cinsiyet eşitliğini destekleyecek ve kurumsal kültürü bu yönde etkileyecektir. Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerde de görülebileceği gibi kadınların üst yönetimde olmaları şirketlerin kârını da olumlu etkiler," dedi

Royal Bank of Scotland CEO'su, 2011 Avrupa Çeşitlilik Şampiyonu Chris Sullivan konferansta "Toplumsal Cinsiyet Açısından Daha Dengeli Bir Ortam Yaratmak" başlıklı bir konuşma yaptı. Chris Sullivan konuşmasında bugün gelişmiş ekonomilerde de görülen toplumsal cinsiyet dengesi engelleri üzerinde durdu ve RBS'in kadın yetenek havuzunun genişlemesi için, sekiz yılı aşkın bir süredir uygulamaya koyduğu sürdürülebilir stratejilerden örnekler verdi.



"Kötü yönetimlerden korunmaya çalışmanın bir yolu kadınlarla güçlendirilmiş yönetim kurulları."

Bu aynı zamanda bir insan hakları meselesidir

İsveç Başkonsolosu Jens Odlander'in mesajını Sevil Özmen aktardı. Jens Odlander mesajında; "Kadınlar tarafından kurulan ve yönetilen şirketler kadın yetenekleri cezbetme, kadınlara uygun hizmet ve ürünleri sağlama konularında rekabette önemli avantaja sahipler. Daha önemlisi yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet çeşitliliği kadınları güçlendirir ve genç işkadınlarına olumlu rol modeller oluşturur. İsveç İstanbul Başkonsolosluğu olarak başta Bağımsız Kadın Direktörler Projesi olmak üzere bu amaca hizmet eden projeleri destekliyoruz. Norm-

ların ve kültürün değişmesi zaman alacaktır. Ancak Bağımsız Kadın Direktörler Projesi yönetim kurullarının, düzenleyicilerin ve yönetim kurullarına girmeye hazır kadınların ajandalarına girmeyi başardı," dedi.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü ve Bağımsız Kadın Direktörler Projesi Direktörü Melsa Ararat Sabancı Üniversitesi tarafından hazırlanan "Bağımsız Kadın Direktörler Türkiye 2014" raporunu sundu. Raporun önsözü Başbakan Yardımcısı Sayın Ali Babacan tarafından kaleme alındı.

BİST'de yer alan 422 şirketin yönetim kurullarının incelendiği rapora göre 2014 yılından 2013'e göre kadın direktör sayısında bir değişikliğe rastlanmadı ancak 2014 yılında yeni atanan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yüzde 24'ü kadın oldu. Bu sonuç kısmen Bağımsız Kadın Direktörler Projesinin etkilerine bağlanmakta.

Rapor BİST şirketlerinin yüzde 44.1'inin yönetim kurullarında hiç kadın üye bulunmadığına dikkat çekiliyor. Bağımsız üyeler arasında kadın üye oranının artmasına paralel Yönetim Kurulu Komitelerinde yer alan üyeler arasında da kadın üye oranı artış gösterdi. Komiteler bazında bakıldığında Denetim Komitelerinde yer alan kadın direktör oranı yüzde 9.5 ve Kurumsal Yönetim Komitelerinde yer alan kadın direktör oranı ise yüzde 8.9. Proje Direktörü Melsa Ararat bu rakamları yorumlarken toplam kadın üyelerin yarısının şirketleri kontrol eden ailelerin mensubu olduğuna ve Denetim Komitelerinde sadece bağımsız üyeleri görev yapabileceğine dikkat çekerek özellikle denetim konusunda kadınlara güven duyulduğuna işaret etti. ■

ENTEĞRE RAPORLAMA YÜKSEK KONSEYİ İSTANBUL'DA TOPLANDI

İ Raporlama standartlarının geleceği masaya yatırıldı.



Kuruluşların tek bir raporda finansal ve finansal olmayan bilgilere yer verebilmesini ve raporlarda geleceğe yönelik stratejinin yansıtılmasını amaçlayan “Entegre Raporlama Yüksek Konseyi” İstanbul’da bir araya geldi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB)’nin, Borsa İstanbul katkılarıyla düzenlediği panelde oluşturulan raporlama çerçevesinin uygulama alanları, düzenlemeler ile desteklenmesi ve iyi örnekler katılımcılar ile değerlendirildi.

Devamı özel dosyamızda... ■



OYDER YÖNETİM KURULU'NA AİLE ŞİRKETLERİ SEMİNERİ

OYDER (Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği) bölge toplantısı, Ali Koç katılımıyla 13 Kasım 2014 tarihinde Erzurum’da

gerçekleşti. Açılışı gerçekleştiren Ford Otosan Yönetim Kurulu Başkanı Ali Koç otomotiv sektöründeki gelişmeler ile ilgili değerlendirmelerde bulundu.



Ford Otosan Yönetim Kurulu Başkanı Ali Koç

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar’ın aile şirketlerine yönelik sunumu ilgi gördü. ■

KURUMSAL YÖNETİM ÜNİVERSİTELERDE

TKYD Üyelerinin konuk konuşmacı olarak katılacağı seminer programları saygın üniversitelerin işbirliğinde devam ediyor.



Kurumsal Yönetim seminerleri öğrenciler tarafından yoğun ilgi görüyor.

Üniversite işbirlikleri çerçevesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi ile TKYD Üyelerinin konuk konuşmacı olarak katılacağı Kurumsal Yönetim seminerlerinin ilki 27 Ekim 2014 tarihinde Yrd. Doç. Dr. Selda Eke'nin Kurumsal Yönetim dersinde Sayın Av. Sinan Naipoğlu'nun konuk konuşmacı olarak katılımıyla gerçekleşti. Sayın Av. Sinan Naipoğlu'nun

lu'nun "Kurumsal Yönetim Kavramına Genel Bakış" adı altında yaptığı sunum İstanbul Ticaret Üniversitesi Sötlüce Kampüsünde düzenlendi. Seminerlerin ikincisi 24 Kasım 2014 tarihinde Yrd. Doç. Dr. Selda Eke'nin Kurumsal Yönetim dersinde Sayın Dr. Murat Doğu'nun konuk konuşmacı olarak katılımıyla gerçekleşti. Sayın Dr. Murat Doğu'nun "Türk Ticaret

Kanunu ve Sermaye Piyasası Mevzuatı Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi" adı altında yaptığı sunum İstanbul Ticaret Üniversitesi Sötlüce Kampüsünde düzenlendi. Kurumsal Yönetim seminerlerin üçüncüsü 1 Aralık 2014 tarihinde Yrd. Doç. Dr. Selda Eke'nin Kurumsal Yönetim dersinde Sayın Av. Ümit Yayla'nın konuk konuşmacı olarak katılımıyla gerçekleşti. Sayın Av. Ümit Yayla'nın "Yönetim Kurulu Oluşturmak, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanununda Yönetim Kurulu Sorumlulukları" adı altında yaptığı sunum İstanbul Ticaret Üniversitesi Eminönü Kampüsünde düzenlendi.

Kurumsal Yönetim seminer derslerinin sonuncusu 15 Aralık 2014 tarihinde Sayın Dr. Erkin Erimez'in konuk konuşmacı olarak katılımıyla gerçekleşti. ■

TKYD GÜNDEM TOPLANTILARI

"Şirketler Toplulukları" ve "Aile Şirketlerine Özgü Sorunlar" bu dönemin gündemini oluşturdu.

Raporlama Yükümlülükleri ve Konsolidasyon Ele Alındı

Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'nun daveti ile 25 Kasım'da düzenlenen Gündem Toplantısı'nda; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu ile Sabancı Holding Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü Şerafettin Karakış "TTK ve SPK Mev-

zuatı Çerçevesinde Şirketler Topluluğu, Raporlama Yükümlülükleri ve Konsolidasyon" konusunu ele aldılar. Karakış'ın sunumuyla başlayan Gündem Toplantısı Doğu'nun sunumuyla sona erdi.

Aile Şirketlerinin Psikolojik Boyutu Masaya Yatırıldı

Aile Şirketleri Çalışma Grubu'nun daveti ile 19 Kasım'da düzenlenen Gündem

Toplantısı'nda; TKYD Uyuşmazlıkların Etkin Yönetimi Çalışma Grubu Başkanı ve İletişim Uzmanı ve Kolaylaştırıcı Arabulucu Metin Reyna ile Uzman Psikolojik Danışman Seçil Özbeklik "Aile Şirketlerinin Psikolojik Boyutları" konusunu ele aldılar. Seçil Özbeklik'in "Ailede Roller ve Sınırlar" başlıklı sunumuyla başlayan Gündem Toplantısı Metin Reyna'nın sunumuyla sona erdi. ■

KURUMSAL ÜYELERE ÖZEL SEMİNER

Kurumsal Üyelere Yönelik İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesindekilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar Semineri.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne kurumsal üye olarak sağlamış olduğunuz değerli destek için bir kez daha teşekkür ederiz.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin güncellendiği, Türk Ticaret Kanunu ile oluşan ikincil düzenlemelerin hayata geçtiği, kurumsal yönetimin artık bir yasal uyum çerçevesinden bir iş kültürü haline geldiği bu süreçte katkılarınız daha da büyük bir önem arz etmektedir. Kurumsal üyelik statüsündeki kuruluşlarımıza katkıda bulunabilmek amacıyla özel bir seminer programını hazırlamış bulunmaktayız. "İçsel bilgilere erişimi olanlar listesin-

deki yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar" başlıklı seminer çerçevesinde, yöneticilerin bu listede yer alarak üstlendikleri sorumlulukları en iyi uygulama örnekleri ile bilgiye sunmayı, mevzuatta son dönemde oluşan değişiklikleri ve uluslararası alandaki gelişmeler ile ilgili kısa bir vizyon turunu paylaşmayı hedeflemekteyiz.

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilmesi anlamında liderliği üstlenen kurumsal üyelerimize yönelik ücretsiz seminer programı ile ilgili dernek sekreteramız ile iletişime geçmenizi rica ederiz.

Detaylı bilgi için:

info@tkyd.org, +90 (212) 347 62 73 ■

TÜRKİYE'Yİ NELER BEKLİYOR?

Doing Business in Turkey Initiative Toplantıları Şubat'ta İstanbul'da yapılacak.



Istanbul Finans Merkezi Girişimi, Dünya Bankası ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin ortak düzenlediği, "What is Next For Turkey?" başlıklı konferans 20 Şubat 2015'te İstanbul'da yapılacak. Konferansta Türkiye'nin, 17. Ekonomi oluşuyla dünyadaki endekslerdeki yerinin arasındaki fark, Türkiye'nin ülke puanının özel sektöre etkisi, kamu ve özel sektör iş birlikleri, kurumsal yönetimin şirket ve ülke puanına olumlu katkıları iş tartışılacak. Konferansa Dünya Bankası Türkiye Ülke Direktörünün yanı sıra, Dünya Bankası'ndan uzmanlar, özel ve kamu sektörü temsilcileri ve iş dünyasının tepe yöneticilerinin katılımı bekleniyor.

Doing Business (DB) raporu Dünya Bankası tarafından 2003 yılından beri her yıl hazırlanmaktadır. Raporun amacı, yaklaşık 185 ülkede iş yapma mevzuatlarını ve bunun firmalara olan maliyetini ölçmektir. Bu çalışma, özel sektörün gelişiminde Dünya Bankası'nın ürettiği bilgi kılavuzları arasında amiral gemisi haline gelmiş bununla da kalmayıp gelişmekte olan ülkelerde bazı yönetmeliklerde reform yapılmasını sağlamıştır. Rapor, bir de ülke sıralaması içerir. ■

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ REVİZYONU DEĞERLENDİRİLDİ

Boğaziçi Üniversitesi Finansal Düzenlemeler ve Kurumsal Yönetim Araştırma Merkezi'nde OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revizyonu ile ilgili bir yuvarlak masa toplantısı düzenledi.

TKYD ve CCG işbirliğinde, Prof. Vedat Akgiray önderliğinde 24 Aralık 2014 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi'nde, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revizyonu yuvarlak masa toplantısı düzenledi.

Toplantıda SPK Başkan Vekili Bekir Sıtkı Şafak, OECD Şirket İşleri Komisyonu Uzmanı Serdar Çelik, TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri Dr. Murat Doğu

ve İlhami Koç'un da aralarında bulunduğu grup tarafından ilkeler ile oluşan uygulamalar ve sunulacak görüş konusundaki çerçeve tartışmaya açıldı.

TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, Dr. Murat Doğu başkanlığında aynı adreste görüş oluşturma toplantısını tamamlayarak CCG tarafından düzenlenen toplantıya katıldı. ■

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ AKADEMİK ARAŞTIRMA DESTEK PROGRAMI

TKYD tarafından yürütülen çalışmalar bilimsel destek sağlamak amacıyla oluşturulan “TKYD Akademik Kurulu” tarafından Akademik Araştırma Destek Programı düzenleniyor. Stratejico ve ERA Research & Consultancy kuruluşları katkıları ile hazırlanan “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması”nda öne çıkan konular baz alınarak belirlenen araştırma başlıkları kurumsal yönetim konusunda eksikliği duyulan veri eksikliğini gidermeyi hedefliyor.

Kurumsal yönetim anlayışının uygulamaya geçmesindeki sorunları ve izlenmesi tercih edilecek yöntemleri belirleyebilmek amacıyla sürdürülen akademi dünyası işbirliğindeki çalışmalara yeni bir boyut katacak olan Akademik Araştırma Destek Programı bu konudaki veri eksikliğini gidermeyi amaçlıyor. 2014 yılında hazırlanan “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması”nda elde edilen veriler ışığında hazırlanan araştırma başlıkları, TKYD Üyelerinin katılımlarıyla belirlendi. Birçok farklı alanda ihtiyaç duyulan veri setleri arasında öne çıkan başlıklar TKYD Akademik Kurulu destek ve yönlendirmesi ile desteklenecek çalışmalar ile faydaya sunulacak.

Araştırma projesini tetikleyen önemli unsurlardan biri de Türkiye özelinde bir veri setinin mevcut olmaması ve bunun bir sonucu olarak Türkiye özelinde hazırlanan akademik çalışmaların uluslararası alanda kabul görmemesi. Bu konudaki eksiklik ülkemizin diğer ülkelerin yer aldığı karşılaştırmalı analizlerde yer alarak sağlıklı bir durum tespiti yapmaya da olanak tanımıyor. Yeni araştırmaları teşvik etmek ve araştırmacıları finanse etmek amacıyla hayata geçirilen projenin ilk aşamasında üç projenin desteklenmesi planlanıyor.

Desteklenecek projelere veri oluşturması için katkıda bulunulacak, tartışma amaçlı yuvarlak masa toplantıları düzenlenecek, iş dünyası ve akademik temsilcilerin katılımlarıyla paneller hayata geçirilecek.

Çalışmalarda elde edilecek veriler ulusal düzenleyicilerin yanı sıra işbirliği içinde olunan OECD, International Finance Corporation, Center for International Private Enterprise, International Corporate Governance Network, Avrupa Birliği gibi uluslararası örgütler ve akademik dünya ile paylaşılacak.

Projenin ilk aşamasında desteklenmesi belirlenen proje başlıkları, bu konular ile sınırlı olmamak üzere;

- Kurumsal yönetim, itibar ve şirket değeri ilişkisi
- Kurumsal yönetim ilkeleri ve Türkiye'nin makro-ekonomik yapısı arasındaki ilişki
- Kurumsal yönetim ile şirketlerin sürdürülebilir büyümesi arasındaki ilişki olarak sıralanmıştır.

14 Ocak 2015 tarihinde düzenlenen VIII. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde duyurulacak program için desteklenecek projelerin Mart ayında belirlenmesi hedeflenmektedir. ■



TKYD Akademik Kurulu

TKYD'nin çalışmalarına bilimsel destek sağlamak, TKYD Akademik Platform'unun çalışmalarına yön vermek ve işlevselliğini sağlayıcı öneriler geliştirmek, Kurumsal Yönetim ile ilişkili araştırmacıların TKYD tarafından karşılanabilecek araştırma desteği taleplerini TKYD Yönetim Kurulu nezdinde dile getirmek ve Kurumsal Yönetim konusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında diyalogu teşvik edecek araç ve mekanizmaları önermek ve uygulamalarına katkıda bulunmak amacıyla çalışmalar yapılmaktadır.

2014 - 2015 dönemi Akademik Kurul Üyeleri aşağıdaki gibidir;
Melsa Ararat, *Phd.*, Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi

Güler Aras, *Phd.*, Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Muzaffer Eroğlu, *Phd.*, Kocaeli Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

Oğuzhan Özbaş, *Phd.*, Koç Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Sibel Yamak, *Phd.*, Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Burçin Yurtoğlu, *Phd.*, WHU Otto Beisheim School of Management



BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ TANITILDI

Borsa İstanbul, BIST 30'dan 15 Şirketin Yer Aldığı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ni hesaplamaya başladı.

Sürdürülebilirlik Endeksi Tanıtım Toplantısı, Borsa İstanbul tarafından 4 Kasım 2014 tarihinde, İstanbul Sanayi Odası'nda düzenlendi. BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasıdır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren XUSR koduyla fiyat ve getiri olarak hesaplanmaya ve yayınlanmaya başlandı. Endeksin başlangıç değeri, BIST 30 fiyat endeksinin 03.11.2014 tarihli İkinci Seans kapanış değeri olan 98.020,09 kabul edildi. Endekste bir payın ağırlığı %15 ile sınırlandırıldı.



Borsa İstanbul tarafından yapılan yazılı açıklamada, ilk değerlendirme dönemi olan Ocak-Mart 2014 döneminde BIST 30 endeksinde yer alan şirketler değerlemeye tabi tutulmuş olup, değerlemeye alınacak şirketler listesinin öncelikle BIST 50, takip eden dönemde de BIST 100 endeksi şirketlerine

genişletilmesi hedeflendiği belirtildi.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi için Kasım-Ekim olmak üzere yılda 1 endeks dönemi bulunuyor. "Değerlemeye tabi şirketler listesi" her yıl Aralık ayı içerisinde revize edilerek Borsa İstanbul tarafından ilan edilecek. ■

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ 4 KASIM 2014 – 31 EKİM 2015 DÖNEMİ ŞİRKETLERİ								
1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.	6	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.	11	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
2	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.	7	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.	12	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
3	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	8	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.	13	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
4	GARAN	T. GARANTİ BANKASI A.Ş.	9	TAVHL	TAV HAVA LIMANLARI HOLDİNG A.Ş.	14	VAKBN	TÜRKİYE YAKIFLAR BANKASI T.A.O
5	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.	10	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	15	YKBK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ'NE 1,5 MİLYON DOLAR BAĞIŞ

Tırsan Yönetimi Kurulu Başkanı Çetin Nuhoglu, Akademi Bağış Fonu'na 1,5 milyon dolar bağışta bulundu.

Tırsan Yönetimi Kurulu Başkanı Çetin Nuhoglu, Akademi Bağış Fonu'na 1,5 milyon dolar bağışta bulundu.

Boğaziçi Üniversitesi Vakfı Başkanı ve aynı zamanda Boğaziçi Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Gülay Barbarosoğlu ve Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü Barış Dinçer'in katılımı ile imza töreni düzenlendi.

Tırsan Yönetim Kurulu Başkanı ve aynı zamanda UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği) Başkanlığı görevini yürüten Çetin Nuhoglu projeyi desteklemelerinin ardındaki nedenleri "Sürdürülebilir büyüme için rekabet edebilirlik, rekabette avantajlı olmak için Ar-Ge, inovasyon ve yönetim kalitesi temel yetkinliklerdir. Türkiye'de sürdürülebilir rekabet edilebilirlik aslen bireysel başarıya veya ülkenin genel büyüme potansiyeline bağlanmamalıdır. Yönetişim alanında uluslararası bir isim olan Dr. Argüden öncülüğünde kurulan bu akademinin sürdürülebi-



lik için gerekli yönetim anlayışının yerleşmesi yönünde önemli bir açığı dolduracağına güveniyor, bu nedenle de bu fikre yatırım yapılması gerektiği inancıyla bu projeye destek oluyoruz. Türkiye'nin 21. Yüzyılı genç ve dinamik bir nüfus yapısı ile karşıladığını, böylesi bir fırsatın heba edilmemesi gerektiğini" şeklinde sıraladı.

Son olarak söz alan Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü Barış Dinçer ise, şu görüşlere yer verdi: "Tırsan tarafından yapılan bu bağış üç açıdan çok değerli: Birincisi Sayın Çetin Nuhoglu şahsında Tırsan, iyi yönetime verdiği değer ile Türk İş dünyasına çok kıymet-

li bir rol model oluyor. İkincisi Tırsan'ın yaptığı bu bağış OECD, Dünya Bankası, IFC, Global Compact gibi uluslararası kuruluşlar, Boğaziçi Üniversitesi, Toronto Üniversitesi Rotman School gibi akademik kurumlar ve TKYD, TEİD gibi sivil toplum kuruluşlarımız ile birlikte yürüttüğümüz eğitim ve araştırma faaliyetlerimiz için çok güçlü bir kaynak desteği olacaktır. Sayın Nuhoglu aynı zamanda bu önemli bağışını bina gibi fiziki bir mekân oluşturmak yerine, iyi yönetim gibi yaşam kalitemizi geliştirecek bir kavramın geliştirilmesine odaklayarak ülkemizde bağışçılar için örnek olacak yenilikçi bir yaklaşımı da hayata geçirmektedir." ■

SPK ORTAKLIKTAN ÇIKARMA VE SATMA HAKLARI TEBLİĞİ

Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği 12.11.2014 tarihli ve 29173 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun (SPKn) 27 nci maddesine dayanılarak hazırlanan ve halka açık ortaklıklarda hakim ortağın diğer ortakları ortaklıktan çıkarma hakkı ile diğer ortakların paylarını hakim ortağa satma hakkının uygulanmasına ilişkin usul ve esasları düzenleyen II-27.2 "Ortaklıktan Çıkar-

ma ve Satma Hakları Tebliği" (Tebliğ) 12.11.2014 tarihli ve 29173 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

SPK Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği ile Muzaffer Eroğlu'nun detaylı bir makalesini dergimizde bulabilirsiniz. ■

ZENGİNLİĞE GİDEN YOL DOĞU AVRUPA'DA MI?



7 Kasım'da “Parlak Bir Geleceği Konuşmak: Zenginliğe Giden Yol” temalı konferansta, Avrupa ekonomilerindeki yavaşlamanın muhtemel negatif etkileri ve bölgeyi sarsan jeopolitik riskleri göz önüne alarak Doğu Avrupa Bölgesinin ekonomik potansiyeli masaya yatırıldı.

3. Orta Doğu ve Doğu Avrupa Yatırım Konferansının açılışında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkan Yardımcısı Tefik Kınık, Erste Varlık Yönetim Şirketi Yönetim Kurulu Başkanı Heinz Bednar ve “Emerging Markets in an Upside Down World” kitabının yazarı Dr. Jerome Booth da açılış oturumunda birer konuşma yaptılar.

Konferans çerçevesinde düzenlenen panellerde; bölge konusunda uzman 20 konuşmacı ilk defa Türkiye’de bir araya gelerek, “Orta ve Doğu Avrupa Bölge Ekonomilerinin Orta Vadeli Görünümü”, “Finansal Piyasaların Derinleşmesi İçin İş Birliği İmkanları”, “Portföy Yönetimi Sektörünün Bölge Ekonomilerinin Büyümesinde Üstlenebileceği Rol” ve “Portföy Yönetim Şirketleri Gözüyle Bölgedeki En Cazip Yatırım Fırsatları” konularını ele aldı.

“Parlak Bir Geleceği Konuşmak: Zenginliğe Giden Yol” temasıyla gerçekleştirilen konferansın hoş geldin konuşmasını yapan CFA İstanbul Başkanı Ertuğç Tümen’den sonra açılış konuş-

masını yapan Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, Merkez Bankası’nda görevliken katıldığı bir toplantıda “20-30 yıl sonra küresel ekonomide ne gibi değişikliklerin olacağına” ilişkin bir soru üzerine Çin’in, ABD’den sonra 2. Büyük Pazar olacağı öngörüsünde bulunulduğunu anlattı. Turhan, 2011 yılında bu öngörünün gerçekleştiğini,

İlhami Koç: Bu ülkedeki kısa vadeli yatırım anlayışını uzun vadeli yatırım anlayışı ile değiştirmeliyiz.

bugün Çin ekonomisinin neredeyse ABD ekonomisi ile eşitlenmiş durumda olduğunu kaydetti.

Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, sürdürülebilir bir piyasayı tek başına gerçekleştirmenin pek mümkün görünmediğine dikkat çekerek, “Orta Doğu ve Kuzey Afrika’dan Orta ve Doğu Avrupa’ya kadar bütün borsaları bir federasyon altında toplamak bizim için önemli bir adım. Bütün borsalar arasındaki bir ağ üzerinden çalışabilmek bizim için hedef olmalı ve bu böl-

gede ortaya sürülen her türlü finansal araçtan aynı ağı kullanan bütün borsalar üzerinden her yatırımcının faydalanabilmesi önemli” diye konuştu.

Sürdürülebilir Bir Piyasa İçin Bölgesel İşbirliğinin Önemi

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı İlhami Koç, Türkiye’nin gelişmekte olan bir Pazar olduğunu, likidite açısından yüksek bir seviyede bulunduğunu kaydetti.

Türkiye’de bir dönem çok yüksek faiz ve enflasyon oranlarının yaşandığına dikkat çeken İlhami Koç, bu yüzden kısa vadeliğin Türkiye’de kabul gören

bir yatırım anlayışı haline geldiğini belirtti. Koç, “Buradaki sermaye piyasalarını incelerken bu bakış açısını değiştirmeliyiz. Bu ülkedeki kısa vadeli yatırım anlayışını uzun vadeli yatırım anlayışı ile değiştirmeliyiz. Mesela özel emeklilik fonlarına yatırım yapan kişilere hükümet yüzde 25 destek veriyor. Bu yolla varlık yatırımları açısından önemli bir katkı sağlandı. Hükümet destekleri önemli fırsatlar yaratıyor. Sermaye Piyasası Kurulu Türkiye’de açık model platformunu yarattı. Önümüzdeki yıllarda bizde bu platformu kullanmalıyız” dedi. ■

2015 YILINDA G20 DÖNEM BAŞKANLIĞI TÜRKİYE'DE

Türkiye 2015'te G20 Dönem Başkanlığı'nı devralacak, B20 Zirvesi'ne de başkanlık ve ev sahipliği yapacak.



Türkiye'nin 2015 G20 Dönem Başkanlığı Önerileri için İş Dünyasının Öncelikleri projesi lansmanı; Birleşik Krallık İstanbul Başkonsolosu & Türkiye, Orta Asya ve Güney Kafkasya ile Ticaret ve Yatırımdan Sorumlu Genel Müdürü Sayın Leigh Turner ve TÜSİAD Yönetim Kurulu üyesi Sayın Hasan Akçakayalıoğlu'nun açılış konuşmalarıyla başladı. EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri tarafından sunumu yapılan proje tanıtımı, Vatan Gazetesi köşe yazarı Sayın Ali Ağaoğlu'nun moderatörlüğünü yaptığı "Avustralya'dan Türkiye'ye, İş Dünyası için Kilit Gündem Maddeleri" başlıklı tartışma ile sona erdi.

Birleşik Krallık Büyükelçiliği Refah Fonu'nun finansal desteği ile TÜSİAD adına denetim ve danışmanlık şirketi EY Türkiye tarafından yürütülen "Türkiye'nin 2015 G20 Dönem Başkanlığı Önerileri için İş Dünyasının Öncelikleri" araştırmasının sonuçları açıklandı.

Aralarında Türkiye'nin de yer aldığı altı G20 ülkesinde gerçekleştirilen araştırmadan çıkan sonuçlara göre iş dünyası liderlerinin gündeminde sürdürülebilir yeşil büyüme, işgücü sermayesinin geliştirilmesi ve istidamın artırılması ile yolsuzlukla mücadele yer alıyor.

2015'te G20 Dönem Başkanlığı'nı devralacak, B20 Zirvesi'ne de başkanlık ve ev sahipliği yapacak olan Türkiye'deki iş dünyasının zirveye yönelik beklentilerini yansıtan raporun tanı-

G20 bünyesindeki karar mekanizmalarına iş dünyasının görmek istediği iyileştirmeleri işaret ediyor.

tım toplantısı 25 Kasım 2014 Salı günü Birleşik Krallık Başkonsolosluğu'nda yapıldı.

Etkinliğin açılış konuşmasını yapan Birleşik Krallık Başkonsolosu Leigh Turner, Türkiye'nin 2015'te dünyanın

en önemli ekonomik oluşumlarından G20'ye başkanlık edeceğini belirtti ve "Bugün açıklanan rapor, G20 bünyesindeki karar mekanizmalarına iş dünyasının görmek istediği iyileştirmeleri işaret ediyor. Rapor, Türkiye, Birleşik Krallık, ABD, Brezilya, Fransa ve Hindistan'da düzenlenen anketler üzerinden hazırlandı. Birleşik Krallık adına, raporda da yer almasından memnuniyet duyduğum, üç önceliğin altını çizmek isterim; Biz; sürdürülebilir ve çevreci büyüme, yolsuzlukla mücadele, girişimcilik ve yaratıcılıktan yanayız" dedi.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Hasan Akçakayalıoğlu konferansın açılışında gerçekleştirdiği konuşmada şunları ifade etti:

"Türkiye, 2015'te G20 Dönem Başkanlığı'nı devralacaktır. Bunun yanı sıra, B20 Zirvesi'ne de başkanlık ve ev sahipliği yapacaktır. Bunun verdiği sorumlulukla, TÜSİAD, Türkiye'nin dönem başkanlığında sunulacak öneriler için özel sektörün ulusal ve uluslararası seviyedeki önceliklerini belir-

lemek amacıyla bugün tanıtımı için bir araya geldiğimiz küresel bir çalışma yürütmüştür. Projemiz, özel sektörün önceliklerini belirlerken gelişmekte olan piyasaların ve G20'nin dünya ekonomisindeki artan rolünü odak noktasına almaktadır. Araştırmadan

elde edilen veriler, önceki G20 ve B20 sonuçları ve Türkiye'nin 2015 dönemi için öncelikleri ışığında analiz edilmiş ve böylece iş dünyasının öncelikleri belirlenmiştir.”

Araştırma B20 ve G20'ye ışık tutacak

Çalışmanın, gerek metodolojisi gerek katılımın çeşitliliği ve kapsayıcılığı açısından Türkiye'nin ev sahipliğinde düzenlenecek B20 ve G20 toplantılarının ajandalarına önemli girdiler sağlayacağına inandıklarını belirten EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Başkanı ve Finansal Hizmetler Sektör Lideri Selim Elhadeş, “TÜSİAD ile çözüm ortağı olarak birlikte yürüttüğümüz bu proje de tüm bu çalışmalarını ve Türkiye zirvesinde öncelik verilmesi planlanan büyümenin finansmanı, yolsuzlukla mücadele, altyapı yatırımları, sürdürülebilir büyüme, KOBİ ve girişim-

cilerin desteklenmesi gibi konuları doğrular ve yeni perspektifler geliştirir nitelikte, iş dünyasının nabzını yoklayan bir çalışma oldu. Bu araştırmanın B20 toplantılarına ışık tutacağını ve G20'ye aktarılacak mesajların oluşturulmasında önemli bir rol oynayacağını düşünüyoruz” dedi.

Türkiye adına fırsatların yakalanması ve küresel düzeyde alınacak kararlarda Türkiye'nin aktif bir oyuncu

olduğunun vurgulanması açısından gerçekleştirilen araştırmanın önemine dikkat çeken EY Türkiye Ülke Başkanı Mustafa Çamlıca ise, “TÜSİAD ile çözüm ortağı olarak yürüttüğümüz proje, sürdürülebilir ve çevresel büyümeyi teşvik ediyor. Beşeri sermayenin geliştirilmesi ve istihdamın artırılması, yolsuzlukla mücadele çalışmalarının kararlılıkla üstüne gidilmesi ve küresel refah ortamının sağlanması açısından kapsamlı bir çalışmayı içeriyor” dedi. ■



“Türkiye'nin 2015 G20 Dönem Başkanlığı Önerileri için İş Dünyasının Öncelikleri” proje lansmanı Birleşik Krallık Başkonsolosluğu'nda yapıldı.

MKK E-GENEL KURUL'UN YURTDIŞINA SATIŞI KONUSUNDA NASDAQ OMX'LE ANLAŞTI

Elektronik Genel Kurul Sistemi'nin gelişmiş ve gelişmekte olan 18 ülkeye satış ve pazarlanması konularında MKK ve NASDAQ OMX arasında ön anlaşma imzalandı.

MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Erginçan; bu tarz uluslararası işbirliği anlaşmalarının ve ürettiğimiz finansal yazılımların yurtdışına satışının İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi hedefine ulaşmada doğru yolda olduğumuzu göstermesi açısından oldukça anlamlı olduğunu, imzalanan anlaşmanın sermaye piyasalarımız, bilişim sektörümüz ve yazılım üretim ve ihracat kapasitemiz açısından da çok önemli bir dönüm noktası olduğunu ifade etti.

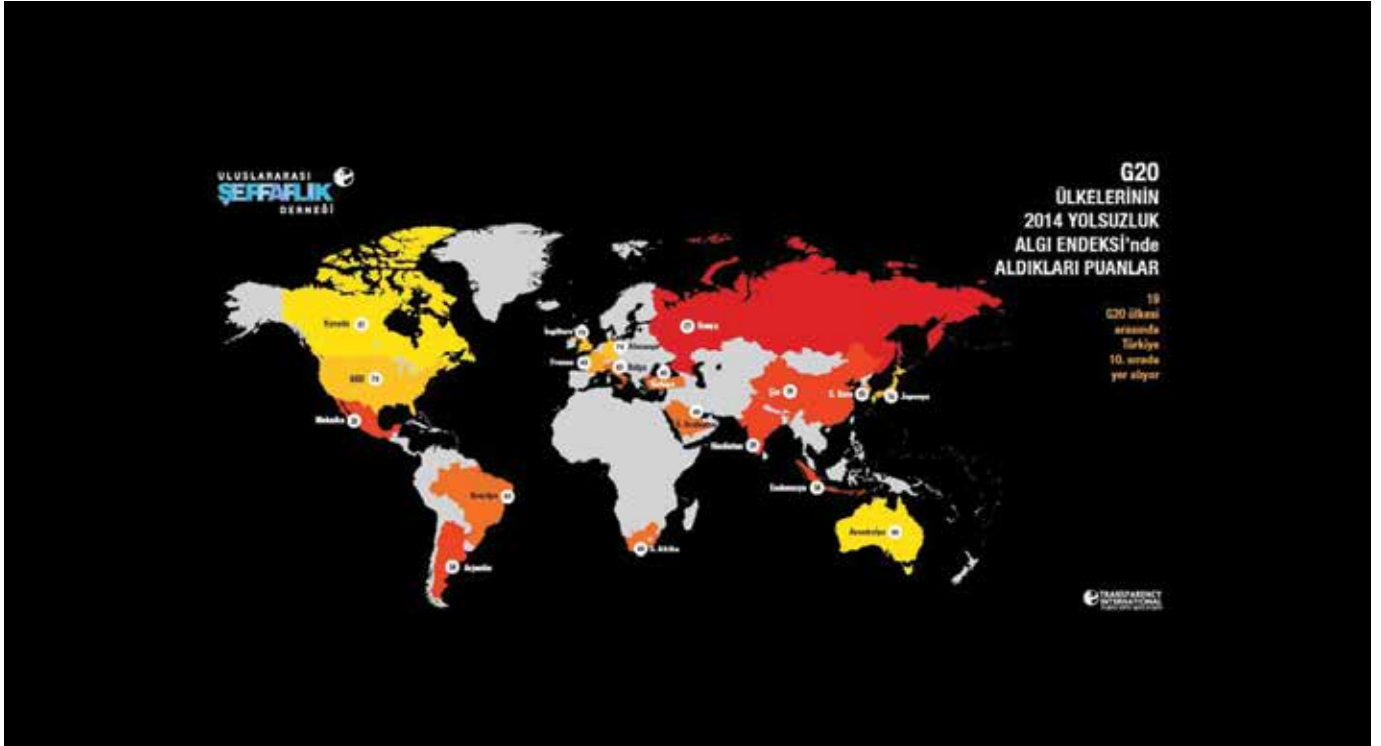
Dünyada genel kurullara elektronik

yöntemlerle katılıma ilişkin çeşitli uygulamalar olmakla birlikte, genel kurul süreçlerinin hem ihraççılar, hem aracı kurumlar hem de pay sahipleri tarafından baştan sona yerine getirilebildiği başka bir sistem daha bulunmuyor. e-GKS uluslararası standartlar ile Avrupa Birliği Direktiflerine uygun ve dünyadaki örneklerinin de ötesinde bir sistem. e-GKS ile, dünyada ilk defa sınır ötesi oy kullanmanın önündeki tüm engeller ortadan kaldırıldı. e-GKS, aralarında Financial Times'ın da yer aldığı yabancı medyada ve uluslararası inceleme ve raporlarda örnek gösteriliyor.

Tüm bileşenleri ve yazılımı MKK tarafından tamamlanan e-GKS; TÜBİTAK tarafından Ar&Ge desteği aldı. Ayrıca, “Best Use Of Online Services” kategorisinde Uluslararası “Financial Sector Technology Awards” Yarışmasında ve Türkiye Bilişim Derneği'nin “Bilişim 2013 Hizmet Ödülü” kapsamında “Yenilikçi Uygulama” kategorisinde Birincilik Ödülleri kazandı. e-GKS son olarak 2014 International Data Corporation, Türkiye CIO Zirvesi'nde “En İyi İnovasyon” ve “En İyi Maliyet Verimliliği” Projesi dallarında ödüle layık görüldü. ■

BU ÜLKE VAR OLDUKÇA BİZİM BİR GÖREVİMİZ VAR

75 milyon insan yaşıyoruz burada.
Birini ihmal etme lüksümüz yok.
Gözden uzak diye, gönülden irak olma lüksümüz yok.
Zor deme lüksümüz, olmaz deme lüksümüz yok.
Olmasa da olur lüksümüz, hiç yok.
Kara teslim olma lüksümüz yok.
O şehre, bu köye, şu eve gitmeme lüksümüz yok.
Geç kalma, gönül alma lüksümüz yok.
Herkes hata yapar derler... Böyle bir lüks bizde yok.
Tamam dur deseler, bir "Ohh" çekme lüksümüz yok.
Bakarız deme lüksümüz yok. Çünkü biz, yaparız.
Atılacak adımlar varken, yerimizde durma lüksümüz yok.
Dile kolay, memleket var işin ucunda. Yok olma lüksümüz yok.



ULUSLARARASI ŞEFFAFLIK ÖRGÜTÜ 2014 YOLSUZLUK ALGI ENDEKSİ

Yolsuzlukla mücadelede dünyanın önde gelen sivil toplum kuruluşlarından Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International), 1995'ten bu yana her yıl yayınladığı Yolsuzluk Algı Endeksi'nin bu yılki sonuçlarını kamuoyuyla paylaştı.

Yolsuzlukla mücadelede dünyanın önde gelen sivil toplum kuruluşlarından Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International), 1995'ten bu yana her yıl yayınladığı Yolsuzluk Algı Endeksi'nin bu yılki sonuçlarını kamuoyuyla paylaştı.

Endeks Sıralamasında 6 Yıllık İlerlememiz Sıfırlandı!

175 ülke arasında yapılan endeks çalışmasına göre 2014 sonuçlarında, 5 puanlık düşüşle puanında en büyük düşüş yaşanan ülke Türkiye oldu.

Türkiye'nin Yolsuzluk Algı Endeksi'ndeki notu, bu yıl 5 puan birden düşerek 50 puandan 45'e geriledi. Puanındaki bu ani düşüş ile Türkiye'nin son 6 yıldaki ilerlemesi sıfırlanmış oldu. Ülke sıralamasında 11 sıra birden düşüş yaşayan Türkiye, 2013 yılı endeksinde 53. sıradayken şimdi 64. sırada yer alıyor. Yolsuzluk Algı Endeksi sıralamasındaki bu düşüş, son yıllarda ilerleme olarak belirtilen tüm reformlarda bunların tersine ve olumsuz olarak değerlendirilen bir gerilemeye işaret ediyor.

Türkiye, 38 Avrupa ülkesi arasında

Makedonya ile birlikte 27. sırada yer alırken, 6 Avrupa Birliği aday ülkesi arasında yine Makedonya ile birlikte 2. sırada yer alıyor.

19 G20 ülkesi arasında Türkiye 10. sırada bulunurken, 20 Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkesi ile kıyaslandığında ise 7. sırada yer alıyor.

2014 Yolsuzluk Algı Endeksi'nde küresel ölçekte ülkelerin % 69'u 50 puanın altında kalıyor. Endeks'teki sıralamada 92 puanla yolsuzluk algısının en az görüldüğü ülke olarak Danimarka en üst sırada yer alırken,



Danimarka'yı Yeni Zelanda (91) ve Finlandiya (89) izliyor.

Kuzey Kore ve Somali ise 8 puanla yolsuzluk algısının en yüksek olduğu ülkeler olarak belirlendi.

Yolsuzluk Algı Endeksinin Metodolojisi

175 ülkede gerçekleştirilen, 11 farklı uluslararası kurumun 12 farklı araştırmasının bulguları incelenerek hazırlanan Yolsuzluk Algı Endeksi, uzmanlar ve iş dünyasının kamu sektörüne ilişkin yolsuzluk algılarını yansıtıyor.

Endeks'teki metodoloji ile 0-100 değerleri arasında bir sıralama gerçekleştirilmekte olup, "0" en yüksek

yolsuzluk algısı, "100" ise en düşük yolsuzluk algısına karşılık geliyor.

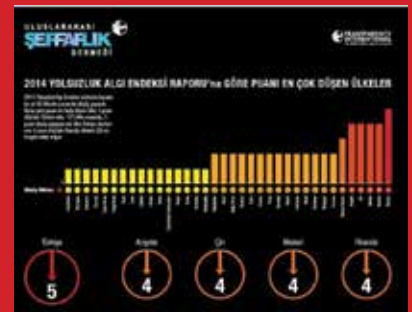
Türkiye'nin puanı belirlenirken bu 12 uluslararası araştırmanın 8'inden faydalandı. Bu araştırmalar şunlardır; "Bertelsmann Stiftung Sustainable Governance Indicators 2014", "Bertelsmann Stiftung Transformation Index 2014", "IMD World Competitiveness Yearbook 2014", "Political Risk Services International Country Risk Guide 2014", "World Economic Forum Executive Opinion Survey (EOS) 2014", "World Justice Project Rule of Law Index 2014", "Economist Intelligence Unit Country Risk Ratings 2014" ve "Global Insight Country Risk Ratings 2014". ■

Kaynak: Uluslararası Şeffaflık Derneği

İnfoğrafiklerle Yolsuzluk Algı Endeksi



Türkiye'nin 1995'ten 2014'e kadar Yolsuzluk Algı Endeksinde Aldığı Puanlar



2014 Yolsuzluk Algı Endeksi Raporuna Göre Puanı En Çok Düşen Ülkeler



2014 Yolsuzluk Algı Endeksinde Avrupa ve Doğu Avrupa Ülkeleri



TÜYİD YATIRIMCI İLİŞKİLERİ ZİRVESİ YAPILDI

Bu yıl üçüncüsü düzenlenen 'TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi 2014', yaklaşık 150 yatırımcı ilişkileri profesyonelinin katılımıyla 24 Kasım 2014 tarihinde Ritz-Carlton Hotel İstanbul'da gerçek-

leşti. "TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi" kapsamında gündüz düzenlenen panellerde ise "Yatırımcı İlişkileri Nereye Koşuyor", "Yatırımcı İlişkileri'nde Performans Ölçümü ve Raporlamalar" ve "Cazibe Merkezi Kalmak" konuları masaya yatırıldı. ■

ETİK KONUSUNDA YENİ STANDARTLAR GELİYOR

İş ve İnsan Hakları'nda Yol Gösterici İlkeler Kılavuzu Birleşmiş Milletler tarafından onaylandı.

2014 yılında Tokyo, Japonya'da yapılan UBB Konferansında Uluslararası Barolar Birliği İş ve İnsan Hakları Çalışma Grubu barolar ve avukatlar için, Birleşmiş Milletler İş ve İnsan Hakları'nda Yol Gösterici İlkeler ('İlkeler Kılavuzu') uygulanmasına ilişkin bir kılavuz yayınlamıştır. Bu kılavuz Birleşmiş Milletler tarafından onaylandığı için türünde bir ilk sayılmaktadır.

Barolar Birliği Kılavuzunun ana amaçları

- Barolar birliğini iş ve insan hakları ilkelerinin geçerliliği ve uygulanabilirliğinin anlaşılmasını geliştirmeye teşvik etmek;
- Baro birliğini İlkeler Kılavuzunun pratikte uygulanması ve yasalara entegre edilmesi konusunda genel bir strateji geliştirmeye teşvik etmek;
- İlkeler Kılavuzunun uygulanması konusundaki bilincin artırılması ve
- Şu anda görev yapan ve gelecekte görev yapacak olan hukuk profesyonelleri için bir tür eğitim aracı olması.

İş avukatları için Kılavuz

İlkeler Kılavuzu, iş hukuku avukatlarının mesleki etik ve sorumlulukları ile uyumlu olarak müvekkillerine verecekleri tavsiyeler, müvekkillerinin yararına hareket etme ve güvenliklerini koruma ile ilgili konularda yardımcı olmaktadır.

Hukuk firmaları için İlkeler Kılavuzu'nda ticari işletmeler ve müvekkillerine sunacakları hizmetlere odaklanma ile ilgili öneriler bulunmaktadır. İş ve insan hakları ilkelerinin tasarlanmasında; siyasete yön verenler, hükümetler ve yasama organlarından önce hu-



kuk dünyasına yardımcı olacaktır.

Altı ay süren müzakereler ve taslak hazırlama süreci sonucunda, UBB Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi ve UBB Yasal Projeler Ekibi ile işbirliği içerisinde çalışan UBB Rehberlik Çalışma Grubu, İlkeler Kılavuzu uygulamalarını gözden geçirerek hukuk dünyasında pratik olarak uygulanması için destek vermektedir.

UBB Başkanı Michael Reynolds konuşmasında şöyle demiştir: "Avukatlar hukukun üstünlüğünü koruma konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca yasal hizmetlerin değerini artıracak şekilde müvekkillerinin ticari işlemlerinde insan hakları konusunda tavsiye verebilirler. UBB Kılavuzu ise bu konularda global bir strateji geliştirilerek İlkelerin yasal uygulamalara dönüştürülmesini hedeflemektedir. İlkeler Kılavuzu, insan haklarına saygı gösterme sorumluluğunun tüm işletmeler için uygulanması gereken global bir standart olduğunu ve ticari uygulamalar ve işletmelerde insan hakları konusundaki farkındalığın artırılması gerektiğini kabul etmektedir. UBB'nin özünde bütünlük standartlarının teşviki ve hukukun üstünlüğü bulunmaktadır. Bizim liderliğimizde; hukuk dünyasında, İlkeler Kılavuzu'nun mü-



UBB Kılavuzu 2014 yılında Tokyo, Japonya'da yapılan UBB Konferansında sunulmuş ve tartışılmıştır.

vekillere sağlanan hizmetlere entegre edilmesi ile olumlu adımlar atılacaktır."

UBB Kılavuzu 2014 yılında Tokyo, Japonya'da yapılan UBB Konferansındaki UBB Showcase'i sırasında sunulmuş ve tartışılmıştır.

Önümüzdeki 12 ay içerisinde, Av. Ümit Hergüner'in de üyeleri arasında bulunduğu UBB İş ve İnsan Hakları Çalışma Grubu, içerisinde İspanya Ulusal Barosu, Namibya Hukuk Derneği ve Kosta Rika Baro Birliği gibi birçok baroyu bulunduran birlikten geri bildirim talep edecektir.

UBB İş ve İnsan Hakları Çalışma Grubu Başkanı John F Sherman III'ün açıklaması ise şu şekildedir: "İlkeler Kılavuzunun onaylanması ile birlikte, işletmeler kılavuzun kendi içlerinde uyarlanması ve uygulanması konusunda hukuk müşavirlerinden yardım istemeye başladılar. Bu kılavuz, insan haklarına saygı ve sorumlulukları yerine getirmek için baroların ve iş hukuku avukatlarının müvekkilleri ve işletmeleri, İlkeler Kılavuzu'nun gösterdiği doğrultuda etkili bir biçimde destekle-

mek için tasarlanmıştır.’

Uluslararası Barolar Birliği ve İnsan Hakları Çalışma Grubu Üyeleri

- John F Sherman III Genel Danışman, Kıdemli Danışman ve Çalışma Grubu Sekreteri
- Horacio Bernardes-Neto Uluslar Arası Barolar Birliği Baro İşleri Komisyonu Genel Kurul Başkanı; Brezilya Barosu
- Stephane Brabant Uluslararası Barolar Birliği CSR Komitesi Eş Başkanı
- Gonzalo Guzman Uluslararası Barolar Birliği Yasal Projeler Ekibi Başkanı
- Umit Herguner Amerika Barosu ve Türkiye Barosu
- Robert Heslett İngiltere ve Galler Hukuk Derneği
- Isabel Jimenez Mancha İspanya Ulusal Barosu
- Tatsu Katayama Japonya Barolar Federasyonu
- Deidre Sauls Namibya Hukuk Derneği

Uluslararası Barolar Birliği (UBB) Hakkında

1947 yılında kurulan Uluslararası Barolar Birliği (UBB), uluslararası hukukçular, barolar ve hukuk cemiyetlerinden oluşan dünyanın en önde gelen kuruluşudur. Üyeliğinde bulunan bireysel avukatlar, hukuk büroları, barolar ve hukuk cemiyetleri ile dünyada hukuk mesleğinin geleceğini şekillendirmekte ve uluslar arası hukuk reformu gelişimini desteklemektedir.

Uluslararası Barolar Birliği idari ofisi Londra’da bulunmaktadır. Lokal ofisler ise Sao Paulo, Brezilya; Seul, Güney Kore ve Washington DC, Amerika’da bulunmakta olup, Uluslararası Barolar Birliği Ceza Mahkemesi Programı (UBB CMP) Lahey’deki ofisten yönetilmektedir.

Uluslararası Barolar Birliği İnsan Hakları Enstitüsü (UBBİHE) hukukun adil egemenliği altında insan haklarını uygulamak, desteklemek ve yargı organlarının bağımsızlığı ile bütün dünya genelinde hukuk mesleğini korumak için çalışmaktadır. ■

KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI GELİŞİYOR

Heidrick & Struggles’in raporlarına baktığımızda görüyoruz ki çarpıcı olan tek şey değişim. Kurumsal Yönetim sürekli gelişerek yoluna devam ediyor. Liderliğin doğası ve organizasyonlar da değişiyor.



The demand for dynamic governance is based on two main realisations. First, leadership starts at board level. Second, governance is a means of enabling and driving business performance. All things being equal, well governed companies excel.

Heidrick&Struggles yayınladığı “Towards Dynamic Governance 2014” başlıklı raporda, Türkiye’deki Kurumsal Yönetim anlayışının 15 Avrupa ülkesiyle karşılaştırdığı düşündürücü bir perspektif sunuyor.

Rapor, 16 ülkenin ve listelerin en üstünde yer alan toplam halka açık 430 tane şirketin verisini içeriyor. Türkiye’deki şirketlerin verisi, örneklem içinde bulunan şirketlerin faaliyet raporları ve yatırımcı ilişkileri birimleri ile yapılan görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır.

Heidrick&Struggles verinin kalan kısmını toplamak için online bir anket düzenlemiş; Avrupa ülkelerinden 264 kıdemli yönetim kurulu üyesi ankete cevap vermiştir. Ankete katılanlar, “Süreçler ve Şirket Yapısı”, “Profil, Yeterlik ve Şirket Kültürü”, “Davranışlar” ve “Takım Dinamikleri” konularında şirketlerinin ve yönetim kurullarının nasıl performans gösterdiği hakkında cevap vermişlerdir.

Anketin sonuçlarına bakıldığında ise; Avrupa’nın kalanı ile birlikte katılımcıların %96’sı şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne büyük bir önem verildiğini ve %91’i de bu konudaki çalışmalarının tatmin edici olduğunu düşünüyor. Ancak raporda, yönetim kurulu etkinliğinin ana özelliklerine bakıldığında yönetim kurulu üyeleri ve tepe yöneticilerin düşüncelerinin aksine dikkat çekici performans açıklarının bulunduğu tespit edilmiştir.

Heidrick & Struggles Hakkında

Heidrick & Struggles, yönetici seviyesinde araştırma, kültürel şekillendirme ve liderlik danışmanlık servisi hizmeti veren en önde gelen kuruluştur. Yaklaşık 60 yıldır dünya çapındaki müşterileriyle güçlü ilişkiler kurmaya ve kaliteli hizmet vermeye odaklanmıştır. ■

YATIRIMCILAR NE BEKLİYOR?

PwC Yatırımcı Anketi, yatırımcıların yönetim kurulları dahilinde geliştirilmesini istediği alanları belirliyor.

PwC'nin 2014'te yaptığı Yatırımcı Anketi'ne göre, yatırımcıların endişe duyduğu konular; yönetim kurullarının şirketleri etkileyecek risk unsurlarını anlama konusundaki yeteneği, kurulların düşük performanslı direktörleri görevde tutma isteği ve performans ölçümlerine göre kurulların yönetim organlarını teşvik etmesindeki verimlilik olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak yatırımcılar, yönetim kurulu liderlerinin farklı direktörleri işe almaya yatırım yapmalarını ve bu direktörlerin güncel kurul düzenini değiştirmeye açık olmaları gerektiğini söylemektedir.

PwC'nin 2014 anketindeki önemli bulgular

Yönetim kurulu performansının notlandırılması

Ankete yanıt veren yatırımcıların %90'ı yönetim kurullarının belirlediği stratejiden memnuniyetlerini ifade etmektedir. Genel olarak, yatırımcılar yönetim kurullarının risk yönetimi ve yönetim kurulu yetenek ve deneyiminin sürdürülmesi konusunda da %84 oranında tatmin olmuş durumdadır. Öte yandan, yatırımcıların %61'inin yönetim kurullarının direktör performansını değerlendirme konusunda memnuniyetsiz olmasıyla birlikte, %48'i hissedarların şu anki katılım uygulamalarından memnun olmamaktadır. Yatırımcıların yüzde kırk ikisi yönetimi teşvik etme konusunda daha iyi bir iş çıkarılması gerektiğine inanmaktadır. Buna ek olarak araştırmaya katılan yatırımcıların yaklaşık %40'ı, yönetim kurullarının şirketi etkileyebilecek riskleri anladığını düşünmemektedir.

Corporate performance:

What do investors want to know?

Innovate your way to clearer financial reporting

October 2014



pwc

Yatırımcılar, yönetim kurullarında doğru yetenek ve deneyime sahip, bağımsız ve farklı direktörlerin olması gerektiğine inanmaktadır. Yatırımcıların yaklaşık %80'i finans, risk yönetimi ve operasyonel anlamda uzmanlığın 'en önemli' direktör nitelikleri olduğunu düşünmektedir. Endüstri deneyimi de önemli bir direktör karakteristiği olmakla birlikte, yatırımcıların bunun önem derecesi hakkında daha karışık görüşleri vardır. Yatırımcıların yüzde doksan altısı yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin önemli olduğunu düşünmekte; fakat bu konunun 'biraz' mı yoksa 'çok' mu önemli olduğu hususunda bölünmüş durumdadır. Bununla birlikte, yatırımcıların direktör seçiminde karar oylarını kullanırken dikkat ettikleri en önemli faktör adayın bağımsızlığıdır.

Yatırımcılar yönetim kurullarının doğrudan iletişime geçmelerini istemektedir. Yatırımcılar, direktörler ile

ilişkilerinin son 3 senedir ve geçtiğimiz 12 ay içerisinde yoğunlaştığını belirtse de %48'i bu diyalogdan memnun olmamaktadır. Yatırımcıların büyük bir çoğunluğu direktörlerle; yönetim kurulu düzeni, yönetici tazminatları, hissedar teklifleri, yönetim performansı ve risk yönetimi konularında direkt olarak iletişime geçmenin daha önemli olduğunu düşünmektedir. Risk, endişe duyulan bir konu olmaya devam etmektedir. İçerisinde siber riskler (%55), iklim değişikliği riski (%58) ve risk yönetimi hakkındaki ana performans göstergeleri (%45) gibi risk başlıklarının bulunduğu bilgilerin kendilerine sunulmasından yatırımcılar hiç memnun olmamaktadır. Yönetim altındaki serveti 100 milyon dolardan daha fazla olan yatırımcıların %73'ü siber risklerle ilgili mevcut bilgilendirme hakkında, %64'ü iklim değişikliği ve %55'i risk yönetimi hakkındaki ana performans göstergeleri ile ilgili memnuniyetsizliklerini dile getirmektedir.

Değişim engellerinin ortadan kaldırılması

On yatırımcıdan dokuzu kendi direktör çeşitliliği politikalarını tekrardan gözden geçirmeleri gerektiğini düşünürken, %85'i bunun uygulanması altında yatan çeşitlilik artışını önleyen engellerin belirlenmesini beraberinde getirdiğini söylemektedir. Bu, bir çok yatırımcının gözünde yönetim kurullarının çeşitlilik konusuna daha geniş bir açıklık ve bağlılık ile yaklaşımlarını gerektirmektedir.

Yönetim kurulu politikalarının yeniden gözden geçirilmesi

Yönetim kurullarının beklentileri gelişmeye devam etmekte olup, çoğu yatırımcı yönetim kurulu politikalarına ayak uydurmak gerektiğini düşünmektedir. Yatırımcıların yarısından fazlası yönetim kurulu politikalarının bir çoğunun tartışılması hatta revize edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Yatırımcılar en fazla soruna sebep olan politikaları şu şekilde sıralamaktadır: Oy çokluğu ile karar alma ilkesi, yönetim kurulu değişimi ve yönetim kurulu kişi sayısı limiti ile hangi direktörlerin kurula katılacağı.

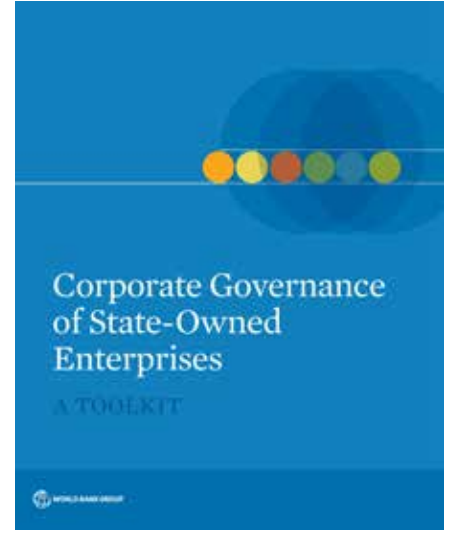
Ankete yönetim altındaki toplam varlıkları 11 trilyon dolardan fazla olan kurumsal yatırımcılar katılmıştır. Katılımcıların yaklaşık yarısı emeklilik fonlarını ve %40'ı ise aktif yöneticileri temsil etmektedir. Bu, yönetim dahilindeki fonlar bazında değerlendirilirken, genel varlık yöneticileri karşılık gelen toplam varlık havuzunun %78'ini temsil etmektedir. Ankete katılan yatırımcılar çeşitlilik göstermekle birlikte ağırlıklı olarak 100 milyon dolar ve üstü bir varlığı yöneten yatırımcılardır. Yatırımcıların çoğu esas olarak Amerika'da faaliyet göstermekte ve uluslararası pazarlara aktif yatırım yapmaktadır. ■

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM REFORMU

Kamu İktisadi Teşebbüslerine yönelik Kurumsal Yönetim kodları OECD ve Dünya Bankası'nın gündeminde

OECD, Kamu İktisadi Teşebbüslerine Kurumsal Yönetim Yönetmeliği'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 düzenlendi. Raporu www.oecd.org adresinde bulabilirsiniz.

Aralık ayında Dünya Bankası da Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Kurumsal yönetim başlıklı kapsamlı bir rapor yayınladı. Devletin tam, ço-



ğunluk veya azınlık mülkiyeti yoluyla önemli bir kontrol sağladığı ulusal seviyedeki ticari KİT'lere odaklanan rapor, kamu iktisadi teşebbüsleri için geniş kapsamlı kurumsal yönetim çerçevesi ile birlikte pratik ilerlemeler için gerekli araç ve bilgileri içeriyor.

KİT'ler; üretim ve hizmet, kamu hizmetleri, bankalar ve diğer finansal kurumlar ve doğal kaynaklar gibi alanları içeren geniş bir sektöre sahip olduğundan kurumsal yönetim konuları ve reform seçenekleri bu şirketlerde benzerlik gösterse de sektöre göre önemli farklılıklar mevcut. Küresel en iyi uygulama örnekleri, reform deneyimleri ve büyük bir bilgi dağarcığıyla donatılmış olan bu raporun amacı uygulamacılara destek olmak, Kamu İktisadi Teşebbüslerine Kurumsal Yönetim Yönetmeliği reformlarının yerleşmesi, izlenmesi ve gerçekleşmesi için gerekli kapasiteyi oluşturmaktır. ■



KALICI BAŞARI İÇİN KURUMSAL YÖNETİM

Erdemir Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Azası Sn. Ali Pandır ile Kurumsal Yönetimin şirketlerin sürdürülebilir başarısı ve grubun hedeflerini konuştuk.

Sayın Pandır, çok önemli uluslararası kuruluşlarda kazandığınız edinimler ile ülkemizin önde gelen kuruluşlarında kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine katkıda buldunuz. Bir profesyonel olarak ülkemizdeki gelişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ali Pandır: Kariyerim boyunca 3 kıta, 8 farklı ülkede görev yaptım. Farklı kültürleri barındıran ve çok uluslu şirketlerde yöneticilik yaptım. Kurumsal yönetim anlayışı kendi içinde sürdürülebilirliği arz eden bir kavram ve daima gelişime açık durum. Bu sebeple değişen dünya konjonktürüyle birlikte yeni yönetim anlayışları benimsenmeye başlandı. Bu durum ülkemiz için de geçerli.

Ülkemizde de insani yönlerin ön plana çıktığı, kapalıktan şeffaf yönetim anlayışına, bürokratik yapıdan daha yalın ve daha esnek etkileşimli yapıya geçilen bir Kurumsal yönetim anlayışı

benimsenmeye başlandı. Kurumsal yapılarıdaki değişiklik, şirketlerin gelişimi ve büyümesi sonucunda ortaya çıkan değişiklik ihtiyacına Kurumsal yönetim açısından destek olmaktadır. Kurumsal yönetimimiz, hissedarlarımız, yönetim kurulumuz, üst yönetimimiz ve çalışma arkadaşlarımız arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarımızın dağılımını ve organizasyonumuzu belirleyen Kurumsal yapımızın kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını kapsıyor.

Sürdürülebilir başarıyı kalıcı kılmak için kurumsallaşan bir yönetim sistemi ni meydana getirmek önemli bir husus. Hedeflenen performansları yakalayabilmek için uygulanacak yönlendirmenin, yönetimin ve kontrol sistemlerinin bir bütün olarak işlemesi gerekiyor. Hissedarlarınıza, tüm paydaşlarınıza ve topluma bireylerden daha fazla katkıda bulunabilmek için kurumsal bir yapıda, şahıslara bağımlı olmadan yönetebilmek

önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim kapsamında şeffaflık ve hesap verilebilir bir yönetim, başarının anahtarını sunmaktadır. Etik Kurallar ve Çalışma İlkelerimiz “Dünya Klasında Şirket Olma” vizyonumuz doğrultusunda güncellendi. Bu kapsamda çalışanlarımıza birebir etik eğitimleri ve e-öğrenme uygulamaları devreye alınıyor. Öte yandan etik hat ve uyumsuzlukların çözümlenmesine yönelik etik kurul yapısı hayata geçirildi.

İyi bir kurumsal yönetim, ülke imajının uluslararası platformda yükselmesi, yabancı sermaye yatırımlarının ülkemizde artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlattılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

Yönetim kurulumuzda yer alan yöneticilerimizin daha önce farklı meslek gruplarında görev almış olması ve ba-

ğimsız işleyişi yakaladığımız başarıda önemli bir faktör. Global bakış açısına sahip yönetim kurulumuz, uluslararası tecrübeye sahip akademisyen, bankacı, sanayici gibi farklı meslek gruplarında görev almış kişiler. Ayrıca yönetim kurulumuzda 1 bayan yöneticimizin görev alması bizler açısından büyük bir şans. Yönetim kurulumuzda yer alan bağımsız üyelerimiz daha önce grubumuzda görev almamış kişilerden oluşuyor.

Bağımsızlığı güçlendirilerek, yeniden yapılandırılan iç denetim organizasyonumuz, risk odaklı süreç denetimlerinin sonuçlarını yönetim kurulunun bağımsız üyelerinden oluşan Denetim Komitesi'ne raporlamakta ve iç kontrol sisteminin etkinliğine dair güvence sağlamaktadır.

Dünya klasında şirket olma yolunda çalışmalarını sürdüren grubumuz, bağımsız üyelerden oluşan Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne destek

olmak amacıyla Kurumsal Risk Yönetimi Müdürlüğü birimini devreye aldı. Bu müdürlüğümüzle birlikte şirketin varlığını, de-



vamlılığını ve gelişimini tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasını amaçlıyoruz.

Erdemir Grubu'nda nasıl bir kurumsal yönetim anlayışı hakim ve ne gibi planlarınız söz konusu?

Şeffaflık, sorumlu yönetim anlayışı, etik ve yasal düzenlemelerle barışık olma özellikleri kurumsal yönetimin anlayışımızın ayrılmaz parçaları.

Ali Pandır: Erdemir, Türk sanayisindeki öncü ve lider konumu ile Türkiye'nin en geniş tabana sahip halka açık şirketlerinden biri olarak paydaşlarına karşı taşıdığı sorumlulukların bilinci ile hareket ediyor.

Şeffaflık, sorumlu yönetim anlayışı, etik ve yasal düzenlemelerle barışık olma özellikleri kurumsal yönetimin anlayışımızın ayrılmaz parçaları. Dolayısıyla Erdemir olarak mevzuattan kaynaklanan tüm sorumluluklarımızı doğru ve zamanında yerine getiriyoruz.

Şirketimiz Sermaye Piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde ve Kurul tarafından yayımlanan, "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne bağlılığının ve uyum düzeyinin artırılması konusunda koordinasyonu sağlamak amacıyla Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı'na ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı"na sahip personel görevlendirmiştir.

Şirketimiz tarafından, II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" ekinde bulunan Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan uyulması zorunlu olan/olmayan düzenlemelere/konulara uyum için gerekli özen gösterilmiştir.

2013 yılında yapılan olağanüstü Genel Kurulumuzda Şirketimizin esas sözleşmesinde Tebliğ'de öngörülen tüm değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca bağımsız üye adaylarının belirlenmesi ve kamuya

duyurulmasına ilişkin süreç gerçekleştirilmiş, düzenlemelere uygun şekilde seçim tamamlanmıştır.

Kurulan Yönetim Kurulu komiteleri etkin olarak faaliyetlerine başlamışlardır. Hazırlanan Genel Kurul bilgilendirme dokümanı ile ilkelerde açıklanması zorunlu olan imtiyazlı paylar, oy hakla-

rı, organizasyonel değişiklikler gibi Genel Kurul bilgileri, Yönetim Kurulu üye adayları özgeçmişleri, ilişkili taraf işlemleri ile ilgili olarak hazırlanması gereken raporlar ve açıklanması gereken diğer bilgiler Genel Kurul'dan 3 hafta önce yatırımcılarımızın bilgisine sunulmuştur. Ayrıca Şirketimiz internet sitesi ve faaliyet raporu gözden geçirilerek, ilkelere tam uyum açısından gerekli revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında oluşturulan politikalar ve komitelerin çalışma yönergeleri internet sitemizde yer almaktadır.

Yayımlanan yeni Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği kurumsal yönetim alanında şirketlerin hayatına birçok yenilik getirdi. Bu düzenlemeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ali Pandır: 3 Ocak 2014 yılında yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği ile yeni bir boyut kazanmıştır. Yeni Kurumsal Yönetim Tebliği borsamızdaki şirketlerin kurumsal yönetim açısından gelişme göstermesine ve bu sayede uluslararası yatırımcı tarafından arzu edilen, hatta bazen talep edilen şirket yapılarının oluşmasına öncülük edecektir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri yatırımcı güvenini sağlayacağından hem şirket değerini arttırması, hem de şirketin güvenilirliği arttırması nedeniyle daha uygun finansman kaynakları bulunmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsal



Ali Pandır, Erdemir Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza

Yönetim İlkeleri'nin etkin bir şekilde uygulanması, ülkemize giren uluslararası sermayenin kalitesini ve miktarını artırmak için büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda etik değerlere uygun olarak faaliyetlerini yerine getiren Erdemir, yatırımcılarına uzun dönemli katma değer sağlanmasında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum göstermenin en az finansal performans kadar önemli olduğuna inanmaktadır.

Uluslararası derecelendirme kuruluşu Standard & Poor's tarafından kredi notunuz "B+"ya yükseltildi. Bu artış şüphesiz paydaşlarınız nezdinde de kurum itibarını güçlendiren bir unsur. Sizce kurumsal yönetim, derecelendirme kuruluşları ile ilişkilerde nasıl bir rol oynuyor?

Ali Pandır: Kredi derecelendirme ile kurumsal yönetimin bazı yönleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ortaklık yapısı, yönetim uygulamaları ve finansal şeffaflık politikaları gibi ilgili kurumsal yönetim konuları, kredi derecelendirme metodolojisinde düzenli olarak incelenen alanlardır. Özellikle geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelere bu inceleme zorunludur.

Son yıllarda gelişmiş ülkelere de şahit olduğumuz finansal skandallar artık bu zorunluluğun coğrafi limitleri olmadığını göstermiştir. Zayıf kurumsal yö-

netim bir şirketin kredibilitésini çeşitli kanallardan zedeleyebilir. Dolayısıyla, bir kredi analisti için en önemli uyarı işaretlerinden biri olmalıdır.

Öte yandan, denetim mekanizmasını yerleştirip işleyişini aktif olarak izleyen bağımsız bir yönetim kurulu tarafından sergilenen kuvvetli kurumsal yönetim, her ne kadar kredi kalitesini direkt etkileyen bir unsur olmasa da yönetime ve finansal tablolara olan güvenilirliği artırır.

Kurumsal Yönetim yeni bir yönetim anlayışının temeli... Siz, Türkiye ekonomisinde önemli yeri olan bir firmanın lideri olarak, bu önemli süreci Türkiye ekonomisine yaratacağı değer yönünden nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ali Pandır: Kurumsal yönetimin gün geçtikçe daha fazla önem kazanmasının ve karışımıza daha sık çıkmasının farklı nedenleri var. Bunlardan bir tanesi gelişmekte olan ülkelere yatırım yapan gelişmiş ülke kurumsal yatırımcıları çeşitliliğinin arması. Ayrıca kurumsal yönetim, makroekonomik politikalarından, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetim anlamında ülkemizin göstermekte olduğu çaba, pozitif anlamda geri dönüş sağlamaktadır.

Türkiye Orta Vadeli Program'a göre

Başarımızın sürdürülebilirliğini kurumsal yönetim anlayışımızla sağlamaya devam edeceğiz.

2014 yılı için, yıllık büyüme tahmininin %3,3 olması beklenmektedir. 2015 yılı için Orta Vadeli Program'da sabit sermaye yatırım harcamalarında artış olması hedefleniyor. Açıklanan yurt içi yatırımlara bağlı sanayi ve inşaat sektörlerinde de toparlanma öngörülüyor. Kurumsal Yönetim açısından şirketlerin

istikrarlı büyümesi ve finansal gücünü sürdürmesi ülkenin bu iddialı büyüme hedefleri açısından çok önemli.

Birçok uluslararası kuruluş ile ortaklıklar yürütmektesiniz. Kurumsal yönetim bu iş yapma kültüründe nasıl bir öneme sahip ve hangi alanlarda somut katkısı söz konusu?

Ali Pandır: İş yapış kültürümüzün odağına kurumsal yönetim değerlerini yerleştirmemiz, hem ulusal hem de uluslararası alanda grubumuzun imajına doğrudan pozitif katkı sağlamaktadır. Son dönemlerde uluslararası fon yöneticileri gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yaparlarken, finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarını ve bu uygulamaların kalitesini de gözetir hale geldiler. Bu açıdan iş yapış kültürünüzün kurumsal yönetimin temel prensipleri ekseninde yürütülmesi, şirketinizde global bakış açısına sahip bir anlayışın yerleşmesine katkı sağlayacaktır.

Grubumuz Türkiye'deki tesislerinin yanı sıra uluslararası pazar da değer yaratmaya devam ediyor, Avrupa'nın da önde gelen çelik üreticileri arasında. Dünya Çelik Birliği'nin 2013 yılı ham çelik üretimi verilerine göre Erdemir Grubu 8.3 milyon ton ham çelik üretimi ile Avrupa Birliği ülkelerinin üreticileri arasında üçüncü, dünyada ise 40'ıncı büyük üretici konumunda bulunuyor. Gru-

bumuz dünyanın saygın çelik araştırma şirketlerinden olan World Steel Dynamics'in (WSD) gerçekleştirdiği 'Dünyanın En İyi Çelik Üreticileri' listesine Türkiye'den girmeyi başaran tek çelik üreticisi oldu. Yakaladığımız başarının devamlılığını kurumsal yönetim anlayışımızla sürdürmeye devam edeceğiz. ■

EVİNİZ QENT İSTİNYE OLUNCA İLHAM VEREN PORSCHE DESIGN OLUR.

Konu sadece bir eve sahip olmak değil, özel zevklere hitap eden özel yaşam standartlarına ulaşmaktır.

Bu yüzden yeni evinizi Boğaziçi'nin eşsiz atmosferinde ve İstinye Park'ın hemen yanı başında konumlandırmakla yetinmedik; onu akıllı ev sistemleri ile donatırken, bir yandan da dünyaca ünlü

Porsche Design Studio imzasıyla estetiğini kusursuz hale getirdik.

Tüm bunlar eksiksiz sosyal imkanlarla birleştiğinde, sadece bir isim vermek kalmıştı bu projeye...

Özel zevklerin yeni adı; Qent İstinye.



Qent
İSTİNYE

Interior Design by
**PORSCHE DESIGN
STUDIO**

DİLEK
GAYRİMENKUL

TOYA

TABANLIOĞLU
ARCHITECTS



0 212 229 66 77 | 0 553 337 74 24

www.qentistinye.com

RAPORLAMA STANDARTLARININ LİDERLERİ İSTANBUL'DA BULUŞTU

Entegre Raporlama Konseyi, 2 Aralık 2014 tarihli panelde iş dünyası temsilcileriyle bir araya gelirken, Yüksek Konsey toplantısı da 3 Aralık tarihinde Boğaziçi Üniversitesinde gerçekleştirildi.



Kuruluşların tek bir raporda finansal ve finansal olmayan bilgilere yer verebilmesini ve raporlarda geleceğe yönelik stratejinin yansıtılmasını amaçlayan “Entegre Raporlama Yüksek Konseyi” İstanbul’da bir araya geldi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB)’nin, Borsa İstanbul katkılarıyla düzenlediği panelde oluşturulan raporlama çerçevesinin uygulama alanları, düzenlemeler ile desteklenmesi ve iyi örnekler katılımcılar ile değerlendirildi.

Kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerini tek bir raporda bir araya getirerek, ortak standartları kullanmalarını amaçlayan entegre raporlama çerçevesi tüm raporlama standartları liderlerini aynı masa etrafında topladı. Bu konudaki gelişmeleri Türk iş dünyasına taşıma misyonunu yüklenen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi üyelerinin katılımıyla ve Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği’nin desteğiyle 2 Aralık tarihinde İstanbul’da “Entegre Raporlama ve



IIRC Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Mervyn E. King

Değer Yaratma” konulu panel düzenledi.

Uzun vadeli sürdürülebilirlik için artık finansal olmayan veriler giderek önem kazanmaya başladı. Klasik raporlama, günümüzün ihtiyaçlarını karşılamıyor, elimizdeki araçlar artık değişen ekonomi ve sürdürülebilirlik için yeterli değil.

Entegre Raporlamanın, yatırımcılar ve şirketler için öneminin tartışıldığı panele, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Mervyn E. King, TSPB Yönetim Kurulu Başkanı ve TKYD Yö-

ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA KONSEYİ KONUŞMACILARI



Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Mustafa K. Yılmaz



Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) CEO'su Paul Druckman



Anadolu Efes Kurumsal İletişim Direktörü Haluk Özdemir



IIRC Danışma Konseyi Üyesi Eric Breen



Entegre Raporlama Paneline katılımcıların ilgisi yüksekti.

netim Kurulu Üyesi Sn. İlhami Koç, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Sn. İbrahim Turan, Sermaye Piyasası Kurulu Başkan Yardımcısı Ayşegül Eksit ve çok sayıda şirket yöneticisi katıldı.

Toplantının özel konuk konuşmacısı IIRC Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Mervyn E. King "Uzun vadeli sürdürülebilirlik için artık finansal olmayan veriler giderek önem kazanmaya başladı. Klasik raporlama, günümüzün ihtiyaçlarını karşılamıyor, elimizdeki araçlar artık değişen ekonomi ve sürdürülebilirlik için yeterli değil. Finansal olmayan bilgiler yatırımlar için daha önemli hale geldi. Yatırımların, sosyal sorumluluklara, değer yaratma-

ya ve doğayı doğru kullanmaya ihtiyacı var" dedi.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve TSPB Yönetim Kurulu Başkanı İlhami Koç "Bu panel bizim için kurumsallık için ve sürdürülebilirlik için çok önemli. 21. yüzyılda şeffaflık, sosyal sorumluluk ve doğal kaynaklarının doğru kullanılması konusunda almamız gereken çok yol var. Hem doğru raporlama hem de sosyal sorumluluk olmadan sürdürülebilirlik olmaz." dedi.

Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Sn. İbrahim Turan "21.yüzyılın yöneticileri de artık sosyal sorumluluğu karar mekanizmalarında önemli bir bileşen olarak nitelendir-

mektedir. 7800 kadar 1983 yılından sonra doğmuş yüksek tahsilli 26 ülkeden gençlerle yapılan ankette, genç çalışanların yüzde 50'si etik değerleri önleyen işlerde çalışmak istediklerini ifade etmiş, bu açıdan kurumların başarısı sadece finansal tablolar ile değil, topluma değer yaratma başarıları ile değerlendirileceklerdir. "şeklinde konuştu. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkan Yardımcısı Ayşegül Eksit ise uzun vadeli sürdürülebilirlik için yatırımcıların ve diğer paydaşların, çevresel ve sosyal yönetim yapılarının tam olarak entegre olduğunu görmeleri gerektiğini söyledi. ■

ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA KONSEYİ (IIRC) HAKKINDA

Entegre raporlama, entegre düşünmeyi gerektiren ve şirketin zaman içerisinde yarattığı değeri periyodik olarak raporlamasını ve iletişimini yapmasını sağlayan bir süreçtir. Bir entegre rapor, şirketin dışsalları çerçevesindeki stratejisi, yönetimi, performansı ve beklentilerinin kısa, orta ve uzun vadede sağlayacağı değer için paydaşlar, hissedarlar ve yatırımcılar ile doğrudan iletişimidir. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) yıllık toplantısı 3 Aralık 2014'te İstanbul'da gerçekleşecekti.

SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMAK

TKYD, Global Reporting Initiative - GRI'nın ardından Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi - IIRC ile birlikte sürdürülebilirlik raporunun yaygınlaşması konusunda önemli bir süreci yürütüyor. IIRC Konseyi'nin İstanbul'da bir araya geldiği bu önemli dönemde öncü kuruluşlardan Turkcell'in Yatırımcı İlişkileri Direktörü Nihat Narin ile bir söyleşi gerçekleştirdik.

Sürdürülebilirlik raporunuzun hazırlanması aşamasında ne gibi tecrübeler edindiniz? Bu konuda hazırlık içinde olan kuruluşlarımızla paylaşabileceğiniz görüşlerinizi alarak kendilerine katkıda bulunabilmek isteriz.

Nihat Narin: Turkcell olarak operasyonlarımızı daha sürdürülebilir hale getirmek, performansımızı ölçmek ve kurumsal değişimi yönetebilmek adına "sürdürülebilirlik raporlaması sürecinin" son derece önemli olduğunun farkındayız. Bu aynı zaman da bilgilerin devamlı aktarıldığı önemli bir platform. Bu nedenlerle, 2007 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak sürdürülebilirlik konusunda oldukça önemli bir adım attık. Bu kapsamda, 2008'den beri yürüttüğümüz çalışmalarını GRI raporlarımız aracılığıyla kamuoyuyla paylaşıyoruz.

Turkcell Grup Şirketleri bugün 80.000 kişilik bir ekosistemi oluşturuyor ve kurulduğu ilk günden bugüne Türkiye'nin ekonomisine her alanda değer yaratmaya devam ediyor. Bu kadar geniş bir ekosisteme sahip, dolayısıyla etki alanı geniş bir şirket olarak "sürdürülebilirlik konusunu" ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç ana etki başlığında ele alıyoruz. İyi uygulama örnekleriyle hem sektörümüze hem de ülkemize öncülük etmeyi amaçlıyoruz.

2012-13 raporumuzdan iyi uygulamalarımızdan bazı örnekleri sıralayabiliriz. Ekonomik etki anlamında, T40 ile de ilk yerli akıllı telefon üretimine imza attık. Yerli üretim, ülke ekonomisi açısından kritik değer taşıyor. Bugüne kadar 1 milyon T serisi satarak cari açığa yaklaşık 500 milyon TL pozitif katkı sağladık. Bir diğer örnek ise Ar-Ge merkezimiz. Turkcell Teknoloji 700'ün üzerinde tam zamanlı araştırmacısı ile Türkiye'nin en büyüklerinden biri oldu.

Sosyal etki anlamında baktığımızda %51 kadın çalışan oranı ile sektör ortalamasının üzerinde seyreden çalışan politikamız ile Turkcell Grup'ta fırsat eşitliğini sağladık. Gerek sunduğumuz ürün ve servisler gerekse sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun her kesimine dokunmaya çalıştık. Bu kapsamda gerçekleştirdiğimiz Ekonomiye Kadın Gücü sosyal sorumluluk projesiyle 2 yılda 70 bin



verimli kullanma ve tasarruf amaçlı uygulamalar ile ISO 50001 sertifikasını almaya hak kazanan ilk telekomünikasyon şirketi oldu.

Çevre, istihdam, sağlık, güvenlik ve insan hakları konularına değer veren şirketlerin, yatırım yapan fonların stratejik önceliğinde olduğunu ve bu yaklaşımın şirketlerin uzun vadede piyasa değerine katkı sağlayacağını öngörebiliriz.

kadının hayatına dokunduk, Turkcell Gönüllüleri olarak ise 50 bin çocuğa ulaştık. Çevresel Etki anlamında ise çevreye yaptığımız 12 milyon yatırım ile öne çıktık. Ayrıca Turkcell enerjiji

Raporun hazırlık aşaması ile ilgili olarak da ilgili bilgilerin ekiplerden toplanması ve kriterlere uygun cevaplandırılması rapor hazırlığının en



önemli aşaması oluşturdu. Bu seneki raporumuzda ilk defa Sivil Toplum Kuruluşu Başkanı, kurumsal müşterimiz, çalışanımız gibi pek çok farklı

olarak etkili enerji kullanımı aksiyon plan ve politikaları oluşturduğumuzu bir kez daha kanıtlamış olduk.

Kar performansında dönemselik yaşayabilirsiniz ancak güçlü kurumsal yönetim yapısında dönemselik yaşamazsınız.

alandan paydaşımızın bizimle ilgili görüşlerine de yer verdik. Sürdürülebilirlik raporunu, basım sonucunda oluşabilecek olumsuz çevresel etkileri önlemek amacıyla sadece internet üzerinden paylaştık.

Turkcell'in 2012-2013 yıllarındaki ekonomik, sosyal ve çevresel faaliyetleri ve etkilerini kapsayan yeni raporumuz, bu sene GRI tarafından incelenerek B uygulama seviyesinde tescillendi. Gelecek yıllarda da halka

Sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi nasıl kuruyorsunuz? Son derece dinamik ve kendisini yenileyen bir sektörün lider kuruluşlarından biri olarak iş yapış biçiminizde ve stratejik planlamanızda bu kavramlar nasıl bir yere sahiptir?

Nihat Narin: Kurumsal yönetimi sürdürülebilirliğin sağlanmasının temel koşulu olarak görüyoruz. Gelişen işletme anlayışı göz önüne alındığında,

açık bir kurum olarak yürüttüğümüz çalışmalarını şeffaf bir biçimde raporlamaya devam edeceğiz.

Ek olarak 2014'te tüm dünyada şirketlerin enerji kullanımı, iklim değişikliği ve karbon emisyon bilgilerini ölçmelerine ve açıklamalarına olanak veren CDP (Carbon Disclosure Project-Karbon Saydamlık Projesi) Türkiye'nin anketine katılarak raporlamamızı gerçekleştirdik. CDP 2013 Türkiye anketine GSM sektöründen ilk ve tek yanıt veren şirket Turkcell oldu. CDP projesine dahil olduğumuzda çevresel risklerimizi ölçerek bu risklerin stratejik yönetiminde bir üst basamağa çıktığımızı, geleceğe yönelik

firma değerini yükselten tek faktörün kar olmadığını biliyor, firmaların karlılığını etkileyen tüm faaliyetlerin izlenmesi, raporlanması ve bu çıktıların doğru yönetilmesinin de günümüzde önem kazandığını düşünüyoruz. Kar performansında dönemselik yaşayabilirsiniz ancak güçlü kurumsal yönetim yapısında dönemselik yaşamazsınız. Bu nedenle finansal sonuçlarımız gibi topluma sosyal ve çevresel etkide bulunduğumuz faaliyetlerimizi de kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetiyoruz. Bu noktada Turkcell olarak Sürdürülebilirlik Raporu ile çevre, istihdam, güvenlik gibi finansal olmayan süreçlerimizi detaylı olarak raporlayarak web sitemiz ve diğer iletişim kanallarından yatırımcıların rahatlıkla ulaşabilecekleri bir ortam sağlıyoruz. İş stratejimizin temelini oluştururken kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğin en iyi uygulamalarını hayata geçirmeyi hedefliyoruz.

New York Borsası ve Borsa İstanbul'da işlem gören tek Türk kuruluşu olarak kurumsal yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim uygulamalarına olan yaklaşımlarını, yatırımlarında bir karar kriteri olarak ele almaları yönünde nasıl bir değer arz ettiğini gözlemlemektesiniz?

Nihat Narin: Günümüzde şirketlerin uzun vadede piyasa değerini yükseltmesi ve bu yükselişi sağlamlaştırması, toplumun taleplerini doğru analiz etmesine ve bu taleplere yönelik stratejik hedefleri konumlamasına bağlıdır. Bu çerçeveden baktığımızda, çevre, istihdam, sağlık, güvenlik ve insan hakları konularına değer veren şirketlerin, yatırım yapan fonların stratejik önceliğinde olduğunu ve bu yaklaşımın şirketlerin uzun vadede piyasa değerine katkı sağlayacağını öngörebiliriz. Harvard Business School tarafından 2012 yılında yayınlanan

bir çalışmada, 18 yıl süreyi baz alan gözlemler neticesinde, sürdürülebilirliği benimsemiş şirketlerin hisse senedi getirilerinin sürdürülebilirlik bakış açısına sahip olmayan şirketlere oranla uzun vadede daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda yatırımcıların çevre, sosyal ve kurumsal yönetim standartlarını iş modelleriyle

fazla ve sadece bu konuyu hedefleyen toplantı istekleri olabiliyor. Bu kapsamda, fonların yatırım stratejilerini sürdürülebilirlik kriterlerini açıkça raporlayan, riskleri bertaraf eden ve sürdürülebilirliğin şirkete sağladığı rekabetçi avantajı doğru kullanan şirketleri seçmek üzere konumladıklarını söylemek akılcı olacaktır.

rak kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer aldığı Sürdürülebilirlik Endeksi'ni oluşturması ve Turkcell'in bu endekse dahil olmasında şirketimizin kurumsal kültüründe sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesinin katkılarının olduğunu görüyoruz.

Sürdürülebilirlik Endeksi'nin bu alanda başarılı olan şirketlere sağladığı rekabet avantajını önemsiyoruz. Endeks, şirketlerin çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularındaki risklere dair politika oluşturmaları ve sürdürülebilirlik politikaları geliştirmelerini teşvik etmeyi amaçlıyor. Bu kapsamda, endeksin oluşum süreci boyunca şirketlerin görüşlerine önem vermeleri ve şirketleri bu sürecin bir parçası olarak görmelerinin hem endeksin sağlıklı bir şekilde oluşmasını hem de endeksin daha çok sahiplenilmesini sağladığını düşünüyoruz.

Borsa İstanbul'un Sürdürülebilirlik Endeksi'ni kurarak borsamızın gelişimine büyük bir katkı sağladığını düşünüyoruz. Önümüzdeki yıllarda halka açık tüm şirketlerin Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi değerlendirmesi kapsamına alınmasının borsamızın halihazırda 11'inci sırada olduğu, dünyada piyasa değeri en az iki milyar dolar olan borsaların dahil olduğu Sürdürülebilir Borsalar Endeksi sıralamasında daha iyi bir konuma taşıyacağına inanıyoruz. The World Federation of Exchanges'in (WFE) Sürdürülebilirlik Çalışmaları Grubu'nda NASDAQ, Intercontinental/NYSE ve BOVESPA gibi sürdürülebilirlik alanlarında söz sahibi olan borsalar arasında bulunması ve Sustainable Stock Exchanges Initiative'in (SSEI) kurucu beş üyesinden biri olması borsamızın sürdürülebilirlik konusuna gösterdiği hassasiyeti ve bu konudaki profesyonelliğini gösteriyor. ■

Turkcell Grup şirketleri bugün 80.000 kişilik bir ekosistemi oluşturuyor ve kurulduğu ilk günden bugüne Türkiye'nin ekonomisine her alanda değer yaratmaya devam ediyor.

bütünleştiren şirketleri uzun vadede yatırım için tercih ettiğini değerlendirebiliriz.

Sürdürülebilirlik Turkcell için endeks kriterlerinin ortaya çıkmasından önce de değer verdiğimiz bir konuydu. Özellikle NYSE'deki kotasyonumuzun bize sürdürülebilirlik çerçevesinde yüklediği sorumlulukların farkındaydık. Turkcell Yatırımcı İlişkileri olarak son dönemde yatırımcılarımızdan sürdürülebilirlik konularına ilişkin çok daha fazla soru alıyoruz. Özellikle İskandinav ülkeleri fonlarının sürdürülebilirlik konusunda duyarlılıkları çok

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 4 Kasım 2014 tarihinde hesaplanmaya başladı ve Turkcell de bu endekte yer alan 15 kuruluşumuzdan biri. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ile görüş ve beklentileriniz nelerdir?

Nihat Narin: Son dönemlerde gerek SPK ve gerekse Borsa İstanbul'un sermaye piyasalarına dinamizm kazandıran yeni uygulamalarını büyük memnuniyetle izliyor ve mümkün ölçüde parçası olmaya gayret ediyoruz. Borsa İstanbul'un uluslararası benzerlerini göz önünde bulundura-





Sürdürülebilir Üretim İçin Yanınızdayız

Projelerinize özel finansman ve danışmanlık çözümlerimizle yatırımlarınızı geleceğe taşıyoruz.

Kurumsal Bankacılık | Yatırım Bankacılığı | Danışmanlık

TSKB

5.yıl

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

www.tskb.com.tr

HALKA AÇIK ORTAKLIKLARDA HAKİM PAY SAHİBİNİN AZINLIĞI ORTAKLIKTAN ÇIKARMA HAKKI VE AZINLIĞIN PAYINI SATMA HAKKI

YRD. DOÇ. DR. MUZAFFER EROĞLU

6 362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun (SerPK) 27'nci maddesi halka açık anonim ortaklıklarda ortaklıktan çıkarma ve satma haklarını şu şekilde düzenlenmiştir: "Pay alım teklifi sonucunda veya birlikte hareket etmek de dâhil olmak üzere başka bir şekilde sahip olunan payların halka açık ortaklığın oy haklarının Kurulca belirlenen orana veya daha fazlasına ulaşması durumunda, paya sahip olan bu kişiler açısından azınlıkta kalan pay sahiplerini ortaklıktan çıkarma hakkı doğar. Bu kişiler, Kurulca belirlenen süre içinde, azınlıkta kalan ortakların paylarının iptalini ve bunlar karşılığı çıkarılacak yeni payların kendilerine satılmasını ortaklıktan talep edebilirler. Satım bedeli, 24 üncü maddede çerçevesinde belirlenir.

Birinci fıkrada yer alan şartlar çerçevesinde ortaklıktan çıkarma hakkının doğduğu durumlarda, azınlıkta kalan pay sahipleri açısından satma hakkı doğar. Bu pay sahipleri Kurulca belirlenen süre içinde, paylarının adil bir bedel karşılığında satın alınmasını oy haklarının Kurulca belirlenen orana

veya daha fazlasına sahip olan gerçek veya tüzel kişilerden ve bunlarla birlikte hareket edenlerden talep edebilirler.

SerPK'nın söz konusu 27'nci maddesine dayanılarak Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) tarafından 02.01.2014 tarihinde, 28870 sayılı Resmi Gazetede II-27.1 sayılı "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği" (İlk Tebliğ) yayınlanmıştır. İlk Tebliğ'in 11'nci maddesi Tebliğ'in 01.07.2014 tarihinde yürürlüğe gireceğini hükme bağlamıştır. İlk Tebliğ'in yürürlüğe girmesi ile birlikte dolaşımdaki payları düşük olan bazı şirketlerdeki kontrol eden pay sahipleri Tebliğ'deki çıkarma haklarını kullanmak için gerekli işlemleri başlatmışlardır. İlk Tebliğ'in 5'nci maddesi 2'nci fıkrası uyarınca çıkarma hakkı ile birlikte eşzamanlı olarak şirketin borsa kotundan çıkarılması için borsaya başvurmak zorunludur. İlk Tebliğ'in 5'inci maddesi 7'nci fıkrası uyarınca ise çıkarma işlemi sürecinin tamamlanmasından sonra borsa tarafından ortaklık paylarının borsa kotundan çıkarılmasına ve işlem görmekten sürekli men edilmesine karar verilir. Ayrıca İlk

Tebliğ'in 5'inci maddesi 8'inci fıkrası uyarınca hakim ortak tarafından ortaklıktan çıkarılma hakkının kullanıldığı ortaklıklar, Kurul tarafından resen kanun kapsamından çıkarılacaktır. Tüm bu durumlarda çıkarma hakkının kullanılmasını aynı zamanda payların borsada işlem görmesinin ve halka açık şirket statüsünün son bulmasını gerektirdiği için daha çok önem arz etmektedir.

İlk Tebliğ yürürlüğe girince yasal alt yapısı hazır olup Tebliğ'de öngörülen şartları taşıyan şirketler çıkarma haklarını kullanmak için başvurmuşlardır¹. Bu durum medyada da borsadan çıkışlar başladı şeklinde yaygın olarak haber konusu olmuştur². Bir habere göre halka açıklık oranı %5 in altında olan şirket sayısı 25 adettir³. Bu şirketlerin çıkarma hakkını kullanarak borsa kotundan çıkabilecekleri düşünüldüğünde borsada işlem gören şirket sayısını artırmak için büyük çaba harcayan kurumlar için bu durum kaygı verici niteliktedir.

Tüm süreç boyunca İlk Tebliğ'e ilişkin çok sayıda tepki oluşmuş ve gerek borsa kotundan çıkan şirket sayısının artacağı kaygısı gerekse çıkarılan pay sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin endişeler önemli bir boyuta ulaşmıştır. Bu nedenle İlk Tebliğ'deki bazı düzenlemeler hususunda yatırımcılar tarafından gelen itirazlar neticesinde Tebliğ'de ek koruyucu hükümlerin getirilmesi için SPK tarafından bir Taslak hazırlanmış ve kamuoyunun görüşüne sunulmuştur⁴. Fakat SPK bu Taslak ile bağlı kalmayıp, 12 Kasım 2014 tarihli 29173 sayılı Resmi Gazete'de II-27.2 sayılı "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma

1 www.bloomberght.com/haberler/haber/1590409-borsadan-cikan-sirket-sayisi-artiyor

2 www.bloomberght.com/haberler/haber/1590409-borsadan-cikan-sirket-sayisi-artiyor

3 www.bloomberght.com/haberler/haber/1590409-borsadan-cikan-sirket-sayisi-artiyor

4 www.bloomberght.com/haberler/haber/1590409-borsadan-cikan-sirket-sayisi-artiyor

Hakları Tebliği” (Yeni Tebliğ) yayımlanmıştır. Yeni Tebliğ’de İlk Tebliğ ile getirilen sistemde önemli değişiklikler yapılmış ve çıkarma ve satma hakkının kullanımına ilişkin sistem yeniden düzenlenmiştir. Yeni Tebliğ ile getirilen sistem ile İlk Tebliğ’dekine benzer olarak çıkarma hakkı aynı zamanda borsadan çıkma olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu Tebliğ aynı zamanda borsa kotundan çıkma durumunu düzenlemektedir. Yeni Tebliğ ile çıkarma haklarına ilişkin sistem değiştiği için borsa kotundan çıkma sistemi de değişmiş olmaktadır.

Bu makalede SPK’nın Yeni Tebliği uyarınca yeniden düzenlenen halka açık ortaklıklarda çıkarma ve satma hakkı İlk Tebliğ ile kıyaslamalı olarak incelenecektir.

TÜRKİYE’DE BORSA ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE BU YAPININ ÇIKARMA HAKKI AÇISINDAN ÖNEMİ

Türkiye’de halka açık şirketlerde ve halka kapalı şirketlerde genel pay sahipliği yapısı, kontrol eden pay sahiplerinin baskın olduğu ve genellikle aile şirketlerinden oluşan yoğunlaşmış pay sahipliği şeklindedir. Bu temel özellik sermaye piyasalarının şekillenmesinde de önem arz etmektedir. Şöyle ki Türkiye’de borsada işlem gören şirketlerde halka açıklık oranlarının yüzdeleri düşüktür. Halka açık şirketlerde ise, gerek pay oranından kaynaklı gerekse kontrol artırıcı hukuki araçların kullanılmasından kaynaklı, kontrol büyük çoğunlukla bir kişi, şirket, aile ve/veya holding tarafından elde tutulmaktadır. Hal böyle olunca borsa şirketlerinin el değiştirmesinde söz sahibi genel olarak kontrol eden pay sahipleri olup borsada işlem gören payları elinde bulunduranların söz hakkı olmamaktadır. Şirketlerin kontrol değişikliği pay alım teklifi vb. araçlar ile değil genelde daha çok kontrol eden pay sahibinin kontro-

lü elinde tuttuğu payları kapalı kapılar ardında yapılan pazarlıklar ile devir etmesi ile olmaktadır. Borsa şirketlerinin pay devir bedellerinin oluşumu açısından, dağıtılmış pay sahipliğinin baskın olduğu şirketlerdeki durumun aksine, borsada oluşan pay bedelleri birçok şirkette şirketin gerçek piyasa değerini yansıtmaktan uzaktır. Bu durumda borsada işlem gören payların bedelleri şirketin kontrolünün devrinde oluşacak pay bedellerine referans ölçü olmamaktadır. Sonuç olarak bazı şirketlerde kontrol eden pay sahipleri esas sermayelerinde çok önem arz etmeyen halka açık payları almak suretiyle borsa kotundan çıkmak istemektedirler. Borsadan çıkma isteği özellikle halka açıklık oranı çok düşük olan şirketlerde şirketin kontrol sağlayan paylarının el değiştirmesi halinde ve/veya borsada işlem gören paylar için kontrol eden pay sahipleri dışındaki yatırımcıların sahip olduğu oranların mevzuatta öngörülen çıkarma hakkının doğduğu orana düştüğü durumlarda önem arz etmektedir. Bu durumda belirli oranda paya ulaşmış kontrol eden pay sahiplerine sağlanacak olan çıkarma hakkı ve bu hakka karşı yatırımcıya sağlanacak olan satma hakkının mevzuatta açık ve adil bir şekilde düzenlenmesi gereklidir. Makalenin bundan sonraki kısmında Yeni Tebliğ’in bu şartları sağlayıp sağlamadığı değerlendirilecektir.

ÇIKARMA VE SATMA HAKKININ KULLANILABİLMESİ İÇİN TEMEL KOŞULLAR

Çıkarma ve Satma Oranı

Çıkarma hakkının düzenlenmesinde ilk belirlenmesi gereken bu hakkın kullanımını için ulaşılabilecek pay ve/veya oy oranıdır. Bu oran karşılaştırmalı hukukta genelde %90’dan başlamaktadır. SerPK bu oranın belirlenmesinde SPK’ya ‘halka açık ortaklığın oy hakları-

Muzaffer Eroğlu

Phd. Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi



Lisans eğitimini Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde 2000 yılında tamamlamıştır. 2001 yılında Ankara Barosu’nda staj eğitimini tamamlayarak Baro’ya kaydını yaptırmıştır. Daha sonra öğrenimine İngiltere’de devam ederek 2003 yılında University of Kent’ten Uluslararası Ticaret Hukuku alanında yüksek lisans (LLM) derecesi almıştır. 2007 yılında ise University of London, Queen Mary College’den doktora (PhD) derecesi almıştır. 2008 yılında Türkiye’ye döndükten sonra Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim dalında yardımcı doçent olarak çalışmaya başlamış olup halen bu görevine devam etmektedir.

Dr. Muzaffer Eroğlu’nun İngiltere’de yayımlanmış Multinational Enterprises and Tort Liabilities (Çok Uluslu Şirketlerin Sorumlulukları) isimli bir kitabı ve şirketler hukuku, halka açık şirketler, sermaye piyasası hukuku, rekabet hukuku alanlarında ulusal ve uluslararası akademik dergilerde yayımlanmış makaleleri vardır. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu üyesidir. Oslo Üniversitesi’nde yürütülen Sürdürülebilir Şirketler Hukuku isimli ve Sabancı Üniversitesi tarafından yürütülen Bağımsız Kadın Direktörler projelerini üyesidir. İstanbul Barosu, Türkiye Bankalar Birliği ve özel firmalarda, şirketler hukuku, sermaye piyasası hukuku, rekabet hukuku eğitimleri vermektedir.

nın Kurulca belirlenen orana’ ifadesiyle bir en az oran belirlemeden yetki vermiştir. Oysa bu oranın SerPK’da açıkça belirtilmesi kanunilik ilkesi açısından daha uygun olacaktı. Nitekim bu hali ile temel haklardan biri olan mülkiyet hakkını kısıtlama yetkisinin idareye devrinde ölçülülük ve öngörülebilirlik ilkesi zedelenmiştir. Örneğin “çıkarma

hakkının kullanılması için ulaşılmaması gereken pay ve/veya oy hakkı %90'dan az olmamak üzere Kurul tarafından belirlenir” ifadesi SerPK'da yer alsa idi öngörülebilirlik sağlandığı ve kanun koyucunun Anayasa'dan kaynaklı yetkisinin ölçülü devri ilkesine uyulduğu için kanunilik ilkesinin gereği yerine getirilmiş olacaktı. Geniş yetkisi olmasına rağmen, SPK oy oranını belirleme yetkisini kullanırken ölçülü davranmış ve AB ile karşılaştırmalı hukuktaki genel uygulamalara benzer olarak en az İlk Tebliğ'de %95 oranında oy sahibi olmayı çıkarma hakkının kullanımı için esas almıştı. Fakat Yeni Tebliğ ile bu oran %98'e çıkarılmıştır. Bu durum Yeni Tebliğ'de iki maddede yer bulmuştur: Yeni Tebliğ'in tanımlar başlıklı 3'üncü maddesinin ç bendi uyarınca “hakim ortak, birlikte veya tek başına ortaklığın oy haklarının en az %98'ine sahip olan gerçek ya da tüzel kişileri” ifade etmektedir. Yeni Tebliğ'in 4'üncü maddesine göre “pay alım teklifi sonucunda veya birlikte hareket etmek de dâhil olmak üzere başka bir şekilde sahip olunan paylara ilişkin oy haklarının, ortaklığın oy haklarının en az %98'ine ulaşması durumunda veya bu konumda iken ek pay alınması durumunda, hakim ortak açısından sahip oldukları payların imtiyazlı olup olmadığı dikkate alınmaksızın diğer pay sahiplerinin tamamını ortaklıktan çıkarma hakkı, diğer ortaklar açısından da paylarını hakim ortağa satma hakkı doğar.” Yeni Tebliğ %95'ten %98 oranına geçiş için ise 2014 yılı sonuna kadar %95, 2017 yılı sonuna kadar %97 oranı olmak üzere kademeli geçiş öngörmüştür⁵.

SPK'nın belirlediği %98 oranı çok yüksek olup Türkiye'deki borsa yapısı ve şirketlerin pay sahipliği yapısı açısından uygun değildir. Ayrıca Türk

5 www.bloomberght.com/haberler/ha-

ber/1590409-borsadan-cikan-sirket-sayisi-artiyor



Ticaret Kanunu'nda belirlenen azınlık haklarının (%5) çok altındadır. Bu nedenle İlk Tebliğ'deki %95 oranının aynen korunması daha uygun bir düzenlemeydi. SPK bu oranı belirlerken pay sahipliği yerine kanundaki ifadeye de uygun olarak oy oranlarını temel alarak kontrol eden pay sahipliğini belirlemeyi esas almıştı. Fakat Yeni Tebliğ ile İlk Tebliğ'deki düzenlemeden aksi yönde düzenleme yapılarak oy hakkının hesabında oy hakkındaki imtiyazların dikkate alınmayacağı düzenlenmiştir. Bu durumda hakim ortağın belirlenmesinde her ne kadar oy hakkı hesabı olarak düzenleme yapılmış olsa da oy imtiyazlarının hesaba katılmadığı bir durumda pay sahipliği oranının da %98 oranını yakalaması gerektiği de iddia edilebilir. Bu madde ile çıkarma ve satma haklarının kullanım haklarının doğduğu durumlar İlk Tebliğ'e göre oldukça daraltılmış olup piyasa gerçeklerini yansıtmaktan uzaktır. Diğer taraftan, SPK çıkarılacak payların imtiyazlı olması durumunda dahi çıkarma hakkının doğacağını düzenleyerek tartışmalı durumların önüne geçilmesini sağlamıştır. Türkiye'de yaygın olan imtiyazlı pay hallerinden kaynaklı sorunları çözmüş ve çıkarma

hakkının var olduğu hallerin tespitini kolaylaştırmıştır.

Çıkarma Süresi

İlk Tebliğ'in 5'nci maddesi uyarınca ortaklıktan çıkarma hakkını kullanmak isteyen hakim ortağın, ortaklığın oy haklarının en az % 95'ine ulaşınca veya bu orana sahip ise ek pay alınmasında bulunulmasını takip eden üç aylık hak düşürücü süre içerisinde bu hakkını kullanmak üzere ortaklığa başvurması gerekir. Yeni Tebliğ ile bu hakkın kullanımı için bir ön şart getirilmiştir. Yeni Tebliğ'in 5'nci maddesi hükümleri gereğince hakim ortak konumunun kazanılması veya bu konumda iken ek pay alınmasının kamuya açıklanmasını (bu açıklamayı yapmak zorunludur) takip eden üç aylık hak düşürücü sürede satma hakkını kullanmak isteyen pay sahiplerinin ortaklığa başvurması düzenlenmiştir. Bu durumda hakim ortak çıkarma hakkını ancak Yeni Tebliğ'in 5'nci maddesi 6'ncı fıkrası gereğince “Satma hakkının kullanımına ilişkin üç aylık hak düşürücü sürenin sona ermesini takiben en geç üç işgünü içinde ortaklıktan çıkarma hakkını kullanmak isteyen hakim ortak, bu hakkı-

nı...kullanmak üzere ortaklığa başvurur.” Bu değişiklik ile çıkarma hakkının kullanımı süresi için üç ay bekleme zorunluluğu getirilmiştir. Bu durumda İlk Tebliğ’deki hali ile çıkarma ve satma hakkının kullanımının aynı anda doğması sistemi yerine öncelikle satma hakkının doğumu daha sonra çıkarma hakkının doğumu prosedürü belirlenmiştir. Hakim ortak üç ay boyunca satma hakkının kullanımı süresinin dolmasını beklemek ile yükümlü olacaktır. Bu durum şirketlerin borsadan çıkmasını zorlaştırıcı bir etki doğuracaktır.

Madde metninden anlaşılacağı üzere, hakim ortak üç aylık sürenin başlamasını belirlemek açısından esnek davranabilecektir. Hakim ortak yapacağı ek bir hisse alımı ile dahi çıkarma ve satma hakkının kullanımı zamanını kendisi belirleyebilecektir. Her ek hisse alımında 3 aylık süre yeniden başlayacaktır. Bu husus öngörülebilir bir piyasa yapısı kurmadığı için yatırımcıların korunması açısından sakıncalıdır. Bu nedenle yeni alımların belirli bir oranda olması şartı getirilmeli; bu şekilde küçük yatırımcıyı koruyucu hükümler konmalıdır.

Tebliğ kapsamında cevaplanması gereken önemli sorulardan birisi ise Tebliğ yürürlüğe girince mevcut durumda hakim ortak konumunda bulunan ortaklara ilişkin olarak bu hakların nasıl kullanılacağına ilişkindir. Yeni Tebliğ’in geçici 1’nci maddesi (İlk Tebliğ’de aynen yer almaktadır) şu şekildedir: “Bu Tebliğin yürürlük tarihi itibarıyla hakim ortak konumunda bulunan ortaklar açısından, ortaklıktan çıkarma hakkı kendiliğinden doğmaz. Bu durumda satma hakkı da kullanılamaz. Ancak, hakim ortak tarafından yapılacak ek bir pay alımı ile bu haklar kullanılabilir hale gelir.” Bu hükmün pratik uygulaması hakim durumda olan pay sahiplerine azınlığa tanınmayan bir dolaylı seçimler hak tanınmış gibi etki

doğurmuştur. Şöyle ki İlk Tebliğ yürürlüğe girdikten sonra bu konumdaki tüm şirketlerin alacakları yeni bir pay ile çıkarma hakkını elde etmişlerdir. Bu durumda 1 Temmuz 2014 tarihinden itibaren %95 ve üzeri oy hakkı sahibi olan tüm hakim pay sahipleri, yaptıkları yeni bir alım ile çıkarma haklarını elde etmek için başvurabileceklerdir. Nitekim İlk Tebliğ yürürlüğe girdiği anda birkaç şirket başvurusunun kısa sürede yapılması sonucunu doğurmuştur. Bu durum ise şirketlerin Borsa’dan çıkmakta yarıştığına dair haberlerin kaynağını teşkil etmektedir⁶. Aynı durum Yeni Tebliğ’in yürürlüğe girmesinden sonraki durumlar için de geçerli olacaktır; fakat oranın yükseltilmiş olması ve hesaplamada etki eden oy haklarının imtiyazsız oylar üzerinden hesaplanacak olması nedeniyle çıkarma ve satma hakkının doğacağı şirket sayısı çok daha sınırlı olacaktır.

Çıkarma ve Satma Hakkının Başvuru Usulü

İlk Tebliğ’in 5’nci maddesi 1’inci fıkrası uyarınca hakim ortak çıkarma hakkını kullanmak için ortaklığa başvurmak zorundadır. İlk Tebliğ’in 5’nci maddesi 2’nci fıkrası uyarınca ortaklık yönetim kurulu, talepte bulunan pay sahiplerinin bu Tebliğ’in öngördüğü oranda paya sahip olup olmadığını araştırarak, ödenecek bedeli değerlendirecek ve diğer ortakların paylarının iptali ile söz konusu paylar karşılığında çıkarılacak yeni payların ihracı amacıyla karar alması gerekecektir. Bu durumda hakim ortak haklarını kullanmak için, ortaklığa, ortaklık ise son onay için SPK’ya başvuracaktır. Ortaklık gerekli şartları sağlamadığını düşündüğü hakim ortak tarafından yapılacak başvuruları reddedebilecektir. Fakat bu durumun

6 www.bloomberght.com/haberler/haber/1590409-borsadan-cikan-sirket-sayisi-artiyor

yaşanması ancak istisnai durumlarda olacaktır; çünkü başvuru yapan hakim ortağın yönetim kontrolünü de elinde bulunduracağı açıktır. Fakat SPK bir üst denetim uygulayarak uygun şartları taşımayan başvuruları reddedecektir. Bu nedenle Tebliğ hükümlerinin mevzuata uygun uygulanmasında SPK en önemli denetleyici role sahip olup küçük yatırımcıyı korumak açısından önemli bir görev üstlenmiştir.

Yeni Tebliğ ile başvuru usulü iki aşamalı olarak düzenlenmiştir. Yeni Tebliğ’in 5’nci maddesi gereğince ilk önce satma hakkının kullanımına ilişkin usul üç aylık hak düşürücü süre içerisinde tamamlanacaktır. Yeni Tebliğ’in 5’nci maddesi 1-5 fıkraları satma hakkının kullanımı prosedürünü detaylı olarak düzenlemiştir. Bu durumda ilk önce çıkma hakkının kullanımı süresinin dolması beklenecektir. İlk hakkın doğumundan itibaren üç ay geçmesi ile birlikte çıkarma hakkı kullanımının prosedürü başlayacaktır. Hakların kullanımı prosedürlerinin özünde Yeni Tebliğ ile İlk Tebliğ arasında bir değişiklik yoktur. Sadece hakların aynı anda kullanımı yerine sıralı kullanımı esası getirilmiştir. Bu durum ise çıkarma hakkının kullanımı zorlaştırıcı bir durum olarak değerlendirilebilecektir.

Çıkarma ve Satma Bedeli

İlk Tebliğ ile birlikte kamuoyunda en çok tartışılan hususlardan birisi çıkarma hakkının bedeli ile ilgilidir. İlk Tebliğ’in 5’nci maddesi 3’ncü fıkrası “Hakim ortak, diğer ortakları ortaklıktan çıkarmaya ilişkin toplam bedeli Kurul onayını takip eden üç iş günü içinde ortaklığın banka hesabına yatırır.” hükmü ile hakim ortağa keskin bir sorumluluk yüklemiştir. Ayrıca İlk Tebliğ’in 7’nci maddesinin 1’inci fıkrası uyarınca bedelin tam, nakden ve Türk Lirası olarak ödenmesi gereklidir. Bu

hükümler Yeni Tebliğ'de aynen korunmuştur.

Fakat burada önemli olan bedelin belirlenmesi usulüdür. İlk Tebliğ'in 7'nci maddesi 2'nci fıkrası uyarınca ayrılma ve satma haklarında oluşacak bedellerin temel ilke olarak eşit olduğunun kabul edileceği düzenlenmiştir. Tabii burada her iki hakkın kullanım zamanı farklı olabileceği için farklı fiyatların çıkması olasıdır. Bu fıkra düzenlenen eşitlik bu nedenle bir prensip hükmü olarak değerlendirilmelidir. Nitekim karışıklığa sebep olacağı düşünülen bu maddenin ilgili fıkrası Yeni Tebliğ ile yürürlükten kaldırılmıştır. İlk Tebliğ'in 7'nci maddesi 3'ncü fıkrası ise bedelin nasıl belirleneceğine dair usul ve esasları payları borsada işlem gören ortaklıklar ve payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar olarak ikili bir ayırım yaparak belirlemiştir. Tebliğ'in asıl uygulamasının payları borsada işlem gören ortaklıklar için olacağı düşünüldüğünde bu payların bedel hesabı üzerinde durmak daha faydalı olacaktır. Payları borsada işlem gören ortaklıklarda temel bedel belirleme formülü olarak "borsada işlem gören pay gruplarının her biri için hakim ortak konumun kazanıldığı veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alınmasının kamuoyuna açıklandığı tarihten önceki 30 günde içinde borsada oluşan ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması" alınacaktır (İlk Tebliğ m. 7, f. 3, a-1). Bu fiyat ise payları borsada işlem gören şirketlerin borsada işlem göremeyen paylarına ilişkin referans fiyat olarak belirlenmiştir (İlk Tebliğ m. 7, f. (3, a-2). Payları borsada işlem görmeyen şirketler için ise değerlendirme raporu hazırlanması esası benimsenmiştir (İlk Tebliğ m. 7, f. 3, b). Bu sistem Yeni Tebliğ'de 6'ncı maddenin 2'nci fıkrasında aynen korunmuştur.

Payları borsada işlem gören şirketlerde hakim ortağın hakimiyet kazan-

ma tarihini ve/veya ek pay alma tarihini pratik olarak belirleme hakkının olduğu düşünüldüğünde kendisine en uygun fiyatların olduğu tarihi seçme durumu söz konusu olabilecektir. Bu durumda azınlık pay sahipleri açısından olumsuz bir sonuç doğurabilecektir. İşte SPK bu durumları önlemek için Yeni Tebliğ ile çıkarma hakkı kullanım bedeli ile satma hakkı kullanım bedelinin belirlenmesi usulünü tamamen farklılaştırmıştır. Bu durumda bu bedellerin eşit olduğu prensibi kaldırılmıştır.

Yeni Tebliğ'in 6'ncı maddesi 3'ncü fıkrasına göre satma hakkının kullanımına ilişkin adil bedel ise; a) Payları borsada işlem gören ortaklıklar için bu maddenin ikinci fıkrası çerçevesinde hesaplanacak fiyat, her bir pay grubuna ilişkin fiyatın tespiti amacıyla hazırlanan değerlendirme raporunda belirlenen bedel, hakim ortak konumunun kazanıldığı veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alındığının kamuya açıklandığı tarihten önceki bir yıl içinde Kanununun 26 ncı maddesi çerçevesinde zorunlu pay alım teklifi yapılmış ise bu fiyat ile hakim ortak konumunun kazanıldığı veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alındığının kamuya açıklandığı tarihten önceki son altı ay, bir yıl ve beş yıl içinde borsada oluşan ağırlıklı ortalama fiyatlarının ortalaması karşılaştırılarak bulunan en yüksek bedel, b) Payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için bu maddenin ikinci fıkrası çerçevesince hazırlanan değerlendirme raporunda belirtilen bedel ile hakim ortak konumunun kazanıldığı veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alındığının kamuya açıklandığı tarihten önceki bir yıl içinde Kanununun 26 ncı maddesi çerçevesinde zorunlu pay alım teklifi yapılmış ise bu fiyatın karşılaştırılarak bulunan en yüksek bedel olarak kabul edilir.

Satma hakkının bedelinin tespit



edilmesindeki ölçütler tamamen değiştirilmiş ve çok geniş kriterlere göre belirlenmiştir. Böylece çıkarma bedelinin belirlenmesinde payların son beş yıla kadar genişletilmiş referans değerlerinin ortalaması ve ayrıca borsa bedeli dışında son bir yıl içerisinde gerçekleşen zorunlu pay alımı neticesinde oluşan bedeller de esas alınarak azınlık için en avantajlı olanın esas alınması temel ilke olarak kabul edilmiştir. Bu değişiklik ile pay bedelinin belirlenmesinde kötüye kullanımların önüne geçilmek istenmektedir. Fakat borsa şirketlerinde değer referansını beş yıla kadar çıkarmak payların gerçek değeri ile bulunacak değer arasında önemli farklılıklar doğmasına neden olabilecektir. Bu hal ile azınlık için getirilen haklar ile hakim ortaklık açısından pay bedelinin tespitinde adaletsiz bir durumun doğması sonucunu doğurabilecektir.

Bu değişiklik azınlık haklarını koruyucu nitelikte olmak ile birlikte, bu hükmün kanunilik ilkesi açısından iptal edilebilirlik yaptırımını ile karşılaşma ihtimali vardır. Çıkarma hakkı-



nı düzenleyen SerPK'nın 27'nci maddesi fiyatın belirlenmesi hususunda 24'üncü maddeye atıfta bulunmuştur. SerPK'nın 24'üncü maddesi ise "... Halka açık ortaklık bu payları pay sahibinin talebi üzerine, söz konusu önemli nitelikteki işlemin kamuya açıklandığı tarihten önceki otuz gün içinde borsada oluşan ağırlıklı ortalama fiyatların ortalamasından satın almakla yükümlüdür" ifadesi ile bedel belirlenmesinde 30 günlük süreyi temel almıştır. Bu nedenle SPK'nın getirmek istediği bedel belirlenmesinde daha geniş zaman aralığının kanunda yapılacak bir değişiklik ile düzenlenmesi çok daha uygun olacaktır⁷.

Ortaklıktan Çıkarma Hakkının Kullanımına İlişkin İstisnai Durumlar

Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Pay Sahibi Olduğu Şirketler

Yeni Tebliğ'in 8'inci maddesiyle (İlk Tebliğ'de aynen yer almıştır) "Kamu kurum veya kuruluşlarının pay sahibi

7 www.bloomberght.com/haberler/haber/1590409-borsadan-cikan-sirket-sayisi-artiyor

olduğu ortaklıklarda, ilgili kamu kurum veya kuruluşlarının aksi yönde talepleri olmadığı sürece kamunun sahip olduğu paylar için bu Tebliğ hükümleri uygulanmaz" hükmü getirilerek kamu kurumlarının azınlık hisselerini istekleri dışında kaybetmelerinin önüne geçilmiştir. Bu durum özellikle kamunun elinde bulunan altın hisse olarak adlandırılacak önemli imtiyazlar taniyan haklarını kaybetmemesi için getirilmiş koruyucu bir hükümdür. Oysa Yeni Tebliğ'in 4'üncü maddesi imtiyazlı veya imtiyazsız tüm payların çıkarma hakkı kullanımına konu olabileceğini düzenlemiştir. Bu madde ile kamu lehine adil olmayan bir ayrıcalık tanınmış olup çıkarma hakkının temel yapısına aykırı bir durum oluşturulmuştur.

Halka Arz Zamanından Belirli Bir Süre Geçmiş Olması

Tebliğ'in 9'uncu maddesi (İlk Tebliğ'de aynen yer almıştır) gereğince "Ortaklık paylarının borsada işlem görmeye başlamasından itibaren iki yıl süreyle ortaklıktan çıkarma veya satma hakkı kullanılamaz." hükmü ile ilk halka arzlardan itibaren belirli süre geçmeden, diğer bir deyişle şirketin halka açılmasından itibaren yeni yapısı olgunlaşmadan, çıkarma ve satma hakkına konu olamayacağı isabetli şekilde düzenlenmiştir. Burada eleştirilebilecek tek husus 2 yıllık sürenin kısıtlıdır; ilk halka arz sonrası izahnamede belirtilen planların uygulanması ve şirketin halka açık hali ile olgunlaşmasının daha uzun süre alacağı düşünüldüğünde, bu sürenin daha uzun tutulması yerinde bir düzenleme olabilirdi.

Halka açık şirketlerde azınlığın paylarının belirli bir yüzdenin altına düşmesi, ekonomik hedefler, yönetim yapısı ve stratejik planlar açısından

özellikle borsada işlem gören şirketlerin geleceğine ilişkin düşünceleri ile çelişebilmektedir. Bu nedenle hakim ortaklara azınlığı çıkarma hakkının verilmesi yerindedir. Fakat mülkiyet hakkının istem dışı devrini gerektiren bu duruma karşın azınlık pay sahiplerine çıkma hakkı verilmesi ve ayrıca azınlık pay sahiplerinin etkin olarak korunması gereklidir. SerPK, öngörülebilirlik açısından ve bedelin belirlenmesi açısından bu korumayı sağlamakta yetersiz kalmış ve bu konularda yetkisini SPK'na devretmiştir. SPK tarafından yayınlanan İlk Tebliğ ise, özellikle çıkarma bedelinin adil olarak belirlenmesini sağlamak açısından olmak üzere, bazı eksiklikler içermekte idi. SPK bu durumu fark ederek Yeni Tebliğ ile azınlık pay sahiplerini koruyucu ek tedbirler öngörmüştür. Fakat SPK Yeni Tebliğ ile bu seferde hakim ortaklığın haklarını zedeleyici bir sistem öngörmüştür. Özellikle çıkarma ve satma haklarının aynı anda kullanımını engelleyen ve satma hakkı bedelini çıkarma hakkı bedelinden ayıran yeni sistem çıkarma ve satma haklarının getirilmesinin arkasındaki ekonomik gerçekliğe aykırıdır. Yine SPK'nun önemli sayıda şirketin borsadan çıkması yönünde oluşacak bir durumu önlemek için hakim ortağın ulaşması gereken oy oranını %98'e yükselterek ve bu oran için gerekli oy oranında imtiyazları hesap dışı bırakarak pay oranının da de facto olarak %98 olmasını gerektirecek şekilde düzenleme yapması, Türk şirketlerinin yapısına ve ekonomik gerçeklere ters bir düzenlemedir.

Yeni Tebliğ bu hali ile borsa kotundan çıkmak isteyen şirketlerin kottan çıkmasını önleyici niteliktedir. Oysaki ideal bir düzenlemenin borsa kotundan çıkmak isteyen şirketlere bu fırsatı tanıyacak nitelikte olması gerekir. ■



KURUMSAL YÖNETİMİN YÜKSELEN YILDIZI

Önümüzdeki dönemde iki konu uluslararası paydaşlarla proje geliştirme hususunda fırsatlar sunmakta: G-20 gündemi ve OECD kurumsal yönetim prensiplerinin revizyonu.

Rising Star of Corporate Governance ödülü uzunca yıllar Yale Üniversitesi bünyesinde, kurumsal yönetimin dünyaya duayen ismi olarak kabul edilen Ira Millstein adına kurulan merkez tarafından dağıtılmaktaydı. Kurumsal yönetim konusunda başarılı çalışmaları olan 40 yaş altı yönetici, girişimci ve akademisyenlere verilen ödül son yıllarda New York'ta Columbia Üniversitesi tarafından verilmekte. Bu doğrultuda, her yıl dünyanın farklı bölge ve ülkelerinden aday gösterilen isimler uluslararası bir jüri tarafından değerlendiriliyor ve o yılın kurumsal yönetim yükselen yıldızları seçiliyor.

gibi konulara odaklı çalışma imkanı buldum ve birçok projeyi başarıyla tamamladık.

TKYD - OECD'deki görevinizi ve kurumsal yönetim alanında görev aldığınız projeleri biraz anlatabilir misiniz?

BD - OECD'de ilk olarak Küresel Özelleştirme ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) Kurumsal Yönetim Ağı Projesinin yöneticisi olarak görev aldım. Bu proje vasıtasıyla dünyanın farklı ülke ve bölgelerinde özelleştirme ve KİT reformu hususundaki gelişmeleri araştırma ve uzman çalıştayları yoluyla projenin tüm katılımcılarıyla paylaştık. Bu bilgi ve deneyim paylaşımı, reform programları başlatmak isteyen ülkelere özellikle regülasyon oluşturma ve uygulama yönünde en iyi örnekleri iletmek suretiyle yardımcı oldu. Bu projenin akabinde Borsa İstanbul ve SPK'nin değerli destekleriyle Avrasya Sermaye Piyasalarının gelişimi üzerine ve Kore Hükümetinin desteğiyle Asya kıtası odaklı ayrı bir kurumsal yönetim projesi daha geliştirdik. OECD deneyimimin en olumlu yanı, çok farklı ülke ve bölgelerde çalışmak suretiyle, kurumsal yönetim alanındaki farklı yaklaşımları yerinde gözlemlemek oldu.

TKYD - Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Dünya Bankası ve OECD deneyimleriniz sırasında Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Kurumsal Yönetim üzerine yoğun olarak çalıştığınızı bili-

Derneğimiz yönetim kurulu üyesi ve ARGE Danışmanlık A.Ş. yönetici ortağı Barış Dinçer ile New York'ta aldığı Ira Millstein Kurumsal Yönetim Yükselen Yıldızı ödülünü, uluslararası deneyimlerini, G20 gündemini ve kurucu direktörü olduğu Argüden Yönetişim Akademisi'ni konuştuk.

TKYD - Öncelikle bu yaz New York'ta aldığınız Ira Millstein Kurumsal Yönetim Yükselen Yıldızı ödülü için çok tebrik ederiz. Biraz ödülü ve ödülü size getiren süreci anlatır mısınız?

BD - Teşekkürler. Kurumsal Yönetim Yükselen Yıldızı ya da orjinal adıyla

TKYD - Bildiğimiz kadarıyla bu zamana kadar ödülü Türkiye'den kazanan ilk kişi oldunuz ve ödüle sizi Güney Afrika, Çin, Malezya, Hindistan gibi ülkelerin üst düzey bürokrat ve yöneticileri aday gösterdiler.

BD - Evet, Türkiye'ye dönmeden evvel OECD Paris genel merkezinde OECD Kurumsal Yönetim prensipleri dahil olmak birçok uluslararası çalışma ve projeden sorumlu birimde yönetici olarak çalışmaktaydım ve sizin de saydığınız ülkelerin farklı kurumlarıyla birlikte birçok proje ürettik. Bu projeler vesilesiyle bu ülkelerin çok değerli yöneticileriyle; kurumsal yönetim, özelleştirme, sermaye piyasaları reformu

yoruz. Sizce ülkemiz bu alanda dünya örnekleriyle karşılaştırıldığında ne durumda?

BD - KİT'lerde kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmek için ülkemizde son yıllarda Hazine Müsteşarlığı öncülüğünde birtakım çalışmalar başarıyla yürütülmekte. Tüm olumlu çabalara rağmen en iyi örneklerle kıyasladığımızda atılması gereken adımların olduğunu görmekteyiz. Dünyadaki ileri örnekleri incelediğimizde özellikle yönetim kurullarına atama ve yönetim kurulu üyelerinin performansını değerlendirme gibi hususlarda özel sektörle rekabet edebilecek uygulamalar geliştirmiş ülkeler olduğunu görmekteyiz. İskandinav ülkeleri, Singapur, Malezya, Hindistan gibi Asya ülkelerinin bu alanlarda oldukça iddialı regülasyonları ve uygulamaları bulunmakta. Ülkemizde elektrik ve gaz iletim, demiryolları altyapısı gibi alanlarda faaliyet gösteren KİT'lerin iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olması özel sektör yatırımcıları için hayati öneme haiz zira özel sektör yatırımlarının verimli olabilmesi için altyapıdan sorumlu şirketlerin doğru yönetilmesi çok önemli.

TKYD - Derneğimizde yönetim kurulu üyeliğiniz yanında dış ilişkiler komitesi üyeliğiniz de bulunmakta ve son dönemde IFC ve OECD gibi kuruluşlarla ortak birçok projenin tasarlanması ve yürütülmesinde katkınız oldu. Önümüzdeki dönemde TKYD'yi uluslararası arenada hangi alanlarda daha çok görmeliyiz sizce?

BD - Son iki senede TKYD olarak, OECD Ortadoğu Yatırımcılar Konseyi, IFC Küresel Direktörler Enstitüleri toplantısı, OECD ile ortak kurumsal yönetim zirvesi gibi birçok uluslararası projeyi başarıyla gerçekleştirdik. Burada dünyanın farklı ülke ve bölgelerinde TKYD benzeri kurumlarla daha önceki yıllarda proje yapmış biri olarak rahat-

lıkla ifade edebilirim ki TKYD birçok benzeri kuruluştan hem deneyim hem de bilgi birikimi olarak daha üst seviyede. Bunun teyidini uluslararası örgütlerin bizimle ortak proje geliştirmeye ilgi ve iştahlarından rahatlıkla görebilirsiniz. Önümüzdeki dönemde bizim için iki konu uluslararası paydaşlarla proje geliştirme hususunda fırsatlar sunmakta: G-20 gündemi ve OECD kurumsal yönetim prensiplerinin revizyonu. İki hususta da ülkemizin gündeme getirebileceği ve takip edebileceği pek çok husus bulunmakta.

TKYD - Hem G-20 hem OECD süreçlerinde daha önce yer almış biri olarak kurumsal yönetim alanında neler yapılabilir sizce?

BD - G-20, dünyanın önde gelen 19 ekonomisi ve Avrupa Birliği'ni bir araya getiren ve 1999'dan bu yana küresel ekonomiye yön veren bir platform. Aynı zamanda IMF, OECD, Dünya Bankası ve Finansal İstikrar Kurulu da (FSB) G-20 toplantılarının daimi katılımcıları. Küresel hasılanın yüzde 85'ini, dünya genelinde toplam ticaretin yüzde 75'ini ve dünya nüfusunun üçte ikisini temsil ediyor. G-20 çalışmalarına sivil toplumun da katkılarının ve görüşlerinin alınabilmesi için G-20 ile ilişkili çeşitli gruplar kuruldu. Bu kapsamda, üye ülkelerin özel sektör temsilcileri (B-20), işçi sendikaları (L-20), düşünce kuruluşları (T-20), sivil toplum kuruluşları (C-20) ve gençlik oluşumları (Y-20) da G-20 süreçlerine fikri destek vermekte ve bazı resmi toplantılara da katılım sağlamaktadırlar. G-20'nin daimi bir sekreteryası bulunmamakta ve her yıl bir üye ülke dönem başkanlığını üstlenmek suretiyle toplantılara ev sahipliği yapmaktadır. Malumunuz, Başbakan Yardımcımız Sayın Ali Babacan'ın Aralık ayı başında kamuya açıkladığı üzere, G-20 dönem başkanlığını ülkemiz üstlendi ve bu doğrultuda bir dizi aktivite-

Bariş Dinçer

ARGE Danışmanlık A.Ş.
Yönetici Ortağı



ARGE Danışmanlık A.Ş. yönetici ortağı ve Argüden Yönetişim Akademisi direktörü olan Barış Dinçer, aynı zamanda Türkiye Kurumsal

Yönetim Derneği yönetim kurulu üyesi ve Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği Danışma Kurulu üyesidir.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nda (ÖİB) başladığı kariyerine, sırasıyla Dünya Bankası, Harvard Üniversitesi, OECD ve özel sektörde devam etmiştir. ÖİB'de ekseriyetle enerji ve telekom sektörleri odaklı özelleştirme ve yeniden yapılandırma projelerinde görev alan Barış Dinçer, aynı zamanda ülkemizin en büyük maden şirketlerinden olan Eti Bakır A.Ş.'de yönetim kurulu üyesi olarak görev almıştır.

Barış Dinçer, Dünya Bankası'nın Özelleştirme Sosyal Destek Projesi ve Yatırım Ortamı Değerlendirme projelerinde danışman olarak çalışmış, Harvard Üniversitesinde bünyesindeki Mossavar Rahmani Merkezi'nde kıdemli araştırmacı olarak düzenleyici reform ve kamu-özel sektör ortaklığı modelleri üzerine araştırmalar yürütmüştür.

2009-2012 yılları arasında OECD Paris genel merkezinde kurumsal yönetim, kamu iktisadi teşebbüsleri, özelleştirme ve sermaye piyasaları üzerine uluslararası projeler yönetmiş, farklı ülke ve kurumlara danışmanlık görevinde bulunmuştur. Galatasaray Üniversitesi İşletme, Bilkent Üniversitesi ve Pforzheim Üniversitesi MBA, City University Ekonomi yüksek lisans programlarını tamamlayan Barış Dinçer, doktora çalışmalarını Hacettepe ve Harvard Üniversite'lerinde sürdürmüştür. İngilizce, Fransızca ve Almanca bilen Barış Dinçer, ABD Fulbright Doktora Araştırma Bursu, Birleşik Krallık Chevening Yüksek Lisans Bursu ve Alman Baden Württemberg Yüksek Lisans bursları ile New York Columbia Üniversitesi Kurumsal Yönetim Yükselen Yıldızı ödülünü kazanmıştır.



Barış Dinçer New York'ta Kurumsal Yönetim Yükselen Yıldızı ödülünü alırken.

ye ülkemiz ev sahipliği yapacak. G-20 nezdinde finansal hususlarda ülkemizi, Hazine Müsteşarlığı ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası temsil etmekte. Şerpa kanalında temsil ise Dışişleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcımız tarafından yürütülmektedir.

G-20 gündemi, G-20 bünyesinde tartışılmakta olan mutata konuların yanı sıra, küresel ekonomideki ele alınması gereken mevcut sorunlar ve Dönem Başkanı'nın tartışmaya açacağı yeni konulardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, G-20 Dönem Başkanlığı'na yönelik hazırlıkların yönlendirilmesi ve koordine edilmesi amacıyla bir Yönlendirme Komitesi kurulmuştur. Ülkemiz G-20 dönem başkanlığında halihazırda 11 alt başlık altında toplanan mutata hususlara ilaveten küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) ekonomik kalkınmadaki rolünü de gündeme getirmeyi planlamakta. Bu bence kurumsal yönetim üzerine kafa yoran tüm paydaşlar için güzel bir fırsat, zira geleceğin büyük şirketlerini yaratacak KOBİ'lerde doğru kurumsal yönetim kültürünün oluşması ileride çok müspet sonuçlara vesile olacaktır. Bu doğrultuda, önümüzdeki dönemde TKYD ve benzer diğer kuruluşların KOBİ'lerde kurumsal yönetim hususunda çalışmalar, projeler geliştirmesi çok isabetli olacaktır. Ülkemizde Kurumsal yönetim odaklı çalışan tüm kuruluşlar için önümüzdeki dönem diğer bir fir-

sat OECD Kurumsal Yönetim prensiplerinin revizyonunun tamamlanacak olmasıdır. Uzunca süredir devam eden revizyon çalışmalarında son aşamaya gelinmiş, nihai taslak kamuoyunun bilgisine sunulmuştur. İlgili tüm paydaşlardan gelecek yorumlar akabinde son halini alacak yeni OECD Kurumsal Yönetim prensiplerine dair tanıtım ve tartışma faaliyetlerinin G-20 dönem başkanlığının da vermiş olduğu avantaja ülkemizde oluşturulacak platformlarda yürütülmemesi için bir neden bulunmamaktadır.

TKYD - Son olarak yeni kurulan ve direktörlüğünüzü yaptığınız Argüden Yönetişim Akademisi'nden biraz bahsetmenizi isteriz.

BD - Kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi, yönetim konusundaki bilgi birikimlerini gönüllü olarak toplumla paylaşmak üzere 2014 yılı başında ARGE Danışmanlık tarafından kuruldu. Yönetişim konusunda dünya çapında saygı gören ve otorite kabul edilen Dr. Yılmaz Argüden öncülüğünde kurulan akademi, iyi yönetim anlayışı ve uygulamasını arttırmaya yönelik eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri ile kamu, özel ve sivil toplum örgütlerinde yönetim kalitesini arttırmayı hedeflemekte. Bu hedef doğrultusunda, son bir sene içinde TKYD, IFC, OECD, Boğaziçi Üniversitesi ve University of Toronto gibi paydaşlarla birçok proje tasarladık ve yürüttük.

TKYD - Biraz bu projelerden bahsetder misiniz?

BD - Elbette, memnuniyetle. University of Toronto Rotman School of Management bünyesinde faaliyet gösteren Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness (CCBE) ile borsaya kote şirketler için geliştirdikleri raporlama kalitesini değerlendiren metodolojiyi ülkemize uyarlamak için

anlaşmaya vardık. Bu doğrultuda, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin raporlama kalitesini değerlendiren ilk çalışmamızı 2015 senesi içinde kamuoyuyla paylaşmayı planlıyoruz.

Diğer bir projemiz ise Kamu sektöründe yönetim üzerine. OECD Kamu Yönetişimi birimiyle sözkonusu birimin ülkemiz için faydalı olduğunu düşündüğümüz araştırma yayınlarını Türkçe'ye kazandırma ve beraberinde kamu yönetişiminin farklı konularında kamu sektörü uzmanlarına yönelik eğitimler vermek üzere anlaştık. Bu doğrultuda, ilk eğitim programımız 2015 ilk çeyreğinde gerçekleşek. IFC ve TKYD ile dünyanın farklı ülkelerinde faaliyet gösteren kurumsal yönetim derneklerinin ve direktörler enstitülerinin temsilciliklerini İstanbul'da ağırladık. Bu etkinlik vesilesiyle, ülkeler arasında muazzam bir bilgi ve deneyim paylaşımı oldu.

Boğaziçi Üniversitesi'yle işbirliğimiz farklı boyutlarda güçlenerek sürmekte. Yönetişim hususunda eğitim programları sunmak üzere anlaşmaya vardık. Boğaziçi Üniversitesi Vakfı ve ARGE Danışmanlık arasında imzalanan bir protokol ile yürürlüğe giren Argüden Yönetişim Akademisi Şartlı Bağış Fonu'nu kurduk.

TKYD - Kurduğunuz fon için önemli bir bağış aldınız özel sektörden değil mi?

BD - Evet, Avrupa'nın en büyük treyler üreticilerinden Tırsan A.Ş. Argüden Yönetişim Akademisi'ne eğitim ve araştırma faaliyetlerinde kullanılmak üzere 1.5 milyon ABD Doları bağışta bulundu. Sayın Çetin Nuhoğlu şahsında Tırsan A.Ş., iyi yönetişime verdiği değer ile Türk iş dünyasına çok kıymetli bir rol model oldu. Umuyorum onun açtığı yoldan iş dünyasından küçük büyük, ama hepsi değerli başka destekçilerimiz de olacaktır. ■

DOĞANIN EŞSİZ .. MİMAR VE MÜHENDİSLERİ

DOKUMACI KARINÇALAR

Ortama uyum ve işbirliği

Afrika'nın tropikal ormanlarında yaşayan dokumacı karıncalar, yağışın bol olması nedeniyle toprakta yuva yapamadıklarından çözüm yolunu tropikal ağaçların geniş yapraklarında bulmuşlardır.

İçinde pek çok odanın ve depoların bulunduğu, bazıları üç ağaca yayılabilecek genişlikte olan bu yaprak yuvalarının yapımı şaşırtıcı bir işbirliği ile gerçekleşir.

Yüzlerce karınca, yuvaları olacak yaprağın bir ucunu ağırlıklarıyla aşağı doğru bükerek ve diğer uçta bulunan karıncaların ayaklarına tutunup birbirlerine kenetlenerek yaptıkları asma köprülerle yaprak uçlarını birleştirirler.

Yaprak uçlarını yapıştırmak için ise kuluçkada olan yavru karıncaların ağız salgılarındaki yapışkandan faydalanırlar. Yavruları birleşme yerinde ileri geri hareket ettirerek uçların açılmayacak şekilde birbirlerine yapışmasını sağlarlar.

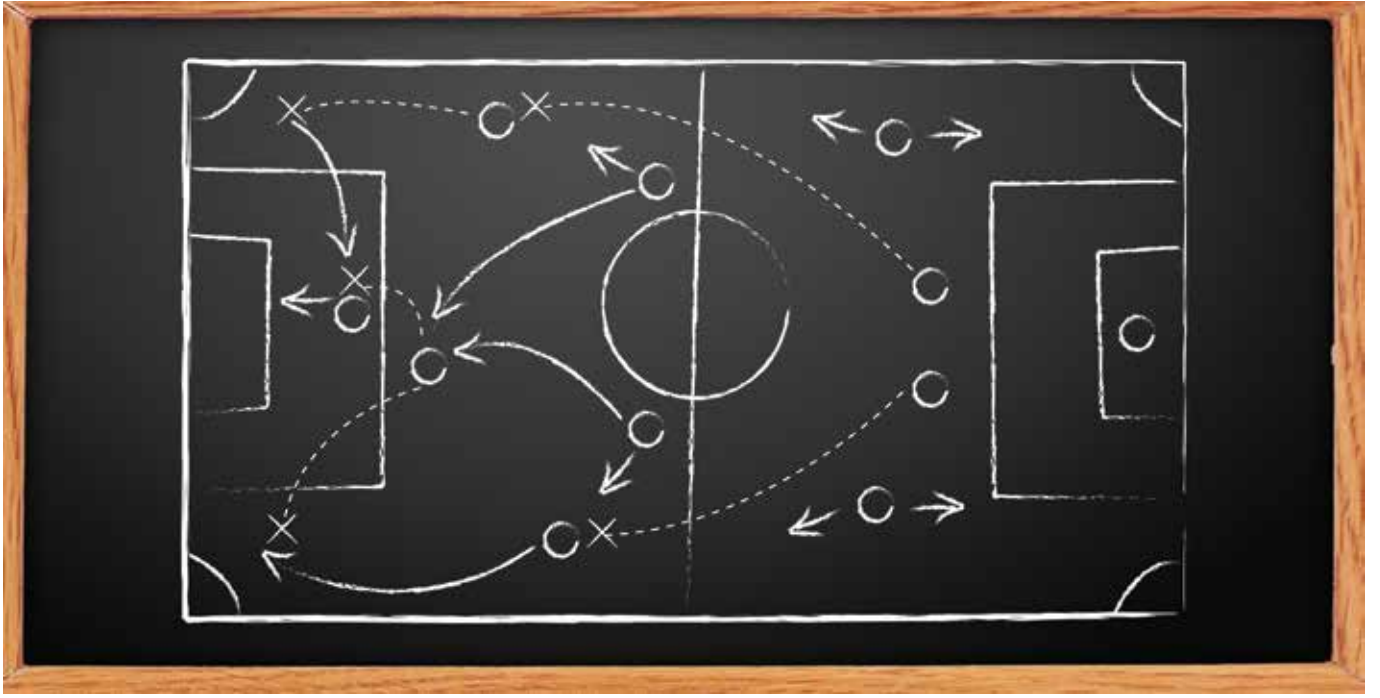


0212 206 5 206
www.kilsan.com



Yaşam alanlarını kurarken tuğlayı tercih edin.





MAÇIN İLK DAKİKALARI UZATMA DAKİKALARINDAN ÇOK DAHA ÖNEMLİDİR!

Şirket alım ve satımlarında Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma perspektifi

Kritik Bir Maç & Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma & Şirket Alım ve Satımı... Bu başı anlamak için makalemi sonuna kadar okumanızı tavsiye ediyorum.

Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma artık dünyada şirketlere sağladığı faydalar açısından tartışılmayan konular. Kısa ve öz bir şekilde faydaları sıralamak istesek sanırım listenin başına aşağıdaki hususları ekleriz:

- hesap verilebilir bir iş ortamı ve organizasyon yapısının oluşturulması,
- iş süreçlerde standardizasyonun sağlanması,
- ortakların ve bütün çalışanlarının yararına olacak etkin bir iç kontrol sisteminin tasarlanması ve hayata geçirilmesi,
- kararların doğru verilere dayana-

rak verilebilmesi,

- İş ile ilgili ekosisteminin bir parçası olan, ortakların, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin arasında sağlıklı ve etik bir iletişim ortamının yaratılması,
- Şirketin sürekliliğini insanlara bağımlı olmaktan çıkarması.

Yukarıda bahsi geçen kazanımlar elbette kolay gerçekleşmiyor. Genelde kuruluş aşamasında ortakların en büyük önceliği iş yaratmak diğer bir deyişle satış yapmak oluyor. Daha sonra büyüme dönemi geliyor ve büyüme sağlandıktan sonra şirketin ilk kurulduğu günkü yapısına yapılan yamalarla o güne kadar gelmiş karmaşanın düzenlenmesine karar veriliyor. Ancak bu aşamada şirket, senelerin getirdiği standart dışı iş yapış şekillerinin ke-

mikleşmesi ile yanlış kaynamış bir kırık gibi ait olduğu vücuda kendine uydurmuş ve o şekilde yaşamaya alışmış handikaplı bir yapıya çoktan dönüşmüş oluyor. Doğal olarak bu noktadan sonra şirketin kurumsallaşma yönünde atacağı geç kalınmış adımlar uzun bir tedavi ve rehabilitasyon sürecini gerektiriyor.

Bu handikaplı yapı bir şekilde kendi kendine hayatını devam ettiren kurumsallaşmanın kazanımlarını elde etmek için şirket ortakları neden bu kadar uzun süreli bir yapılanmaya vakit ve kaynak ayırırlar? O kaynakları işi daha da büyütme veya kişisel ekonomik amaçlar için kullanmak varken kısa vadede kazanım elde etmenin zor olduğu kurumsallaşma macerasına neden girsinler?

Üzülerek belirtmeliyim ki ülkemizde senelerce şirketler kurumsallaşma sürecine zorunlu olarak başlamak için %10 gibi düşük hisse oranları ile halka açıldı. Bu Türkiye gibi ortamlarda kurumsallaşmanın ancak kanunlar, yönetmelikler ve tebliğlerle olabileceğini savunanlar için önemli bir kanıt oluşturdur. Ülkemizde 56 senelik bir ticaret kanununun ancak 2011 de değiştirilebilmesi ve bu süreçte de kurumsallaşma adına en önemli değişikliklerin son anda rafa kaldırılması, kurumsallaşma konusunun şirket sahipleri ve yöneticileri için “vizyoner bir lüks olarak” yapılabilecekler listesinde kalmasına neden oldu.

Halbuki bir şirketin yarattığı değeri ölçmenin en sağlıklı yolu şirketin hisselerine biçilen fiyattır. Bahsi geçen bu fiyatlamaya halka açık şirketlerin günlük fiyatlamasından ziyade halka açık olmayan şirketlere olası bir stratejik alıcı tarafından biçilen fiyatlamadır. Burada önemli olan husus stratejik bir alıcının bir işe veya şirkete biçtiği değerdir, şirketin satılıyor olması veya olmaması değildir. Bir şirkete biçilen fiyat için konvansiyonel yöntemlerden indirgenmiş nakit akışı ve/veya piyasa çarpanları yöntemi kullanılabilir. Bu yöntemlerle herhangi bir değer belirlenebilir, ancak bu değerın ödenebilmesi alıcı şirketin alınacak şirketin mevcut yapısını almayı kabul etmesine bağlıdır. Dolayısı ile kurumsallaşmış bir yapı ile kurumsallaşmayı daha sonraya bırakmış bir yapı arasındaki şirket değeri farkı, ödenen tutar ile sıfır arasındaki farktır. Kurumsallaşmayı daha sonraya bırakan bir şirketin kağıt üstünde değeri ne olursa olsun, satın alma işleminin gerçekleşmesi düşük bir ihtimal olacaktır için bu tutarın değere dönüşmesi de bir o kadar düşük bir ihtimal olacaktır.

Ülkemizde son 5 sene orta ölçekli

şirketlerde satın alma ve birleşme aktivitelerinin tavan yaptığı bir dönem oldu. Genelde yabancı menşeli stratejik alıcılar Türkiye pazarına girebilmek için organik büyüme yöntemlerinin yerine şirket satın alımlarını tercih ettiler. Türkiye'ye şirket satın alarak giren bu yabancı şirketler ilk etapta yerel şirketlerin çoğunluk hisselerini aldılar ve mevcut ortaklarının ve yöneticilerinin azınlık hissesi sahibi olarak yönetimde kalmalarını tercih ettiler. Bu tercihin tek anlamı alıcının hedef şirketin finansal performansına olduğu kadar yönetsel yapısına da güvenerek bir bedel biçmesidir.

Bu süreçte genelde alıcı olan şirketler hedef şirketlerin finansal tablolarına göre ilk değerlemeleri yaptıktan sonra belli şirket incelemelerini başlatırlar. Bu incelemeler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir;

- finansal inceleme
- vergi incelemesi
- hukuki inceleme
- operasyonel inceleme
- bilişim altyapısı incelemesi

Bu yapılan incelemeler sonrasında taraflar arasında başlayan bu süreç çoğu zaman olumsuz olarak sonra erer. Özellikle yabancı veya kurumsal yerli alıcıların bu süreci sona erdirmelerinin sebebi finansal tablolardaki düzeltme kayıtları veya vergisel risklerden ziyade, alacakları şirketin kendi grup standartları çerçevesinde mevcut yönetim ve işleyiş ile yönetilemeyeceği sonucuna varmalarıdır. Alıcı ve satıcı taraf finansal inceleme sırasında çıkabilecek düzeltmelerin sonucunu şirket değerinde bazı tadilatlar yaparak veya vergi incelemesinde çıkan olası riskleri teminat mekanizmaları geliştirerek aşabilirler. Ancak kurumsal dinamiklerden çok uzak olan, standartların dışında, kişilere ve olaylara bağımlı olarak yönetilen

Ömer Tunabaş

Cerebra Muhasebe Denetim ve Danışmanlık, Ortak



Ömer iş hayatına PWC'de dört sene boyunca bağımsız denetim ve şirket incelemeleri yaparak başlamıştır. Alfa Menkul Değerler'de iki sene boyunca kurumsal finansman danışmanı olarak görev aldıktan sonra dokuz yıl boyunca Koç Grubu'nda Dış Ticaret ve Turizm iş biriminde kurumsal yapı ve ailenin yurtdışı ve yerel yeni yatırımları, hisse devirleri ve iş geliştirmeleri konusunda Türkiye'de, Uzak Doğu'da ve Amerika Birleşik Devletleri'nde projeler yürütmüştür. Son beş senedir Cerebra'da kurumsal finansman süreçlerine yönelik hizmetlerden sorumlu ortak olan Ömer, 1972 doğumludur ve İngilizce bilmektedir.

şirketlerde fiyat tadilatı veya başka mekanizmalarla çözüm üretmek oldukça zor olabilir. Çoğu zaman bu noktada süreç tıkanabilir.

Son 5 senedir şirket alım ve birleşmelerinde oluşan trendin günümüzde şiddetini arttırarak devam edeceğini çok net olarak görüyorum. Bir gün sizin de sahip olduğunuz veya yönettiğiniz şirketin kapısını stratejik kurumsal bir alıcı çalabilir ve şirketinizi satmak için veya değerini öğrenmek için bu sürece girebilirsiniz. İşte bu durumda kurumsallaşmanın temel unsurlarına zamanında yatırım yapmadıysanız, 2008 Avrupa Futbol Şampiyonasında muhteşem son dakika geri dönüşleri veya 2014 Dünya Basketbol Şampiyonasında ki inanılmaz son 5 dakikaları gerçekleştiren Türk Milli takımlarının performansı gibi bir efor bile sizleri olumsuz sonuçlanacak bir süreçten kurtaramayabilir. ■



BAĞLILIĞI CANLI TUTMAK

Aile anayasasını hayata geçirme aşamasında, resmi olarak imzalandıktan sonra ya da özellikle ilk aşamalarda hangi destekleyici unsurlar ailenin bağlılığını yıllar boyunca korur?

Bir aile anayasası oluşturma beklentisini açıkladıktan sonra, ailenin ikinci kuşak üç bireyinden beni aile liderleriyle tanıştırmalarını istedim. Yönetim kurulu başkanıyla tanışmak istememin asıl sebebi, onun bakış açısı, beklentileri ve kaygılarını anlamaktı. İlk toplantımızda yönetim kurulu başkanı önceliğinin ne olduğunu şöyle açıkladı: Kendisinin yerine kimin geçeceğine en doğru şekilde karar vermek. Bu yüzden, bir aile anayasası tasarlama fikri gündeminde yoktu, dosyalanıp rafa kaldırılacak yazılı bir belge hazırlamak ilgisini çekmiyordu. Kurallar yerine kişilere odaklanmıştı. Kendimi, onun yerini kimsenin dolduramayacağı fikrimi açıklamak zorunda hissettim. Aşağı yukarı aynı yaş ve tecrübeye sahip olan potansiyel haleflerin

kurduğu lider-takipçi ilişkisini devam ettirmesi çok zordu.

Yerine bırakabileceği en güçlü halefi, onun kişiliğinden ilham alarak geliştirilecek ilkelereydi.

Bunun için, yokluğunda rehberlik yapacak kuralları ailesiyle birlikte hazırlamalıydı. Bana şu soruyu sordu: 'Bu kuralların çocuklarım tarafından dikkate alındığı farz edelim. Bu kuralların yaşayan bir belge olarak uygulanacağını bir garantisi var mı?' Bunun üzerine bir aile anayasasını hayata geçirme aşamasında, resmi olarak imzalandıktan sonra ya da özellikle ilk aşamaları da hangi destekleyici unsurların ailenin bağlılığını yıllar boyunca koruyacağını düşünmeye başladım. Bu ayki gazetenin

konusuna da bu şekilde karar verdim. Geçiş süreci boyunca bir ailenin formal kuralların soğukluğuyla baş etmesine yardımcı olacak püf noktalar bence şöyle sıralanıyor.

Ortak Bir Amaç İçin Sorumlulukların Paylaşımı

İyi yönetilen bir şirketin ana göstergelerinden biri farklılaşmış unsurlardır. Bu unsurlardan her biri farklı sorumluluklar üstlenirken aynı amaca hizmet etmelidir. Bu düzenleme bir organizasyonun üyeleri arasındaki yatay ve dikey rol dağılımının oluşturulması ve kalıcı hale getirilmesini içerir. Fakat birçok aile 'herkesin her şeye dahil olduğu' yönetim tarzından 'delegasyon ve hesap verme sorumluluğu'na dayalı bu yeni yönetim tarzı-

na geçişte sorun yaşamaktadır.

Bu yeni yapıyı benimseme aşamasında ailelerin en çok zorlandığı konu daha formal bir çalışma ortamına geçiştir. Çünkü formelleşme önceleri aile içindeki ilişkileri dayalı olarak yürütülen iki temel iş fonksiyonunu, önceden belirlenmiş bir dizi kurala dayandırmayı amaçlar. Bu iş fonksiyonları, karar alma ve bilgi amaçlıdır. Ulaşmak istediğiniz sonuçları ve kaçınmak istediğiniz eksiklikleri kendinize sık sık hatırlatmanız, formelleşme sürecinin erken aşamalarında bağlılığı canlı tutmaya yardımcı olacaktır.

Çarklar Dönmeye Devam Etsin

Aile bireylerinin birlikte daha önceden belirlenmiş kurallar dahilinde çalışmaya başlaması diğer aile bireyleri ile birlikte çalışabilme yeteneğini de artırır. Buradaki en önemli faktör nereden başlanacağına karar verilmesi değil, nasıl devam edileceğine karar verilmesidir. Tutum-Davranış Uyumu Teorisi (T-D Uyumu) bu duruma ışık tutmaktadır. T-D uyumu teorisi insanların tutumlarının (düşüncelerinin) onların davranışlarını (eylemlerini) belirlediği esasına dayanır ve düşünceler ile eylemler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Geçiş dönemindeki güçlükler genellikle aile ilişkilerindeki sıcaklığı kaybetme korkusu, standart bir bilgilendirme düzenine yürütmekte isteksizlik ve daha net tanımlanmış bir kontrol alanına bağlı kalmaya gönülsüzlükten kaynaklanmaktadır. Örnek verecek olursak, çevreyi korumak konusunda pozitif bir tutuma sahip bir insan aynı zamanda geri dönüşümü de destekliyorsa, bu kişi yüksek bir T-D uyumu gösterir. Ancak sizin diğer insanları geri dönüşüm ile ilgili motive etmeniz için onların yük-

sek derecede çevre bilinci (düşünce) geliştirmelerini beklemenize gerek yoktur. Evlere geri dönüşüm materyalleri koyarak geri dönüşüme teşvik etmek (de çevreyi koruma konusunda aynı bilinci yaratabilir. Bu durumda, düşünce davranışı değil davranış düşünceyi belirlemiştir.

Bir işletmenin yönetimi de T-D uyumu açısından çok farklı değildir. Formal bir çalışma ortamına yönelik olumsuz yaklaşımları olan aile üyeleri işbirliği konusunda istekli olmayacaktır. Fakat sizin her bir insanın hem fikir olmasını bekleyecek zamanınız olmayabilir. Periyodik performans raporları ve önceden belirlenmiş bir gündemi olan yönetim kurulu/komite toplantılarıyla çarkları döndürerek, yeni yönetim tarzına karşı daha olumlu bir tutum oluşturma şansına sahip olabilirsiniz.

Gerektiği Kadar

İşi devam ettirme ile pozitif yaklaşıma teşvik ederken çok sofistike bir ortak kurmak ters etki yapabilir. Yönetim, ailenin ihtiyaçları doğrultusunda, sisteminiz, bağımsız bir yönetim kurulunu, alt komiteleri, aile yatırım komitesini, aile eğitim komitesini ya da bir aile ofisini içerebilir. Fakat az önce saydığımız karmaşık yönetim mekanizmaları güçlü bir ihtiyacı karşılamıyorsa, T-D uyumundaki davranıştan tutuma giden yol başarısızlıkla sonuçlanır.

En basit şekli ile sizin yeni yönetim yapınız karar yönetimi ve kontrolü arasında bir ayrışma içermelidir. Bu da şirketi yönetenlerden bağımsız, yargıda bulunma yeteneği olan bir yönetim kurulu yapısı oluşturularak başarılabilir. Ancak yönetim kurulunun, gelişmişlik düzeyini artırmak

Burak Koçer

Ünsal Gündüz Hukuk Bürosu,
Danışman



Aile işletmeleri ve servet yönetimi danışmanlığı konusundaki liderleri ve uzmanları bir araya getiren The Aspen Family Business Group üyesi

olan Burak Koçer, Ünsal Gündüz Hukuk Bürosunda kurumsal yönetim ve aile şirketleri çalışma alanında liderlik etmektedir.

2012 yılından bu yana Bosch Fren Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. ve Federal-Mogul İzmit Piston ve Pim Üretim Tesisleri A.Ş.'de bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almaktadır. İstanbul Erkek Lisesi'nin ardından 1998 yılında İÜ İşletme Fakültesi'nden mezun olan Burak, 2000 yılında Ball State University Miller College of Business'dan MBA derecesi aldı. İMKB şirketlerinin yönetim kurulları üzerine hazırladığı tez çalışmasıyla 2005 yılında İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programından mezun oldu.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu üyesi olan Burak, IFC Kurumsal Yönetim Eğitimliği sertifikası ile SPK Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey ve SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı lisanslarına sahiptir.

için bağımsız üyeler ekleyerek alt komiteler ve çalışma grupları kurmak konusunda bile ölçüyü ihtiyaca uygun belirtmelisiniz.

İlk Yönetim Kurulunun Yapılanması ve Etkinleştirilmesi

Yönetim Kurulunuzun bileşimine karar vermek için yönetim kurulundan ne beklediğinizi gözden geçirmelisiniz. Yönetim kurulu, farklı çıkarları

temsil eden bir grup insan tarafından oluşturulan bir 'ortak akıl'dır. Örneğin, ikinci kuşaktan itibaren üyeler, şirketin günlük yönetimine farklı düzeylerde katılan çekirdek aileler oluşacaktır. Bu durum, şirkette hak sahibi olan aile üyeleri arasında bilgi asimetrisi doğuracaktır. Bu yüzden, yönetim kurulunun en kritik görevlerinden biri hak sahiplerine yeterli düzeyde bilgilendirilmesini sağlamaktır.

Ayrıca, şirket ile sahiplik, ailevi ya da ticari bağı bulunmayan üçüncü kişilerin varlığı kararların bağımsızlığı açısından önem taşır. Bazıları aile üyelerinin de bağımsız görüş sorumluluğunu yerine getirebileceğini savunmaktadır. Bu bir ölçüde doğrudur. Fakat, bağımsız karar verebilme gücü üyelere beklenen yegane şey değildir. Yönetim Kurulunun açısından bağımsızlık adını verdiğimiz terim aynı zamanda tarafsızlığı da yansıtmalıdır ve bu ancak üçüncü kişiler tarafından sağlanabilir. Bu yüzden, farklı çıkarılara sahip tüm hissedarlara güven vererek, yönetim kurulu, yönetimin ana ilkesini yerine getirmiş olur. Aile üyeleri güçlü ve işlevsel bir kuruluna sahip olduklarına ikna olmazlarsa, icracı aile üyelerine duydukları güven azalmaya başlayabilir.

Kendini Adamış Bir Lider

Önceden belirlenmiş kuralların temel bir unsuru da toplantıların organizasyonudur. Takımın her bir üyesinden verebileceğinin en fazlasını alabilme yeteneği farklı bir tür sanat olup, temelde güçlü bir liderin özelliğidir. Bir yönetim şekline geçiş aşamasında, aile liderinin rolünün verimi de kritik önem taşır. Birçok durumda, aile liderleri CEO ya da yönetim kurulu başkanı rolünü üstlenip şirketi stratejik öncelikleri-

Önemli olan ulaşmak istediğiniz sonuçların ve kaçınmak istediğiniz eksikliklerin resmileşme sürecinin erken aşamalarında sadakati canlı tutmaya yardımcı olması gerektiğini kendinize hatırlatmanızdır.

ne göre idare eder. Ancak, yönetim kurulu başkanının asıl görevi, şirketi birlikte yöneten üyelerin ortak sağduyusunu ortaya çıkarmaktır. Bir lider şirketi yönetmekten Yönetim Kurulunu yönetmeye geçmesi hazırlık gerektiren zorlu bir görevdir. Hazırlıklı olmayan bir yönetim kurulu başkanı ile şirketin yönetim şeklini değiştirmeye çalışmak yayılmayı zorlaştırarak, ailenin bağlılığını riske atabilir.

İş mi aile mi?

Yönetim organlarını yapılandırdıktan sonra, onlardan iyi kararlar almalarını beklersiniz. Bir aile şirketi için ise, 'iyi' karar sadece şirket için kârlı olan değil, aynı zamanda aile için tatmin edici olandır. Sonuçta, bu bir aile şirketi ve aile mülkiyet kontrolünü sürdürdüğü müddetçe de bu şekilde devam edecek.

Bu bakımdan, ailenin ihtiyaçlarını gözden kaçıran rasyonel kararlar, ailenin bağlılığını zayıflatacak ve sonuç olarak yönetim organlarının işleyişini engelleyecektir. Örneğin, iyi yönetilen bir şirket olmak nitelikli yöneticileri işe almayı gerektirirken, iyi yönetilen bir aile olmak, aile üyelerine rehberlik ederek bu nitelikleri kazanmalarını desteklemeyi gerektirir. Bu yüzden bir aile istihdam politikası yalnızca iş özelliklerini tanımlamamalı, aynı zamanda istekli olan aile üyeleri için bir gelişim planı hazırlamalıdır. Benzer şekilde, bir kar dağıtım politikası oluştururken, şirketin nakit akışı ihtiyacı ile ailenin nakit beklentileri

arasındaki denge sağlanmalıdır. Bu amaçla aile kredi programı ya da hisse geri alım programı gibi kar dağıtım politikasına alternatif çözümler üretilebilir.

Sözün Özü

İnsanların yeni bir yönetim tarzıyla ilgili tutumu, yönetim bileşenlerinin işleyişini gözlemlemesi ile gelişir. Aile, her bir ayrıntı üzerinde ortak bir bakış açısı geliştirene kadar, anahtar yönetim organları ve ana raporlama düzenini oluşturmak ertelenmemelidir.

Yönetim yapısı amaca hizmet etmeyen ek komiteler ya da toplantılarla karmaşık hale getirilmemelidir. Diğer aile şirketlerinin bu şekilde yönetiliyor olması sizin için de doğru bir yol olduğu anlamına gelmez.

Gerçek bir yönetim kuruluna sahip olmadan istediğiniz yere gelemeyeceğinizi kendinize sık sık hatırlatmalısınız.

Genel yönetim yapısını şekillendirirken liderin dönüşümünü ihmal etmeyiniz.

Ailenizin ihtiyaçları için şirketinizin ihtiyaçlarını feda etmeyiniz. Aynı şekilde, şirketinizin ihtiyaçları için aile ihtiyaçlarını feda etmeyiniz. Aile şirketi için başarı bu ikisi arasındaki dengeyi kurabilmektir. ■

**Burak Koçer'in Aspen Family Business Group Current Thinking Column Eylül 2014 sayısında yayımlanan Keeping Commitment Alive on the Road başlıklı makalesinden tercüme edilmiştir.*



Daha
iyi bir
yaşam
için...



Yaşar

www.yasar.com.tr

1945'den bugüne, tüketicilerimize ürün ve hizmetlerimizi sunarken, dünyanın sürdürülebilirliğini gözeterek, çevresel, ekonomik ve sosyal sorumluluğumuzun gereklerini yerine getirdik.

Dün olduğu gibi, bugün ve gelecekte de, dünyayı daha yaşanabilir kılmak, daha iyi bir yaşam sunmak için çalışmaya devam edeceğiz.

İlk günkü heyecan ve kararlılıkla...





OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ REVİZYON ÇALIŞMASI

OECD İlkeleri'nin yeniliğe ve değişime açık olduğu, her fırsatta OECD tarafından vurgulanmaktadır.

OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk kez Mayıs 1999'da OECD Bakanlar Kurulu'na sunulmuş ve kabul edilmiştir. Aradan geçen yaklaşık 15 yılda OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (OECD İlkeleri) politika yapımcılar, şirketler, yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri tarafından

birinci referans kaynağı olarak dünyada kabul gören kurumsal yönetim standardı haline gelmiştir.

OECD İlkeleri, şirketler dünyasındaki gelişmelere ve sorunlara kayıtsız kalmamış, 2004 yılında kapsamlı bir şekilde tekrar gözden geçirilerek yeniden yayınlanmıştır. Finansal İstikrar Forumu (The Financial Stability Forum), OECD İlkeleri'ni, sağlam bir

finansal sistem için gerekli olan oniki standarttan biri olarak göstermiştir. Dünya Bankası, OECD İlkeleri'ni, ülke değerlendirme raporlarında referans olarak kullanmıştır.

OECD İlkeleri'nin yeniliğe ve değişime açık olduğu, her fırsatta OECD tarafından vurgulanmaktadır. Bu çerçevede OECD, 2004 yılından bu yana dünyadaki ekonomik gelişmeleri, ticari hayat-



taki değişimleri, borsalar ve şirket ke-simindeki yeni oluşumları göz önünde bulundurarak OECD İlkeleri'ni tekrar güncelleme kararı almıştır. Yeni OECD İlkeleri'nin içinde bulunduğumuz 2015 yılının sonlarına doğru OECD Bakanlar Kurulu tarafından kabul edilerek yayınlanması beklenmektedir.

Yeni OECD İlkeleri Taslağı, geçtiğimiz yılın sonlarında görüşlerin toplanması amacıyla kamuya açık hale getirilmiş ve görüş toplama süresi 4 Ocak 2015 tarihinde sona ermiştir. İlk bakışta, OECD İlkeleri'ndeki "uy, uymuyorsan açıkla" ("comply or explain") prensibinin muhafaza edildiğini ancak bu konudaki düzenlemelere, denetimlere ve yaptırımlara ilişkin ifadelerin tonunun da bir miktar sertleştiğini; ayrıca, OECD İlkeleri'nin önemli sloganlarından biri olan gelmiş "bir oy, bir

hisse" yaklaşımının da terk edilmekte olduğunu gözlemlemekteyiz.

Yeni OECD İlkeleri Taslağı'nda gö-zümüze çarpan önemli yenilikler ve iyileştirmeler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır. Buna göre;

A- Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi

1- Kurumsal yönetim sisteminin etkin "gözetim" ve "denetim" sağlaması; "ölçek" ve "orantılılık" konusunu dikkate alması gerektiği önemle vurgulanmaktadır.

2- Politika yapıcılarının, politika opsiyonlarını değerlendirirken, bunların piyasanın işlemesine etki eden temel değişkenler üzerindeki "bütünsel" etkisini analiz etmek durumunda olacağını belirtilmektedir.

3- Dürüstlük dışı davranışları engellemek ve sağlıklı kurumsal yönetim uygulamalarını sağlamada yardımcı olmak adına, kamu yetkililerinin elinde etkili denetim ve yaptırım yetkilerinin bulunması gerektiği ifade edilmektedir.

4- Borsaların (pay piyasalarının), etkin kurumsal yönetimi destekleyecek şekilde düzenlenmesine dikkat çekilmektedir.

5- 15. Hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin ve önemli yöneticilerin mali hakları konusunda oy verme kabiliyeti ve önemli ilişkili taraf işlemlerini onaylaması da ilave hissedar hakları arasında gösterilmiştir.

B- Hissedarların Hakları ve Adil Muamele Görmesi ve Önemli Görevleri

1- Uzmanlaşmış mahkeme süreçlerinin, mahkeme kararlarının zamanında alınmasında ve uyuşmazlıkların en kısa sürede çözülmesinde pratik bir araç olabileceği belirtilmiştir.

2- Hissedarların, temel kurumsal deęi-

Dr. Murat Doğu

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



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

şikler ile ilgili kararlara katılma hakkının yanı sıra, bu değişiklikler hakkında önceden detaylı bilgi sahibi olma ve değişiklikleri onaylama hakkının da olduğu ayrıca vurgulanmaktadır.

3- Oy hakkının kullanılmasının engellenmesinde; genel kurul toplantısının uzak bir yerde yapılması ve el kaldırma yöntemi ile oy kullanılması da ayrıca sayılmıştır.

4- Daha önce, yönetim kurulu üyelerinin ve önemli yöneticilerin ücretlendirme politikaları üzerinde görüş bildirme şeklinde olan hissedar haklarına, yıllık olağan genel kurul toplantısında ücretlendirme konusunda oy verme de eklenmiştir.

5- Yönetim kurulu üyelerinin ve önemli yöneticilerin ücretlendirme politikala-

rının yanı sıra, bu politikaya göre belirlenen tazminat ayarlamalarının toplam değerinin de kamuya açıklanması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca ücretler ile şirket performansı arasındaki ilişkinin bilinmesinin de, yönetim kurulunun yeterliliği ve yönetim kurulu adaylarının sahip olması gereken niteliklerin değerlendirilmesinde önemli olduğu vurgulanmaktadır. "say-on-pay" hareketinin almış olduğu farklı formların (bağlayıcı/tavsiye; ex-ante/ex-post; yönetim kurulu üyeleri/önemli yöneticiler), mevcut sözleşmeleri tehlikeye atmadan, hissedarların hissiyatını yönetim kuruluna iletmesi bakımından önemli olduğu vurgulanmaktadır.

6- Önemli bir yenilik olarak, ilişkili taraf işlemlerinin, onaya tabi olması; çıkar çatışmalarının doğru yönetimini sağlayacak ve şirket ile hissedarlarının haklarını koruyacak şekilde ele alınması öne çıkarılmaktadır.

C- Kurumsal Yatırımcılar, Borsa ve Diğer Aracılar

Kurumsal Yönetim çerçevesi azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil tüm hissedarların haklarını korumalı ve kullanmalarını konusunda kolaylık sağlamalıdır. Tüm hissedarlar haklarının ihlalini etkin şekilde telafi etmek imkânına sahip olmalıdır.

D- Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü

1- Paydaşların haklarının korunmasında uluslararası anlaşmaların da dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir.

2- Paydaşlar kapsamına "müşteriler" de dahil edilmiştir.

3- Uluslararası sözleşmeler ve normların, çalışanların bilgi alma, danışma ve tartışma hakkını tanıdığı ifade edilmiştir.

4- Çalışanların, hukuka aykırı ve etik



olmayan uygulamalar ile ilgili hassasiyetlerini, yönetim kurulunun yanı sıra, ilgili kamu otoritesine de iletebilmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

E- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Bu bölümde daha önce kapsamda olmayan bazı bilgilerin ve/veya süreçlerin de kapsama dahil edildiği gözlemlenmektedir. Buna göre;

1- Finansal olmayan bilgiler (non-financial information), "insan hakları", "tedarik zinciri, nihai hak sahibi hissedar, ücretler, ilişkili taraf işlemleri, önemli ve öngörülebilir riskler hakkında bilgiler de kapsama dahil edilmiştir. 2- "sürdürülebilirlik" ve "entegre raporlama" kavramlarından yeni kavramlar olarak bahsedilmiştir.

3- Şirketin kurumsal yönetim değerlendirmesinin yapılabilmesi için, kurumsal yönetim yapılarının ve politikalarının kamuya açıklanmış olmasının önemi vurgulanmıştır.

F- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

1- Yönetim kurulunun yerine getirmesi gereken temel fonksiyonları arasında



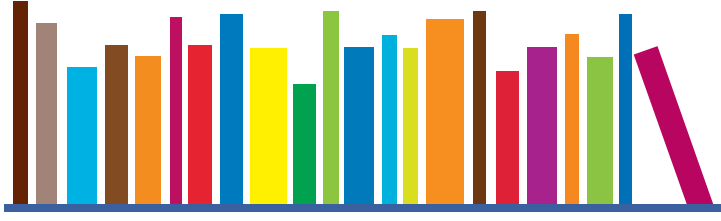
"risk yönetim politikaları ve süreçleri" de sayılmıştır. İcrada olmayan yönetim kurulu üyelerinin, şirket ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşması tavsiye edilirken, irtibat kuracakları şirket yöneticileri arasında, risk yönetim başkanı da özellikle sayılmıştır.

2- İlkeler'de yönetim kurulunun, üye seçiminde potansiyel adayları belirlemek yerine, şirketin yönetim kurulunda her daim ihtiyaç duyulacak üye profilinin ve bunlarda bulunması gerekli "genel" ve "özel" nitelikleri belirlemesi ön plana çıkarılmak istenmiştir.

3- Büyük şirketlerin, iç denetim fonksiyonu oluşturma yönünde teşvik edilmesi ve yönetim kurulunun denetimden sorumlu komitesinin de iç kontrol sisteminin etkinliğini ve entegrasyonunu gözetim altında tutması gerektiği ifade edilmektedir.

4- Büyük şirketlerin yönetim kurullarının, düzenli olarak kendi performans değerlendirmelerini yapmaları ve yönetim kurulunun ihtiyaç duyduğu doğru deneyim düzeylerine ve yetkinliklerine sahip olup olmadıklarını test etmeleri önemle tavsiye edilmektedir.

Buraya kadar aktarılanlardan da anlaşılacağı üzere, yeni OECD İlkeleri bir çok alanda yeni uygulama tavsiyeleri ve yeni kavramlar getirmektedir. OECD İlkeleri prensip olarak genel yaklaşımlar içerdiğinden ülkelerin ve şirketlerin kendi özgün düzenlemeleri vasıtasıyla söz konusu İlkeleri zaman içerisinde bünyelerine uyumlu hale getirmeleri gerekecektir. ■



KURUMSAL
YÖNETİM
KÜTÜPHANESİ



TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışını yansıtan bilgi ve tecrübeyi bir araya getirerek faydaya sunmayı amaçlamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan uluslararası kuruluşların yanı sıra ilgili sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırmaktadır. Farklı dillerdeki çalışmalar İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi'ne appstore kullanan mobil cihazlar ile erişilebilmektedir.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.



AppleStore için



www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com



TKYD EĞİTİM PROGRAMLARI İLE GÜNDEMİ YAKALAYIN

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği sermaye piyasası, aile şirketleri, uyuşmazlıkların etkin çözümü, stratejik planlama, risk, denetim başta olmak üzere iş dünyasının gelişimine yönelik eğitim programları ile kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesine katkıda bulunuyor. Finans sektörü, halka açık şirketler, aile şirketleri, aracı kurumlar ve kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan sektör profesyonelleri ile yatırımcıların tecrübe ve bilgi paylaşımlarını hedefleyen programlar bu konuda pratik bilgileri uygulayıcıların katkılarıyla faydaya sunuyor.

Başak Muştu
Eğitim ve Proje Müdürü



sürecine ihtiyaç duyan yönetim kurulu üyeleri için 2006 yılından bugüne yürütülen ihtisas programı katılımcılara ulusal ve uluslararası trendler, yasal çerçevedeki oluşan değişiklikler ve sorumlulukları ile ilgili önemli bir platform sunuyor. International Finance Corporation (IFC) işbirliğinde gerçekleştirilen “Eğitmen Eğitimleri” ile uzmanlık kazanan konuşmacıların değerli katılımlarıyla hazırlanan program uluslararası standartları ülkemize taşımaktadır.

27 – 27 Eylül 2014 tarihlerinde, Boğaziçi Üniversitesi desteğiyle yirmincisi gerçekleştirilen İhtisas Programı’nda Korn/Ferry International Yönetim Kurulu Başkanı Şerif Kaynar, Ümit Yayla Avukatlık Bürosu’ndan Ümit Yayla, Ünsal Gündüz Hukuk Bürosu Danışmanı Dr. Burak Koçer, İletişim Uzmanı ve Kolaylaştırıcı Arabulucu Metin Reyna, Mentoro Ltd. Şti. Kurucu Ortağı Şahin Tulga ve Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Vedat Akgiray deneyimlerini katılımcılar ile paylaşmıştır.

TKYD olarak, İhtisas Programı’nın katılımcılar tarafından çok beğenilmesinin yanı sıra farklı profildeki katılımcıların farklı ihtiyaçları olduğu-

nu ve dolayısıyla programdan farklı beklentileri olduğunu biliyoruz. Bu doğrultuda 2015 yılının ilk İhtisas Programı’nı yalnızca ana hissedarlara yönelik olarak oluşturduk. Eğitmenlere konularını katılımcı profiline göre aktarma şansı verirken katılımcılara birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma olanağı sunacağız. Yoğun takvimlerinde yer ayırarak bize destek vermeyi kabul eden Korn/Ferry International Yönetim Kurulu Başkanı Şerif Kaynar, Management Center Türkiye Genel Müdürü/Yönetim Kurulu Üyesi Tanyer Sönmezer, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Argüden, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza Ali Pandır, Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt ve Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Feyhan Yaşar katılımcılar ile eşsiz deneyimlerini paylaşacaklar.

Gelecek dönemde “Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi” konusu yeniden ele alınarak kuruluşların bu yöndeki çalışmalarını desteklenecektir.

Sermaye Piyasasına Yönelik Programlar

Halka açık şirketlerde sermaye piyasası ve yatırımcılar ile ilişkileri yürüten, yasal uyum sorumluluğu taşıyan

2015 yılı ilk çeyreğinde, sermaye piyasasında yer alan kuruluşların ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanan eğitim programları, hissedarlar için özel olarak hazırlanan “Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı”, aile şirketlerine yönelik programlar ve International Law Institute işbirliğinde düzenlenecek eğitimler ile destekleniyor.

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı

Üstlendikleri kritik önemdeki rolü yerine getirmek için sürekli bir gelişim



profesyonellerin yanı sıra, “İçeriden Öğrenenler Listesi”nde yer alan üst düzey yöneticilerin katılımlarıyla düzenlenen programlarda mevzuatta oluşan değişiklikler ve iyi uygulamalar tanıtılmaktadır. 2015 ilk çeyreğinde düzenlenecek eğitim programlarında Se rmaye Piyasası Tebliği, raporlama standartları ve genel kurul süreçleri ile ilgili bilgiler katılımcılar ile paylaşılacaktır. TKYD, Eylül – Aralık 2014 döneminde risklerin erken teşhisi, raporlama standartları, yatırımcı ilişkileri ve genel kurul süreçleri konularında beş adet eğitim ile toplam 115 halka açık şirket çalışanı, avukat ve danışmana ulaşmıştır.

Aile Şirketlerine Yönelik Programlar

Aile Şirketlerinde özgün problemlerin önüne geçmek ve hem aile üyeleri hem

de çalışan profesyoneller için daha iyi bir yönetim ortamı oluşturmak için gerekli araçların tanıtıldığı programlara bugüne kadar 2000’e yakın aile şirketi hissedarı ve yöneticisi katılım göstermiştir. Program içeriğinde “Aile Anayasa”sı oluşturma konusunda destek verilirken, aile ile şirket arasındaki dengenin sağlanması, denetim ve kontrol mekanizmalarının oluşturulması konusunda örneklemeye dayalı çalışmalar yer almaktadır.

21 Ekim 2014 tarihinde gerçekleşen Aile Anayasası Çalıştay’ında TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri Fikret Sebilcioğlu ve Av. Aydın Buğra İlter, md Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı Mustafa Doğrusoy, Deloitte Türkiye Ortağı Evren Sezer ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar Çalıştay’a katılan aile şirketlerine özgü problemlere eğilerek örnek bir Aile Anayasası üzerinde çalışmaya



başlamalarını sağlamışlardır. Anadolu’da birçok aile şirketinin bu eğitime ulaşımını kolaylaştırmak adına TKYD, TAİDER işbirliğinde 19 Mart 2015 tarihinde aynı Çalıştay’ı İzmir’de düzenleyecektir. İyi yönetim modellerini şirketlerinde uygulamak isteyen aile şirketlerinin daveti üzerine bu Çalıştay programını Anadolu’nun diğer şehirlerinde de düzenlemekten memnuniyet duyacağız.

Uluslararası İşbirlikleri

TKYD; uluslararası uzmanlığın Türkiye’ye getirilmesi, kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının uluslararası trendler ve gelişmeler takip edilerek gelişmesi amacıyla uluslararası kuruluşlar ile işbirliğinde birçok eğitim gerçekleştirmektedir. Bugüne kadar işbirliği yaptığımız International Finance Corporation (IFC), International Law Institute (ILI), AMDK Consultancy, Nestor Advisors, International Integrated Reporting Council (IIRC) gibi pek çok değerli kurumun yanı sıra alanında uluslararası ün kazanmış birçok konuşmacıyı da Türkiye’ye davet etmekteyiz.

Geçtiğimiz dönemde Türkiye’de büyük bir onurla ağırladığımız Barbara R. Hauser, M.A., J.D. 5 Kasım 2014 tarihinde ailenin stratejik hedefleri, ailenin yönetimi ve aile varlıklarının idaresi ve aile ofisi konularındaki Türkiye, ABD, Hindistan, İngiltere, Katar, Abu Dabi ve daha birçok ülkedeki aile şirketlerine danışmanlık yaparak edindiği 30 yılı aşkın deneyimini katılımcılar ile paylaşmıştır. Barbara R. Hauser aynı zamanda büyük övgüyle karşılanan International Family Governance kitabının yazarıdır.

2015 yılında uluslararası partnerlerimizle olan işbirliklerimiz 2 Şubat

YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İHTİSAS PROGRAMI

Tarih : 6 – 7 Mart 2015, Cuma ve Cumartesi
Adres : Wyndham Grand İstanbul Levent
Esentepe Mh., Büyükdere Caddesi No: 177, Şişli, İstanbul
Telefon : 0212 347 62 73
Kimler Katılabilir : Program şirket ana hissedarları için özel olarak tasarlanmıştır.
Program Ücreti : Program ücreti 2.500-TL + KDV'dir. TKYD üyelerine %30, aynı kuruluştan 3 ve üzeri katılımlarda %10 indirim uygulanmaktadır. Detaylı bilgi ve kayıt için 0212 347 62 73 numaralı telefondan Ahmet Balcılar (abalcılar@tkyd.org) ile görüşebilirsiniz.

6 MART 2015

09:30 – 11:00 **Yönetim Kurulu Oluşumu**
Şerif Kaynar, Korn/Ferry International, Yönetim Kurulu Başkanı

11:00 – 11:20 **Kahve arası**

11:20 – 13:00 **Doğru Yönetim Modelleri ve Takım Olma Bilinci**
Tanyer Sönmezer, Management Center Türkiye Grup CEO

13:00 – 14:00 **Öğle arası**

14:00 – 15:30 **Yönetim Kurulu Performans Ölçümü ve Komiteler**
Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık, Yönetim Kurulu Başkanı

7 MART 2015

09:30 – 11:00 **Holding ve Grup Şirketleri, Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinde Yönetim Kurulu Roller**
Ali Pandır, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza

11:00 – 11:20 **Kahve arası**

11:20 – 13:00 **Etkin Yönetim Kurulu ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**
Tayfun Bayazıt, Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti., Yönetim Kurulu Başkanı

13:00 – 14:00 **Öğle arası**

14:00 – 15:30 **Yönetim Kurulu'nun Gelecek Dönem Stratejisi ve Yönetim Hedefleri**
Feyhan Yaşar, Yaşar Holding A.Ş., Yönetim Kurulu Başkan Vekili



Şerif Kaynar,
Korn/Ferry International,
Yönetim Kurulu Başkanı



Tanyer Sönmezer,
Management Center
Türkiye Grup CEO



Yılmaz Argüden,
ARGE Danışmanlık,
Yönetim Kurulu Başkanı



Ali Pandır,
Ereğli Demir ve Çelik
Fabrikaları T.A.Ş., Yönetim Kurulu
Başkanı ve Murahhas Aza



Tayfun Bayazıt,
Bayazıt Yönetim Danışmanlık
Hizmetleri Ltd. Şti.,
Yönetim Kurulu Başkanı



Feyhan Yaşar,
Yaşar Holding A.Ş.,
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

* Katılımcılara TKYD tarafından katılım belgesi takdim edilecektir.
** TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.
*** Eğitimlerde kıyafet zorunluluğu bulunmamaktadır.

tarihinde International Law Institute (ILI) işbirliğinde düzenlenecek “Human Rights & Business” eğitimi ile devam edecek. 1955 yılında ABD’deki Georgetown Üniversitesi’nde kurulmuş olan ILI, ekonomik büyümenin ve iyi yönetimin ancak hukukun üstünlüğüyle başarılabilirliğini savunmakta ve bu yönde çalışmalar yapmaktadır. Bugün faaliyetlerine bağımsız olarak devam etmekte ve uluslararası hukuk, uluslararası ekonomi ve uluslararası ilişkiler ile ilgili bütün konularda eğitim ve danışmanlık sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk konularının birçok farklı platformda çokça tartışıldığı bu dönemde insan hakları konusunun ayrı bir önem taşıdığını düşünüyor ve Türk şirketlerine insan hakları politikalarını oluşturmaları için destek olmaya gayret ediyoruz.

Bunlarla beraber, özel sektöre finansman sağlayan, danışmanlık yapan ve geliştirmekte olan ülkelerde projeler yürüten Dünya Bankası üyesi International Finance Corporation (IFC) ile süregelen işbirliği çerçevesinde TKYD, Training of Trainers (ToT) ve Corporate Governance Methodology konusundaki dünyaca ün kazanmış IFC eğitimlerini Türkiye’deki sektör profesyonellerinin faydasına sunmaya devam edecektir. TKYD bünyesinde, bu eğitimler aracılığıyla IFC eğitmen sertifikasına sahip ve IFC’ye finansman amacıyla başvurmak isteyen şirketlere danışmanlık sağlayabilecek 18 üyemiz bulunmaktadır.

İhtiyaca Yönelik Planlanan Şirket-Özel Eğitimleri

TKYD; Kurumsal Yönetim düzenlemelerinin artması, yaptırımların etkinleşmesi için SPK ile çalışmaya devam etmektedir. Fakat Kurumsal Yönetim



uygulamaları her şirketin sektörü, yapısı ve iş kültürüne göre değişim gösterebilir. “Uygula, uygulayamıyorsan açıkla” prensibi bu sebeple SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin temelini oluşturur.

Şirketlerde iyi uygulamaların desteklenmesi ve SPK gereklerinin yerine getirilmesi amacıyla TKYD şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda planlanan özel eğitimler düzenlemektedir. Bu amaçla, konularında uzman TKYD eğitmenleri, aile şirketleri yönetiminde diyalogu artırmakta, halka açık şirketlerde iyi Kurumsal Yönetim uygulamalarını desteklemekte ve şirketlerin ihtiyaçlarına göre alt ve üst

yönetim kademeleri çalışanlarını en güncel bilgilerle donatmaktadır. Bugüne kadar Mercedes Geleceğin Liderleri Projesi’nde Anadolu’daki Mercedes bayilerine, halka açılma sürecinde AvivaSA’ya, şirket içerisinde kurumsal yönetim farkındalığını artırma konusunda Akçansa ve daha birçok şirkete destek verdiğimiz şirket-özel eğitimleri hakkında daha detaylı bilgi ve teklifler için bmustu@tkyd.org adresinden benimle iletişime geçebilirsiniz.

Eğitim başlıkları ile ilgili en güncel bilgilere, gelecek dönem eğitim başlıkları ve eğitim arşivine TKYD’nin www.tkyd.org adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz. ■



AİLE ANAYASASI ÇALIŞTAYI

İZMİR

Tarih : 19 Mart 2015
Saat : 09:30 – 17:00
Adres : EĞİAD
1456 Sokak No:10/1 Punta İş Merkezi Kat: 8
Alsancak – İzmir, TÜRKİYE
Telefon : 0(232) 422 30 00



Program

09:30 – 10:45 Kurumsal Yönetim ile Ailede Uyum, Şirkette Sürdürülebilirlik Genel Olarak Aile Anayasası ve Hukuki Geçerliliği
Av. Aydın Buğra İlter, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

- Şirket Ana Sözleşmesi
- Ortaklık Sözleşmesi



Av. Aydın Buğra İlter,
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

10:45 – 11:00 Kahve arası

11:00 – 12:30 Aile Şirketlerinde Yaşanan Sorunlar
Güray Karacar, TKYD Genel Sekreteri



Güray Karacar,
TKYD Genel Sekreteri

12:30 – 13:30 Öğle arası

13:30 – 15:00 Değerlendirme ve Örnek Aile Anayasası Çalışması
Mustafa Doğrusoy, TKYD Üyesi, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık, Kurucu Ortak



Mustafa Doğrusoy,
TKYD Üyesi, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık, Kurucu Ortak

15:00 – 15:20 Kahve arası

15:20 – 16:30 Eş zamanlı Oturumlar

Aile Anayasası oluşturmaya karar verdik, nereden başlamalıyız?
Mustafa Doğrusoy, TKYD Üyesi, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık, Kurucu Ortak

Aile Anayasamızı oluşturduk, bundan sonra nasıl ilerlemeliyiz?
Av. Aydın Buğra İlter, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



Katılım bedeli 750 TL + KDV olup, TKYD üyelerine %30, TAİDER üyelerine %20 indirim sağlanmaktadır. Detaylı bilgi, kayıt ve ödeme işlemleri için 0212 3476273 numaralı telefondan veya abalcilar@tkyd.org adresinden Ahmet Balcılar ile iletişime geçebilirsiniz.

* TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

** Eğitimlerde kıyafet zorunluluğu yoktur.

BİST 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 kuralarını açıklayarak dünyada kurumsal yönetim adı altında özel endeks oluşturan borsalardan biri olmuştur.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkelere’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 İlkelere uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarıncı, 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)

31 Aralık 2014 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 48 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. ■

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.									
75,72	77,36	81,59	82,37	84,17	85,83	90,25	91,39	85,77 *	89,51
5/28/2007	11/28/2007	11/27/2008	11/23/2009	11/23/2010	11/23/2011	11/9/2012	11/11/2013	3/3/2014	5/12/2014
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.									
75,17	78,34	81,21	83,02	85,04	89,02	91,04	87,26 *	90,46	
8/23/2007	8/21/2008	8/19/2009	8/19/2010	8/18/2011	8/17/2012	8/16/2013	3/3/2014	8/15/2014	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.									
79,67	83,21	84,31	84,69	85,54	90,90	90,90	88,69 *	92,96	
9/1/2007	9/24/2008	9/24/2009	9/23/2010	9/23/2011	9/24/2012	9/24/2013	3/1/2014	9/24/2014	
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	SAHA	
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.									
79,12	82,02	83,41	85,58	86,20	91,00	93,43	86,72 *	92,80	93,10
10/8/2007	10/6/2008	10/6/2009	10/5/2010	10/5/2011	10/5/2012	10/4/2013	3/3/2014	5/27/2014	10/2/2014
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.									
79,40	81,20	83,18	84,68	86,80	91,03	86,44 *	91,99		
3/20/2008	3/20/2009	3/19/2010	3/18/2011	3/19/2012	3/19/2013	3/3/2014	3/19/2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Şekerbank T.A.Ş.									
81,36	86,64	87,60	88,21	90,95	90,91	90,74 *			
2/27/2009	2/8/2010	2/7/2011	2/7/2012	2/6/2013	2/7/2014	3/1/2014			
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	iss			
Anadolu Efes Biraçılık ve Malt Sanayi A.Ş.									
80,96	82,71	84,00	85,46	89,39	93,30	88,31 *	94,20		
6/11/2008	6/5/2009	6/2/2010	6/1/2011	6/1/2012	5/24/2013	3/3/2014	5/23/2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.									
80,21	84,38	87,75	88,00	88,08	93,22	88,16 *			
12/29/2008	12/28/2009	12/28/2010	12/28/2011	12/28/2012	12/27/2013	3/3/2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Vakıf Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
78,10	82,30	84,10	87,30	92,10	94,00	93,10 *			
1/28/2009	1/27/2010	1/19/2011	1/18/2012	1/18/2013	1/17/2014	3/4/2014			
TURK-KREDİ RATING	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE			
Coca Cola İçecek A.Ş.									
83,04	84,34	84,96	88,81	92,01	87,86 *	92,47			
7/1/2009	7/1/2010	7/1/2011	7/2/2012	7/1/2013	3/3/2014	7/1/2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Arçelik A.Ş.									
82,09	85,53	85,91	91,07	92,80	87,88 *	94,11			
7/30/2009	7/30/2010	8/1/2011	7/30/2012	7/29/2013	3/3/2014	7/23/2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
TAV Havalimanları Holding A.Ş.									
83,34	90,35	90,96	92,44	93,97	91,76 *	94,15			
9/4/2009	8/31/2010	8/26/2011	8/24/2012	8/23/2013	3/1/2014	8/21/2014			
ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS	ISS			
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)									
87,69	89,15	91,02	91,09	94,03	90,60 *	94,43			
10/20/2009	10/19/2010	10/18/2011	10/18/2012	10/21/2013	3/3/2014	10/20/2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.									
82,64	84,20	85,87	90,31	91,81	86,46 *	93,53			
11/3/2009	11/3/2010	11/3/2011	11/5/2012	11/5/2013	3/3/2014	11/5/2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Petkim Petrokimya Holding A.Ş.									
77,13	81,90	85,20	87,20	89,10	89,70 *	90,10			
11/5/2009	9/2/2010	8/24/2011	8/24/2012	8/20/2013	3/4/2014	8/19/2014			
TURK-KREDİ RATING	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE			
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.									
80,53	81,71	82,61	85,97	89,12	80,65 *				
12/22/2009	12/20/2010	12/19/2011	12/14/2012	12/13/2013	3/3/2014				

SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
İş Finansal Kiralama A.Ş.									
80,24	83,76	85,79	90,31	91,14	85,93 *				
12/28/2009	12/28/2010	12/28/2011	12/28/2012	12/27/2013	3/3/2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri									
77,58	80,79	81,50	84,39	86,55	82,56 *	90,62			
12/29/2009	12/29/2010	12/22/2011	12/14/2012	12/13/2013	3/3/2014	2/5/2014			
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA			
Türk Telekomünikasyon A.Ş.									
80,11	82,66	83,73	88,01	88,02	83,16 *				
12/28/2009	12/28/2010	12/28/2011	12/12/2012	12/12/2013	3/3/2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
Turcas Petrol A.Ş.									
75,20	81,20	84,00	87,51	90,90	90,90 *				
3/12/2010	3/8/2011	3/8/2012	3/8/2013	3/3/2014	3/4/2014				
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE				
Park Elektrik A.Ş.									
86,45	86,66	88,24	89,80	84,47 *					
6/9/2010	6/8/2011	6/8/2012	6/6/2013	3/3/2014					
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA					
Aygaz A.Ş.									
84,61	84,95	89,57	92,71	89,76 *	92,93				
6/30/2010	6/30/2011	6/29/2012	7/1/2013	3/3/2014	7/1/2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.									
81,38	82,80	82,20	86,16	83,39 *	84,44				
10/21/2010	10/21/2011	10/18/2012	7/19/2013	3/4/2014	7/10/2014				
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING				
Yazıcılar Holding A.Ş.									
80,44	83,00	87,75	90,73	85,02 *	91,30				
11/8/2010	11/3/2011	10/18/2012	10/11/2013	03.03.20104	10/9/2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
İhlas Holding A.Ş.									
77,10	79,11	80,94	81,48	78,73 *	78,40				
12/28/2010	12/20/2011	9/28/2012	8/2/2013	3/3/2014	7/25/2014				
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING				
İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri)									
71,20	73,88	76,75	80,49	77,96 *	77,90				
12/28/2010	11/20/2011	9/27/2012	8/1/2013	3/3/2014	7/25/2014				
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING				
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.									
77,05	78,00	86,30	90,05	90,40 *					
2/1/2011	1/24/2012	12/31/2012	12/27/2013	3/4/2014					
TÜRK KREDİ RATING	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE					
Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.									
83,43	88,67	91,49	86,32 *	89,94	90,93				
11/24/2011	11/23/2012	11/20/2013	3/3/2014	5/20/2014	11/20/2014				
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA				
Egeli & Co.Yatırım Holding A.Ş.									
82,00	86,04	90,80	85,77 *						
12/2/2011	11/30/2012	11/29/2013	3/3/2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
Türkiye Halk Bankası A.Ş.									
87,40	87,73	92,05	84,72 *						
12/19/2011	12/19/2012	12/19/2013	3/3/2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.									
86,29	88,74	90,59	88,06 *	89,09					
12/23/2011	9/11/2012	9/10/2013	3/3/2014	9/5/2014					
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING					
Global Yatırım Holding A.Ş.									
83,64	88,04	88,60	88,40 *						
12/28/2011	11/26/2012	11/26/2013	3/4/2014						
SAHA	SAHA	KOBIRATE	KOBIRATE						
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.									
83,58	87,64	87,00 *	89,00						
8/23/2012	8/21/2013	3/4/2014	8/21/2014						
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE						
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.									
91,59	91,97	87,25 *	90,22						
11/26/2012	11/21/2013	3/3/2014	11/20/2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.									

87,73	91,59	86,41 *	91,13						
12/7/2012	11/20/2013	3/3/2014	11/20/2014						
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA						
Boyerer Büyük Mağazacılık A.Ş.									
86,36	86,13	81,99 *							
12/10/2012	12/10/2013	3/3/2014							
SAHA	SAHA	SAHA							
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.									
87,73	90,71	85,74 *							
12/13/2012	12/13/2013	3/3/2014							
SAHA	SAHA	SAHA							
İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
85,27	88,09	85,64 *	90,92						
12/27/2012	12/26/2013	3/3/2014	2/4/2014						
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	SAHA						
Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
83,90	90,10	90,20 *							
1/21/2013	12/31/2013	3/4/2014							
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE							
Creditwest Faktoring A.Ş.									
80,28	77,90 *	78,79							
6/24/2013	3/3/2014	6/17/2014							
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING							
Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.									
93,41	87,83 *	91,65							
12/4/2013	3/3/2014	5/22/2014							
SAHA	SAHA	SAHA							
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.									
81,30	80,70 *	87,70							
12/31/2013	3/4/2014	10/24/2014							
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE							
Çemaş Döküm Sanayi A.Ş.									
76,20									
5/28/2014									
KOBIRATE									
Aksa Akriik Kimya Sanayi A.Ş.									
92,18									
8/5/2014									
SAHA									
Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.									
91,57									
11/21/2014									
SAHA									
Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.									
69,73	72,63	75,16	78,68	82,75	88,49	82,81 *	86,99		
8/5/2008	5/21/2009	7/13/2010	7/21/2011	6/4/2012	8/6/2013	3/3/2014	8/6/2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Halka Açık Olmayan Şirketler									
Tek Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)									
68,32	70,79	74,40	76,04	77,31	77,35	78,57	70,01 *		
1/17/2008	1/28/2009	8/6/2010	1/17/2011	1/5/2012	1/4/2013	1/3/2014	3/3/2014		
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA		
Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)									
66,70	70,04	76,10	79,50						
8/4/2010	6/10/2011	6/14/2012	5/27/2013						
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE						
İGDAŞ (Halka Açık Değil)									
85,18									
12/31/2012									
SAHA									
Darıüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)									
84,01	86,40								
3/25/2013	3/28/2014								
KOBIRATE	KOBIRATE								
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)									
80,01									
12/31/2013									
KOBIRATE									
Kuveyttürk Katılım Bankası A.Ş. (Halka Açık Değil)									
85,89									
7/25/2014									
SAHA									

* SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar uyarınca, şirketlerin 2013 yılı kurumsal yönetim derecelendirme notları belirlenen prensipler çerçevesinde yenilenmiştir.



Aile şirketleri "duygusalılık" kısılcacında

Yeniçay Kurumsal Yönetim Semineri'nde CEO'lar, işletmelerinde "Ankara Kurumsal Yönetim Derneği" tarafından düzenlenen eğitimler kapsamında duygusal faktörlerin rolü tartışıldı.

ANKARA Sanayi Odası'nda düzenlenen "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri, ASO'nun en başarılı gününde gerçekleşti. Önceki KOBİ'lerin ekonomiyi canlandırdığını vurgulanan konuşmacılar, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini, bu nedenle KOBİ'lerin büyüme potansiyeliyle ilgili olarak, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı. Her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı. Her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı.

Önce KOBİ

ANKARA Sanayi Odası'nda düzenlenen "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri, ASO'nun en başarılı gününde gerçekleşti. Önceki KOBİ'lerin ekonomiyi canlandırdığını vurgulanan konuşmacılar, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini, bu nedenle KOBİ'lerin büyüme potansiyeliyle ilgili olarak, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı.

Aile şirketleri "duygusalılık" kısılcacında

ANKARA Sanayi Odası'nda (ASO) düzenlenen panelde açıklanan "Ankara Kurumsal Yönetim Algi Araştırması" sonuçlarına göre, aile şirketlerinin gelişimini engelleyen unsurların başında duygusalılık ve psikolojik etkenler öne çıkıyor. **Aysel Kanber'in** haberi sayfa 8'de

Kurumsallaşmada engel 'ego'

Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Semineri'nde, kurumsal yönetimin gelişmesinin önündeki en önemli engellerden birinin, kişisel faktörler olduğu vurgulandı.

M. Morkoç / F. Ç. Çeliker

ASO tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Semineri'nde, kurumsal yönetimin gelişmesinin önündeki en önemli engellerden birinin, kişisel faktörler olduğu vurgulandı. Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Semineri'nde, kurumsal yönetimin gelişmesinin önündeki en önemli engellerden birinin, kişisel faktörler olduğu vurgulandı.

'KOBİ'lere büyüme' tüyoları

ANKARA Sanayi Odası'nda düzenlenen "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri, ASO'nun en başarılı gününde gerçekleşti. Önceki KOBİ'lerin ekonomiyi canlandırdığını vurgulanan konuşmacılar, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini, bu nedenle KOBİ'lerin büyüme potansiyeliyle ilgili olarak, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı.

Bu dönemlerde KOBİ'lere özel önem ve destek verilmeli

ANKARA Sanayi Odası'nda düzenlenen "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri, ASO'nun en başarılı gününde gerçekleşti. Önceki KOBİ'lerin ekonomiyi canlandırdığını vurgulanan konuşmacılar, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini, bu nedenle KOBİ'lerin büyüme potansiyeliyle ilgili olarak, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı.

Kurumsallaşma eksikliği KOBİ'lerin büyümesini engelliyor

Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Semineri'nde, kurumsal yönetimin gelişmesinin önündeki en önemli engellerden birinin, kişisel faktörler olduğu vurgulandı.

'Tahsilat süresi KOBİ'lerde ortalama 29 gün uzadı'

ANKARA Sanayi Odası'nda düzenlenen "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri, ASO'nun en başarılı gününde gerçekleşti. Önceki KOBİ'lerin ekonomiyi canlandırdığını vurgulanan konuşmacılar, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini, bu nedenle KOBİ'lerin büyüme potansiyeliyle ilgili olarak, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı.

Kurumsal yönetim şirketlere ortak akılla hareket imkanı sağlıyor

ANKARA Sanayi Odası'nda düzenlenen "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri, ASO'nun en başarılı gününde gerçekleşti. Önceki KOBİ'lerin ekonomiyi canlandırdığını vurgulanan konuşmacılar, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini, bu nedenle KOBİ'lerin büyüme potansiyeliyle ilgili olarak, her şirketin önce KOBİ'den geçtiğini vurguladı.

Kurumsallaşma eksikliği KOBİ'lerin büyümesini engelliyor

Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Semineri'nde, kurumsal yönetimin gelişmesinin önündeki en önemli engellerden birinin, kişisel faktörler olduğu vurgulandı.

Ekim-Aralık 2014 döneminde konuyu gündemde tutmayı ve farklı yönleriyle tartışmaya açmayı amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, yazılı basında 7 farklı mecrada 18 haber ile TKYD çalışmalarını aktardı.

Dünya Gazetesi, Anayurt Gazetesi, Milliyet Ankara, Habertürk, Fortune Türkiye, Posta, EkoIQ

TKYD

Yeniçay Kurumsal Yönetim Semineri'nde CEO'lar, işletmelerinde "Ankara Kurumsal Yönetim Derneği" tarafından düzenlenen eğitimler kapsamında duygusal faktörlerin rolü tartışıldı.

KURULLARI VE GELECEK PERSPEKTİFLERİ

Yeniçay Kurumsal Yönetim Semineri'nde CEO'lar, işletmelerinde "Ankara Kurumsal Yönetim Derneği" tarafından düzenlenen eğitimler kapsamında duygusal faktörlerin rolü tartışıldı.

Avrupa'da agüstost sanayi üretimi düştü

Avrupa'da agüstost sanayi üretimi düştü

Avrupa'da agüstost sanayi üretimi düştü. Avrupa'da agüstost sanayi üretimi düştü.



İK'YA YÖN VERENLER BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAYA GELDİ
İnsan kaynakları profesyonellerini, sektörlerine yön veren yöneticileri, akademisyenleri ağırlayan Boğaziçi Üniversitesi İnsan Kaynakları Zirvesi, daha önce birçok etkinlikte ev sahipliği yapan Albert Long Hall'de dün gerçekleştirildi. Zirve, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Aygül Tokel'in koordinatörlüğünde Prof.

Dr. Üstün Ergüder, Prof. Dr. Vedat Akgıray, Doç. Dr. Deniz Gökeç, Türkiye'nin önde gelen yetenek avcılarından Murat Yeşilçedere, Ayşe Öztuna, Nilgün Langenberg, TKYD Başkanı Mehmet Göçmen, Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın, Mudo CEO'su Barış Karakulaklıcu, Boyner Başkan Yardımcısı İddi Türkmenoğlu, Turcell Genel Müdür Yardımcısı Selim Kocabaş gibi isimlerin de içinde bulunduğu 20'den fazla

konuşmacıya katılmolarla bir araya geldi. Açılış konuşmasını Prof. Dr. Tokel'in yaptığı zirvede, iş dünyasının önde gelen isimleri, disiplinlerarası konu başlıklarına sahip oturumlarda yer aldı. Zirve, günümüzde en önemli değer olan "İnsan", yönetim ve insan kaynakları konularında kapsamlı yenilikçi bakış açısıyla destekleyerek, insan kaynakları alanında fark yaratarak sürdürülebilir bir organizasyon olmanın amacıyla.

Artık geçmişe değil geleceğe bakalım
Tarihçiler, geçmişten geleceğe bakarak geleceği tahmin etmişlerdir. 12. yüzyıldan itibaren bilimci yaklaşımın geleceği tahmin etmeye başladığı görülmektedir. Ancak geleceği tahmin etmenin en doğru yolu geleceği tahmin etmektir. Geleceği tahmin etmenin en doğru yolu geleceği tahmin etmektir. Geleceği tahmin etmenin en doğru yolu geleceği tahmin etmektir.

'Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor'
Siyaset bilimci ve hukukçu Prof. Dr. Aygül Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi. Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi. Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi.

Kurumsal yönetimi ölçmek
Kurumsal yönetim, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Kurumsal yönetim, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Kurumsal yönetim, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK TALEP 10 KAT ARTI
Bağımsız yönetim kurulları, şirketlerin faaliyetlerini denetleme ve denetim sürecidir. Bağımsız yönetim kurulları, şirketlerin faaliyetlerini denetleme ve denetim sürecidir. Bağımsız yönetim kurulları, şirketlerin faaliyetlerini denetleme ve denetim sürecidir.

Sürdürülebilirlik, kurumsal yönetimde başarıdır
Sürdürülebilirlik, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Sürdürülebilirlik, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Sürdürülebilirlik, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

'YERLİLEŞME ÖZELLİKLERİ'
Yerlileşme, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yerlileşme, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yerlileşme, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

'ALTIN FIRINLARIN KİM'
Altın fırınlar, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Altın fırınlar, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Altın fırınlar, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

GELECEĞİN YÖNETİMİ
Geleceğin yönetimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Geleceğin yönetimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Geleceğin yönetimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi
Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

Kurumsallaşırken ölmeyin!
Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin!

'İK'YA YÖN VERENLER BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAYA GELDİ'
İnsan kaynakları profesyonellerini, sektörlerine yön veren yöneticileri, akademisyenleri ağırlayan Boğaziçi Üniversitesi İnsan Kaynakları Zirvesi, daha önce birçok etkinlikte ev sahipliği yapan Albert Long Hall'de dün gerçekleştirildi. Zirve, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Aygül Tokel'in koordinatörlüğünde Prof.

'Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor'
Siyaset bilimci ve hukukçu Prof. Dr. Aygül Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi. Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi. Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi.

Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi
Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK TALEP 10 KAT ARTI
Bağımsız yönetim kurulları, şirketlerin faaliyetlerini denetleme ve denetim sürecidir. Bağımsız yönetim kurulları, şirketlerin faaliyetlerini denetleme ve denetim sürecidir. Bağımsız yönetim kurulları, şirketlerin faaliyetlerini denetleme ve denetim sürecidir.

Kurumsallaşırken ölmeyin!
Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin! Kurumsallaşırken ölmeyin!

'İK'YA YÖN VERENLER BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAYA GELDİ'
İnsan kaynakları profesyonellerini, sektörlerine yön veren yöneticileri, akademisyenleri ağırlayan Boğaziçi Üniversitesi İnsan Kaynakları Zirvesi, daha önce birçok etkinlikte ev sahipliği yapan Albert Long Hall'de dün gerçekleştirildi. Zirve, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Aygül Tokel'in koordinatörlüğünde Prof.

'Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor'
Siyaset bilimci ve hukukçu Prof. Dr. Aygül Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi. Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi. Tokel, "Anayasa değişikliğinden başlamak gerekiyor" dedi.

Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi
Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir. Yönetim kurullarına bağımsız üye eğitimi, bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme ve denetleme sürecidir.

'Kurumsallaşmanın öndeki en büyük engellerden biri'
Kurumsallaşmanın öndeki en büyük engellerden biri, kurumsallaşmanın öndeki en büyük engellerden biri, kurumsallaşmanın öndeki en büyük engellerden biri, kurumsallaşmanın öndeki en büyük engellerden biri, kurumsallaşmanın öndeki en büyük engellerden biri.

Daha iyi yapıyorlar iş profesyonelleri beklentileri
Daha iyi yapıyorlar iş profesyonelleri beklentileri, daha iyi yapıyorlar iş profesyonelleri beklentileri, daha iyi yapıyorlar iş profesyonelleri beklentileri, daha iyi yapıyorlar iş profesyonelleri beklentileri, daha iyi yapıyorlar iş profesyonelleri beklentileri.

TÜRK TİCARET KANUNU'NDA KURUMSAL YÖNETİM

Ortaklıklar açısından kurumsal yönetim yaklaşımının TTK'deki yansımalarının incelenmesi

Bu çalışma kurumsal yönetim ilkelerinin 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'ndaki yansımalarını tespit etmeyi ve incelemeyi amaçlamaktadır. Uluslararası alanda "corporate governance" olarak bilinen kurumsal yönetim, ortaklıklara ilişkin bütün menfaat sahiplerinin çıkarlarını ideal bir düzeyde ve dengede korumaya yönelmiş bir ortaklık yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim anlayışının temel ilkeleri

şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adilliktir. Bu ilkeler temelinde etkili bir iç/dış denetim, topluma ve içinde bulunulan piyasalara karşı sorumlu bir yönetim anlayışı, zayıf durumda bulunan menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunması, böylelikle ortaklık faaliyetleri çerçevesinde ortaya çıkan değerlerin artırılması ve bu değerlerin hakkaniyete uygun olarak paylaşılması amaçlanmaktadır.



Cafer Eminoglu
On İki Levha Yayıncılık / Hukuk Dizisi 372 s. İstanbul, 2014

ŞİRKETLER İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK REHBERİ

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, bu rehber ile şirketlerimizin sürdürülebilirlik konusundaki sorularını cevaplamayı ve onlara takip edebilecekleri bir yol haritası sunmayı amaçlıyor.

Bu rehberde;

- Sürdürülebilirlik konusunda karşınıza çıkabilecek temel kavramlara,
- Şirketlere sağladığı rekabet avantajları,
- Sürdürülebilirlikte kilometre taşları ve sorumlu yatırım kavramlarına ilişkin açıklamalara, sürdürülebilirliği iş süreçlerinize nasıl dâhil edebileceğinize ilişkin önerilere ve ülkemizden uygulama örneklerine,
- Sürdürülebilirlik raporlamasının önemi ve farklı raporlama çerçevelerine dair bilgiler,
- Borsaların sürdürülebilirlikteki rolü ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksi hakkında bilgiler bulunmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, sorumlu yatırım

gibi kavramlar son yıllarda hükümetler, iş çevreleri, sivil toplum kuruluşları ve akademisyenlerin gündeminde önemli bir yer tutar hâle gelmiştir. Bugün karşı karşıya olduğumuz küresel ısınma, biyoçeşitlilik kaybı, kaynakların hızla tükenmesi ve kirlenmesi, açlık, yoksulluk, ayrımcılık, insan hakları ihlalleri ve yolsuzluk gibi önemli sorunlar insanlığı yeni bir düzen arayışına itmektedir.

Şirket değerlendirme kriterlerine ekonomik performansın yanı sıra sosyal ve çevresel performanslar da eklenmekte, şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal gelişimlerden kaynaklanan fırsat ve riskleri yönetme sürecindeki başarıları yatırımcıların şirket seçimlerinde de önemli bir kistas haline gelmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının önem kazanması

ve yatırımcıların da artık sürdürülebilirlik faktörlerini şirket seçiminde göz önünde bulundurmasıyla, sermaye piyasası düzenleyicileri ve borsalar konuya dikkatle eğilmiş; şirketler, yatırımcılar ve toplum nezdinde sürdürülebilirlik bilincinin yaygınlaşması için çeşitli girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Şirketlerin performans değerlendirmesinin sadece finansal performansları dikkate alınarak yapılması, yalnızca dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzetilebilir. Bu çerçevede, Borsa İstanbul, sermaye piyasası araçları Borsasında işlem gören veya işlem görme potansiyeli bulunan tüm şirketlere yönelik olarak bu Sürdürülebilirlik Rehberi'ni hazırlamıştır.

Sürdürülebilirlik Rehberi:

www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf adresinde.



AKBANK

AKÇANSA



ANADOLU EFES



Arçelik A.Ş.



AYGAZ

BATIÇİM



BRI SA



Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

ÇIM SA

Deloitte.



Hergüner Bilgen Özeke
Ankara Çiğdem
Ankara Partenerliği

Hürriyet

İhlas Holding

İŞ YATIRIM

KPMG

SABANCI

Şekerbank



Tepe Akfen
TAV
Havallimanları
Live, Smile and Fly!



TOYA

TSKB
5. Yıl

Tüpraş



TURKCELL

YapıKredi

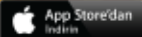
Yaşar

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, 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.

BÖLGENİN YÜKSELEN DEĞERİ TÜRKİYE'NİN TURKCELL'İ

20 yıldır insanların hayatını kolaylaştırmak, zenginleştirmek ve yenilik katmak için çalışıyoruz. **9 ülkede 71 milyon müşterimizle Türkiye'nin 1 numaralı, Avrupa'nın 2. büyük iletişim ve teknoloji şirketiyiz.** Türkiye'de **43,2 Mbps'a kadar mobil ve 1000 Mbps'a kadar fiber hız** ile üstün hizmet sunuyoruz. Türkiye ile birlikte Azerbaycan, Belarus, Gürcistan, Kazakistan, Moldova, Kuzey Kıbrıs, Ukrayna ve Almanya'da faaliyet gösteriyoruz. Ayrıca, **NYSE ve Borsa İstanbul'a kote olan tek Türk şirketi** olmanın yanı sıra Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde de yer alıyoruz.

Turkcell Yatırımcı İlişkileri Uygulamasını
indirerek tüm güncel verilere kolaylıkla
ulaşabilirsiniz.



TURKCELL

Birlikte, her gün daha iyiye...