

# KURUMSAL YÖNETİM



## ÖZEL SEKTÖR BULUŞMALARI "YARIN KİMLER AYAKTA KALACAK?"



Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri ile Yuvarlak Masa Toplantıları



Yerel Medya Temsilcileri ile Buluşmalar



- **MAKALE:** HAKAN GÜLDAĞ: "ESAS ÜRETİM MALİYETİ YETKİ KISKANÇLIĞIDIR"
- **MAKALE:** OZAN ALTAN: "YARIN KİMLER AYAKTA KALACAK?"
- **MAKALE:** DR. ADİL SALEPÇİOĞLU: "AİLE" ŞİRKETİ Mİ, "AİLENİN" ŞİRKETİ Mİ ?



65 yıldır, geleceği koruyarak  
üretenlerin yanındayız.

Kurumsal Bankacılık | Yatırım Bankacılığı | Danışmanlık

**TSKB**

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

[www.tskb.com.tr](http://www.tskb.com.tr)



## Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

Kurumsal yönetim anlayışının yeni uygulama alanları bulunduğu, daha fazla tartışıldığı ve öneminin arttığı bir döneme şahitlik etmekteyiz.

1999 yılında OECD tarafından ortaya konan ilkeler önemli bir altyapı hazırladı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak 2003 yılından bugüne en iyi uygulamaların gelişmesi için temel anlayışı oluşturan bu ilkeleri takip etmekte, birçok uluslararası kuruluş ile işbirlikleri yaparak ülkemizdeki uygulamaları desteklemekteyiz. İlkelerin önemli ölçüde değişime uğradığı bir sürece girmiş bulunmaktayız ve bu sürece aktif katkıda bulunuyor olmak bizler açısından mutluluk verici. Şüphesiz Türkiye'nin aynı süreçte G20'ye olan liderliği çalışmalara farklı bir güç ve etkinlik katmakta. 10 Nisan 2015 tarihinde OECD, Boğaziçi Üniversitesi ve SPK işbirliğinde düzenlediğimiz G20 toplantısı bu yönde önemli bir kilometre taşı oluşturdu.

Kurumsal Yönetim Algı Araştırması ulusal bazda edinilen görüşleri, 40.sını Mersin'de düzenlediğimiz "Anadolu Seminerleri" projesi çerçevesinde ziyaret ettiğimiz iller ile geliştirerek bizlere sunmakta. Bu çalışma bizlere kurumsal yönetim konusunda önemli bir ilginin oluştuğunu, uygulamaya geçme konusunda yardımcı olacak araçlara ihtiyaç duyulduğunu göstermekte. Bizler de yaz döneminde, uygulamaları pratik uygulama ve araçlarla destekleyecek çalışmalarını sizlerle birlikte hayata geçirebilmeyi amaçlamaktayız.

Etik iş kültürü ile hareket eden, sürdürülebilir bir iş ortamının kurumsal yönetim anlayışını bir iş yapma biçimi olarak ele aldığımız takdirde mümkün olabileceğine inanıyor, değerli katkılarınız ile bu gelişim sürecine desteğimizi sunuyoruz. Sizlerin katkılarınıza her zamankinden daha fazla ihtiyacımız olduğunu belirtir, 2003 yılından bugüne esirgelediğiniz katkılarınızın artarak devamını dilerim.

Sevgi ve saygılarımla,

**HURŞİT ZORLU**

*Yönetim Kurulu Başkanı*

## KÜNYE



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi Hürşit Zorlu

### Genel Yayın Yönetmeni

Güray Karacar, [gkaracar@tkyd.org](mailto:gkaracar@tkyd.org)

### Haber Müdürü

Hande Gürtepe, [hgurtepe@tkyd.org](mailto:hgurtepe@tkyd.org)

### Üye Hizmetleri ve Dağıtım

Ahmet Balçılar, [abalcalar@tkyd.org](mailto:abalcalar@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](mailto: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. 1200 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.

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

Temmuz 2015'te basılmıştır. ISSN 1308-1780

# Coca-Cola İçecek Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi 100 Endeksi'nde



Coca-Cola İçecek, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UNGC) insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele başlıkları altındaki 10 temel prensibine olan bağlılığı ve son 3 yıl boyunca sergilediği hisse senedi performansı ile **UNGC 100 Endeksi'nde yer alan ilk ve tek Türk şirketi** oldu.

*Sürdürülebilirlik yaklaşımımız,  
yaptığımız her işte bize yol  
göstermeye devam edecek...*



*Coca-Cola İçecek*

Türkiye, Orta Doğu, Orta Asya ve Pakistan'dan oluşan 10 ülkelik bir coğrafyada faaliyet gösteren Coca-Cola İçecek, 23 fabrika ve 10.000'i aşan çalışanıyla 370 milyonun üzerinde bir tüketici kitlesine ürünlerini sunmaktadır.



## DOSYA: 40. ANADOLU SEMİNERİNİ MERSİN EV SAHİPLİĞİ YAPTI 22



## MAKALE: DR. ADİL SALEPÇİOĞLU "AİLE" ŞİRKETİ Mİ, "AİLENİN" ŞİRKETİ Mİ ? 34

TKYD HABERLER 6  
TÜRKİYE'DEN HABERLER 12  
DÜNYADAN HABERLER 20  
TKYD EĞİTİMLERİ 38  
BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ 42  
BASINDA TKYD 43  
KÜTÜPHANE 48

## MAKALE: "ESAS ÜRETİM MAALİYETİ YETKİ KISKANÇLIĞIDIR" 28

HAKAN GÜLDAĞ  
DÜNYA GAZETESİ  
GENEL YAYIN  
YÖNETMENİ



## MAKALE: "YARIN KİMLER AYAKTA KALACAK?" 32

OZAN ALTAN  
İŞ YATIRIM YATIRIMCI İLİŞKİLERİ MÜDÜRÜ



# OECD KURUMSAL İLİŞKİLER BÖLÜM BAŞKANI MATS ISAKSSON KATILIMI İLE TKYD GÜNDEM TOPLANTISI DÜZENLENDİ



**B**oğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi işbirliğinde TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu daveti ile 05 Mayıs 2015 tarihinde düzenlenen toplantının konuşmacıları OECD Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanı Mats Isaksson ve Merkez Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray oldu.

Yuvarlak masa formatında düzenlenen toplantıda Mats Isaksson ve Prof. Dr. Vedat Akgiray “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Revizyonuyla Gelen Yenilikler ve Türkiye’ye Yansımaları” konusunda güncel bilgileri katılımcılara aktardılar.





## “İÇSEL BİLGİLERE ERİŞİMİ OLANLAR LİSTESİNDEKİ YÖNETİCİLERİN DİKKAT ETMESİ GEREKEN HUSUSLAR” SEMİNERİ

Kurumsal üye statüsündeki kuruluşlarımıza katkıda bulunabilmek amacıyla hazırlanan “İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesindeki Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar” başlıklı seminerlerin ikincisi 06 Mayıs 2015 tarihinde TSKB'de yapıldı.



**A**v. Ümit Yayla'nın katkılarıyla düzenlenen seminer, TSKB çalışanlarına özel olarak gerçekleştirildi. Seminerde, yöneticilerin bu listede yer alarak üstlendikleri sorumluluklar en iyi uygulama örnekleri ile bilgiye sunuldu, mevzuatta son dönemde oluşan değişiklikler ile ilgili kısa bir vizyon turu paylaşıldı. En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilmesi anlamında liderliği üstlenen kurumsal üyelerimize yönelik ücretsiz seminer programı ile ilgili bilgi almak için Eğitim ve Proje Müdürümüz Başak Muştu ile iletişime geçebilirsiniz. ■

# “ULUSLARARASI YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ VE YÖNETİM KURULU DİNAMİKLERİ” PROGRAMI

Odgers Berndtson ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin geçen sene başlattığı "Uluslararası Yönetim Kurulu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Dinamikleri" programı, 27-28 Mayıs 2015 tarihlerinde St.Regis otelinde 3. kez düzenlendi.



**Y**önetim Kurulu Üyeliği konusunda dünyanın önde gelen uzmanlarından biri olan Sayın Murray Steele yönetiminde yürütülen bu program, Londra'da da 8 yıldır Odgers Berndtson ve Financial Times işbirliği ile yürütülüyor.

Programda; icra / yönetim kuruluna yönelik çalışmalar beş temel konu çerçevesinde ele alındı:

- Yönetim ve İcra Kurulunda Strateji Oluşturma / Geliştirme
- Stratejik Karar Verme Süreci ve Çıkar Çatışmalarının Etkin Yönetimi
- Yönetim ve İcra Kurulu Üyesi Rollerinin Katma Değer Yaratabileceği Alanlar
- Yönetim ve İcra Kurullarında Farklı İletişim Stillerinin YK dinamiklerindeki rolü
- Yönetim ve İcra Kurulunun Ekip Performansı ve Toplam Performansa Etkisi





## “G20 VE B20 SÜREÇLERİNDE TÜRKİYE BAŞKANLIĞI VE ÖZEL SEKTÖRE ETKİLERİ” GÜNDEM TOPLANTISI

**S**ermaye Piyasası Çalışma Grubu'nun daveti ile 08 Haziran 2015 tarihinde düzenlenen Gündem Toplantısı'nda “G20 ve B20 Süreçlerinde Türkiye Başkanlığı ve Özel Sektöre Etkileri” konusu ele alındı. ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortağı ve B20 eş başkanlarından biri olan Av. Gönenç Gürkaynak, Türkiye'deki G20 sürecinden bahsetmesinin yanı sıra G20 ve B20 hakkında detaylı bilgi vererek tecrübelerini katılımcılarla paylaştı.



## TKYD VE TAİDER, ÇORLULU İŞ ADAMLARIYLA BİR ARAYA GELDİ



**A**ile İşletmeleri Derneği (TAİDER) ve TKYD, 07 Mayıs 2015 tarihinde Çorlu İş İnsanları ve Sanayiciler Derneği (ÇİSAD) davetiyle Çorlu'daki iş adamlarıyla bir araya geldi. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy'un aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ve aile anayasası konularında uzmanlığını aktardığı toplantıya 70 aile şirketi temsilcisi katıldı.



# TKYD GÜNDEM TOPLANTISI PROF. MERVYN KING KATILIMI İLE DÜZENLENDİ

**E**ntegre Raporlama konusundaki gelişmeleri Türk iş dünyasına taşıma misyonunu yüklenen TKYD tarafından Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi Yönetim Kurulu Başkanı **Prof. Mervyn E. King**'in katılımıyla 17 Haziran 2015 tarihinde 15:00 - 16:30 saatleri arasında İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral Kampüsü Mütevelli Toplantı Odası'nda gündem toplantısı düzenlendi. Toplantıda entegre düşünce, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve değer yaratma konuları ele alındı.



Mervyn King, Güney Afrika Yüksek Mahkemesi'nin kıdemli danışmanı ve önceki yargıcıdır. Çeşitli üniversitelerde Onursal öğretim görevlisi olarak dersler vermektedir. Ayrıca, Güney Afrika'daki Kurumsal Yönetim Kral Komitesi'nin yönetim kurulu başkanı, Güney Afrika Institute of Directors ilk başkan yardımcısı, International Integrated Reporting Council (IIRC) yönetim kurulu başkanı, Global Reporting Initiative (GRI) yönetim kurulu başkanı (Emeritus) ve Dünya Bankası Kurumsal Yönetim Özel Sektör Danışma Grubu üyesidir. Bunun dışında, Birleşmiş Milletler Yönetim Komitesi'nin yönetim kurulu başkanlığını yapmış ve 15 yıl boyunca Reklamcılık Standartları Otoritesi başkanlığını sürdürmüştür. Londra, Lüksemburg ve Johannesburg borsalarının listelerinde yer

alan birçok şirkette yönetim kurulu başkanı, direktör ve üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunmuştur. 53 ülkede reklamcılık, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim konularında konuşmalar yapmış ve danışmanlık

vermiştir. Birçok ödül alan King'in yönetim ve sürdürülebilirlik konularında iki kitabı bulunmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, uluslararası ara-bulucu rolünü üstlenmiştir ■



DOĞANIN EŞSİZ  
MİMAR VE  
MÜHENDİSLERİ

# BAL ARILARI

## Disiplin ve sıfır hata

Arılar milyonlarca yıldır dünyanın her yerinde aynı özelliklere sahip petekler inşa ederler.

Yüzlerce arı bir arada çalışarak, peteklerini farklı noktalardan örmeye başlarlar ve ortada birleşirler. Birleşme yerlerinde hiç bir iz ve hata bulmak mümkün değildir.

Petekler en az balmumu harcayarak en fazla balı depolamalarını sağlayan altıgen prizma şeklindedir. Her gözün derinliği 12 milimetredir ve şeklinden dolayı petekler kilolarca balı taşıyabilecek dirence sahiptir.

Bal arıları için petek gözlerinin birbirlerine olan açıları da önemlidir. Sırt sırta duran petek gözlerini mutlaka yere doğru 13° eğimle inşa ederler. Bu eğim, balın peteklerden akmasını önler.



0212 206 5 206  
www.kilsan.com

Dogal yaşatın...

Yaşam alanlarını kurarken tuğlayı tercih edin.



## 4. TÜRK – ALMAN AİLE ŞİRKETLERİ ZİRVESİ

11 Haziran 2015 tarihinde gerçekleştirilen 4. Türk – Alman Aile Şirketleri Zirvesi'nin konusunu “Aile Şirketlerinde Yeni Nesiller: Başarı için Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler” oluşturdu.



**B**aşta Almanya, Avusturya, İsviçre olmak üzere aile şirketlerinin diyalogu konusunda faaliyetler düzenleyen, kar amacı gütmeyen bir network kuruluşu olan AlphaZirkel International tarafından bu yıl dördüncüsü düzenlenen 4. Türk – Alman Aile Şirketleri Zirvesi Almanya, Avusturya ve İsviçre'den gelen köklü aile şirketlerini Türkiye'deki aile şirketleriyle bir araya getirdi. Federal Almanya Büyükelçisi Eberhard Pohl

himayesinde düzenlenen “Aile Şirketlerinde Yeni Nesiller: Başarı için Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler” konulu toplantıya AlphaZirkel International Kurucusu ve Sözcüsü Andreas E. Mach, AlphaZirkel Türkiye Başkanı Ergin İmre ve AlphaZirkel Türkiye Elçisi Ayse Slevogt da katıldılar.

“Aile Şirketlerinde Yeni Nesiller: Başarı için Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler | Aile Şirketlerini Tehdit eden Tuzaklardan Kaçınmak” Türk-Alman Diyalogu oturum başkanı Andreas E. Mach oldu. Açılış konuşmaları; H. E. Federal Almanya Cumhuriyeti Büyükelçisi Eberhard Pohl, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Sun Tekstil A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve ODE Yalıtım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan,



TAIDER Yönetim Kurulu Üyesi ve ITA & Legal Advisory Ortağı Aydın Buğra İlter tarafından yapıldı. Katılımın sadece aile şirketleri sahiplerine ve davetlilere açık olduğu Zirve'deki panelistleri; Leyla Alaton, Hüseyin Bayraktar, Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil, F. Peter Mitterbauer, Felix von Nathusius ve Dr.-Ing. Hans-Jürgen Schrag oluşturdu. ■



# BİRLEŞMİŞ MİLLETLER'DE İYİ YÖNETİŞİM ÇAĞRISI

UN Global Compact girişiminin 15. yılını doldurması vesilesiyle Birleşmiş Milletler Genel Merkezi'nde "İş Dünyası: Daha İyi Bir Dünya için İtici Güç" adlı konferans düzenlendi.



**U**N Global Compact girişiminin 15. yılını doldurması vesilesiyle 23-25 Haziran 2015 tarihinde düzenlenen "Global Compact +15: Business as a Force for Good" (İş Dünyası: Daha İyi Bir Dünya için İtici Güç) adlı konferansta iş dünyası ve sivil toplum BM'de bir araya gelerek küresel sorunların çözümünde özel sektörün rolünü değerlendirdi.

Global Compact Ulusal Ağları, şirketler, yatırımcılar, akademisyenler, sivil toplum, işçi örgütleri ve BM özel sektör temsilcilerinden katılımcıların yer aldığı konferansa Türkiye'yi temsilen

Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ile ARGE Danışmanlık, Boyner Holding, Garanti Bankası, TİSK, TÜSİAD ve Yaşar Üniversitesi temsilcilerinden oluşan bir delegasyon katılım gösterdi. Birleşmiş Milletler Genel Merkezi'nde düzenlenen toplantıda konuşan UN Global Compact Ulusal Ağlar Dünya Başkanı ve Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, "Güven, iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın da temelidir. Daha iyi ve sürdürülebilir bir gelecek için tüm kurumlar iyi yöneti-

şim ve işbirlikleri geliştirme konusunda sorumluluk üstlenmelidir" dedi. BM Genel Kurul oturumunda BM Genel Sekreteri Ban Ki-moon, BM Genel Kurul Başkanı Sam K. Kutesa, Nestle CEO'su Paul Bulcke, Unilever CEO'su Paul Polman, Sinopec CEO'su Fu Chengyu gibi küresel liderler bir araya gelerek konuşmalar yaptılar. ■

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ZİRVESİ 2015

Sürdürülebilirlik Zirvesi 04 Mayıs 2015 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlendi.



**K**urumsal Yönetim Merkezi (CCG) ve Sürdürülebilir Kalkınma Merkezi tarafından düzenlenen Boğaziçi Üniversitesi Sürdürülebilirlik Zirvesi ile Türkiye'de çevre, toplum ve kurumsal yönetim alanlarındaki önde gelen fikir önderleri ve şirket yöneticileri bir araya geldi. Zirvede; insana ve çevreye önem veren uygulamaların nasıl geliştirildikleri, şeffaf ve hesap verebilir bir şirketin nasıl olması gerektiği, sürdürülebilirlik kavramının şirketler için zorunluluk olmak yerine kurumsal kültürün bir parçası haline geldiği ve bu süreçte yaşanan zorluklar konuşuldu. Katılımcılarda sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratmak, katılımcıların var olan bakış açılarını geliştirmek ve katılımcılarda gelecek için ortak bir bilinç oluşturmak amaçlandı.

Kurumsal Yönetim ve Finansal Dü-

zenleme, Uygulama ve Araştırma Merkezi Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray, Coca-Cola İçecek Kurumsal İlişkiler Direktörü Atilla Demir Yerlikaya ve Şekerbank T.A.Ş. Genel Müdürü Halit Yıldız'ın açılış konuşmalarıyla başlayan zirveye, paneller ve tekli oturumlarla devam edildi. Sürdürülebilir Kalkınma ve Temiz Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezi Başkanı Doç. Dr. Nilgün Cılız'ın gerçekleştirdiği kapanış konuşmasıyla sona erdi.

Prof. Dr. Vedat Akgiray; çevre, toplum ve kurumsal yönetim kavramlarının birbirlerinden ayrılmaz bir bütün olarak dünyanın gündeminde öne çıktığı bir dönemde geleceğin liderlerini ve bilim insanlarını yetiştirme misyonu olan bir kurum olarak sürdürülebilirliği en öncelikli konulardan biri olarak gördüklerini söyledi.

Coca-Cola İçecek Kurumsal İlişkiler Direktörü Atilla Demir Yerlikaya'nın moderatörlüğünde düzenlenen "Raporlama: Hesap Verilebilirlik ve Şeffaflık" başlıklı panele; TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, TEİD Genel Sekreteri Tayfun Zaman, Anadolu Efes Kurumsal İlişkiler Direktörü Haluk Özdemir konuşmacı olarak katıldılar.

Coca-Cola İçecek ve Şekerbank desteği ile düzenlenen zirvede; UN Global Compact Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, Sabancı Holding Çimento Grubu Başkanı Hakan Gürdal, Coca-Cola İçecek Türkiye Genel Müdürü Lisani Atasayan, UNDP Direktörü Hansın Doğan ve Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Adnan Metin gibi alanında yetkin birçok isim konuşmacı olarak yer aldı. ■

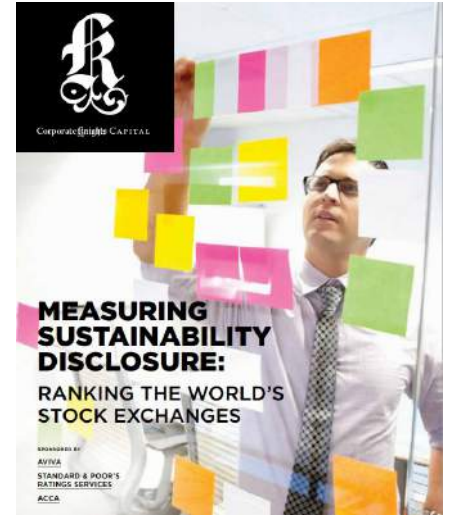
# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇIKLAMALARI KONUSUNDA EN ÇOK GELİŞEN BORSA: BORSA İSTANBUL

Corporate Knights tarafından yayınlanan Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Exchanges raporuna göre Borsa İstanbul sürdürülebilirlik konusunda 21 sıra atlayarak 11inci sıraya yükseldi.

Corporate Knights tarafından gerçekleştirilen ve Ekim 2014'te yayınlanan Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Exchanges raporu işten ayrılma, sera gazı emisyonları, yaralanma oranı, bordro, atık/israf ve su başlıklarından oluşan "birinci jenerasyon" sürdürülebilirlik göstergelerinin dünya üzerindeki halka açık şirketler tarafından ne dereceye kadar açıklandığını araştırmaktadır. Analiz bireysel borsalar düzeyinde toplanmış olup en son tamamlanmış

raporlama dönemi (2012) baz alınarak yapılan açıklama oranlarının incelemesini, son beş yıllık açıklama oranlarındaki büyümeyi ve açıklama zamanlarını içermektedir.

Bu rapora göre sürdürülebilirlik açıklamaları konusunda Dünya Borsaları listesinde en büyük gelişimi gösteren ise Borsa İstanbul (BIST) oldu. BIST'in 21 sıra atlayarak 11inci sıraya yükseldiğinin açıklandığı raporda bu gelişimin yeni Kurumsal Yönetim Mevzuatı'nın bir sonucu olduğu belirtiliyor. ■



## DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ'NDE GİRİŞİMCİLER İÇİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJESİ

Doğu ve Güneydoğu Bölgesi'nde Girişimciler İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Proje Toplantısı 6 Mayıs 2015 tarihinde Renaissance Polat Erzurum Hotel'de düzenlendi.

TÜRKONFED tarafından başlatılan ve Hollanda Büyükelçiliği Matra Fonu desteği ile yürütülen "Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Girişimciler İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi" eğitim toplantılarının beşincisi Erzurum'da düzenlendi.

TR1 Bölgesini oluşturan Bayburt, Erzincan ve Erzurum illerinden girişimcilerin katıldığı eğitim toplantısında üç bölüm halinde kurumsal sosyal sorumluluk deneyimi aktarıldı. TÜRKONFED Ekonomik Araştırma-



lar Bölüm Sorumlusu Zuhal Özbay Daş, TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Erzurum YDO Koordinatörü M. Emre Aydın'ın konuşmacı

olarak katıldığı toplantıda bölge için hazırlanan rapor sunulurken, girişimcilere yönelik kurumsal yönetim uygulamaları tanıtıldı. ■

## “INTERCULTURAL FAMILY BUSINESS SUMMIT” KONFERANSI TÜRK VE İTALYAN İŞADAMLARINI BİR ARAYA GETİRDİ

Koç Üniversitesi Aile Şirketleri Kulübü tarafından 04-05 Mayıs 2015 tarihlerinde İtalya'nın Milano şehrinde “Intercultural Family Business Summit” etkinliği düzenlendi.

**T**ürk ekonomisinin omurgasını oluşturan aile şirketlerinin önemini vurgulayan ve kariyerlerini aile şirketlerinde devam ettirmeyi planlayan Koç Üniversitesi öğrencilerinin kurmuş olduğu Koç Üniversitesi Aile Şirketleri Kulübü tarafından 04-05 Mayıs 2015 tarihlerinde İtalya'nın Milano şehrinde 'Intercultural Family Business Summit' etkinliği düzenlendi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin de destek verdiği ve yaşları 20 ile 30 arasında değişen genç liderlere yö-

nelik olan programda derslerin yanı sıra grup aktiviteleri ve vaka çalışmaları da düzenlendi. Uluslararası bir vizyona sahip olmayı amaçlayan zirvede Türk ve İtalyan aileleri ile yönetim metotları karşılaştırıldı. Koç Üniversitesi Aile Şirketleri Kulübü üyeleri, Bocconi Üniversitesi, NextGen Italy üyeleri, Türkiye ve İtalya'dan işadamları ile danışmanlar zirve katılımcılarını oluşturdu. ■



## "KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM - POLİTİKALAR VE UYGULAMALAR" KONFERANSI

OECD ve Dünya Bankası katkılarıyla, kamu uzman STK'larının işbirliği ile Argüden Yönetişim Akademisi tarafından, Ankara'da düzenlenen konferansta, kamu sektöründe iyi yönetim uygulama ve politikaları ele alınarak 'Kamuda İyi Yönetişim' kitabı da katılımcılarla paylaşıldı.

**B**oğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK) bünyesinde ve Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyelerinin katılımı ile Ankara'da “Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı” başlatan Argüden Yönetişim Akademisi, kamuda görevli 40 uzmana eğitim vererek 4 modül şeklinde gerçekleşecek eğitimlerin ilkinin tamamladı.

Akademi, bu çerçevede Ankara'da 'Kamuda İyi Yönetişim – Uygulamalar ve Politikalar' isimli bir konferans düzenledi. Argüden Yönetişim Akade-



misi Kurucusu ve ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden tarafından açılış konuşması yapılan konferansta, çalışmalarını

BÜVAK bünyesinde yürüten Argüden Yönetişim Akademisi'nin ilk yayını olan 'Kamuda İyi Yönetişim' kitabı da katılımcılarla paylaşıldı.

Konferansın onur konuğu OECD Düzenleyici Politikalar Bölüm Başkanı Nick Malyshev 'OECD Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri' başlıklı bir sunum gerçekleştirdi. Konferans; Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü Barış Dinçer'in moderatörlüğündeki 'Kamu Sektöründe İyi Yönetişim – Uygulamalar ve Politikalar' konulu panel ile devam etti. ■



# "ÖNCE YATIRIMCI!" KONFERANSI

Boğaziçi Üniversitesi CCG ve CARF işbirliği ile düzenlenen konferansta "Türkiye Finans Sektörü Güven Araştırması 2015" sonuçları paylaşıldı.

**B**oğaziçi Üniversitesi CCG ve CARF işbirliği ile, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Finansgündem sponsorluğunda 29 Mayıs 2015 tarihinde "Önce Yatırımcı!" Konferansı düzenlendi.

CFA İstanbul ve Boğaziçi CCG tarafından gerçekleştirilen "Türkiye Finans Sektörü Güven Araştırması 2015" sonuçları paylaşıldı. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; yatırımcıların %41'nin sermaye piyasalarına güvenmediği; %51'nin ise bugün kendilerine verilecek 100 bin TL'yi, bir sene sonra yıllık faiz oranı % 10 iken verilecek 120 bin TL'ye tercih ettiği belirtildi.

Konferans, "Türkiye'de Finansal Sektöre Güven Sorunu ve Yatırımcının Korunması" başlıklı, Prof. Dr. Vedat Akgiray'ın moderatörlüğündeki panelde devam etti. Panelde İlhami Koç (Başkan, TSPB, GMY, İş Bankası),



Atilla Köksal ( CFA, CFA Institute YK Üyesi), Özgür Güneri (TKYD, YK Üyesi, CEO, Finansinvest) konuşmacı olarak katıldı.

"Önce Yatırımcı!" Konferansı, CFA, CFA Institute YK Üyesi Atilla Köksal moderatörlüğündeki "Yatırımcı'nın Korunması - Yatırım Danışmanlığı" başlıklı panelin ardından sona erdi.

Panelin konuşmacıları arasında Yrd. Doç. Dr. Emrah Şener (Boğaziçi Ün. Center for Applied Research Dan. Kur. Üyesi), Giorgio Medda (Turkey Country Manager, Azimuth Asset Mn), Mehmet Gerz (CEO, Ata Portföy Yönetimi, CFA İstanbul YK) yer aldı.



# “III. SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANS FORUMU” DÜZENLENDİ

Global Compact Türkiye, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) işbirliğiyle gerçekleştirilen “III. Sürdürülebilir Finans Forumu” finansın değişik alanlarında sürdürülebilirlik temasını işledi.



**G**lobal Compact Türkiye, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) işbirliği ile düzenlenen III. Sürdürülebilir Finans Forumu 05 Mayıs 2015'te Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlendi.

Konferansta; Kyoto sonrası iklim stratejileri, su kaynakları kullanımının güncel durumu ve bu alandaki çevresel, ekonomik, sosyal fırsatlar, finans piyasasında kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik derecelendirmesi gibi konulara dikkat çekildi. Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi

(CCG) ev sahipliğinde, Garanti Bankası ve Şekerbank'ın ana sponsorluğunda ve TSKB'nin desteğiyle gerçekleştirilen Forum'un açılış konuşmaları Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim Merkezi (CCG) Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray, SKD Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi Ebru Dildar Edin, Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ve BM Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) Başkan Yardımcısı Yuki Yasui tarafından yapıldı.

Forum ana konuşmacısı Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) Kurumsal İşler Başkanı Mats Isaksson “Günümüz Finans Piyasasında Kurumsal Yönetişim” başlıklı konuşmasında 2008 küresel krizinden sonra yaşanan gelişmeleri ve oluşan trendleri katılımcılarla paylaştı. ■



# BORSA İSTANBUL'DA KADIN – ERKEK EŞİTLİĞİ İÇİN GONG TÖRENİ

Borsa İstanbul ev sahipliğinde, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women), UN Global Compact ve Sürdürülebilir Borsalar Girişimi (Sustainable Stock Exchanges Initiative-SSE) işbirliğiyle kadın-erkek eşitliği için Gong Töreni düzenlendi.



**T**oplumsal cinsiyet eşitliği bilincinin artırılmasına ve kadınların ekonomik alanda güçlenmesine katkıda bulunmak amacıyla Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (BM Kadın Birimi-UN Women), UN Global Compact ve Sürdürülebilir Borsalar Girişimi (Sustainable Stock Exchanges Initiative-SSE) tarafından düzenlenen, borsaların açılış veya kapanış gong törenlerinde “Eşitlik için Borsa Gongunun Çalınması” etkinliklerine bu sene Borsa İstanbul da dahil oldu.

1995 yılında 189 ülke tarafından onaylanan ve toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi için bir yol

haritası belirleyen Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu'nun 20'nci yıl dönümü çerçevesinde düzenlenen etkinlik 6 Mart 2015 Cuma günü, piyasaların açılış saati olan 09.15'te Borsa İstanbul Fuayesi'nde düzenlendi.

Törende Borsa İstanbul Genel Müdür Vekili Hüseyin Zafer, BM Kadın Birimi Avrupa ve Orta Asya Bölge Direktörü ve Türkiye Temsilcisi Ingibjörg Gísladóttir, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) Yatırım ve İşletmeler Direktörü ve UNCTAD Dünya Yatırım Raporu Genel Yayın Yönetmeni James Zhan, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi, UN Global Compact Yönetim Kurulu

Üyesi Güler Sabancı ve Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve UN Global Compact Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Yılmaz Argüden birer konuşma yaptı. Tören, TPF İyi Niyet Elçisi Jülide Ateş'in takdimi ile gerçekleşti. Törene mesaj gönderen Başbakan Ahmet Davutoğlu'nun eşi Dr. Sare Davutoğlu, her türlü ayrımcılığın sona erdiği, kadınların kültürel, ekonomik ve siyasi hayatta hak ettikleri yeri aldığı bir dünya temenni ettiğini iletti. ■

# MELSA ARARAT ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM AĞI (ICGN) YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİNE SEÇİLDİ

**T**ürkiye Kurumsal Yönetim Derneği Akademik Kurulu Başkanı ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Dr. Melsa Ararat, 3 Haziran 2015 tarihinde Londra'da düzenlenen genel kurul toplantısı sonucunda Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) yönetim kurulu üyeliğine seçilen ilk ve tek akademisyen oldu. Aberdeen Asset Management, Deloitte ve Harvard Law School, HHL, Brezilya Kurumsal Yönetim Derneği gibi önemli kurumların üyeleri tarafından aday gösterilen Melsa Ararat, kurumun kurucularından ve Kurumsal Yönetim reform hareketinin öncülerinden Ira Millstein tarafından da desteklendi. Aynı zamanda ICGN'in Ödül Komitesi ve İş Etiği Komitesi üye-



si olan Ararat, ICGN'in bu yılki konferansında insan hakları, yönetim ve şirket modellerinde çeşitlilik ve entegre raporlama konularının öne çıktığına dikkat çekti. TKYD olarak Melsa Ararat'ın ICGN üyeliğini kutlar, başarılarının devamını dileriz. ■

## Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı Hakkında

ICGN, 1995 yılında İngiltere kanunlarına göre kurulmuş Londra merkezli ve kâr amacı gütmeyen bir şirkettir. 26 trilyon dolar varlığı yöneten varlık yöneticilerinin ve yatırımcıların önderliğinde kurumsal yönetim profesyonellerini biraraya getiren ICGN dünyada kurumsal yönetimin iyileştirilmesi amacıyla ilkeler, rehberler ve beyanatlar yayınlamaya yatırım sektörünü ve finansal politikaları etkiliyor. ICGN küresel sermaye piyasaları ve finans sektörünü ilgilendiren tüm platformlarda da etkin olarak yer almaktadır. ICGN ile ilgili detaylı bilgiye <https://www.icgn.org/> adresinden ulaşabilirsiniz.

# İNSAN HAKLARI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ ICGN GÖRÜŞÜ OLARAK YAYINLANDI

ICGN İş Etiği Komitesi kurumsal yönetim çerçevesinde insan haklarını ele alan bir görüşü yayınladı.

**K**ötü insan hakları uygulamalarının şirketlerin paydaş ilişkileri, finansal performans ve sürdürülebilir değer yaratma potansiyelleri üzerinde somut etkilerinin altını çizen görüşte; insan

hakları ihlallerinin kurumsal yönetim konusunu nasıl ilgilendirdiği, yatırımcıların insan hakları yönetiminde şirketlerden ve yönetim kurullarından neler beklemesi gerektiği gibi sorulara yanıt buluyor. Çalışmaya

[https://icgn.org/images/Viewpoint\\_Human\\_rights\\_through\\_a\\_corporate\\_governance\\_lens-2015Apr.pdf](https://icgn.org/images/Viewpoint_Human_rights_through_a_corporate_governance_lens-2015Apr.pdf) adresinden erişebilirsiniz. ■



## ICGN

International Corporate Governance Network

Influencing • Connecting • Informing

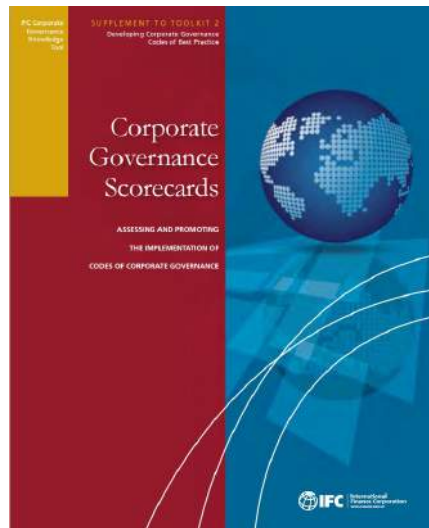
# IFC DENGELİ PUAN TABLOSU

“Balanced Scorecard” olarak tanınan ve dilimizde “Dengeli Puan Tablosu” olarak kullanım alanı bulan araç setleri kurumsal yönetim kodlarına uyumu ve daha iyi yönetim uygulamalarını teşvik etmekte önemli bir araç olarak yer alıyor.



**I**nternational Finance Corporation (IFC) tarafından 2-3 Haziran 2014 tarihlerinde Viyana’da düzenlenen toplantının ardından yayınlanan “Kurumsal Yönetim Dengeli Puan Tablosu” aynı kuruluş tarafından önceki dönemde yayımlanan kaynaklara ek teşkil ediyor. Dünyanın farklı bölgelerinden uzmanların, uygulayıcıların, IFC bölge temsilcilerinin ve Türkiye’den Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri Güray Karacar’ın katıldığı eğitimde farklı ülkelerin model ve kurumsal yönetim kurum karneleri kullanımı tartışıldı.

“Dengeli Puan Tablosu” kurumların kurumsal yönetim karnelerinin değerlendirilmesi için hazırlanmış



araçlar olup bir ülke içinde kurumsal yönetim kültürünü geliştirmek için uzun vadeli, tekrarlayan bir sürecin parçasıdır. IFC tarafından

yayınlanan bu kaynak; kurumsal yönetim kodlarının uygulanmasında ve gözlemlenmesinde puan tablosunun nasıl kullanılacağı üzerine odaklanıyor. Kaynak, aynı zamanda, dengeli puan tablosunun nasıl geliştirileceğine rehberlik edip, farklı ülkelerdeki farklı puan tablosu kullanıcılarının puanlamalarına karşı değişik yaklaşımlar sunuyor ve puan tablolarının yerel kurumsal yönetim durumlarına ve çerçevesine nasıl uyarlanacağını gösteriyor. ■

# 40. ANADOLU SEMİNERİNE MERSİN EV SAHİPLİĞİ YAPTI



***Anadolu Seminerleri'ne konuşmacı olan, çalışma gruplarında yön veren üyelerimize ve destek olan kuruluşlarımıza teşekkür ediyoruz!***

2003 yılında aile şirketlerine yönelik özel bir içerik ile başlayan “Anadolu Seminerleri” sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, medya, spor kulüplerini kapsayarak gelişti ve 2015 yılında 40 seminere ulaştı. Kurumsal yönetim anlayışını en iyi uygulamaları ile tanıtarak bir iş yapma biçimi olarak benimsenmesi yönündeki çabalara destek veren üyelerimize bu programlara katılan 1800 katılımcı adına teşekkür ediyoruz.

Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Borsa İstanbul, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Dünya Gazetesi, International Finance Corporation (IFC), İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ve StratejiCo. destekleri ile zenginleşen Kurumsal Yönetim Seminerleri 2015 yılında İstanbul, Kayseri ve Antalya ile devam edecek.



### Kurumsal Yönetim Algı Araştırması

Ulusal düzeyde gerçekleştirilen “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesindeki motivasyon noktalarını ve önündeki engelleri ortaya koymakta önemli bir veri seti oluşturdu. StratejiCo. ve Era Araştırma kuruluşları katkıları ile ziyaret edilen illere özel hususları anlamaya ve öneriler geliştirmeye yönelik olarak sürdürülen proje çerçevesinde gerçekleştirilen iş dünyası temsilcileri ile görüşmeler Kurumsal Yönetim Seminerleri’ne yön veriyor. Bursa, Ankara, Konya ve

Mersin illerine özel raporlar seminerlerde ele alınacak konulara yön verirken düzenlenen panellerde tartışmalara ışık tutuyor.

### Medya Buluşmaları

Ekonomi Gazetecileri Derneği ve TKYD işbirliğinde hazırlanan “Ekonomi Gazetecisinin Kurumsal Yönetim El Kitabı” yayını çerçevesinde, yerel medya temsilcileri katılımları ile düzenlenen sohbet toplantılarında güncel ekonomik gelişmeler ele alınırken kurumsal yönetim anlayışının tanınmasında medyanın üstlendiği kritik rol gündemi oluşturuyor.

### Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri Toplantısı

TKYD tarafından sivil toplum kuruluşları yönetimleri ve yöneticilerine katkıda bulunmak amacıyla hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları” rehberi ziyaret edilen illerdeki kuruluşlar ile yapılan yuvarlak masa toplantılarında hediye ediliyor, rehberde yer alan konuların hayata geçirilmesine dair öneriler ele alınıyor.





### Panel: Yarın Kimler Ayakta Kalacak?

“Yarın Kimler Ayakta Kalacak?” başlıklı panelde kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve etik uygulamaları seminerlere ev sahipliği yapan illere özel hazırlanan “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” raporu çerçevesinde tartışılıyor, kaynak rehber ve yayınlar katılımcılara hediye ediliyor.

### Üniversite Ziyaretleri

Ziyaret edilen illerdeki üniversitelerde düzenlenen panellerde, kurumsal yönetim anlayışı pratik örnekler ile aktarılırken öğrencilere kariyer planlaması yapmalarında katkıda bulunacak bilgiler iş dünyası temsilcileri tarafından aktarılıyor.

### Özel Sektör Temsilcileri ile Kapalı Oturum

Etik ve İtibar Derneği Genel Sekreteri Tayfun Zaman tarafından düzenlenen özel oturumlarda “İş Etiği Politikaları ve Uygulama Örnekleri” tanıtılıyor.





# KONYA KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI RAPORU TARTIŞMAYA AÇILDI

Anadolu Seminerleri'nin 2015 yılı takviminde ilk il Konya oldu. TKYD'nin StratejiCo. işbirliğiyle hazırladığı "Konya Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" Konya Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlenen panelde katılımcılarla paylaşıldı. Panel öncesinde Karatay Üniversitesi'nde bir seminer, Konyalı medya mensupları ile öğle yemeği ve özel sektör katılımcılarına etik uygulamalar konusunda özel bir oturum düzenlendi.

## "Yarın kimin ayakta kalacağını anlamak için, bugünü iyi okumamız lazım"

Toplantının açılış konuşmasını yapan Konya Sanayi Odası Başkan Yardımcısı Mustafa Veli Tekelioğlu ülkelerin, şirketlerin küresel kırılmalardan çıkış yolu aradığı, yarın ne olacak diye düşündüğü bu dönemde kimin ayakta kalacağını anlamak için, bugünü iyi okumak gerektiğini belirtti. Tekelioğlu; "Günümüzde iş yapma, para kazanma ve büyüme trendleri çok farklılaştı. Değişim ve gelişim trendlerini iyi okuyarak stratejiler üretebilen, insan kaynağına yatırım yapan, kurumsallaşmış, birlikte çalışmayı öğrenen, rakipleriyle ortak iş yapabilen, şirketler ve ülkeler ayakta kalabilecek düşüncesindeyim. 4. Sanayi Devrimi, bir başka deyişle Endüstri 4.0'ı görebilen, alt yapısını bu yeni devrime hazırlayabilen şirketler ayakta kalabilecek. Şirket yöneticilerinin ve Odalar olarak bizlerin yapması gereken ise; bu bakış açısını geliştirmek ve uygun alt yapıyı hazırlamak. Konya Sanayi Odası olarak, Türkiye'nin bölgesel anlamdaki ilk ar-ge inovasyon merkezi Innopark Projesi'ni hayata geçirerek, biraz önce bahsettiğim Endüstri 4.0 altyapısını oluşturmaya çalışıyoruz." dedi.

## Panel: "Yarın Kimler Ayakta Kalacak?"

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve StratejiCo. Kurucu Ortağı Selim Oktar'ın yöneticiliğini üstlendiği panele; Dünya Gazetesi Yazarı Rüştü Bozkurt, Güven-san Gıda Tarım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Güvenek, Etik ve İtibar Derneği (TEİD) Yönetim Kurulu Başkanı Selçuk Öncer ve İş Yatırım Kurumsal Finansman-Borçlanma Araçları Müdür Yardımcısı Mehmet Kaya panelist olarak katıldı.

Konya'da alternatif finansman kaynaklarının kullanımı konusunda zafiyet bulunduğu dikkat çekilerek, uluslararası standartlarda yönetimler oluşturarak sermaye piyasaları ve yabancı yatırımlardan alınan payın artırılması gerektiği belirtildi. Konya'da yapılan çalışmaların en önemli sonuçlardan biri; Konya iş dünyasının kurumsal yönetimin ulusal ve uluslararası normları konusunda bilgi sahibi oldukları ancak yaşadıkları toplum,

aile kültürü ve geleneksel iş yapış ilkelerinden taviz vermemek konusunda azami gayret sarf ettikleri oldu. Konya'da kurumsal yönetim ile ilgili farkındalık seviyesinin ailede kuşak geçişlerinin artmasıyla beraber yükseldiği ancak bu farkındalığın ailenin bütün bireyleri tarafından benimsenmediği ve şirketlerin iş yapma kültürlerinin büyük ölçüde etkilenmediği tespit edildi.

## Yetki devri için erken mi?

Yapılan görüşmelerde gündeme gelen konulardan biri genç kuşakların artık icranın başına geçmelerine rağmen ailenin kurucu bireylerinin yetkiyi kendilerine devretmedikleri konusu oldu. Araştırma sonucunda Konya'ya özgü olarak dikkat çekici en önemli bulgulardan biri şirket yöneticilerinin kurumsal yönetim ile çalışan kalitesi arasında birebir bağlantı görmeleri oldu. Şirket sahiplerinin Konya'nın büyüyen ekonomisi ve endüstrisi ile paralel olarak kaliteli çalışana istihdam etme ve elde tutma konusuna eğildikleri dikkat çekiyor.



## Mersin Raporu Farkındalık Seviyesinin Yüksek Olduğunu Ancak Uygulamaların Desteklenmesi Gerektiğini Gösteriyor

Toplantının açılış konuşmasını yapan Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Şerafettin Aşut “Ekonomide merkez insandır. Biz Mersin Ticaret ve Sanayi Odası olarak ahlaklı bir ekonomi istiyoruz. Bu anlamda Birleşmiş Milletler’in en önemli projesi olan Global Compact’ı imzalayan birkaç Odadan biriyiz. Global Compact, yolsuzlukla çocuk işçi çalıştırmaya kadar birçok konuda ilkeleri olan bir ekonomi öngörüyor. MTSO olarak Mersin firmalarının da bu anlaşmaya imza koymasını sağlıyoruz. Bu anlamda son zamanlarda Mersin adının ekonomik anlamda olumsuz imaj yaratan olaylarla anılması bu çabalarımızla uyuşmamaktadır. Mersin, bu anlamda ulusal ve küresel etkinliğini artırarak hak ettiği imaja kavuşacaktır. Yani Mersin önce insan diyor, önce iş ahlakı diyor.” dedi.

### Panel: “Yarın Kimler Ayakta Kalacak?”

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar’ın yönettiği panele; Dünya Gazete-



si Genel Yayın Yönetmeni Hakan Gülüdağ, Borsa İstanbul Özel Pazar Müdürü Doç. Dr. Recep Bildik, Etik ve İtibar Derneği (TEİD) Yönetim Kurulu Başkanı Selçuk Öncer ve TKYD Üyesi ve İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Müdürü Ozan Altan panelist olarak katıldı.

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Gülüdağ “Aile şirketleri; yetki kıskançlığı, vazgeçilmez adam olma tutkusu, planlama eksikliği, kardeş ve elti çekişmeleri, aile içi kayırma, küçük dükkancılık ve otokratik yönetim tarzı olarak özetlenebilecek 7 ölümcül hatadan uzak

durmalı.” dedi.

Özel Pazar hakkında katılımcıları bilgilendiren Borsa İstanbul Özel Pazar Müdürü Doç. Dr. Recep Bildik “Borsa İstanbul olarak ülkemizdeki girişimcilik ekosisteminin büyümesine katkıda bulunmak ve böylece inovasyon ve istihdam yaratacak yeni işletmeleri desteklemek amacıyla Özel Pazar’ı oluşturduk. Halka açılmadan, şirketler ile yatırımcıları ortaklık amacıyla bir araya getiren web tabanlı bir platform olan Borsa İstanbul Özel Pazar, şirketlere finansman bulma, payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite sağlama, yatırımcılara ise hem yeni yatırım seçenekleri hem de yatırımlarını likide edebilme imkânlarını sunmaktadır. Özel Pazar sayesinde hem erken aşama Yeni Girişimler, hem de girişiminde yol kat ederek belirli bir büyüklüğe erişmiş Yükselen Girişimler, nitelikli ya da lisanslı melek yatırımcılara doğrudan erişim imkânı ve böylece işlerini sürdürebilecek kaynağı elde etme imkanı bulunmaktadır. Pazar’da, ortaklık ve pay alım-satım sürecinde ihtiyaç duyulan hukuki ve finansal danışmanlık gibi birçok konuda şirketler ile yatırımcılara destek olacak Servis Sağlayıcılar ve Aracılar ile Borsa İstanbul’un anlaşmalı çözüm ortak-



ları da yer almakta olup, gerekli olan tüm hizmetler [www.bistozelpazar.com](http://www.bistozelpazar.com) platformundan sunulmaktadır.” açıklamalarında bulundu.

Kurumsal yönetim algı araştırması projesi çerçevesinde bugüne kadar farklı illerde yapılan çalışmalar arasında Mersin ilini farklı kılan en önemli özellik, bu ildeki şirketlerin kurumsal yönetim farkındalık seviyesinde oldu. Görüşülen şirketlerin yöneticilerinin, uzun yıllar önce kurulmuş ve aile büyüklerinden devraldıkları mirası geleceğe taşıyabilmek için kurumsal yönetimden faydalanabileceklerini fark etmiş durumda oldukları tespit edildi. Mersin’de ailelerde kuşak geçişlerinin yoğun olarak yaşanıyor olması kurumsal yönetim konusundaki gelişmeleri tetikleyen bir unsur olarak göze çarpıyor.

### Tereddüt Neden?

Mersin’de yapılan çalışmada ortaya çıkan bu kadar yoğun ilgiye rağmen eyleme geçmede çekingen davranıldığı ve yöneticilerin adım atmakta tereddüt ettiği görülüyor. Bunun nedenlerinden biri yöneticiler aile olarak uzun süredir aynı işin içerisinde olduğu için kendi sektörlerinde kurumsal yönetimin uygulanmasının mümkün olmadığını düşünüyor. Sektörel farklılıkların kurumsal yönetimi engellediği düşüncesi her sektördeki yöneticinin ortaya sürdüğü bir argüman olarak dikkat çekiyor.

Kurumsal Yönetim Seminerleri 10 Eylül 2015 tarihli İstanbul toplantıları ile devam edecek.

Detaylı bilgi için; 0212 347 62 73 - [info@tkyd.org](mailto:info@tkyd.org)

### 2015 Yılı Takvimi

Konya, 13 Mayıs 2015

Mersin, 12 Haziran 2015

Antalya, 08 Ekim 2015

Kayseri, 10 Aralık 2015





## “ESAS ÜRETİM MALİYETİ YETKİ KISKANÇLIĞIDIR”

TKYD'nin Anadolu Seminerleri projesini yakından takip eden Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ Anadolu illerinde düzenlenen panellerdeki gözlemlerinden yola çıkarak Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için “aile şirketleri ve kurumsal yönetim” üzerine bir makale hazırladı. Hakan Güldağ'a değerli katkıları için teşekkür ediyoruz.

**Y**aklaşık 30 yıldır ekonomi gazetecisiyim. İşim gereği bugüne kadar pek çok şirkete ilişkin haber yaptım. İstanbul'da, Anadolu'da, yurdun dört bir yanında... Başarı ya da başarısızlık öykülerini dinledim. Birçok aile şirketinin patronuyla sohbet etme imkanım oldu. Zaman zaman da ikinci ve üçüncü kuşakla... Bu yazıda, söz ettiğim 30 yıllık süreçte hemen her düzeyde sık sık karşılaştığım, kısa süre önce TKYD'nin bir

etkinliğinde yeniden gündeme gelmesi vesilesiyle sizinle paylaşmak istediğim bir konuya değinmek istiyorum.

Andrew Carnegie... Amerikalı efsane iş adamı... 19'uncu yüzyılın önemli sanayicilerinden... Çelik imparatoru... Demir-çelik endüstrisinin ABD'de gelişmesinde önemli bir rol oynadı. 1901'de J.P Morgan ve Charles Schwab ile birlikte döneminin en büyük endüstri yatırımcısı U.S Steel'i kurdu. Döneminde, John D. Rockefeller'den sonra dünya-

nın en zengin insanıydı. Carnegie, aynı zamanda bir hayırsever ama öyle böyle değil. 2500'den fazla kütüphane yaptırmış. Carnegie Mellon Üniversitesi'nin de kurucusu. Başka üniversiteler de açmış. Ülkesinin kültürel gelişimi için milyon milyon dolarlar harcamış. Neyse, çok uzatmayalım... Çünkü, “Hoppala, Anadolu'dan, aile şirketlerinden filan bahsederken, birden bire nerden çıktı bu Carnegie” diye sordüğünüzü işitir gibiyim. Hemen söyleye-



yim...

Geçenlerde, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile Etik ve İtibar Derneği (TEİD) işbirliğinde düzenlenen Anadolu Seminerleri çerçevesinde Mersin'deydik. TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar'ın moderatörlüğündeki panelimizde “Yarın Kimler Ayakta Kalacak?” sorusuna yanıt ararken, Mersinli genç bir kadın girişimci söz aldı. Dedi ki, “Aile şirketlerine kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayı tavsiye ediyorsunuz. ‘Gerektiğinde işin başına profesyonel yönetici getirmekten çekinmeyin. Yetki kiskançlığı yapmayın’ diyorsunuz. Ama bizim şirketimiz henüz çok genç ve küçük. Biz ne zaman aile bireyleri dışında profesyonelleri iş başına getirmeliyiz?”

Girişimcimizin haklı sorusunu daha dinlerken aklıma Carnegie'nin sözü geldi. Aslına bakarsanız, Andrew Car-

negie'nin yılların deneyiminden ve parlak bir aklın imbiğinden geçmiş olduğunu hemen belli eden pek çok sözü var. Örneğin bunlardan biri, “Bir kuruluşun sahip olduğu yeri doldurulamaz tek sermaye insanların bilgi ve yeteneğidir.” diyor. Bir başkası; “Kendilerini motive etmesini, heyecanlandırmasını bilmeyen insanlar, öteki yetenekleri ne kadar üstün olursa olsun, sıradan işler yapmakla yetinirler.” sözü... Ama Carnegie'nin o an aklıma gelen sözü farklıydı. Zihnimde o an öne çıkan sözü, İskoçya'dan Amerika'ya borç para alarak göçen bir ailenin çocuğu olarak atıldığı hayatta servetine servet katan bu multimilyonerin mezar taşına yazılmasını istediği sözdü... Şöyle yazılmasını vasiyet etmiş efsane iş adamı: “Burada kendisinden daha akıllı insanları çalıştıran birisi yatıyor.”

İster büyük olsun ister küçük, şirketleri başarıya taşıyan pek çok unsur var. Dolayısıyla, bugün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de şirketlerin ezici çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerini de öyle... Bir şirketi geleceğe taşıırken, kurucu baba ya da annelerin savuşturması gereken pek çok tehdit, uzak durması gereken pek çok tuzak var: Kurucu babanın gücü paylaşma korkusu, geleneksel aile yapıları, otokratik yönetim tarzı, kuşak çatışmaları, aynı kuşaktan aile bireyleri arasındaki görüş ayrılıkları, kardeşler arasındaki iktidar ve yetki tartışmaları, çocuklar arasında adil davranılmaması... Sayın sayabildiğiniz kadar: Elti kavgaları, iktidarın çekiciliği, ‘uzaktan kumanda’ merakı...

Listeyi epey uzatmak mümkün... Aile şirketlerine yönelik tehdit çok... Öte yandan, bir o kadar da tehditlerle mücadele etmenize yardımcı olacak, kalıcılığınızı sağlayacak yollar da var. Bu yolların adı da, kurumsal yönetim ilkeleri... Merak etmeyin, ben bu kısa yazıda kurumsal yönetim ilkelerini

## HAKAN GÜLDAĞ

*Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni*



Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ 1961 yılında İstanbul'da doğdu. İstanbul Üniversitesi Basın Yayın Yüksek

Okulu'nda gazetecilik, Boğaziçi Üniversitesi Temel Bilimler Fakültesi'nde tarih okudu.

1987 yılında Dünya Gazetesi'nde Dış Haberler Servisi'nde çalışmaya başladı. 1992 yılında Ekonomi Servisi Şefi olarak Cumhuriyet Gazetesi'nde çalışmaya başladı. 1992 Aralık itibarı ile Milliyet Yayın Grubu'nda EP (Ekonomi Politika) Dergisi'nde çalıştı. Aynı yıl EP'nin eski yayın yönetmeni Aydın Demirer ile birlikte Çağdaş Gazeteciler Derneği'nin “Yılın Gazetecisi Ödülü”nü aldı.

1994 yılında American Automatic Data Processing'in (ADP) Türkiye temsilcisi BDP Real Time Haber Ajansı Yayın Yönetmenliğini üstlendi. 1995 yılında BDP Haber Ajansı'ndaki görevinin yanı sıra İktisat Gazetesi Genel Yönetmenliğini yürüttü. 1996'da Sabah Grubu'na bağlı Power Dergisi Genel Yayın Yönetmeni oldu. 1997 Ekonomi Muhabirleri Derneği İstanbul Şubesi Genel Sekreterliği görevini yürüttü. 1999 yılında Nezh Demirkent'in çağrısıyla Power Dergisi'ndeki görevinden ayrılarak yeniden DÜNYA Grubu'na döndü ve arkadaşlarıyla ekonomi dergisi “Globus”u çıkardı. 2004 yılı sonunda DÜNYA gazetesinin Yazışmaları Müdürlüğü'nü üstlendi. 2005 yılında Brüksel merkezli Avrupa Ekonomi Basını Federasyonu (EBP) İcra Kurulu Üyeliğine seçildi. 2008 Mayıs ayında bu yana DÜNYA gazetesinin Genel Yayın Yönetmeni olarak görev yapıyor. 2010 Ekim ayından bu yana Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Meslek İzleme Komitesi üyesi olarak görev yapıyor. 2011 yılı Mayıs ayından bu yana Türkiye Medya ve İletişim Meclisi (TOBB MİM) Başkanı olarak görev yapıyor.



size bir bir anlatacak değilim. Zaten, bunu TKYD var gücüyle, Türkiye'nin dört bir yanında yapıyor. Benim derdim sadece, bu ilkelerle bağlantılı ama iş insanlarımızın çokça kulak arkası ettiği bir konuya değinmek. Carnegie'ye atf yapmamın nedeni de o...

İşletmeciliğin baş gurusu Peter Drucker, "Aile işletmelerinde anahtar sözcük 'aile' değil 'işletme' olmalı" diyor. Kurumsallaşma her şeyden önce bir sistem ve ilke sorunu... Ne boyutta olursa olsun, gelişmek isteyen aile şirketlerine, hem yıllardır kendilerini yakından gözlemleyen bir ekonomi gazetecisi, hem de kendisi de bir aile şirketi olan bir basın kuruluşunda çalışan üst düzey bir yönetici olarak, iki önerim

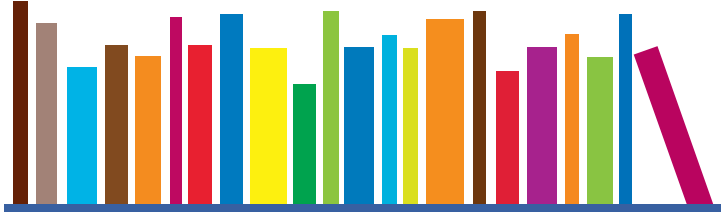
şu: Bir, yeteneğe önem verin! İki, ölçünüz 'performans' olsun. Yönetim, icra ve denetim görevlerini birbirinden ayırdınız mı? O zaman, bırakın yetki kıskançlığını. Bırakın kıpırdayan her yapraktan haberdar olma merakını. Bırakın mikro yönetim tutkusunu. Siz ayrıntılarla uğraşmak yerine, fırsatlara ve risklere odaklanın. Kalıcı olmayı hedefleyen, dolayısıyla kurumsallaşma yönünde mesafe alan şirketlerde, profesyonel emek bir maliyet unsuru olarak değil, temel bir üretim faktörü, bir büyüme ve yaratıcılık kaynağı olarak görülmeli. Mali gücünüz el verdiğince, alın yetenekli insanları işe, yaratıcı fikirlerinden yararlanın ve gerekiyorsa icranın en tepesini zama-

nında onlara devretmekten çekinmeyin. Aynen Carnegie'nin yaptığı gibi... Ya da bugünün dev şirketlerinin de yaptığı gibi... Bırakın sizden yetenekli insanlar sizin için çalışsınlar!

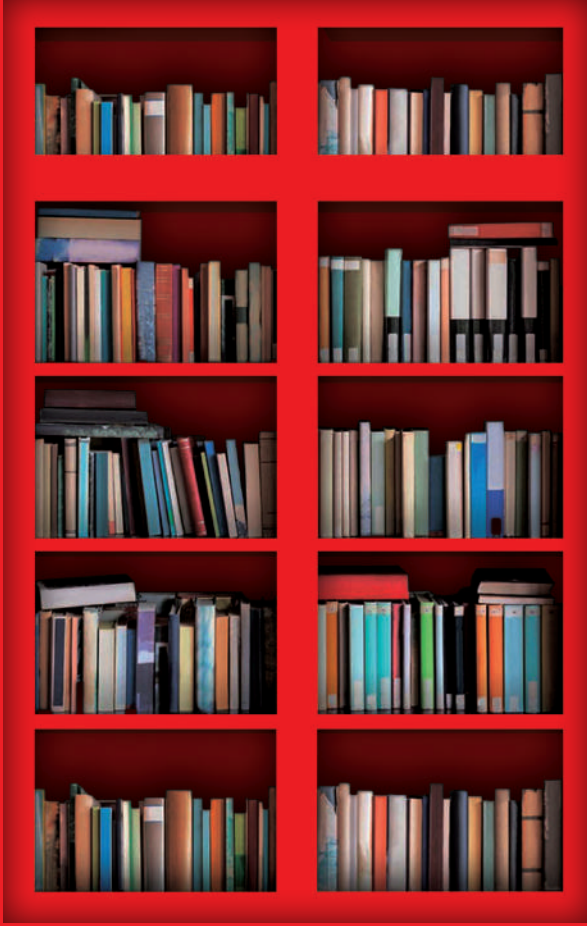
Diyeceklerim şimdilik bu kadar... Fırsat olursa, aile şirketleriyle ilgili farklı konulardaki gözlemlerimi de paylaşmak isterim.

Son olarak, şunu paylaşarak bitireyim: Hani size Carnegie'nin mezar taşına yazılmasını vasiyet ettiği sözden bahsettim ya... 'Kendisinden daha akıllı, daha yetenekli' olarak görüp işe aldığı çalışanları mezar taşına o sözü yazdırdılar! Bilginize...

Ne boyutta olursa olsun, gelişmek isteyen aile şirketlerine, hem yıllardır kendilerini yakından gözlemleyen bir ekonomi gazetecisi, hem de kendisi de bir aile şirketi olan bir basın kuruluşunda çalışan üst düzey bir yönetici olarak, iki önerim şu: Bir, yeteneğe önem verin! İki, ölçünüz 'performans' olsun.



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](http://www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com)

# YARIN KİMLER AYAKTA KALACAK?

TKYD'nin Anadolu Seminerleri projesinin 2014 yılından bu yana en önemli destekçilerinden biri İş Yatırım. İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Müdürü Ozan Altan projeden edinilen gözlem ve deneyimlerini bu yazısında bizlere aktarıyor.

**B**elirli bir ölçüğe erişmiş her şirketten asgari olarak müşteri ve tedarikçileriyle ilişkilerini geliştirmesi, riskini yönetmesi, iç kontrol mekanizmasını oluşturması, yönetim kurulunun strateji belirlemesi, mevzuata uyması, etik ilkelerini oluşturması ve şeffaflık gibi önemli fonksiyonları yerine getirebiliyor olması beklenir. Sanırım buraya kadar herkes mutabıktır. Ancak, bunlara bir de bağımsız üye ifadesini ekleyeydim, eminim akıllara hemen kurumsal yönetim gelecekti ve maalesef birçokları tarafından konuya mesafeli bakılmaya başlanacaktı.

Vurgulamaya çalıştığım gibi, kurumsal yönetim aslında basitçe "şirket" demektir. Özellikle Anadolu'da küçük ölçekli ancak başarılı performans sergileyen şirketlerimiz, kurumsal yönetimin bağımsız üye ve komiteler gibi sadece belirli ve belki de biraz magazin haline gelmiş konularına odaklanmaları nedeniyle, maalesef büyük resmi kaçırabiliyorlar. Halbuki, şirketler kurumsal yönetim ilkelerine kendi operasyonel ve finansal büyüklüklerine göre ve en önemlisi, büyüme hedefleri doğrultusunda aşama aşama uyum sağlayabilirler. Nitekim, OECD'nin ilkeler üzerinde yapmakta olduğu son revizyon çalışmasında da buna vurgu yapıldığını görüyoruz. Ülkemizde ise, bu konu zaten

payları borsada işlem gören şirketler açısından mevzuatla netleştirilmiş durumdadır. Kurumsal yönetim ilkelerine adım adım uyum sağlandıkça ve bunun faydaları da operasyonel ve finansal sonuçlara yansımaya başladıkça, nispeten kaygıyla bakılan bazı ilkelere de daha ılımlı ve tarafsız bakılmaya başlanacaktır. Söz gelimi, bağımsız üyelerin sadece küçük pay sahiplerinin değil, ana ortak dahil bütün pay sahiplerinin menfaatini gözetmek için var olduklarına ikna olunması gibi.

İşte bu yaklaşımla, kurumsal yönetim anlayışının en önemli temsilcilerinden biri olan İş Yatırım, ülkemizde 10 yılı aşkın bir süredir kurumsal yönetimin tanıtılması ve anlaşılmasında önemli rol üstlenmiş olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne ve bu çerçevede gerçekleştirilen Anadolu Seminerleri projesine destek olmaktadır. Bu seminerlerde tacirler, yöneticiler, ulusal ve yerel basın, sivil toplum kuruluşları, akademisyenler ve üniversite öğrencileri gibi kentin önemli bir kesiminin temsilcileriyle bir araya geliniyor ve kurumsal yönetiminin önemine yılmadan, yorulmadan dikkat çekilmeye çalışılıyor.

İş Yatırım olarak Anadolu Seminerleri'nde özellikle yatırımcı gözünden kurumsal yönetimin önemine dikkat



çekmeye çalışıyoruz. Nasıl ki insan bilmediğinden korkar ve yaklaşmaz, yatırımcı da bilmediği şirketten korkar ve yatırım yapmaz diyoruz. Bugün kaynak sağlamada şirketlerin operasyonel ve finansal performanslarının önemli olduğunu, fakat gelecekteki performanslarının daha da önemli olduğunu söylüyoruz; çünkü şirkete ortak olan yatırımcı kar ve temettü beklentisinde olacakken, kreditor de vadesi geldiğinde alacağını tam olarak almak isteyecektir. Her iki yatırımcı grubu tarafından da kurumsal yönetim, şirketin finansal başarısının sürdürülebilir olmasının en önemli teminatı olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş olan şirketlerin yatırımcılar tarafından daha az riskli olarak görüldüğünü ve bunun da şirketlerin daha avantajlı şartlarda kaynak bulmasını sağladığına vurgu yapmaya çalışıyoruz. Özetle, kurumsal yönetimin sadece teorik faydalarına değil, mali tablolara olan etkisinin de altını çizmeye çalışıyoruz. Türkiye'de 2011 yılından bu yana son



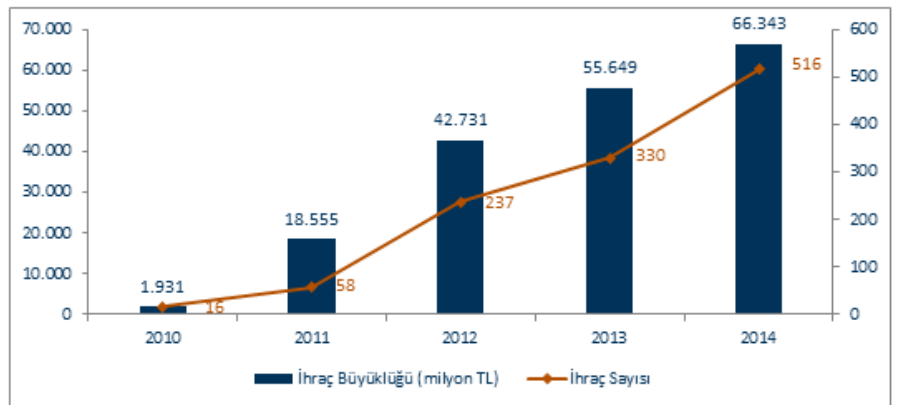


dört yılda özel sektör borçlanma aracı ("ÖST") piyasası yaklaşık %260 büyüme kaydetti ve 2014 yılında 516 adet ihraçla 66,4 milyar TL'ye erişti. Bu büyüklüğün yaklaşık %95'i bankalar ve diğer finansal kuruluşlar tarafından gerçekleştirildi; yani, birçok reel sektör şirketine göre finansal performansına ilave olarak kurumsal yönetim uygulamalarını iyi şekilde gerçekleştiren kuruluşlar tarafından. Bu kuruluşlar diğer şirketlere göre daha uygun maliyetlerle kaynak yaratabiliyor. Zira, yatırımcılar iyi yönetim sonucunda finansal başarının devam edeceğini düşünmektedirler.

### Türkiye'de Özel Sektör Borçlanma Aracı İhraçlar

Elbette Anadolu'daki tacirlerimizi büyük finansal kuruluşlarla karşılaştırmıyoruz. Ancak, kurumsal yönetime uyum sağlandıkça, şirketlerin kendi liglerinde rakiplerine göre daha uygun koşullarda kaynak bulabileceklerinin ve dolayısıyla büyümek için avantaj sağlayabileceklerinin altını çizmeye

çalışıyoruz. Kendi büyüklüğü ve hedefleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamayı yol haritası olarak benimseyen şirketler, **yarın da ayakta kalacaklardır**. Özellikle "ilk kuşak yapar, ikinci kuşak sahiplenir, üçüncü kuşak batırır" sözünü duymuş olan Anadolu'daki tacirlerimizin konuya bu açıdan yaklaşmaları ve değerlendirme yapmalarını öneririm. ■



Kendi büyüklüğü ve hedefleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamayı yol haritası olarak benimseyen şirketler, **yarın da ayakta kalacaklardır**.

Ozan Altan

İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Müdürü ve TKYD Üyesi



Lisans ve yüksek lisans eğitimini iktisat ana bilim dalında tamamlayan ve 2002 yılında İş Bankası'na

katılan Ozan Altan, 2004 yılında İş Yatırım'da göreve başladı. Borsa ve Acente Hizmetleri Müdürlüğü'nden sonra Mevzuat Uygunluk Müdürlüğü'nün kuruluş çalışmalarında yer aldı. Şirketin halka arzıyla birlikte 2007 yılında Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü'nü kuran ve halen birim yöneticiliği görevini sürdüren Ozan Altan, İş Yatırım'ın yatırımcı ilişkileri aktiviteleri, stratejik planlama ve kurumsal yönetim uygulamalarından sorumlu yöneticisidir. Şirketin Kurumsal Yönetim Komitesi üyesi de olan Altan, SPK'nın ileri düzey, türev araçlar, kurumsal yönetim ve kredi derecelendirme lisanslarına sahiptir.



# AİLE” ŞİRKETİ Mİ, “AİLENİN” ŞİRKETİ Mİ ? “KURUMSALLAŞMANIN ÖTESİ VE KURUMSAL YÖNETİMİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ”

TKYD Üyesi Dr. Adil Salepçioğlu makalesinde “kurumsal yönetim”, “sürdürülebilirlik” ve “dijital yönetim” kavramlarını aile şirketleri yönetimi çerçevesinde ele alıyor.

**A**ile şirketlerinde yönetimin kurumsallaşması önem taşımakla beraber, artık kurumsallaşma sonrası daha çok “kurumsalın nasıl yönetileceği” önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle küresel rekabet koşulları karşısında, bir taraftan işletmelerin yeni rekabet stratejileri geliştirmeleri ve aynı zamanda yeniden yapılanma ile beraber, değişim politi-

kalarını hayata geçirmeleri kaçınılmaz olarak hız kazanmıştır. Artık, “öğrenen organizasyonlardan, düşünen organizasyonlara” geçilmekte olup, marka değeri yanısıra, itibar yönetimi kavramı da şirketler için önemli bir olgu olarak belirginleşmektedir. Ekonomik değişim artık, “büyük balığın küçük balığı yuttuğu sanayi toplumundan, küçük balığın büyük balığı geride bıraktığı bilgi toplumuna”

doğru gelişme göstermekte olup, bilgi ekonomisini oluşturan parametrelerin belirleyici olduğu post-modern işletme modellerinin ortaya konulması da dikkat çekilmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmelidir. Burada karşımıza üç sac ayağını oluşturacak şekilde, “kurumsal yönetim”, “sürdürülebilirlik yönetimi” ve “dijital yönetim” kavramları çıkmaktadır. Bu bağlamda, “sürdürülebilirlik ve ku-

rumsal yönetim” ile “dijital ekonomi ve dijital şirketler” birbiriyle paralellik taşımaktadır.

Öncelikle, kurumsallaşma ile kurumsal yönetim kavramlarının birbirinden farklı iki olgu olduğunu belirtmek önem arz etmektedir. Aile şirketlerinin yeniden yapılanma sürecinde, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim aşama aşama hayata geçirilecek birer süreçtir. Kurumsallaşmasını tamamlamış bir aile şirketinin, kurumsal yönetimi hayata geçirmesi daha doğru bir etki ve sonuç sağlayacaktır. Öncelikle şirket yönetiminin kurumsallaşması, ardından yeni kurumsal yapının ilkelerle yönetilmesi birbirini tamamlayacak ve devamlılık taşıyacak bir süreç olarak karşımıza çıkacaktır.

Ayrıca, kurumsal yönetim yanı sıra sürdürülebilirlik kavramlarıyla ortaya çıkan yeni trendlerle beraber, dijital ekonomi ve şirketlerin halka açılma konularına da önem vermeleri gerektiğinin altını çizmek gerekecektir. Aile şirketlerinin, ortaya çıkan bu değişimlere direnç göstermeleri halinde, ikinci ya da üçüncü kuşağa kalmadan dağılabileceğinin farkında olmaları ve buna göre hareket ederek, yeniden yapılanmada artık olmazsa olmazları yerine getirmeleri önem taşımaktadır. Bu açıdan aile şirketlerinin temel özellikleri ve kurumsallaşma süreçleri hakkında yeniden yapılanma ve bilgi ekonomisinin temel parametreleri üzerinde durmak ve değişimin önemini vurgulamak kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda, bir işletme yönetiminin kurumsallaşması kadar, kurumsalın yönetilmesinin de önemli olduğu öngörüsünden hareketle, aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda korkmadan ilerleyerek, müteakip aşamalarda stratejik açıdan öncelikle bölgesel pazarlarda halka açılma sürecini de gerçekleştirmeleri gerektiğini ifade etmek yerinde olacaktır. Gerçi, kurumsallaşma ötesi kurumsal yönetimin hayata geçirilme sürecinde zorunlu bir süreç olmasa da, aile şirketlerinin belirli ölçek ekonomilerine ulaşmaları durumunda, halka açılma stratejilerini gerçekleştirmeleri, onların avantajına olacak sonuçlar doğuracağı gibi, prestij sağlayacak bir duruma da

dönüşecektir.

Aile şirketleri açısından bazı belirsizlikler ve sürece tam nüfuz edilemediğinden, halka açılmaktan çekinerek, bu süreci hayata geçirmeyen veya tercih etmeyen ve halka açılmayan aile şirketleri büyük bir orana sahiptir. Ancak, değişik kaynaklardan edinilen veriler ışığında, aile şirketlerinin pek çoğu daha üçüncü kuşağa geçmeden, ya el değiştirmekte ya da iş dünyasından silinip, gitmektedirler. Söz konusu aile şirketlerinin, büyüklüklerine bakılmaksızın, % 80 hatta % 90’a kadar varan oranlarda üçüncü kuşağa ulaşmadan veya en fazla üçüncü kuşağa ulaşıldığında dağıldıklarına ilişkin araştırma verileri mevcut olup, söz konusu araştırmalarda yer alan bulgularda, ABD veya Türkiye örnekleri karşılaştırıldığında bile, hemen hemen aynı oran ve sonuçla karşılaşılmaktadır. Bu süreç, aynı zamanda “itibar yönetimi” kavramının daha da değer kazandığı günümüzde üzerinde durulması gereken bir olgu olarak değerlendirilmelidir.

Son dönemde “globalokal şirket” olarak tabir edebileceğimiz şirket yapıları ve yönetim biçimleri gündeme gelmiştir. Bu terim, küresel trendlerle düşünüp, yerel uygulamaları organize edebilen şirketleri ifade etmek için kullanılabilir. Gerçekten de başarı, küresel boyutları dikkate alarak, yerel adımlar atabilmekten geçmektedir.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarının tanımı gereği, söz konusu kavramların bir aile işletmesinin faaliyetlerini, kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayacak şekilde bir yapıya kavuşturulması olduğunu ifade edebiliriz. Bu tanımlamadan hareketle, işletmelerin bu yönde küresel yönetim standartlarına bağlı olarak, “globalokal” işletmelere dönüştürülmesi önemli olmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle bilgi ekonomisinin, bir bakıma dijitalleşme olarak vurgulanabilecek parametrelerini de irdelememiz, konu açısından önemli olacaktır.

Tarihsel açıdan baktığımızda, tarım toplumunun en önemli haberleşme kanalının kahvehaneler (coffee house) olduğunu, sanayi toplumunda ise ileti-

## Dr. M. Adil Salepçioğlu

*Tofaş Sermaye Piyasası Uyum Sorumlusu Kurumsal Yönetim ve Hissedar İlişkileri Birim Yöneticisi*



Dr. M. Adil Salepçioğlu, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi’nden mezun oldu. Daha sonra, İstanbul Üniver-

itesi’nde yüksek lisans yapan Dr. Salepçioğlu, aynı üniversitede doktoraasını 2000 yılında tamamladı.

Akademik çalışmaları yanı sıra üniversiteler bünyesinde tez ve proje danışmanlıkları bulunan Dr. Salepçioğlu’nun bir çok üniversite bünyesinde ve değişik kurum ve kuruluşlar nezdinde seminer, sempozyum ve kongre sunumları da bulunmaktadır. Ayrıca çeşitli gazete ve dergilerde makaleleri olan Dr. Salepçioğlu değişik televizyon kanallarının ekonomi-finance programlarına da katılmaktadır.

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.’de çalışmaya başlamadan önce, Garanti Bankası A.Ş.’de çalışma hayatına başlayan Dr. Salepçioğlu, 1991’den beri çalışmakta olduğu Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.’nin İstanbul’da bulunan Genel Merkezi’nde, Sermaye Piyasası Uyum Sorumlusu - Kurumsal Yönetim ve Hissedar İlişkileri Birim Yöneticisi olarak görevini sürdürmektedir.

Koç Topluluğu’ndaki çalışmaları yanı sıra, aynı zamanda 2002 yılından bu yana, değişik üniversitelerde görevlendirme ile öğretim görevlisi olarak, seminer, lisans ve yüksek lisans dersleri vermekte olan Dr. Salepçioğlu, 2012 yılından bu yana İstanbul Aydın Üniversitesi’nde yüksek lisans dersleri vermektedir. İngilizce bilen Dr. Salepçioğlu, evli ve iki çocuk sahibidir.

şim kanalının gazetelere dönüştüğünü ve daha sonraları görsel iletişimin gelişimine bağlı olarak, televizyon unsurunun hayatımıza girdiğini, en son bilgi toplumu ile de internetin en önemli iletişim kanalı ve bilgi ağını oluşturduğunu görmemiz mümkündür.

Bilgi çağı ve bilgi ekonomisindeki di-

jitalleşmeyle beraber, bilginin işlevselleşme düzeyi kadar, bilginin işleme düzeyi ve netice olarak, ekonomik “e-dönüşüm” düzeyi önemli olmaktadır. Ayrıca, bilgi toplumu ve yeni ekonominin, “sanayileşmeden sanallaşmaya” doğru bir trend ortaya koyduğunu belirtmek gerekmektedir. Bununla beraber artık, işletme stratejileri arasında “rekabet stratejileri” kadar, “yeniden yapılanma” stratejileri de önem kazanmıştır.

“Bilgi ekonomisinin” yarattığı büyük etki bir çark vazifesi görerek, “sermaye piyasalarının” günümüzdeki belirleyiciliğini artırmakta, “sermaye piyasalarında” görülen bu ivme ise, şirketlerin uyguladığı veya uygulayacağı “değişim yönetimi” üzerinde bir etkinin ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda, “yeniden yapılanma” süreci, “değişim stratejilerini” tetiklemekte, “sermaye piyasalarındaki” devasa değişim, “işletme stratejilerini” etkilemekte, “kurumsallaşma” sonrası “kurumsal yönetim” boyutu ise, “halka açılma stratejilerini” değerlendirmemizi gerekli kılmaktadır. Günümüzün “bilgi ekonomisi” veya “dijital ekonomi” diyebileceğimiz piyasa koşullarında, “küresel stratejilerin” ön plana çıkması gayet doğal bir netice olmak durumundadır. Zaten “küreselleşmenin”, “sermaye piyasaları” üzerinden gösterdiği büyük değişim, günümüz ekonomilerinin en temel belirleyicisi olmuştur. Dolayısıyla, “sermaye piyasalarındaki” gelişmelerin göz ardı edilmesi veya “sermaye piyasalarından” etkilenmeyecek bir “işletme yapısı” öngörülmesi de imkansızdır.

Bu açıdan, “aile şirketlerinin” kurumsallaşma stratejilerini, “sermaye piyasaları” ve “borsa şirketleri” olarak yeniden kurgulamak önem taşımaktadır. Bunun neticesinde “kurumsal yönetim” ve hatta “sürdürülebilirlik” kavramlarını da bu aşamalarda hayata geçirmek çok daha yerinde ve kalıcı sonuçlar verecektir.

Böylece, aile şirketlerinin yeniden yapılanmaları sürecinde, kurumsallaşma yanı sıra “kurumsal yönetim” olgusu “kurumsal itibarı” yükseltirken, “dijital şirket” uygulamaları ve “sürdürülebilirlik” kavramıyla beraber “itibar yö-



netimi” de ortaya konulmuş olacaktır. Diğer bir değişle, “aile şirketi” için “kurumsal itibar” ne ise, “ailenin şirketi” için “itibar yönetimi” de o kadar önemli olmak durumundadır. Yönetimin kurumsallaşması ardından, kurumsalın yönetilmesi ve bunun ötesinde sürdürülebilir kurumsal yönetim ve müteakip kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları belirli bir farkındalık ekseninde değer/itibar yönetimini de hayata geçirmiş olacaktır.

“Aile şirketi” ve “ailenin şirketi” arasındaki temel fark, birinde “kurumsallaşma süreci” devam ederken, diğerinde “kurumsal yönetim uygulamalarına” geçilmiş olmasıdır. Diğer bir açıdan, “aile şirketi” tam anlamıyla kurumsallaşmasını tamamlayamamış, ancak “ailenin şirketi” kurumsallaşmanın ötesinde kurumsal yönetimi hayata geçirmeye başlamış şirket modelini ifade etmektedir.

Kurumsal yönetimle beraber söz konusu yeni şirket modeli, “aile konseyi” ile “yönetim kurulunu” ayırabilmiş, “aile anayasası” ile “hissedarlık anlaşmasını” tamamlayabilmiş ve kurumsal yönetimin dört temel kuralını uygulamaya alabilmiş şirketleri kapsamakta-

dır. Bilindiği gibi, kurumsal yönetimin dört temel eksenini de, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik”, “adillik” ve “sorumluluk” ilkelerine dayanmaktadır.

Bundan sonraki aşama, “itibar yönetimi” ile sağlanan güven ve bir bakıma “sürdürülebilir kurumsal yönetim” uygulamaları doğrultusunda, “aile şirketinden”, “ailenin şirketine” dönüşümün tamamlanması olarak özetlenebilir.

“Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim” nasıl birbirinden farklı ama bir şirket için biri olmadan ötekisi olamayacaksa, “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik” uygulamaları da hem birbirinden farklı, hem de birbirini tamamlayan iki önemli süreçtir. Bu kavramları birbiriyle karıştırmadan ama süreç olarak, birbiriyle paralel hayata geçirebilmek en ideali olup, bunların hedeflendiği stratejilere bağlı politikalar üretilmesi de başta özellikle “aile şirketlerinin”, “ailenin şirketi” olarak kalıcılığı açısından önem arz etmektedir.

Bu çerçevede, şirketlerin dijitalleşmeye önem vererek, sürecin gerisinde kalmamaları gerektiğinin altını çizmek ve artık küresel ekonominin, sanayi top-



lumunu, bilgi toplumuna taşıdığını da tekrar vurgulamak gerekmektedir. 20. yüzyılda “sanayi toplumu” olmak için, sanayileşme trenine herhangi bir aşamada binilebilecekken, ancak 21. yüzyılın “bilgi ekonomisinde”, artık treninin değil, daha uygun bir ifadeyle, uçağın yakalanması gerektiğini belirtmek yerinde bir örnek olacaktır. Küresel ve dijital ekonomide şirketlerin bir kez bu uçağı kaçırdığı takdirde, tekrar binme şanslarının olmayabileceğini ve uçağın arkasından el sallamakla yetinebileceklerini betimlemek de gerçekçi olacaktır. Küreselleşme süreci bağlamında, “bilgi toplumu”nun yarattığı dönüşümün ülkemiz açısından etkilerini incelemek suretiyle, stratejik açılardan “yeni ekonomi” olgusu ve “bilgi toplumu”nun bir “e-dönüşüm” yaratması, artık reel bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni ekonominin “parametrelerine” uyum, özellikle “gelişmekte olan ülke-

“Aile şirketi” için “kurumsal itibar” ne ise, “ailenin şirketi” için “itibar yönetimi” de o kadar önemli olmak durumundadır. Yönetimin kurumsallaşması ardından, kurumsalın yönetilmesi ve bunun ötesinde sürdürülebilir kurumsal yönetim ve müteakip kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları belirli bir farkındalık ekseninde değer/itibar yönetimini de hayata geçirmiş olacaktır.

lerin” üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Dolayısıyla, gelişmekte olan ülkelerin değişime uyum sağlamak kadar, yeni ekonominin imkanlarından yararlanarak, bizzat “bilginin üretilmesi sürecine” katılmasını da önemli kılmaktadır.

Dijital teknolojiler ve kabul etmek gerekir ki “internet” devrimi, bu yeni ekonomi için ortaya konulacak stratejilerin yeni kaynağı olarak, ülkemiz açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Ön plana çıkan “e-dönüşüm perspektifi” irdelenerek, bilgi toplumu olabilmenin temelinde yatan “bilgi ekonomisi” için Türkiye’nin, “e-dönüşüm” politikalarını ortaya koyması ve başta yeni ekonominin “e-devlet”, “e-ticaret” ve “e-egitim” imkanlarından yararlanmak suretiyle, bu alanların geliştirilmesi ve “sanayileşme” kadar önemli olan “sanallaşma” üzerinde de durulması şirketleri için gerekli olmaktadır. Özellikle de yeni insan kaynağı profili ve “bütünleşik insan kaynakları yönetimi” açısından da bu olgu ayrı bir inceleme konusu olarak belirginleşmektedir.

İşte bu noktada da “Aile Şirketleri” veya “KOBİ”ler için, yukarıda açıkladığımız gibi, bir soru karşımıza çıkmaktadır; Artık bu gelişmeler ve değişim ortamında, “Aile Şirketi” olarak mı kalacaklar, “Ailenin Şirketi mi” olacaklar?

Bu sorunun yanıtı, “e-dönüşümün”, bu tür işletmeler için bir “e-değişim” politikasına dönüştürülmesi, diğer bir deyişle, “dijitalleşme süreci” şeklinde, kaçınılmaz bir donanımı gerekli kıl-

maktadır.

Günümüzden çok değil, 21. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, tüm şirketler ya dijital uçurumu atlamış ya da dijital uçurumdan aşağıya kaymış olacaklardır. Yapacakları tercih, “e-değişim”, yani “dijital şirket” olma yönünde olmak zorundadır. Bunun da gereken parametreleri açıktır. Bu parametreleri hayata geçirmek için öncelikle kurumsallaşmanın tamamlanması ve bunun ötesinde, kurumsal yönetimin sürdürülebilirliğini sağlamak kaçınılmaz olmaktadır. Ancak bunun için değil 35 yıl beklemek, 5 yıl daha gecikmek bile, söz konusu şirketler için uçağı kaçırmaya yetebilecektir.

Küresel standartlar ve dijitalleşme sürecinde, bilgi çağını ve bilgi ekonomisinin uçağını yakalamamanın hiç tereddüt etmeden, kurumsal altyapıyı biran önce tamamlayarak, “Aile Şirketi veya KOBİ” statüsünden, “Kurumsal ve Kalıcı” bir şirket olma statüsü yönünde yeniden yapılanmalarını tamamlamış oldukları takdirde, bu yüzyılın ortalarını görebileceklerdir. Yeni dijital ekonominin bu uçağında yer alabilmenin, “değişim yönetimi” yanı sıra, “kurumsal yönetim” ve “sürdürülebilirlik” parametreleri ile beraber hareket ederek, uygun stratejiler doğrultusunda aile şirketlerinin, öncelikle bölgesel pazarlarda veya ölçek ekonomilerine bağlı olarak imkanlar dahilinde, doğrudan Borsa’da kotasyona tabi olarak, “halka açılmalarından” geçtiğini de tekrar vurgulamak gerekmektedir. Bu doğrultuda halka açılma trendi, küresel ekonomi ve sermaye piyasalarının, şirketlerin yeniden yapılanması ve kalıcılıkları üzerindeki olumlu etkilerinden yararlanabilmenin en önemli stratejisini oluşturmaktadır.

“Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim” nasıl birbirinden farklı ama bir şirket için biri olmadan ötekisi olamayacaksa, “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik” uygulamaları da hem birbirinden farklı, hem de birbirini tamamlayan iki önemli süreçtir.



## TKYD EĞİTİM PROGRAMLARI KURUMSAL YÖNETİM ALANINDA GÜNDEMİ BELİRLİYOR

TKYD eğitimleri, dernek bünyesinde yer alan uzmanlık ve deneyimimizi üyemiz olmayan tüm sektör profesyonelleri ve araştırmacıların da faydasına sunmak adına büyük önem taşıyor. Eğitimlerimizde katılımcılar hem iş ağlarını genişletirken hem de her buluşmada bilgilerini tazeliyor ve artırıyorlar. TKYD'nin misyonu olan, kurumsal yönetim için farkındalık yaratmak ve referansına başvuru alan kurum olmak için bu bilgi ve deneyimi herkes ile paylaşmanın önemini farkında olarak, eğitimlerimizi aynı kalite ve uzmanlıkla faydanıza sunmaya devam edeceğiz.

Başak Muştu  
Eğitim ve Proje Müdürü





**G**eçtiğimiz dönemde Sermaye Piyasalarında yeni tebliğlerin gündemde olmaması nedeni ile aile şirketlerine yönelik eğitimlerimiz ağır bastı. Birleşme ve satın alma süreçlerinin doğru yönetimi ve bu süreçlerin sonucunda karın yanı sıra şirket değeri yaratılması için en doğru süreç yönetiminin paylaşıldığı **Birleşme ve Satın Alma ile Şirket Değeri Yaratma Eğitim Programı**'nı düzenledik.

Yönetim kurullarında karar kalitesini artırarak şirketin verimliliğine katkı sağlayan kurumsal yönetim sürecine etik değerlerin entegre edilmesi uzun vadede şirketin yönetim yapısının istikrarını bozacaktır. Bu sebeple yalnızca mevzuata uyum süreçlerinde şirketlere ve uygulamacılara destek olmayı değil, daha geniş



bir açıdan yaklaşarak şirketin hesap verebilirlik ve etik kültürünü oluşturmaya katkı sağlamayı amaçlamaya **Yönetim Kurullarında Karar Kalitesini Arttırmak için Etik ve Kurumsal Yönetim Eğitim Programı**'nı oluşturduk.

Gelecek dönemde büyümeyi amaçlayan küçük ve orta ölçekli şirketler için; doğru finansman kaynakları bulmak, finansörleri ile kurumsal yönetim çerçevesinde yeni bir ilişki içine girmek için oluşturması gereken stratejiler ve izlenmesi gereken süreçler ile ilgili bilgi edinmelerini amaçlayan **Girişim Sermayesi ve Finansman Kaynakları Eğitim Programı**'nı tüm üye ve paydaşlarımızın faydasına sunduk. Ayrıca yine bu dönemde her şirketin büyüklüğü ve sektörüne göre barındırdığı farklı riskler, önceden teşhis ederek doğru yönetimini sağlayabilmek adına şirketlere mevzuat ve yönetim esasları hakkında gerekli desteği sağlayabilmek amacıyla oluşturulan **Risklerin Erken Teşhisi ve Doğru Yönetimi Eğitim Programı**'nı yoğun ilgi gördü.

Gelecek dönem eğitim takviminde, Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları öne çıkarken ayrıca halka açık

şirketler ve aile şirketleri yönetim kurullarının etkin ve doğru bir şekilde işlemesi için gereken yapılanma ve etkileşimler konusundaki eğitimler çoğunlukla gündemimizde olacak. ■

### **Yönetim Kurulunun Sürekli Gelişimine Yönelik Eğitimler**

Üstlendikleri kritik önemdeki rolü yerine getirmek için sürekli bir gelişim sürecine ihtiyaç duyan yönetim kurulu üyeleri için 2006 yılından bugüne ulusal ve uluslararası trendler, yasal çerçevede oluşan değişiklikler ve sorumlulukları ile ilgili destek sunan TKYD önümüzdeki dönemde de yönetim kurulu üyelerinin kaliteli karar almalarını desteklemeye devam ediyor. Eğitimler, International Finance Corporation (IFC) "Eğitmen Eğitimleri" sayesinde IFC-akreditasyon sahibi uzmanlar ve yönetim kurullarında yıllarca deneyim kazanmış tanınmış duayenlerin katılımlarıyla zenginleşiyor.

Bu konuda çalışma yapmayı düşünen kuruluşları desteklemek amacıyla planlamaya aldığımız **Etkili Yönetim Kurulu, Oluşumu ve Halefiyet Planlaması Eğitim Programı**'nda yönetim kurulunda en doğru



performans ölçümünün yolunu gösterirken aynı zamanda üyelerin nasıl birlikte çalışarak en etkin şekilde toplantı yöneteceğini katılımcılara aktarılacak.

TAİDER işbirliğinde İzmir’de gerçekleşmesi planlanan **Aile Şirketlerine özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı** ise aile şirketlerine özgü problemlerin üzerinde dururken diğer şirketler ile deneyim paylaşımına olanak tanıyacak.

### **Aile Şirketlerine Yönelik Programlar**

Tüm şirketler için kurumsal yönetimin faydaları ve geçerliliği yadsınmasa da aile şirketlerindeki aile – şirket dengesi iyi yönetim uygulamalarının farklı şekilde ele alınmasını gerektiriyor. Bu sebeple ihtiyaca özel oluşturulan eğitimler anlatımdan daha ziyade sahneyi aile şirketlerine bırakıyor, kendilerine özgü süreçleri nasıl yönetmeleri gerektiğini kendilerinin oluşturmasına yardımcı oluyor. Türkiye’de yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan bir iyi yönetim uygulama-



sını konu edinen **Aile Meclisi, Aile Ofisi ve Servet Yönetimi Eğitim Programı** aile şirketleri için en doğru varlık yönetimini ve aile – şirket bağına güçlendirecek yapılanmaları katılımcılara aktaracak. Eğitim, aile şirketleri ile iletişim halindeki tüm sektör profesyonelleri, danışmanlar, akademisyenler ve şirket yöneticilerinin katılımına açık olacak. Başarısı ve katılımcılar tarafından verilen değerlendirmeler sonucu bir gelenek haline gelen **Aile Şirketle-**

**ri Çalıştay**ı bu sene daha çok vaka analizi ve deneyim paylaşımı üzerinden giderek aile şirketi temsilcilerine daha büyük fayda sağlamayı amaçlıyor. Eğitimde “best practice” örneklerine dayanarak en iyi yönetim şekli anlatılacak, öncelikle katılımcıların bu yönetim yapılarını nasıl oluşturmaları ve yapılandırmaları gerektiği, bu yapıların kendilerine özel sorunlara nasıl çare olacağı üzerinde durulacak.





## İhtiyaca Yönelik Planlanan Şirket-Özel Eğitimleri

TKYD; kurumsal yönetim düzenlemelerinin artması, yaptırımların etkinleşmesi için SPK ile çalışmaya devam ediyor. 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.

**İş Bankası** ile Haziran ayında gerçekleştirilen şirket eğitimi holding ve bağlı şirketlerin yönetim kurullarının etkin işleyişi üzerinde dururken İran'dan misafir edeceğimiz üst düzey yöneticiler ile **Persianate Global Network for Women's Economic Empowerment (PGN)** işbirliğinde gerçekleştirilecek eğitimde ise şirketin geleceği ve başarısı için yönetim kuruluna düşen görev tartışılacak.

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](mailto: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](http://www.tkyd.org) adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz.

## Uluslararası İşbirlikleri

Uluslararası birçok kuruluşla olan sağlam bağları ve işbirliği anlaşmalarını çerçevesinde TKYD her sene uluslararası uzmanlığın Türkiye'deki profesyoneller ile paylaşılması amacıyla konferans, panel, toplantı ve eğitimler takvime almakta. Daha önce gerçekleştirilen ve hem Türkiye hem de bölge ülkelerden büyük talep gören **Training-of-Trainers** eğitimi Mayıs ayında tekrarlandı. Eğitmen eğitiminin yanı sıra Corporate Secretary (Yönetim Kurulu Sekreteri) konusunda da dünyadaki gelişmelerin aktarıldığı eğitimde IFC'nin yeni yayınlanan rehberi The Corporate Secretaries Toolkit de katılımcılara dağıtıldı. Yalnızca IFC ve TKYD davetlilerininin

katılabildiği bu ücretsiz eğitim sayesinde katılımcılar Yönetim Kurulu Sekreteri pozisyonu hakkında bilgi edinirken, ileride bu konuda eğitim verme konusunda yetkinlik kazandılar. IFC akreditasyonuna sahip TKYD üyeleri ile bu görev tanımının mevzuatta yer alması ve şirketlerin iyi yönetime katkı sağlayan ve gözetken bu kişiyi daha yakından tanınması için **Yönetim Kurulunu Yönetmek Eğitim Programı** takvime alındı. Eğitime, yönetim kurullarında görev alan ve/veya yönetim kurulları ile yakın çalışma içerisinde olan herkesin katılımını öneriyoruz.

# BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ



**B**İST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C listesi hariç) işlem gören, kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 ve her bir ana başlık için 6.5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim derecelendirmesi; Pay sahipleri, Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat sahipleri ve Yönetim kurulu olmak üzere 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamaların-

dan ulaşılabilmektedir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıta kalma ücreti BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır.

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)

01 Temmuz 2015 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 48 şirket yer almaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan altı 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 tabloda yer almaktadır. ■

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.			
90,94	90,39	89,45 *	91,24
22.02.2013	21.02.2014	01.03.2014	23.02.2015
ISS	ISS	ISS	SAHA
Yeşil Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
90,24	84,51 *	90,40	91,77
17.04.2013	03.03.2014	17.04.2014	17.04.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.			
91,39	85,77 *	90,09	
11.11.2013	03.03.2014	05.11.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.			
91,04	87,26 *	90,46	
16.08.2013	03.03.2014	15.08.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.			
90,90	88,69 *	92,96	
24.09.2013	01.03.2014	24.09.2014	
ISS	ISS	SAHA	
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.			
93,43	86,72 *	93,10	
04.10.2013	03.03.2014	02.10.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.			
91,03	86,44 *	91,99	92,81
19.03.2013	03.03.2014	19.03.2014	19.03.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.**			
89,73			
11.05.2013			
SAHA			
Anadolu Efes Biraçılık ve Malt Sanayi A.Ş.			
93,30	88,31 *	94,20	95,49
24.05.2013	03.03.2014	23.05.2014	22.05.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Asya Katılım Bankası A.Ş.**			
89,24	84,20	90,85	88,78
28.06.2013	03.03.2014	27.06.2014	26.06.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.			
93,22	88,16 *	92,51	
27.12.2013	03.03.2014	29.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Vakıf Yatırım Ortaklığı**			
92,10	94,00	93,10*	
18.01.2013	17.01.2014	04.03.2014	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Şekerbank T.A.Ş.			
90,95	90,91	90,74 *	91,10
06.02.2013	07.02.2014	01.03.2014	06.02.2015
ISS	ISS	ISS	KOBİRATE

Coca Cola İçecek A.Ş.			
92,01	87,86 *	92,47	94,02
01.07.2013	03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Arçelik A.Ş.			
92,80	87,88 *	94,11	
29.07.2013	03.03.2014	23.07.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
TAV Havalimanları Holding A.Ş.			
93,97	91,76 *	94,15	
23.08.2013	01.03.2014	21.08.2014	
ISS	ISS	ISS	
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)			
94,03	90,60 *	94,43	
21.10.2013	03.03.2014	20.10.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.			
91,81	86,46 *	93,53	
05.11.2013	03.03.2014	05.11.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Petkim Petrokimya Holding A.Ş.			
89,10	89,70 *	90,10	
20.08.2013	04.03.2014	19.08.2014	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.			
89,12	80,65 *	90,29	
13.12.2013	03.03.2014	15.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
İş Finansal Kiralama A.Ş.			
91,14	85,93 *	90,68	
27.12.2013	03.03.2014	26.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Telekomünikasyon A.Ş.			
88,02	83,16 *	87,24	
12.12.2013	03.03.2014	12.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri			
86,55	82,56 *	90,62	
13.12.2013	03.03.2014	05.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Turcas Petrol A.Ş.			
90,90	90,90 *	92,70	
03.03.2014	04.03.2014	03.03.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Park Elektrik A.Ş.			
89,80	84,47 *	89,45	90,29
06.06.2013	03.03.2014	06.06.2014	05.06.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Aygaz A.Ş.			
92,71	89,76 *	92,93	93,58
01.07.2013	03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.			
86,16	83,39 *	84,44	85,86
19.07.2013	04.03.2014	10.07.2014	10.07.2015
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING
Yazıcılar Holding A.Ş.			
90,73	85,02 *	91,30	
11.10.2013	03.03.2014	09.10.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
İhlas Holding A.Ş.			
81,48	78,73 *	78,40	
02.08.2013	03.03.2014	25.07.2014	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri)			
80,49	77,96 *	77,90	
01.08.2013	03.03.2014	25.07.2014	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.			
90,05	90,40 *	92,50	
27.12.2013	04.03.2014	15.12.2014	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.			
91,49	86,32 *	90,93	
20.11.2013	03.03.2014	20.11.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.			
90,80	85,77 *	92,44	
29.11.2013	03.03.2014	28.11.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Türkiye Halk Bankası A.Ş.			
92,05	87,23 *	91,93	
19.12.2013	03.03.2014	19.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.			
90,59	88,06 *	89,09	
10.09.2013	03.03.2014	05.09.2014	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Global Yatırım Holding A.Ş.			
88,60	88,40 *	88,80	
26.11.2013	04.03.2014	26.11.2014	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Ran Lojistik Hizmetleri A.Ş.**			
70,40			
01.03.2012			
KOBİRATE			
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.			
87,64	87,00 *	89,00	
21.08.2013	04.03.2014	21.08.2014	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.			
91,97	87,25 *	90,22	
21.11.2013	03.03.2014	20.11.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.			
91,59	86,41 *	91,13	
20.11.2013	03.03.2014	20.11.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Boynner Büyük Mağazacılık A.Ş.**			
86,13	81,99*	89,51	
10.12.2013	03.03.2014	10.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.			
90,71	85,74 *	90,90	
13.12.2013	03.03.2014	12.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
88,09	85,64 *	90,92	
26.12.2013	03.03.2014	04.12.2014	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	SAHA	
Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
90,10	90,20 *	92,10	
31.12.2013	04.03.2014	26.12.2014	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Creditwest Faktoring A.Ş.			
80,28	77,90 *	78,79	82,17
24.06.2013	03.03.2014	17.06.2014	12.06.2015
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING
Akbank T.A.Ş.**			
92,37	87,62		
01.11.2013	03.03.2014		
SAHA	SAHA		
Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.			
93,41	87,83 *	92,77	
04.12.2013	03.03.2014	05.12.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.			
81,30	80,70 *	87,70	
31.12.2013	04.03.2014	24.10.2014	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Çemaş Döküm Sanayi A.Ş.			
76,20	80,00		
28.05.2014	27.05.2015		
KOBİRATE	KOBİRATE		
Işıklar Yatırım Holding A.Ş.**			
77,90			
28.05.2014			
KOBİRATE			
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.			
92,18			
05.08.2014			
SAHA			
Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.			
91,57			
21.11.2014			
SAHA			

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.			
91,41			
11.12.2014			
JCR EURASIA RATING			
Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.			
92,78			
29.12.2014			
SAHA			
İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.			
87,60			
30.12.2014			
KOBIRATE			
Halka Açık Olmayan Şirketler			
ABC Faktoring (Halka Açık Değil)			
77,35	78,57	70,01 *	75,82
04.01.2013	03.01.2014	03.03.2014	05.01.2015
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)			
88,49	82,81 *	86,99	
06.08.2013	03.03.2014	06.08.2014	
SAHA	SAHA	SAHA	
Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil)			
79,50	79,57		
27.05.2013	29.08.2014		
KOBİRATE	SAHA		
İGDAŞ (Halka Açık Değil)**			
85,18			
31.12.2012			
SAHA			
Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)			
84,01	86,40	90,80	
25.03.2013	28.03.2014	06.04.2015	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)			
80,01	90,70		
31.12.2013	03.11.2014		
KOBİRATE	KOBİRATE		
Pasha Bank (Halka Açık Değil)			
88,59	89,43		
27.06.2014	26.06.2015		
SAHA	SAHA		
Kuvayttürk Katılım Bankası A.Ş. (Halka Açık Değil)			
85,89			
25.07.2014			
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.			
** Temmuz 2015 tarihi itibari ile BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 48 şirket bulunmaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan altı şirket ve bir sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır. ** işaretli şirketler BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne kayıtlı olmayıp, geçmişte kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmış olan şirketlerdir.			
*** BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin tüm notlarına <a href="http://www.tkyd.org">www.tkyd.org</a> adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.			



**Ekspres** **Halkın Sesi - Halkın Kulağı**  
**TARSUS**  
**FKS**  
**Kurucusu: Mustafa ERDOĞAN** **Günlük Bağımsız Siyasal Gazete**  
**13 HAZİRAN 2015 CUMARTESİ**

# "Mersin Kurumsal Yönetim Algı Araştırması"



**BASITARI FIDE** (Corporate) (FC) ve **Yatırım Menkul Değerler A.Ş.** ile ortaklaşa kurulan "Mersin Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" başlıklı panelde uzmanlar, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi. Ekonomik Merkezi Başkanlar Kurulu Başkanı ve TEDYD Genel Başkanı Mustafa Erdoğan, "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması"na katılan uzmanlarla bir araya gelerek, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi. Ekonomik Merkezi Başkanlar Kurulu Başkanı ve TEDYD Genel Başkanı Mustafa Erdoğan, "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması"na katılan uzmanlarla bir araya gelerek, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi.



**Ekrem Hali Yıkama**, "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması"na katılan uzmanlarla bir araya gelerek, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi. Ekonomik Merkezi Başkanlar Kurulu Başkanı ve TEDYD Genel Başkanı Mustafa Erdoğan, "Kurumsal Yönetim Algı Araştırması"na katılan uzmanlarla bir araya gelerek, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi.

**BUGÜN**

## Hürşit Zorlu'ya yeni görev

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yeni yönetim kurulu başkanı Anadolu Grubu İcra Başkan Yardımcısı Hürşit Zorlu oldu. Yönetimde ayrıca İlhami Koç, Orhan Turan, Ali Pandir, Feyhan Yaşar, Uğur Bayar ve Tevfik Bilgin yer alıyor.

# Yeni stratejiler şart

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin StratejiCo işbirliğiyle hazırladığı "Konya Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" Konya Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlenen panelde katılımcılara paylaşıldı.

Panel öncesi Karayazı Üniversitesi'de bir seminer, Konya'daki medya mensupları ile görüşmeler ve özel sektör temsilcileri ile toplantılar konularında konuşulan Hürşit Zorlu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Etik ve İhtisas Derneği (EİD) üyeleriyle bir araya gelerek, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi.



**YARIN KİM AYAKTA KALACAK?**  
 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve StratejiCo Kurucu

**Ortaç Selim Ökter** in moderatörlüğünde üstlenildiği konuşma, kurumsal yönetim yapısı, kurumsal yönetim, etik uygulamalar, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi.

**Roza Dozkat**, "Eğer dünyadaki gelişmeler hızlanırsa, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi."

## Anadolu Seminerleri

**Mersin'de stat verdi**  
 Mersin Kurumsal Yönetim Algı Araştırması panelinde konuşan uzmanlar, şirketlerin ve etik uygulamaların hazırlanması açısından önem taşıyan konulara değindi.



## KONVALİ ŞİRKETLER GENELKESSEL MODERN



"Konya'da patron ne olursa olsun işinin başında durur, şirket kurucusu için kapı, kartarı, kasa anlayış hakimdir ve yönetimi tam olarak teslim etme gerektirmez. Baba bile oğluna bırakmaz." Bu ifadelerin yer aldığı rapor çok konuşulacak.

## HABERCI

**TKYD'İN YENİ BAŞKANI HÜRŞİT ZORLU OLDU**  
 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 30 Mart 2015 tarihinde Sabancı Center'da düzenlenen 7. Olağan Genel Kurul toplantısında yönetim ve denetim kurulu üyeleri seçimi yapıldı. Adil, Şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetim anlayışının en iyi uygulananları ile hayata geçmesi için Türkiye'de ve bölge ülkelerde rehberlik ve liderlik yapmakta olan TKYD'nin yedinci Olağan Genel Kurul toplantısında gelecek dönem

## DÜNYA

**Yönetim ve denetim kurulu üyeleri seçimi yapılırken denek stratejisi konusunda bilgi verildi. 2015-2017 dönemi yönetim kurulu, Anadolu Grubu İcra Başkan Yardımcısı Hürşit Zorlu ile birlikte; İlhami Koç, Gür Çağdas, Fatma Fısal Akbal Bozkoc, Orhan Turan, Ali Aydın Pandir, Tevfik Bilgin, Uğur Bayar, Feyhan Yaşar, Nevra Özhayat, Kayra Üçer, görev alacak.**

**İSTANBUL-DÜNYA**

# KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMLAR, UYGULAMA VE ÖRNEKLER

**K**urumsal sosyal sorumluluk son on beş yılda Türkiye'nin gündemine giren kavramlardan. Seçil Deren Van Het Hof ve Sibel Hoştut tarafından kaleme alınan bu yayın, şirketlerin topluma karşı sorumluluklarını ele alıyor. Yapılan uygulamaların özellikle kurumsal iletişim bağlamında incelendiği bu çalışmada, Türkiye'deki sosyal sorumluluk uygulamaları, kültürel özellikler göz ardı edilmeden küresel trendler çerçevesinde ele alınıyor.

Kitap, piyasa koşullarını da göz ardı etmeden yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını hayırsever-



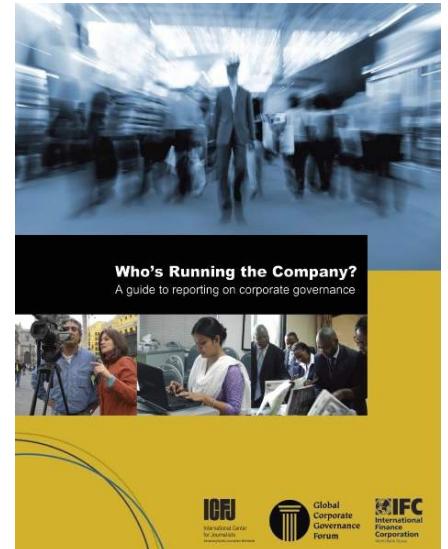
likten sürdürülebilirlik stratejisine, reklamlardan farkındalık yaratmaya, tekel dokunuşlardan ölçülebilir projelere dönüştüren rüzgârın etkisini anlatıyor. Başarımın ve gücün yolunun insanlığın geleceğine dokunmaktan geçtiği bilgisi, kitaba imzasını atıyor.

# ŞİRKET YÖNETİMİ KİMİN ELİNDE? KURUMSAL YÖNETİM ÜZERİNE GAZETECİLİK REHBERİ

Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) tarafından hazırlanan rehber TKYD tarafından Türkçe'ye çevrildi. Yayına TKYD'nin [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitesinden, yayınlar bölümünden ulaşabilirsiniz.

**R**ehber; Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC)'nun gazetecilere sağlanan eğitim deneyimlerine ve uluslararası anlamda kabul edilen kurumsal yönetim kapasitesini geliştiren araçlar ve bilgi materyallerinin ortaya çıkarılmasındaki çalışmalarına dayanıyor. Kurumsal yönetim üzerine önemli başlıklar için rehber deneyimli gazetecilerin katkılarına dayanarak, araştırmacı gazetecilik üzerine örnekler ve durum çalışmaları sunuyor.

Bu Rehber, kurumsal yönetim üzerine tanımlayıcı bir kaynak olarak tasarlanmamakla birlikte, gelişen pazarlar ve ülkelerdeki gazeteciler için oldukça kullanışlı bir takım prensipler ortaya koyuyor. ■







**AKBANK**

**AKÇANSA**



**ANADOLU  
EFES**



**Arçelik A.Ş.**



**AYGAZ**

**BATIÇİM**



**BRI SA**



*Coca-Cola*

*Coca-Cola İçecek*

**ÇIM SA**

**Deloitte.**



Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Ortaklığı  
Attorney Partnership

**Hürriyet**

**İhlas  
Holding**

**İŞ YATIRIM**

**KPMG**

**SABANCI**

**Şekerbank**



Tepo Akfen  
**TAV**  
Havalimanları  
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.



**ODE**<sup>®</sup>

# BİZ TÜRKİYE'YE İNANIYORUZ.

Otuz yıl önce bir hayal kurduk.

Büyük bir hayal.

**Biz, Türkiye'nin öncü yalıtım markası olmaya inandık.**

Kaliteli üretimin gücünü,

bilimi ve teknolojiyi arkamıza aldık.

**Biz, "İyi gelecek için, iyi yalıtım" ilkesine inandık.**

Zor zamanlarda, kolay olmayan kararlar verdik;

sonuçları bizi hep daha ileri götüren kararlar.

**Attığımız her cesur adımda hedefimize yaklaştık.**

Çünkü biz,

**çalışkan Türk işçisine, mühendisine ve**

**çalışan Türkiye'nin gücüne inandık.**

Bugün,

**4.000 çeşit yalıtım malzemesini**

**75 ülkeye ihraç ediyoruz.**

Eskişehir'de 75.000 m<sup>2</sup> alana kurulan beşinci üretim tesisimiz,

yurdun dört bir yanındaki bayilerimiz ve çözüm ortaklarımız ile

dünyanın öncü yalıtım markası olacağımıza

sonuna kadar inanıyoruz.

**Biz ODE'yiz.**

**Bu gurur bizim,**

**bu gurur tüm Türkiye'nin.**

**ODE**<sup>®</sup>  
INSULATES THE FUTURE