

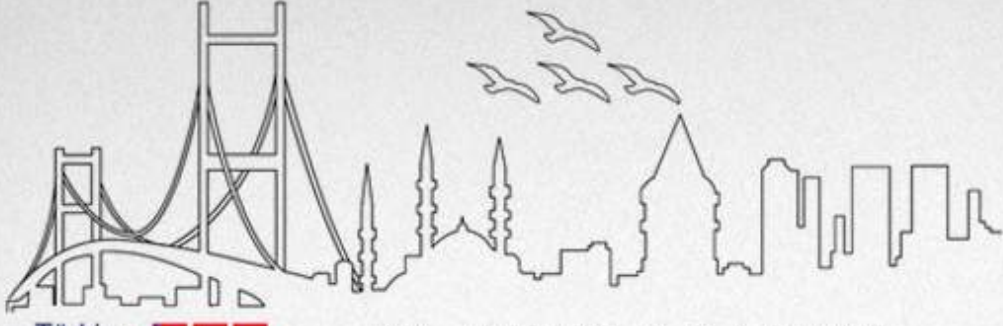


KURUMSAL YÖNETİM

İŞ DÜNYASI DERNEKLERİ "TÜRK İŞ DÜNYASI DİYALOG PLATFORMU" NDA BİR ARAYA GELDİ



- **MAKALE: Abdulwahab Alkebsi** "Daha İyi Bir Ortadoğu Kamu Kuruluşu Mümkün Mü?"
- **MAKALE: Başak Muştu** "2015 Yılı Türkiye Kurumsal Yönetim Gündemi ve Şirket Uygulamalarına Etkisi"
- **MAKALE: Barbara Hausser** "Dünya Geneline Aile Ofisleri"



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



IX. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

14 Ocak 2016

SABANCI CENTER

Lütfen Ajandanıza Not Ediniz!



VI. KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ



**MAKALE: DÜNYA GENELİNDE
AİLE OFİSLERİ 36**
Barbara R. Hauser
Küresel bağımsız aile danışmanı

**MAKALE : "DAHA İYİ
BİR ORTADOĞU KAMU
KURULUŞU MÜMKÜN
MÜ?" 26**

Abdulwahab Alkebsi
Afrika ve MENA'nın
bölgesel direktörü



**MAKALE: 2015 YILI
TÜRKİYE KURUMSAL
YÖNETİM GÜNDEMİ
VE ŞİRKET UYGU-
LAMALARINA ETKİSİ
30**

Başak Muştu
TKYD Eğitim ve Proje
Müdürü



TKYD HABERLER 6
TÜRKİYE'DEN HABERLER 16
DÜNYADAN HABERLER 21
TKYD EĞİTİMLERİ 46
BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ 50
BASINDA TKYD 54
KÜTÜPHANE 56

15 YILDIR, TÜRKİYE'NİN TURKCELL'İ DÜNYANIN EN ÖNEMLİ BORSALARINDA.

The New York Stock Exchange ve
Borsa İstanbul'da olmaktan gururluyuz!
Bu gurur tüm Türkiye'nin.

 **TKC**
LISTED
BORSA
İSTANBUL **NYSE**



Birlikte, her gün daha iyiye...



TURKCELL



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,

Ülkemizin zor bir süreçten geçtiği bu dönemde, tüm kurumlarımızda kurumsal yönetimin bir kurum kültürü olarak benimsenmesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkelerine olan ihtiyacın her geçen gün arttığı gözlemlenirken çalışmalarımıza, sizlerin değerli desteklerini alarak devam etmekteyiz.

Bildiğiniz üzere, Türkiye'nin dönem başkanlığı görevini yürütmekte olduğu 2015 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde piyasa koşulları ve üye ülkelerin farklı ekonomik yapıları göz önüne alınarak güncellemeler yapıldı. G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları tarafından 04-05 Eylül 2015 tarihlerinde Ankara'da düzenlenen toplantılarda onaylanan taslak Kasım ayında Antalya'da düzenlenecek toplantıda resmîyete kavuşacak ve üye ülkelerin imzalarına açılacak.

Güncelleme çalışması ile önemli değişikliklerin uygulamaya alındığını görüyoruz. Yakın işbirliği içinde olduğumuz sivil toplum kuruluşlarının katılımlarıyla gerçekleştirdiğimiz "Türk İş Dünyası Diyalog Toplantıları"nın ilkinin gerçekleştirdiğimiz 5 Ekim 2015 tarihinde kısaca aktarmış olduğum üzere, İlkeler yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve denetim alanlarında yeni roller tanımlamaktadır. Kurumsal yatırımcılar ve borsalar ayrı bir başlık altına alınarak iyi uygulamaların değer bulacağı noktalar olarak sorumlulukları hatırlatılmıştır. Uzun zamandır destek verdiğimiz finansal olmayan raporlama konusunun güncel çalışmada yer almış olması bizleri ayrıca mutlu etmektedir.

Bir yandan Anadolu illerinde düzenlediğimiz seminerler ile en iyi uygulamaları tanıttırırken, diğer yandan dokuzuncusunu düzenleyeceğimiz Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin hazırlıklarını yürütmekteyiz. 14 Ocak 2016 tarihinde Sabancı Center'da düzenleyeceğimiz zirveye her zamanki ilginizi, katılımınızı ve katkılarınızı beklemekteyiz.

Gönüllülük esasıyla yürüttüğümüz çalışmalarımızın ancak sizlerin destekleri ve katkıları ile anlam kazanabileceğini biliyor, 2003 yılından beri olduğu gibi gelecek dönemde de, ülkemizin gelişmiş ekonomiler ile rekabet edebilmesi açısından kritik bir role sahip olan kurumsal yönetim anlayışının gelişimi için desteklerinizi rica ediyoruz.

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

Haber Müdürü
Hande Gürtepe, hgurtepe@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
Ahmet Balcılar, abalcalar@tkyd.org

Tasarım
Erkan Demirel
Baskı & Cilt
Müka Matbaa

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

Reklam Rezervasyonu
Hande Gürtepe, hgurtepe@tkyd.org

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Dedeman İşhanı, Yıldızposta Caddesi
No: 48 Kat:7 34349 Esentepe-İstanbul

Tel: (0212) 347 62 73
Faks: (0212) 347 62 76

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 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.
Ekim 2015'te dijital olarak yayınlanmıştır. ISSN 1308-1780

“TÜRK İŞ DÜNYASI DİYALOG PLATFORMU” İLK TOPLANTISI DÜZENLENDİ

Türk İş Dünyasının önde gelen sivil toplum kuruluşlarından Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ve Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Üyeleri Türk İş Dünyası Diyalog Platformu'nun İlk Toplantısında Buluştu. 05 Ekim 2015 tarihinde Grand Hyatt İstanbul'da düzenlendi. İlk Toplantının Gündemi G20 Dönem Başkanlığı oldu.



Türk İş Dünyasına yön veren sivil toplum kuruluşları arasında iletişimi arttırmayı amaçlayan "Türk İş Dünyası Diyalog Toplantılarının" ilki 5 Ekim 2015 tarihinde düzenlendi. Yılda iki defa düzenlenmesi planlanan bu toplantıların ilki olan 5 Ekim 2015 tarihli toplantının gündemi Türkiye'nin

G20 Başkanlığı oldu. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Gür Çağdaş moderatörlüğünde gerçekleşen söyleşide TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Hurşit Zorlu, TEİD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sn. Mehmet Buldurgan, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Tarkan Kadooğlu ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Sn.

Metin Akman B20 Türkiye sürecini ve G20'den beklentileri değerlendirdi. Söyleşinin ardından gece kokteyl ile son buldu.

Türk iş dünyasında etkin ve geniş temsil gücüne sahip sivil toplum kuruluşları arasında iletişimi güçlendirme ve işbirliğini arttırmanın, "Türk İş Dünyası Diyalog Toplantıları"nın



amaçları arasında yer aldığını belirten TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Gür Çağdaş, yılda iki kez düzenlenmesi hedeflenen toplantıların ilk buluşmasının TÜSİAD, TÜRKONFED, TKYD, KALDER, TİDE, TÜYİD ve TEİD ile gerçekleştiğini, önümüzdeki

dönemde platformun çok daha geniş katılımı ile gerçekleşmesinden mutluluk duyacaklarını dile getirdi. Adı geçen derneklerin icrasını yürüten genel sekreterlerin aralarındaki yakın işbirliğini mesleklerini geliştirmeye yönelik bir sivil toplum kuruluşunu

hayata geçirerek somutlaştırdıklarını ifade eden Çağdaş, Türk İş Dünyası Diyalog Platformu'nun ilkinde Türkiye'nin 2015 yılı G20 Dönem Başkanlığı'nı değerlendirdiklerini belirtti.



TKYD VE ODGERS BERNDTSON'DAN YENİ NESİL YÖNETİM KURULLARI İÇİN ORTAK AKIL PLATFORMU



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve dünyanın önde gelen üst düzey yönetici araştırma ve değerlendirme firması Odgers Berndtson'un, Türkiye'de yönetim kurullarının stratejik performansını geliştirmek ve daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarını yaygınlaştırmak üzere 2014'te başlattıkları ortak akıl platformunun dördüncü buluşması 13 – 14 Ekim 2015 tarihlerinde Sait Halim Paşa Yalısı'nda düzenlendi.

Türkiye'nin önde gelen yerli ve yabancı kurumlarının üst düzey yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerinin katılımıyla gerçekleşen Uluslararası Yönetim Kurulu Üyeliği Programı kapsamında, Yönetim Kurullarının gelişen rolleri ve sorumluluklarına ilişkin uluslararası boyutta yıllardır yaptığı başarılı çalışmalar ve verdiği seminerlerle tanınan Murray Steele'in

kritik deneyimlerinden faydalanarak, yeni Yönetim Kurulu dinamikleri geniş bir perspektif ile ele alındı. Söz konusu program Londra'da da 8 yıldır Odgers Berndtson ve Financial Times işbirliği ile yürütülüyor.

Bu program ile birlikte 13 Ekim 2015 akşamı, Borsa İstanbul'un ev sahipliğinde düzenlenen ve Türkiye'deki iş dünyasının fikir önderlerinin tartışma-

larının yer aldığı panelin konuşmacıları ise; Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Üyesi / CEO Tuncay Dinç, Borusan Holding Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ve CEO Agah Uğur, Erdemir Grup Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır, Sabancı Holding Enerji Grup Başkanı Mehmet Göçmen ve Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar oldu.

Kısıtlı sayıda üst düzey katılımcı ile birlikte gerçekleşen Uluslararası Yönetim Kurulu Üyeliği Programı, uluslararası en iyi uygulama örnekleri, çeşitli simülasyon / vaka çalışmaları aracılığıyla bir yandan İcra / Yönetim kurulu üyelerinin etkinliğini artırırken, İcra / Yönetim kurulu dinamiklerinin de gelişmesine katkı sağlayarak, toplam kurum performansına ivme kazandırmak üzere tasarlandı. İcra / 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 Stilllerinin YK Dinamiklerindeki Rolü
- Yönetim ve İcra Kurulunun Ekibin Performansı ve Toplam Performansa Etkisi



TKYD ANADOLU SEMİNERLERİ'NİN 41. CİSİ ANTALYA'DA DÜZENLENDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Borsa İstanbul, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Dünya Gazetesi, International Finance Corporation (IFC) ve İş Yatırım Menkul Değerler işbirliklerinde düzenlediği "Anadolu Seminerleri"nin 41.'cisi Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nda düzenledi. "Yarın Kim Ayakta Kalacak?" konulu panelde kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve etik uygulamalar hazırlanan araştırma raporu çerçevesinde ve aile şirketleri perspektifinde tartışıldı.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Strateji-Co. işbirliğinde hazırladığı "Antalya Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu" Antalya Ticaret ve Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlenen panelde katılımcılarla paylaşıldı. Panel öncesinde Antalyalı medya mensupları ile öğle yemeği ve sivil toplum kuruluşları ile yuvarlak masa toplantısı düzenlendi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) Etik ve İtibar

Derneği (TEİD), Borsa İstanbul, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Dünya Gazetesi, International Finance Corporation (IFC) ve İş Yatırım Menkul Değerler işbirliklerinde düzenlediği "Anadolu Seminerleri"nin 41.'cisi Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nda düzenledi. "Yarın Kim Ayakta Kalacak?" konulu panelde kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve etik uygulamalar hazırlanan araştırma raporu çerçevesinde ve aile şirketleri perspektifinde tartışıldı.

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi Hüseyin Barut yaptığı açılış konuşmasında "İtibar, etik ve güven konusunda yapılan çok sayıda bilimsel çalışma, etik değerleri kurumsal yapılarının bir parçası haline getiren şirketlerin kârlılıklarını artırdıklarını, büyümelerini de sürdürülebilir hale getirdiklerini ortaya koyuyor." dedi ve bu görüşü destekleyen araştırmalardan örnekler sundu.

International Finance Corporation (IFC) Avrupa ve Orta Asya Finansal Kurumlar Grubu'nda Kıdemli Yatırım



Uzmanı Kudret Akgün konuşmasında Türkiye'nin IFC için çok büyük bir pazar olduğuna değindi. Akgün, "Türkiye, IFC'nin yatırım yaptığı ülkeler sırasında üçüncü sırada yer alıyor. Bizler IFC olarak, Türkiye'de sadece yatırım yapmayı değil ülkeye yatırımcı çekme ve Türk şirketlerini diğer gelişmekte olan ülkelere açılma süreçlerinde destekleme gayreti içerisindeyiz. Bu noktada büyümek ve dışarıdan finansman sağlamak isteyen şirketlerin yurtdışındaki finansörler için kurumsal yönetimin ne denli önem ifade ettiğini anlamaları gerekiyor. Yabancı yatırımcılar, şirketlerin yönetim biçimine ve yönetim kuruluna büyük önem vermekteler. Bir kurumun finansal sermayeyi çekebilmesi için kurum-

sal yönetim dediğimiz her türlü ka-
nun, yönetmelik, kod ve uygulamaları
benimsenmesi gerekiyor. Bu noktada
IFC ve Dünya Bankası Grubu'nun
şirketlerin yönetilme biçimi anlamına
gelen kurumsal yönetime çok büyük
önem verdiğini ve bugüne kadar old-
duğu gibi gelecek dönemde de Tür-
kiye Kurumsal Yönetim Derneği işe
işbirliği içinde olmaya devam ede-
ceğimizi bir kez daha yinelemek ist-
erim." dedi.

**Panel: "Yarın Kim Ayakta Kala-
cak?"**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Üyesi ve StratejiCo.
Kurucu Ortağı Selim Oktar'ın yönet-
tiği panele; Dünya Gazetesi Genel
Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ, Bor-

sa İstanbul Özel Pazar Müdürü Doç.
Dr. Recep Bildik, İş Yatırım Menkul
Değerler A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
Funda Çağlan Mursaloğlu, Levent
Kimya Yönetim Kurulu Başkanı Atıl
Pekşen ve Isparta Girişimci Sanayici
İş Adamları Derneği Yönetim Kurulu
Başkanı Alper Bayhan panelist olarak
katıldı.

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönet-
meni Hakan Güldağ "En büyük sorun
sistem. Aile şirketleri büyüdükçe yeni
ürün, yeni pazar, üretimde kalite isti-
yor. Aile ve şirket iki ayrı kavram. Ku-
rumsallaşma sürdürülebilirlik için bir
araç, kurumsallaşmaya farklı anlamlar
yüklemek gerekiyor." dedi.





Özel Pazar hakkında katılımcıları bilgilendiren **Borsa İstanbul Özel Pazar Müdürü Doç. Dr. Recep Bildik** “Daha iyi yönetim modelleri oluşturmak için bir çaba var. Ortaya çıkan skandallar sonrası bu çabalar daha da arttı. Bütün paydaşların memnuniyetini sağlayacak, güvenin oluşmasını sağlayacak ortam oluşturmalı ki sürdürülebilir başarı sağlanabilsin. Güvenin yarattığı büyüme uzun dönemde şirketi sürdürülebilir kılacak önemli bir faktör.” açıklamalarında bulundu.

Levent Kimya Yönetim Kurulu Başkanı Atıl Pekşen ve Isparta Girişimci Sanayici İşadamları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Alper Bayhan, Antalyalı ve Ispartalı işadamları olarak kendi deneyimlerini katılımcılara aktardılar.

İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Funda Çağlan Mursalıoğlu kurumsal yönetim uygulamalarını bünyesinde yaşatan, profesyonelleşen şirketler ile gerçekleştirdikleri halka arzlara olan yabancı yatırımcı ilgisinin yüksek olduğunu belirterek Antalyalı kuruluşları alternatif finansman kaynakların-

dan faydalanarak büyümeye davet etti.

Araştırma Sonuçları

Kurumsal yönetim algı araştırması projesi çerçevesinde bugüne kadar farklı illerde yapılan çalışmalar arasında Antalya ilgi düzeyi açısından üst sıralarda yer almıyor. Karşılaşılan iyi örnekler rağmen şirketlerin kurumsal yönetim farkındalık seviyeleri yüksek değil ve bu uygulamaları hayata geçirmeye yönelik fayda özel sektör nezdinde net değil. Görüşülen şirketlerin yöneticileri bu durumun genel olarak Antalya’da faaliyet gösteren şirketler için geçerli olduğunu düşünüyorlar.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hangi büyüklükte şirketler tarafından uygu-

lanabileceğine dair önemli bir karışıklık söz konusu. Görüşmelerde kurumsallaşmanın hangi büyüklükte olursa olsun uygulanması gereken bir paket olduğuna dair bir kabul olmadığı, sadece belli büyüklük üzerindeki kuruluşlar için söz konusu uygulamalar bütünü olduğuna dair görüşün olduğu ortaya çıkıyor.

Kurumsal Yönetime İlgisinin İki Nedeni

Antalya ilindeki yöneticilerin kurumsal yönetim farkındalığının oluşmasında iki ana etkenin öne çıktığı görülmektedir: yazılı kültüre duyulan ihtiyaç ve yabancı ortaklıklar. Kurumsal yönetimden beklenen en büyük fayda stratejik düşünmeye, gelişime alan açması olarak görülüyor. ■



ANTALYALI İŞADAMLARI İLE TKYD BULUŞMASI



Antalyalı işadamlarının oluşturduğu ve her hafta Salı günü bir araya gelen "Salı Grubu", 15 Eylül 2015 tarihli toplantısında konuşmacı olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri Güray Karacar'ı konuşmacı olarak çağırdı.

Salı Grubu Başkanı Muharrem Koç başkanlığında Antalya Tennis İhtisas Kulübü'nde (ATİK) gerçekleştirilen toplantıda konuşan Güray Karacar, 2003 yılından itibaren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreterliği görevinde olduğunu hatırlatarak dernek çalışmalarını hakkında Salı Grubu üyelerine bilgi verdi. Aile şirketlerinin yaşatılması için belli uygulamaların hayata geçirilmesi ve yaşatılması gerektiğine vurgu yapan Karacar, bu konuda Antalya'da ciddi bir çaba gerektiğinin altını çizdi. Karacar, "Antalya'da farkındalık var. Ama maalesef aksiyona geçilmemiş durumda." dedi. Kuruldukları günden itibaren çalışmalarını Anadolu'ya taşımak istedik-

lerini ve 08 Ekim 2015 tarihinde de Antalya'ya 3'üncü defa geleceklerinin bilgisini veren Karacar, diğer şehirlerle karşılaştırıldığında Antalya'da farkındalık seviyesinin yeterli düzeyde olmadığını söyledi. 'Aile şirketlerinde belli uygulamaların hayata geçirilmesi, yaşatılması gerekiyor' dilen Karacar, "Farkındalık var ama Antalya'da ma-

alesef aksiyona geçilmemiş durumda. Biz de Antalyalı aile şirketlerine bu noktada destek verip en azından bunların bir an önce hayata geçirilmesi ve sürdürülebilirlikleri açısından onlara yardımcı olmayı hedefliyoruz. Antalya'da ciddi bir çaba lazım, aile şirketlerinde yok olmalar var. Aile şirketlerinin ömrü kısılıyor." dedi. ■



AİLE ŞİRKETLERİNE ÖZEL YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İHTİSAS PROGRAMI

TAİDER ve EĞİAD işbirliğinde gerçekleştirilen Aile Şirketlerine Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı İzmir'de düzenlendi.



Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) ve Ege Genç İşadamları Derneği (EĞİAD) işbirliğinde 18 - 19 Eylül 2015 tarihlerinde gerçekleştirilen "Aile Şirketlerine özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı", EĞİAD İzmir Yönetim Kurulu toplantı salonunda düzenlendi.

Aile şirketleri ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanan eğitimde İlter, Turan&Argun Hukuk Bürosu Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Aydın Buğra İlter yasal mevzuat konusunda bilgi verirken, Inforce Genel Müdürü-Kurucu Ortağı Dr. Gökhan Ugan büyümenin finansmanı ile ilgili bilgi ve deneyimlerini aktardı. İlk günün son bölümünde ise Yaşar Holding Başkan Vekili ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Feyhan Yaşar aile şirketi deneyimlerini katılımcılara aktarip, soruları yanıtladı. Eğitimin

ikinci gününde KPMG Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri Kıdemli Müdürü Gökut Gürşen yönetim kurulunun en önemli görevlerinden biri olan risklerin erken teşhisi ve yönetimi ile ilgili bilgi paylaşımında bulunurken, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy aile

şirketleri için çok önemli olan Aile Anayasası oluşumu ve süreçleri hakkında katılımcıları bilgilendirdi. Son bölümde ise İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Perihan İnci, İnci Holding'in başarılı aile anayasası oluşum süreci ile ilgili deneyimlerini paylaşip, önerilerini katılımcılara aktardı. ■



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

Kurumsal üyelik statüsündeki kuruluşlarımıza katkıda bulunabilmek amacıyla hazırlanan "İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesindeki Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar" başlıklı seminerlerin sonuncusu 12 Ekim 2015 tarihinde Erdemir Grubu'nda düzenlendi.

Seminerde, yöneticilerin bu listede yer alarak üstlendikleri sorumluluklar en iyi uygulama örnekleri ile bilgi sunulup mevzuatta ve dünyada 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 dernek sekreteramız ile iletişime geçmenizi rica ederiz.

info@tkyd.org, 0212 347 62 73 ■



FAALİYET RAPORU HAZIRLAMA VE RAPORLAMA TRENDLERİ EĞİTİMİ

Eğitim 15 Eylül 2015 tarihinde TKYD ofisinde düzenlendi. Finar Ajans Başkanı Baki Kara, Hürriyet Gazetecilik Yatırımcı İlişkileri Müdürü Dr. İnci Tari ve Anadolu Efes Kurumsal İletişim Direktörü Haluk Özdemir eğitimin konuşmacıları oldu. Tam gün süren programda; Faaliyet Raporları Trendleri, Teknolojik Yenilikler ve İletişim Çalışmaları, Faaliyet Raporu Hazırlama ve Dünyada Raporlama Trendleri konuları katılımcılara aktarıldı. ■

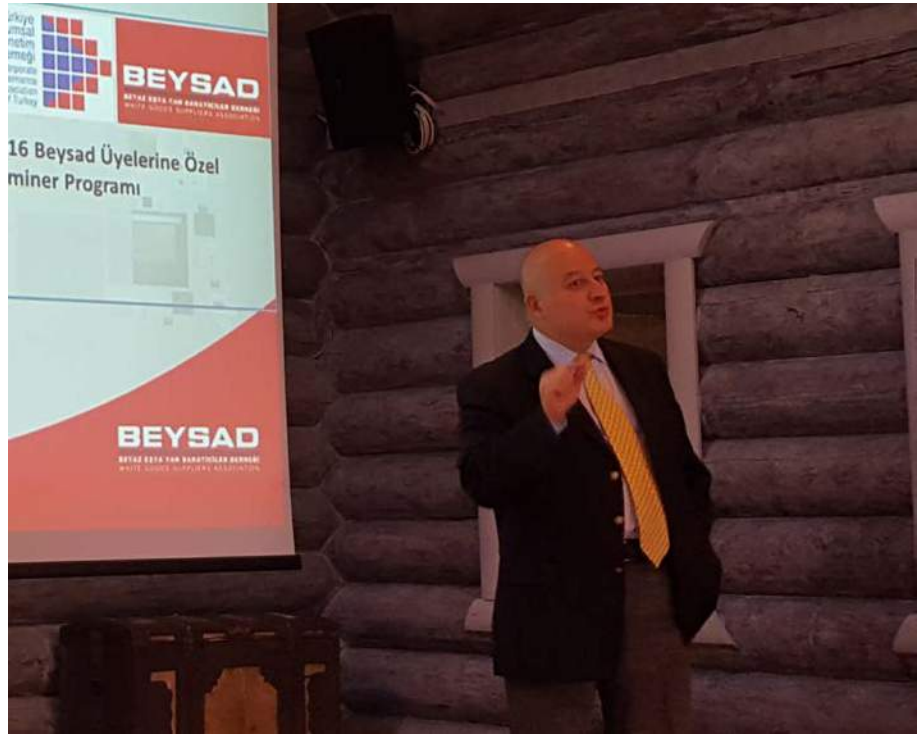


TKYD, BEYSAD YÖNETİM KURULU TOPLANTISINA KATILDI

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği (BEYSAD) Yönetim Kurulu ile gelecek dönem işbirliği detaylarını konuştu.

15 Eylül 2015 tarihinde düzenlenen Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği (BEYSAD) Yönetim Kurulu toplantısına TKYD'yi temsilen Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy katıldı. TKYD'yi tanıtıcı bir konuşma ile sunumuna başlayan Doğrusoy TKYD'nin kuruluşundan bu yana gelişimi, faaliyetleri, işbirliğinde bulunduğu kuruluşlar hakkında bilgi verip, Kurumsal yönetimin dünya ve Türkiye'deki gelişimini ve bu konuda TKYD'nin ülkemizde aldığı sorumlulukları BEYSAD Yönetim Kurulu'na aktardı.

Toplantının gündem maddelerinden biri TKYD & BEYSAD eğitim proje işbirliği oldu. ■



YEŞİL İŞ 2015: SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ ZİRVESİ

Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından bu yıl 7.'si düzenlenen Yeşil İş 2015: Sürdürülebilir İş Zirvesi, 8-9 Ekim 2015 tarihlerinde Park Bosphorus Hotel İstanbul'da katılımcılarla buluştu.

Türkiye'nin sürdürülebilir iş platformu olan Yeşil İş; döngüsel ekonomi, enerji ve enerji yönetim sistemleri, inovasyon, teknoloji ve dijital dönüşüm, sürdürülebilir ürünler ve sürdürülebilir binalar gibi önemli konuları ele almak amacıyla İş dünyasını Yeşil İş 2015: Sürdürülebilir İş Zirvesi'nde bir araya getirdi. Yeşil İş'e, bu yıl, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin ilham verdiği ve bu doğrultuda yürütülen çalışmalar damgasını vurdu. Huffington Post'un Etki ve İnovasyon Bölümü Baş Editörü Jo Confino'nun bu yıl da moderatörlüğünü üstlendiği Yeşil İş 2015: Sürdürülebilir İş Zirvesi'nde, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Performans Kriterleri, Şeffaf Paydaş Diyalogları, Endüstri 4.0, Döngüsel Ekonomi, Kadının Güçlendirilmesi ve Dijital Dönüşüm gibi sürdürülebilir iş dünyasının önemli konuları ma-



saya yatırıldı. Yeşil İş kapsamında gerçekleştirilen Sürdürülebilir İş Ödülleri ve Sürdürülebilir İş Lideri Ödülü düzenlenen törenle sahiplerini buldu. Yılın Sürdürülebilir İş Lideri Ödülü, Sabancı Holding Yönetim

Kurulu Başkanı Güler Sabancı'ya verilirken, 3'ü KOBİ olmak üzere toplam 11 şirketin sürdürülebilir iş modelleri ödüle layık görüldü.



KURUMSAL ŞEFFAFLIK ÖDÜLÜ İÇİN BAŞVURULAR SÜRÜYOR!

Uluslararası Şeffaflık Derneği tarafından düzenlenen ve ilki bu sene verilecek olan Şeffaflık Ödülleri'ne; kurumsal şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik alanlarında örnek olabilecek çalışma ve uygulamalarınızla başvurabilirsiniz.

Şeffaflık Ödülleri, yolsuzluğa karşı mücadeleye ilişkin çabaların desteklenmesi, şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirliği yerleştirmeye yönelik bireysel ya da kurumsal eylem veya girişimlerin teşvik edilmesi amacıyla veriliyor. Şeffaflık Ödülleri; Medya, Kurumsal ve Yurttaş olmak üzere 3 kategoride verilecek. Ödüllere Türkiye'de yerleşik olan ve resmi yahut profesyonel görevler üstlenen birey ve kurumlar dahil olmak üzere toplumun her kesiminden kişiler başvurabilir. Detaylı bilgi için www.seffaflik.org



“ŞEFFAFLIĞIN TOPLUMUN EKONOMİDE VE FİKİR HAYATINDA KATMA DEĞER YARATMA KABİLİYETİNE ETKİLERİ” KONFERANSI

Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin girişimi ve İngiltere Başkonsolosluğu himayesi altında “Şeffaflığın Toplumun Ekonomide ve Fikir Hayatında Katma Değer Yaratma Kabiliyetine Etkileri” konulu konferans 13 Kasım 2015 tarihinde Shangri-La Bosphorus, İstanbul'da düzenlenecek. Söz konusu konferansta şeffaflığın toplumun

ekonomide ve fikir hayatında katma değer yaratma kabiliyetine etkileri iş kadını, yazar, gazeteci, iktisatçı ve hukukçu perspektifiyle değerlendirilecek.

ELİG Ortak Avukat Bürosu Yönetici Ortağı ve Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Görevlisi Av. Gönenç Gürkaynak'ın yanı sıra

konferansın diğer konuşmacıları Ümit Boyner (İş Kadını), Kadri Gürsel (Gazeteci), Ece Temelkuran (Yazar) ve Osman Ulagay (İktisatçı) olacak. Konferansa katılım ücretsizdir.

SPOR HUKUKU VE YÖNETİMİ SERTİFİKA PROGRAMI & SPOR İLETİŞİMİ SERTİFİKA PROGRAMI

Spor Hukuku ve Yönetimi
Sertifika Programı | 12 Aralık 2015 - 23 Nisan 2016

15 Kasım 2015 Saat: 11:00
Kesin Kayıt İçin Son Tarih: **9 Aralık 2015**

SENER ERZİK
Spor Çalışmaları Merkezi

SENER ERZİK • LEVENT BİRCAKCI • MUSTAFA DENİZLİ • KEMAL KAPULLUOĞLU • TAYFUR AKŞAR • FAHRETTİN AKDOĞAN • JAMES DORSEY • KAAN KURALI • PEDRO TOMAS MARQUES (UEFA) • ÖMÜR ÖNGÖR (FIFA) • SEAN HAMIL (Birkbeck College)

scm.khas.edu.tr

Kadir Has Üniversitesi Spor Çalışmaları Merkezi tarafından düzenlenen her iki sertifika programı 2015/2016 akademik yılında düzenleniyor. TKYD, düzenlenen bu sertifika programlarının destekçileri arasında yer alıyor. **Spor Hukuku ve Yönetimi Sertifika Programı**; bu alanlarında kendini geliştirmek, kariyer yapmak isteyen her disiplinden öğrenci veya mezunlara olduğu kadar, profesyonel olarak spor sektöründe çalışan ve çalışmak isteyen herkese açık bir program. **Spor İletişimi Sertifika Programı** ise medya kuruluşları ve spor endüstrisi dahilinde basın ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışmak isteyenlere ve bu alanlarda deneyim ve bilgi sahibi olmak isteyen herkese açık bir program olarak düzenleniyor.

"Spor İletişimi Sertifika Programı"
12 Aralık 2015 - 23 Nisan 2016

9. Yılında Spor Medyasına Yeni İhtiyaçları Kazandırmaya Devam Ediyoruz.

15 Kasım 2015, saat 11:00
Kesin Kayıt İçin Son Tarih: **13 Ekim 2015**

scm.khas.edu.tr

XIX. TÜRKİYE İÇ DENETİM KONGRESİ DÜZENLENDİ

Kurumsal Şeffaflık İçin Etkili İç Denetim başlığının tüm detaylarıyla masaya yatırıldığı kongre, TİDE Başkanı Gürdoğan Yurtsever, Kurumsal Şeffaflık Derneği Başkanı Oya Özarslan ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Cansen Başaran Symes'in konuşmaları ile başladı. Kongre, dünyadan ve Türkiye'den konusunun uzmanı isimlerin sunum ve panelleri ve toplamda 1000'den fazla katılımcıyla iki gün boyunca sürdü. Wyndham Grand İstanbul Levent Hotel'in evsahipliğinde, 19 Ekim 2015 tarihinde başlayan XIX. Türkiye İç Denetim Kongresi'nin açılışını gerçekleştiren Gürdoğan Yurtsever, konuşmasında piyasa ekonomisinin sağlıklı işlemesi için saydamlık olarak da ifade edilen şeffaflığın önemine değindi.



*Gönülden sevilen
bir market olmak için*

herkesi

ÇİKOLATA GİBİ

mutlu etmeye çalışıyor,

TAZE BİR MEYVE GİBİ

enerji dolu,

FIRINDAN YENİ ÇIKMIŞ

EKMEK GİBİ

sıcak karşılıyoruz.

**BİR BARDAK
ÇAY GİBİ**

*her yerde olabilmek için
hızla büyümeye devam ediyoruz.*

Bir marketten sadece kaliteli ürün değil, güven, güler yüz
ve ilgi de isterseniz sizi CarrefourSA'ya bekleriz.
Sayısı günden güne artan marketlerimizle, sorumluluk sahibi ve müşterisiyle
empati kuran çalışanlarımızla sizin için ne lazımsa CarrefourSA.

Carrefour



carrefoursa.com [444 10 00](tel:4441000) [/carrefoursa](https://www.facebook.com/carrefoursa) [@carrefoursa](https://twitter.com/carrefoursa)



Değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri,

Ülkemiz G20 Dönem Başkanlığı kapsamında yürütülen çalışmalar sonucunda hazırlanan güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları tarafından onaylanmıştır.

İlk defa OECD tarafından 1999 yılında geliştirilen ilkelerde güncellenme çalışması ile önemli değişiklikler yapılmıştır:

- Ulusal düzenlemelerde şirket büyüklükleri ve ülkeye özgü koşullar gibi hususlarda esnekliğe imkân verilecek bir çerçeve sunulmuştur. Bu kapsamda, iyi kurumsal yönetimin tek bir modelinin olmadığına altı çizilmiştir.
- Artan rolleri ve değişen yapıları ile birlikte kurumsal yatırımcılar ve borsalar gibi kurumların etkin kurumsal yönetim çerçevesinin sağlanması konusundaki rolleri tanınmış; kurumsal yönetim alanında denetim ve yaptırım kalitesi üzerinde durulmuştur.
- Temel ortaklık haklarının yanı sıra, genel kurullarda bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemleri onay süreçleri ve üst yönetim ücretlerinin belirlenmesinde pay sahiplerinin söz hakkı gibi yeni konular İlkelerde yer almıştır.
- Kurumsal yatırımcılar ve sermaye piyasalarında hizmet sunan diğer araçlar yeni bir başlık altında toplanmış; bunların faaliyetlerini yürütmeleri esnasında dürüstlüklerine zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacı üzerinde durulmuştur.
- İlkeler, menfaat sahipleri ile şirketlerin etkin işbirliğini cesaretlendirmektedir.
- Kamuyu aydınlatma başlığı altında kamuya yapılacak açıklamaların temel alanları gözden geçirilmiş ve finansal olmayan ve gönüllülük esasına dayanan raporlamalar tanınmıştır. İnsan hakları, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi kavramlara menfaat sahipleri kapsamında yer verilmiştir.
- Yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetim alanlarında yeni rolleri tanınmıştır. Yönetim kurullarının eğitimi ve performans değerlendirmesi üzerinde durulmuş; risk, denetim ve ücretlendirme komitelerinin kurulması teşvik edilmiştir.

ULUSLARARASI TİCARET ODASI (ICC) “KOBİ’LER İÇİN ÜÇÜNCÜ TARAF YOLSUZLUKLA MÜCADELE DURUM TESPİT REHBERİ”Nİ YAYINLADI

KOBİ’ler birçok ülke ekonomisinde, ekonominin büyümesi için itici bir güç olarak kabul edilir. Ancak yine de sorumlu oldukları tedarik zincirleri ve sürdürülebilir büyüme konusunda üzerlerine düşeni yapabilmek için kapasite geliştirmeye ihtiyaçları vardır.

KOBİ’ler sıklıkla çok uluslu büyük şirketlerin külfetli mevcut durum analizi süreçlerinden etkilenen taraf olmaktadır. Bu gereksinimler oldukça yoğun olabileceği için küçük firmalar bunları karşılayabilmek adına yetersiz kaynağa sahip olduklarını düşünebilir.

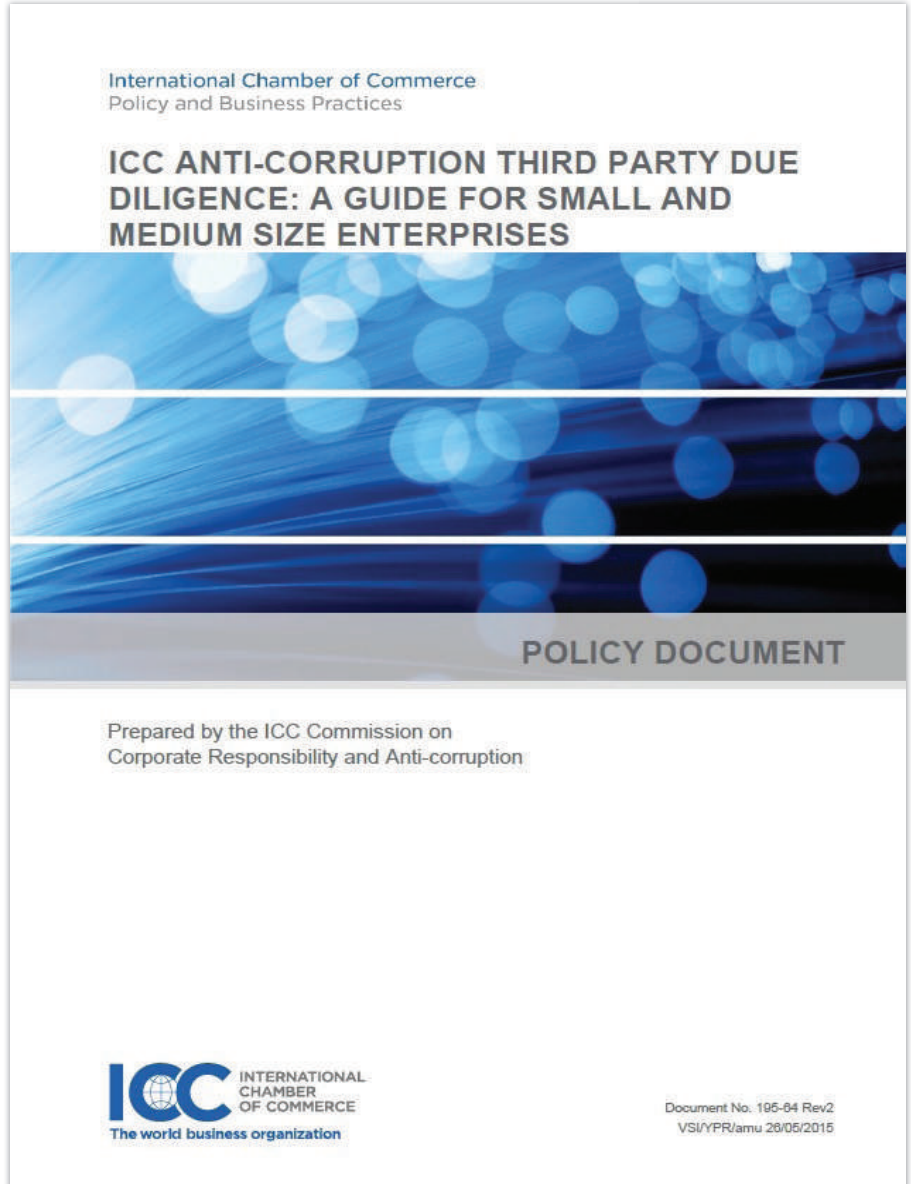
Bu gibi kaygılara değinen Uluslararası Ticaret Odası (ICC) KOBİ’ler için Üçüncü Taraf Yolsuzlukla Mücadele Durum Tespit Rehberi durum analizi, hedeflerinin yaratılması ve yönetilmesi süreçlerinde KOBİ’lerin ihtiyacına karşılık veriyor.

Rehber, üçüncü taraf tedarikçileri, üstleniciler ve danışmanlarla yapılacak uluslararası ve yurt içi işlemlerde oluşabilecek yolsuzluk riskleri ve bu risklerin ne şekilde yönetileceği konularına odaklanıyor. Rehber aynı zamanda KOBİ’lerin yolsuzlukla mücadelesini güçlendirmesi ve somut eylemleri uygulamak adına Türkiye’nin G20 ve B20 çabalarına doğrudan bir yanıt veriyor.

Yeni ICC Rehberi ICC’nin zengin programlara sahip yolsuzlukla mücadele araçlarını tamamlamakla birlikte ICC Etik ve Uyum Eğitimi El Kitabını da içeriyor. <<http://store.iccwbo.org/icc-ethics-and-compliance-training-handbook>>.

Uluslararası Ticaret Odası Kurumsal Sorumluluk ve Yolsuzlukla Mücadele Komisyonu tarafından hazırlanan ve yayınlanan Uluslararası Ticaret Odası (ICC) KOBİ’ler için Üçüncü Taraf Yolsuzlukla Mücadele Durum Tespit Rehberi’ne aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz:

<http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/ICC-Third-PartyGuidelines/>
Daha fazla bilgi için: <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2015/ICC-releases-new-anti-corruption-guide-for-SMEs/>



KURUMSAL YÖNETİM UYGUNLUK VE DENETLEME SİSTEMLERİ RAPORU

Kurumsal Yönetim Kodları'nın ulusal düzeyde yürürlüğe konulması, denetlenmesi ve uygulanmasıyla ilgili olarak kabul edilen yaklaşımlara genel bir değerlendirme sunan bir Pan-Avrupa raporu yayınlandı.

Rapor, Mazars işbirliği ve Avrupa Kurumsal Yönetim Kodları Ağı (ECGCN) ve Avrupa Komisyonu'nun desteğiyle Direktörler Birliği Avrupa Konfederasyonu (ecoDa) tarafından hazırlandı.

Bu raporla birlikte ecoDa, niteliksel yönetim raporlamasını harekete geçirerek 2014 Avrupa Birliği önerisine uyulmasına teşvik etmeyi hedefliyor.

Raporda, yönetim kodları yapısındaki farklılıklarla yönetim raporlarının açıklanmasındaki farklı yaklaşımlar birleştirildiğinde Avrupa'da uyum oranıyla ilgili karşılaştırmaların yapılmasının zor olduğu sonucuna varılıyor. Rapor, objektif ve etkin denetlemeyle ilgili en iyi uygulamaların birçoğunun

altını çizerken ayrıca, kendi kendine denetimin varlığını sürdürmesinde meslektaş baskısı ve güvenilir denetleme sisteminin çok önemli olduğuna açıklık getiriyor.

Bu Rapor üçlü bir projenin ilk bölümü; ikinci bölüm yönetim kurulunun etkin bir kurumsal yönetim sistemini tasarlamasındaki rolüyle, üçüncü bölümse hisse sahiplerinin yönetim kodları ve tavsiyelerine uyulması konusundaki bakış açısıyla ilgili olacak.

ecoDa İdare Komitesi Yönetim Kurulu Başkanı ve Guberna Yönetim Müdürü Lutgart Van den Berghe konuyla ilgili şöyle bir açıklama yaptı: "Cevaplanması gereken zorlu sorulardan biri şudur: Denetlemenin yalnızca daha çok şirketin uymasına neden olup olmaması değil aynı zamanda şirketlerin doğru adımlar atmasına neden olup olmaması mıdır? Umuyorum ki bu Rapor, esneklik ve açıklamaların rolünün iyileştirilmesi konularında daha

iyi bir bakış açısına teşvik edecektir." Raporun tümüne buradan ulaşabilirsiniz: http://ecoda.org/uploads/media/31719_EcoDa_CGC_report_v2.pdf



15. LONDRA ULUSLARARASI KONGRESİ



TKYD olarak 15. yılında işbirliği gerçekleştirdiğimiz 15. Londra Uluslararası Kongresi, Institute of Directors, Hindistan tarafından 07-09 Ekim 2015 tarihlerinde Londra Millennium Hotel'de düzenlendi.

Bu seneki temasının "Etkin Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" olarak belirlendiği kongre uluslararası alanda tanınmış, alanında uzman birçok konuşmacıyı ağırlarken, Golden

Peacock Awards ödülleri kazananlara verildi. Konuşmacılar arasında birçok şirket temsilcisinin yanı sıra OECD, FRC, ACCA gibi kuruluşlar ve birçok diplomat ve milletvekili katılım gösterdi. Kurumsal yönetimin yönetim kurulu seviyesinde tartışıldığı konferansta dünyadan KSS konusunda başarılı örnekler paylaşılırken sürdürülebilirliğin önemine değinildi.

KÜÇÜK İŞLETME, KURULUŞ VE İSTİHDAM TİCARET YASASI

İngiltere’de bulunan işletmelerde şeffaflığı ve yükümlülüğü artırarak yolsuzlukla savaşıma konusunda önemli bir odak noktası olan Küçük İşletme, Kuruluş ve İstihdam Ticaret Yasası hükümet tarafından Parlamento’ya tanıtıldı. Yasa yürürlüğe girerse, İngiltere kayıtlı olmayan şirketler üzerinde ‘önemli kontrol yetkisi olan insanların’ kamu sicilini sunan ilk ülke olacak. Belirli istisnalar dâhilinde, hamiline yazılı hisse senedi ve kurumsal yöneticiler (kimileri tarafından gerçek sahipliği ve kontrolü gizleyen araçlar olarak görülmektedir) mazide kalacak; şirketleri kontrol eden yöneticiler ve diğer kişiler daha sorumlu



hale getirilecek. Ayrıca, yıllık ciroların değişimiyle ilgili sadeleştirilmiş bir sistemin de dâhil olacağı Yasa’da, şirketler İngiltere Şirket Kayıt Ofisi’nde

halka açık ve çevrimiçi ulaşılabilecek kurumsal yasal kayıtlarını tutmak için güncel ihtiyaçlarını karşılayacak seçimler yapabilecek.

5. ULUSLARARASI GELİŞMEKTE OLAN PİYASALARDA KURUMSAL YÖNETİM KONFERANSI



Gelişmekte Olan Piyasalarda Kurumsal Yönetim Araştırma Network’ü, IFC’nin Kurumsal Yönetim Çözümleri Grubu ve HHL Leipzig Yönetim Enstitüsü işbirliğiyle Almanya, Leipzig’de 25-26 Eylül 2015 tarihinde düzenlenen 5. Uluslararası Gelişmekte Olan Piyasalarda Kurumsal Yönetim Konferansı’na ev sahipliği yaptı. Konferans, ekonomik gelişme ve şirket

performansında kurumsal yönetimin etkisi ve gelişmekte olan piyasalarda kurumsal yönetim sistemlerinin şekillenmesinde hukuki, ekonomik ve politik kurumların rolü konularını araştıran, dünyanın dört bir yanından gelen araştırmacıları bir araya getirdi. Konferans, gelişmekte olan piyasalarda kurumsal yönetim üzerine en gelişmiş araştırmacının yayılmasına olanak sağlayarak önlem ve uygula-

ma gelişimini desteklemek amacıyla tüm kurumsal yönetim araştırmalarını geliştirmeyi hedefliyor. Bu amaçla konferansta hem teorik hem de politik bakış açılarından oluşan araştırmanın tartışılması ve talep edilmesine olanak veren bir oturum düzenlendi.

Organizasyon Komitesi

Christian Strenger – Başkan (HHL – Leipzig İşletme Fakültesi)

Melsa Ararat (IFC-GCGF ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu)

Stijn Claessens (IMF ve Amsterdam Üniversitesi)

Marc Steffen Rapp (Philipps-Marburg Üniversitesi)

Burcin Yurtoglu (WHU – Otto Beisheim İşletme Fakültesi)

BAZI HARCAMALAR
#OlmasadaOlur
AMA EĞİTİM OLMAZSA OLMAZ.

*Darüŝsafaka'ya destekte bulunun,
annesi ya da babası hayatta olmayan
çocuklarımızın geleceğini aydınlatın.*

Düzenli Destek İçin:
0850 222 1863

www.darussafaka.org



Darüŝsafaka
1863
CEMİYET





DAHA İYİ BİR ORTADOĞU KAMU KURULUŞU MÜMKÜN MÜ?

Center For International Private Enterprise (CIPE) Afrika ve MENA Bölge Müdürü Abdulwahab Alkebsi, kaleme aldığı makalesinde özelleştirme ve kamu mülkiyeti konusunu Ortadoğu perspektifinden ele alıyor.

Gelişmekte olan ülkelerde bulunan kamu kuruluşlarının (KK) rolü ekonomistleri, politikacıları ve kalkınma kuruluşlarını uzun zamandır fikir ayrılığına sürüklemektedir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda, birçok yoksul ülke, devleti, modern ekonominin gelişmesi için motive edici ve önemli sektörleri - "Commanding Heights" ("Hakim Tepeler")

- kontrol eden bir mekanizma olarak görmüştür. Ancak 1980'li ve 1990'lı yıllarda ise bu konudaki eğilim devlet odaklı kalkınma stratejilerinin aksine dönmüştür. Sovyet komünizminin çöküşü ve gelişmiş ülkelerdeki özelleştirme çalışmalarına olan yönelmeyle birlikte Batılı hükümetler ve uluslararası finans kurumları geliştirmekte olan ülkeler üzerinde kamu kuruluşlarını

özelleştirmeleri için baskı kurmuştur. 1980'li yıllarda yoksul ülkelerin ekonomik kalkınma sorunları ile ilgili tüm cevaplara sahip olan denetimsiz kapitalizm kavramı çerçevesinde inşa edilen Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası Yapısal Uyum Programları'nın kabulü (SAPs) ile birlikte büyük yardım bağışlarına olan talepler de başlamıştır.



Özelleştirmeye karşı kamu mülkiyeti tartışması ideolojik olmakla birlikte genellikle çok kritik bir konunun gözden kaçırılmasına sebep olmaktadır: Kamu kuruluşlarının kalitesi. Devlet kontrolü tam olarak verimsizlik anlamına gelmemektedir. Kısmen ya da tamamen devlete ait olan şirketler, özellikle Avrupa’da, son derece rekabetçi bir yapıya sahip olabilir. Burada önemli olan kurumsal yönetimidir: Etkin kamu kuruluşları genellikle özel şirketler gibi yönetilirken, etkin olmayan kamu kuruluşları hükümet bürokrasileri ile yönetilir.

Alissa Amico, yayınlanan “Monkey Cage” makalesinde Ortadoğu’daki bazı kamu kuruluşlarının rekabet eksikliği ve düşük kâr gibi yaygın olarak görülen birçok tehlikeyi nasıl engellediğine dikkat çekmiştir. Makalesinde tüm devletlerin “beceriksiz kapitalist” olarak düşünülmemesi gerektiğini belirten Amico,

kâr odaklı ve rekabetçi birçok kamu kuruluşu örneği de vermiştir. Burada bahsedilen kamu kuruluşlarının neredeyse hepsi Körfez Arap Ülkeleri İşbirliği Konseyi’nde (AKİK) bulunan birçok petrol zengini ülkeye aittir. Bu detaylar Ortadoğu ya da diğer gelişmekte olan ekonomilerde ani yapılan özelleştirmelerin her zaman ideal bir çözüm olmadığını gösteren güçlü bir kanıt olmasına katkıda bulunur. Amico’nun da tavsiye ettiği gibi önemli olan “özelleştirme”dir. Halka açık bir şirketin kâr marjını artırmak istemesi –yalnızca patronaj işlerinin yapılması, ucuz krediler ve finanse edilmiş mallardan ziyade- ekonomide olumlu bir rol oynayabilir. Brezilya’da bulunan Sao Paulo Inesper Eğitim ve Araştırma Enstitüsü’nün 2013 yılında yayınladığı bir çalışma finansal piyasaların az gelişmiş olduğu ülkelerde, yalnızca belirli iş kollarının ayrıcalıklı kredi faiz oranlarıyla birlikte hükümet desteği alabildiğini göstermektedir.

Başka bir deyişle devlet mülkiyeti konusunda dengeler söz konusudur. Hükümetler bir ülkenin istikrarı için önemli olan sektörlerde –enerji, telekomünikasyon- çoğunluk hisseye sahip olmayı seçebilir. Ancak bu “oy kullananlara fayda sağlamak amacıyla kamu kuruluşlarının benzin fiyatını aşağı çekmesi gibi bir durumun yaşanmasına” ve kârın azaltılarak azınlık yatırımcıların zarar görmesine neden olabilir. Öte yandan hükümetin daha küçük hisselerle sahip olduğu işletmelerde kayırma (siyasi bağlantılara dayalı imtiyazlı yatırımlar ya da krediler için hükümete yaranmaya çalışmak) durumları söz konusu olabilir. Verimlilik açısından ise kurumsal yönetim standartları tüm şirketlerin aynı kurallara uymasını sağlaması ve kâr elde etmeye başlanması amacı için gereklidir. Kamu kuruluşları düşük kâr ya da kârın hiç olmaması durumuna neden olmaz. Ancak bu gelir esaslı analiz özelleştirmenin daha az somut olan hedeflerinin neler olduğunun gözden kaçırılmasına sebep olabilir.

Ortadoğu’daki bu şartlar kamu kuruluşları tartışmasının geçen yüzyıl

Abdulwahab Alkebsi

Afrika ve MENA'nın bölgesel direktörü



Afrika ve MENA'nın bölge direktörü olan Abdulwahab Alkebsi CIPE'ye katılmadan önce Ulusal Demokrasi Vakfı'nın (National Endowment for Democracy - NED) Kuzey Afrika ve Orta Doğu Direktörü olarak içerisinde Afganistan, İran, Irak, Kuzey Afrika, Yemen, Doğu Akdeniz ve Körfez ülkelerinin de bulunduğu geniş bir coğrafyanın denetiminden sorumlu olmuştur.

NED'deki pozisyonu öncesinde Alkebsi, merkezi Washington'da bulunan, kâr amacı gütmeyen bir politika enstitüsü olan ve İslami ve siyasal düşünce yapısı üzerine çalışarak, bu çalışmaların modern İslam demokratik söylemleri ve araştırmalarıyla birleştirilmesini amaçlayan İslam ve Demokrasi Çalışmaları Merkezi'nde (Study of Islam and Democracy - CSID) Yetkili Yönetici olarak görev almıştır. Alkebsi, Amerika, Avrupa ve Orta Doğu basınında birçok kez yer almıştır.



Özelleştirmeye karşı kamu mülkiyeti yalnızca kârlı yatırımlar yaratma meselesi değildir; kurumsal şeffaflık, fırsat eşitliği ve hukuk üstünlüğünü sorgulayan bir sorudur.

boyunca kendi rolünün tarihsel analizini daha kapsamlı ve derin bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmaktadır. Dünya Bankası Yapısal Uyum Programları yaklaşımının iz bırakan en önemli örneklerinden –ve daha sonrasında gelen büyük başarısızlıklar- biri eski Mısır devlet başkanı Hüsnü Mübarek'in olmuştur. Devlete ait olan tekstil sanayinin özelleştirilmesi iş gücünü yarıya indirmiş, gıda ve yakıtta devlet yardımları ani olarak kesilerek geçim giderlerinin dramatik bir biçimde artmasına sebep olmuştur. Mısır'daki devlete ait tekstil şirketlerinin verimsiz bir şekilde çalıştığı, tüketim malları yardımlarının nüfusun yararına dağıtılması şeklinin son derece pahalı ve geriletici olduğu ile ilgili küçük tartışmalar olsa da ani ve dramatik bir şekilde gerçekleşen özelleştirmelerin gelişmekten çok bozulmaya yol açtığı konusuna dikkat edilmelidir (her durumda reformların birçoğu sonuç olarak ters yönde etki etmiş ya da baskıya sebep olmuştur).

Akademisyenler gelişen dünyada yapısal uyum programları ve zorunlu özelleştirmelerin uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak yerine dayanıksız sınıflara daha çok zarar verdiğini savunmaktadır. Kamu kuruluşlarının Körfez Arap Ülkeleri İş Birliği Konseyi'ne bağlı ülkelerde başarılı olması diğer yandan süregelen yarı özelleştirme faaliyetlerinin yüksek kâr ve verimliliğe neden olduğunu göstermektedir. Bahreyn'de Batelco, Suudi Arabistan'da SABIC ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde Etisalat'ın ve diğer şirketlerin yaptığı şey özel sektördeki en iyi uygulamaları benimsemek ve öğrenmektir. Bu şirketler kendiliğinden özelleştirme aşamasından geçmiş olmasa da, yönetim kurullarını profesyonelleştirerek, rekabetçi pazarlara girerek ve risk yönetimini de göz önünde tutup farklılaşarak özelleştirme sürecine girmiştir. Aslında daha şeffaf ve hesap verilebilir hale gelmiştir. Daha az ve daha küçük merkezli devlet gü-

dümlü ekonomilerin olduğu bir dünyada, özelleştirmeye karşı kamu kuruluşu ikilemi yanlıştır. Aksine, her iki yaklaşımda da başarılı olmak kurumsal yönetim ilkelerine olan bağlılığa dayanır. Körfez Arap Ülkeleri'nden alınan derslerin Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde uygulanması konusuna özellikle 2010 ve 2011 yıllarında demokratik protesto ve devrimlerin yaşandığı ülkelerde dikkat edilmesi gerekmektedir. Başlangıçta Körfez Arap krallıkları savaş arası dönemde petrolün keşfedilmesiyle birlikte diğer yoksul Arap kardeş ülkelerinden daha farklı bir yol izliyordu. 1920'li ve 1930'lu yıllarda petrolün keşfinden sonra Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupalı güçler Arap hükümetleri ile imtiyazlı anlaşma görüşmeleri yapmış ve bu görüşmeler başarıyla sonuçlanmıştır. Bunun sonucunda 1954 yılı itibarıyla Irak, Suudi Arabistan, Kuveyt, Katar ve Abu Dhabi'deki petrol kaynaklarının doğrudan kontrolü yabancı firmalara geçmiştir. Aynı olay petrol dışı sektörlerde de

görülmüştür. Örneğin; Bechtel, Suudi Arabistan krallığından büyük kalkınma projelerini kazanmak için petrolden gelen para ve mevcut altyapı yokluğunun kârlı bir birleşiminden faydalanmıştır. O sıralarda kentleri elektrikleştirme, ulusal tren yolları ve hava alanı inşaatlarının gelişimi gibi çeşitli projeler için yerel kapasite çok azdı.

Körfez Arap ülkelerindeki kamu kuruluşlarının birçoğu yıllardır etkin özel yönetimleri tecrübe ederken diğer Arap ülkelerindeki kamu kuruluşları kısaca çok uluslu yatırımcılar tarafından kontrol edilmekteydi. Bölgedeki Mısır, Irak ve İran gibi diğer petrol üreten ülkeler 1950’li ve 1960’lı yıllarda kamulaştırıldığı halde Arap Körfez krallıkları 1970’li ve 1980’li yıllara kadar kamulaştırılmamıştır. Libya kamulaştırma sürecine 1960’lı yılların sonunda başlamış ancak Libya’da petrolün 1950’li yıllarda keşfedilmesi sonucunda petrol sanayisinin küresel pazara açılması kısa ömürlü olmuştur. Körfez krallıkları ve şeyhleri kendi petrol kaynaklarını yabancı sahiplerinden kolay bir şekilde devlet üzerine geri almak için müzakere yapmıştır. Irak, Mısır ve Libya’da petrol arama ve çıkarma işlemlerine devlet göreve yeni gelen askeri liderler tarafından ve aniden el koymuştur.

Hatta bir keresinde, Arap devletleri petrol sanayilerini kamulaştırmıştır fakat tüm devletler verimlilik konusunda aynı önemi vermemiştir. Suudi Arabistan’daki el-Suud Kralları, Kuveyt’teki el-Sabbah emirleri, Umman sultanları ve Arap Emirlikleri şeyhleri ilk petrol kuyularının faaliyete geçmesinden çok zaman öncesinde demokratik olmayan bir şekilde iktidarını kullanarak eskiden beri süregelen hanedanlıklarını temsil etmektedir. Birincil amaçları devrilmeleri konusu değil, mevcut

sosyal yapılardaki istikrarın sürdürülmesi olmuştur. Nispeten küçük nüfus ve büyük petrol vakıflarıyla bu devletler geleneksel yapıların korunması için yalnızca verimle çalışan maden çıkarma endüstrilerine güvenebilmekteydi. 1950’li ve 1960’lı yıllarda Arap askeri hükümetlerinin iktidarı ele alması ile birlikte yeni kamusallaştırılan işletmeler daha farklı ve devrimci bir siyasi gündemle beslenmeye başlamıştır. Suriye’de Hafız el-Assad, Libya’da Muammer Kaddafi ve diğer birçok Tunus ve Mısır diktatör önceden belirlenmiş hanedanlık sistemine güvenmemiş, bunun yerine askeri güç, pan-Arap ideolojisi, şiddetli baskı ve sosyalizmin güçlü bir karışımına güvenmiştir. Kanunun her iki modeli de yanlış meşruiyet üzerinden iktidarı tekellemeye dayanmaktadır. Ancak askeri diktatörler nüfusu yatıştırmak için devletin yönetim rolüne daha çok güvenmekteydi: Hükümet istikrarlı istihdamı ve yardımları sağlamaya devam ettikçe, vatandaşlar boyun eğmeye devam etmiştir. Kamu Kuruluşlarını ucuz tüketim malları ve patronaj işler kaynağı olarak görmek, kötü yönetim ve verimsizliğe yol açmıştır.

Bu model protestoların sokağa taşınmasıyla birlikte başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Özellikle nüfusun hızla artarak bu gibi hükümetlerin kapasitesinin yetmemesi durumunda). Bölgedeki birçok gözlemci 1990’lı ve 2000’li yıllarda meydana gelen eski toplumsal sözleşmelerdeki başarısızlık ve devlet kasasının boşalması durumlarının, 2010 ve 2011 yıllarındaki ayaklandırmaların yaşanmasındaki önemli bir etken olduğunu ileri sürmüştür.

Şu ana kadar başarılı kamu kuruluşlarına yönelik açıklamalara endüstrinin kuluçka dönemini, devletin elit kesimi yönetmesi için gerekli siyasal

ihtiyaçlarını ve özel sektör uygulamalarının benimsenmesi konularını dâhil ettik. Ancak öncelikli olarak, bizler, “başarılı” kamu kuruluşunun tanımını düşünmeliyiz. Özelleştirmeye karşı kamu mülkiyeti yalnızca kârlı yatırımlar yaratma meselesi değildir; kurumsal şeffaflık, fırsat eşitliği ve hukuk üstünlüğünü sorgulayan bir sorudur. Zayıf kurumsal yönetim ya da şüpheli yönetim finansal olarak çöküşü, yatırımcıyı çekmeyi becerememeyi, devamlı hale gelen yolsuzluğu, zayıf mülkiyet haklarını ve dünyadaki otoriter ülkelerin karşılaştığı diğer sorunları da beraberinde getirir. Kısacası kamu mülkiyeti iktidarın ve halkın güveninin kötüye kullanılmasına yardım eder. Yolsuzluk ve eşdost kapitalizmi Suriye, Libya, Tunus ve Mısır’daki otoriter rejimlerin temelinde bulunmaktadır. Bir kurumun nüfusun giderleri pahasına ayrıcalıklı bir patronaj sistemi sürdürmesi durumu kârlı olabilmesi için yeterli midir? Özelleştirme incelikli bir konudur: Kârı garanti etmez, yolsuzluğun önlenmesini engellemez ve her zaman daha iyi bir ekonomi modeli değildir. Çok sayıda demokratik hükümetin bağımsız direktörlerden oluşan yönetim kurullarına sahip başarılı kamu kuruluşlarına ve kamu borsa listelerine sahip olduğu bilinmektedir. Ancak Ortadoğu ve Kuzey Afrika’daki kamu mülkiyeti tarihine bakıldığında kendi küçük farkları ile zengin olduğu ve devletin ekonomik refahının her zaman belirli kamu kuruluşlarının yönetimi arkasındaki harekete geçiren güç olmadığı görülmektedir. Ekonomik kaynakların tekelleşmesi ise politik gücün tekelleşmesini beslediği için otoriter bir ortamdaki kamu mülkiyeti demokratik ilkeleri bastırır.

Özelleştirme incelikli bir konudur: Kârı garanti etmez, yolsuzluğun önlenmesini engellemez ve her zaman daha iyi bir ekonomi modeli değildir. Çok sayıda demokratik hükümetin bağımsız direktörlerden oluşan yönetim kurullarına sahip başarılı kamu kuruluşlarına ve kamu borsa listelerine sahip olduğu bilinmektedir.

2015 YILI TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM GÜNDEMİ VE ŞİRKET UYGULAMALARINA ETKİSİ

Yakın zamanda yaşanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye G20 Başkanlık Öncelikleri gibi gelişmeler ışığında şirketler için yeniden güven inşa edilmesine yönelik bir trend dikkat çekmektedir. Güven inşa etmek ise yalnızca uzun vadeli düşünce ve kurumsal yönetim ile başarılabilir. Amaç bu kadar netken, Türkiye'deki şirketlerin güncel kurumsal yönetim eğilimlerinin gözden geçirilmesi çok önemlidir. TKYD Eğitim ve Proje Müdürü, Dış İlişkiler Sorumlusu Başak Muştur tarafından hazırlanan ve Ethical Boardroom Kış Sayısında yayınlanan makalesini yayınlıyoruz.

Güçlü sermaye piyasaları, sermayeye daha kolay erişim, yatırım için daha yüksek risk iştahı ve finans piyasalarının genel sürdürülebilirliğine vurgu yapmak için dikkat edilmesi gereken en önemli şey güven inşa etmektir. Bu yıl gerçekleşen; G20 Başkanlığı'ndaki yolsuzluk karşıtı konferanslar, Japonya'nın yakın zamandaki kurumsal yönetim girişimi ve Amerika Başkan adayı Hillary Clinton'un sene başında sunduğu vergi önerisi gibi olaylar kural koyucular ve liderlerin sermaye piyasası ilkelerini uzun vadeli bir stratejiye sahip olma lehine değiştirmek için uğraştıklarını göstermektedir. Bunun işletmeler için anlamıysa diğer menfaat sahiplerinin olduğu kadar pay sahiplerinin de güvenini yeniden kazanmaları gerektiğidir. Piyasa oyuncularının hızına yetişmek için, işletmeler uzun vadeli değer yaratma stratejisi oluşturmalı ve sonuçlarını düşünmeden kısa süreli kâr maksimizasyonu üzerinde durmamalıdır.

Edelman'ın 2015 Yıllık Küresel Çalışması¹ kurumsal sektörde küresel kamu güveninin 2014 yılı ile karşılaştırıldığında %2 oranında azaldığını ortaya koymaktadır. Görünüşe bakılırsa, bu oran mali kriz öncesi ile aynı seviyededir.² Araştırma, kamuoyunun şirketlerin en önemli varlık sebebinin 'kâra geçmek' olarak görmediğini göstermekte ve işletmelerden iş yaptığı bölgelerdeki paydaşlarla birlikte çalışmalarını talep etmektedir. Akıllı işletmeler kısa vadeli getirilere önem vermeyi bir kenara bırakıp daha kapsayıcı uzun vadeli iş stratejileri geliştirmeyi amaçlamalı ve aynı zamanda yatırımcılar, pay sahipleri ve menfaat sahipleriyle etkin iletişim kanallarını korumaya özen göstermelidir. Hillary Clinton Temmuz ayında sunduğu vergi önerisi ile uzun vadeli yatırımları desteklediğini açıklamıştır. Clinton'ın sermaye kazancı vergi planı, kurumsal yatırımları, yenilikçiliği arttırmak ve Gayri Safi Milli Hasıla'nın büyümesini sağlamak amacıyla uzun vadeli

yatırımlara daha az vergi oranları uygulanmasını önermektedir.³

Güncel olarak uzun vadeli yatırım için ekonomik teşvikler sağlayarak daha kapsamlı piyasa düzenlemeleri yapılması yönünde somut adımlar atılmasına tanıklık ediyoruz. Kurumsal yönetim ise her zaman şirket düzeyinde etkili ve çok yönlü karar verme mekanizmalarını desteklemiştir. Şirketlerin bu piyasa değişiklikleri ışığında uzun vadeli stratejik kararlar alabilecekleri gerekli organizasyonel yapılanmalara sahip olmaları gerekmektedir.

Uzun vadeli düşünme konusu 10 Nisan 2015'te düzenlenen G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nda da vurgulanmıştı. OECD Genel Sekreteri Angel Gurría ve Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Genel Başkanı Vahdettin Ertaş, sermaye piyasalarının iyi bir şekilde işleyebilmesi için güveni yeniden inşa etmek konusunda taahhütlerini dile getirdiler. Daha yakın bir tarihte Başbakan Yardımcısı Cevdet Yılmaz Ankara'da gerçekleş-

tilen B20 toplantıları sırasında şeffaflık ve hesap verebilirliğin, sermaye piyasaları aracılığıyla finansmana daha kolay erişim için önemini vurguladı. Yılmaz ve Guirra 5 Eylül'de verdikleri ortak basın konferansında yeni G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni ilan etmiş ve uzun vadeli ekonomik büyümenin sağlanabilmesi için sermaye piyasaları finansmanının teşvik edilmesinde ülkelerin öneminden bahsetmişlerdir.⁴ Bu yenileme OECD'nin G20 için iş dünyasının sesi olan B20 ile yakından işbirliği yapma, küresel mali krize yol açan geçmişteki hatalardan ders çıkarma, hızla değişen iş dünyasında modern ve güncel kalmak için istekliliğini gösteriyor.⁵ Yeni ve düzenlenmiş İlkelerin ilerleyen günlerde Türkiye ve birçok sermaye piyasası ve işletme için yol gösterici olacağı kesin.

Halka Açık Şirketler

Ethical Boardroom'da yayınlanan bir önceki makalede⁶ ele aldığımız gibi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) halka açık şirketleri çeşitli zorunlulukları bulunan üç farklı kategoriye ayırmıştır. Bu ayırım, farklı şirketlerdeki farklı ko-

şulları dikkate alarak, şirketleri halka açılmadan caydırmadan uyumluluğun artırılması bakımından sermaye piyasalarını düzenlemek için en etkin yol olarak kabul edilmektedir. Ertaş, sermaye piyasası otoritesinin amacının da kurumsal yönetimin bir ceza korkusu olmadan gönüllü olarak uygulanmasını desteklemek olduğunu belirtmiştir. Kurumsal Yönetim Mevzuatı'nın amacı şirketlerin yönetilmesi hakkında katı kurallar koymak yerine bir kültür yaratmak gibi görünmektedir. Bu görüşe paralel olarak, bazı ülkeler halka açık şirketler için zorunlu diğerleri ise tavsiye niteliğindedir. Yasanın "Uy ya da açıkla" yaklaşımı şirketlerin zorunlu olmayan ilkeleri niçin uygulamadığı ve bu konuda nasıl bir tutum göstereceği konusunda açıklama yapmasına izin vermektedir.

Zorunlu kurallara uyma başarısının şirketlerin genel yönetim kültürlerini yansıtmadığı açıktır. Ancak, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Endeksleri, yatırımcılar ve diğer paydaşlara endeks içerisinde yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim konularındaki gidişatıyla ilgili genel bir değerlendirme sunmaktadır. 2014 Measuring

Uygulama eksikliğinin temel nedenlerinden biri de yönetimin yetki ve sorumluluk paylaşımı sürecindeki isteksizliğidir. Türkiye'deki KOBİ'ler ve aile işletmeleri hâlen "patron şirketi" olarak kabul edilmektedir.

Başak Muştu

Eğitim ve Proje Müdürü (TKYD)



Başak, Koç Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra yüksek lisans eğitimini University of London bünyesindeki School of Oriental and African Studies (SOAS)'ta Uluslararası Hukuk üzerine yapmıştır. SOAS Human Rights Clinic ve Institute for Human Rights and Business ile birlikte içerisinde 2011 yılında More than a resource: Water, Business and Human Rights raporunun yayınlanmasında önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca, Ethical Boardroom dergisinde Türkiye'de kurumsal yönetim üzerine yayınlanmış iki makalesi bulunmaktadır. Türkiye Uluslararası Af Örgütü'ndeki çalışmaları ile geniş çaplı bir deneyim kazanan Başak, 2013 yılı Mayıs ayından itibaren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde Eğitim ve Proje Müdürü olarak çalışmaktadır. Eğitimler konusunu yürütmesinin yanı sıra TKYD uluslararası ilişkiler sorumlusu olarak IIRC, IFC, CIPE, EBRD, ICSA, OECD ICGN gibi uluslararası kuruluşlar ile birçok proje yürütmektedir. Uzmanlık alanları insan hakları, sürdürülebilirlik, CSR, kurumsal yönetim, Avrupa Birliği ve uluslararası insan hakları hukukudur. Anadili haricinde İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

¹Edelman, 2015 Edelman Trust Barometer: Executive Summary. Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2015. S.4.

²Murray, Sarah. 21 Nisan, 2015. Corporate responsibility held back by short-term thinking. Financial Times. Erişim Tarihi: 6 Mayıs, 2015.

³Allen, Jonathan. 20 Temmuz 2015. Clinton's capital gains tax plan aims at long-term investment. Reuters. Erişim Tarihi: 4 Eylül 2015.

⁴Anadolu Ajansı (AA). 5 Eylül 2015. Türkiye Başbakanı: İyi bir Kurumsal Yönetim Büyümeyle Sonuçlanıyor. Erişim Tarihi: 7 Eylül 2015. <http://www.aa.com.tr/en/news/587647--turkish-dep-pm-better-corporate-governance-drives-growth>.

⁵Kirkpatrick, Grant. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. 2009. OECD. Financial Market Trends, Vol.2009/1.



Sustainability Disclosure: Ranking the World's Exchanges raporu Borsa İstanbul'un küresel çapta en çok ilerleme kaydeden borsa olduğunu ve sıralamada 21 sıra yukarı çıkarak 11. sıraya yerleştiğini göstermektedir.⁷ Diğer birçok nedenin yanı sıra bu başarı, piyasa düzenlemelerin verimliliğine işaret etmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi 2007 yılından beri yıllık olarak hesaplanmaktadır. Hemen hemen her endeks şirketi, SPK Kurumsal Yönetim İlkele-ri'ne uyumlulukları konusunda sürekli bir gelişme göstermektedir. Endeks şirketlerinin 2011-2014 döneminde SPK tarafından yapılan birçok mevzuat değişikliklerine rağmen görülen bu istikrarlı gelişimi, bu konuya bağlılıklarını göstermekte. Endeks şirketleri Türk sermaye piyasalarına umutla bakılmasına yol açsa da yasanın gerektirdiklerinin ötesinde en iyi uygulama örneklerinin sergilenmesi açısından daha çok iyileştirme yapılması

gerekmektedir. SPK akredite derecelendirme kuruluşları tarafından yürütülen endeks puanı raporu Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden online olarak incelenebilir. Birçok endeks şirketi için, toplamda %35'lik bir ağırlığa sahip olan, Yönetim Kurulu Kategorisinin diğer kategoriler arasında (Pay Sahipleri, Şeffaflık, Menfaat Sahipleri) en çok gelişme göstermesi gereken konu olduğunu belirtmekte fayda var.

Halka açık şirketlerin her yıl Yıllık raporları ile birlikte Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlaması gerekmekte. Bu raporlar pay sahipleri ve menfaat sahiplerini bilgilendirmek ve şeffaflığı korumak adına önemlidir; fakat bu raporlar Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Kurul Komiteleri ve Kurul toplantılarının verimliliği gibi gerçek ilişki ağlarının göstergesi olmayabilir. Ayrıca, kurumsal yönetim rapor ve değerlendirmeleri hâlen risk konusunu yeterince ele almamak-

tadır. Küresel mali krizin en önemli sebepleri olan risk yönetimi mekanizmalarının uygun olmaması ve menfaat sahipleri ile iletişimin eksik olması gibi etmenler göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal raporlamaya çoklu-sermaye yaklaşımını getirmeyi amaçlayan Entegre Raporlama⁸ gibi girişimler, günümüz iş dünyasında çok önemli bir yere sahiptir.

2014 yılı Kasım ayında, yatırımcıların daha iyi yatırım kararları almasına olanak sağlayan ve yatırımcıları şirketlerin sürdürülebilirlik politikaları hakkında bilgilendiren Sürdürülebilirlik Endeksi yayınlanmıştır. Puanlama sürecindeki kategorilerden bir tanesi de kurumsal yönetimidir. Yeni Endeks, Türkiye'deki şirketlerin daha sürdürülebilir bir büyüme göstermesinin sağlanması ve yatırımcıların daha iyi kararlar almasına olanak sağlamasıyla Türkiye pazarında sermaye arttırımı için atılan bir adımdır.

⁶Karacar, Güray. Muştı, Başak. Türkiye'de Kurumsal Yönetim. 29 Eylül 2014. Etik Yönetim Kurulu. Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2015. <http://ethicalboardroom.com/global-news/corporate-governance-turkey/>

⁷Corporate Knights Capital. Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Stock Exchanges. Ekim 2014. Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2015. http://www.corporateknights.com/wp-content/reports/2014_World_Stock_Exchange.pdf

⁸<IR> is helping businesses to think holistically about their strategy and plans, make informed decisions and manage key risks to build investor and stakeholder confidence and improve future performance. Daha fazla bilgi için: <http://integratedreporting.org/>

2015, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revizyonu ve G20 Başkanlığı sebebiyle Türkiye'deki işletmeler için hareketli bir yıl olmuştur. Türkiye, G20 önceliklerinde KOBİ'ler için özel sektör yatırımlarının önünün açılması ve büyümenin desteklenmesini amaçladığını belirtmiştir.

Halka Açık Olmayan Şirketler

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Türkiye'nin Başkanlığını yaptığı G20 zirvesindeki öncelikli konulardan birisinin yatırımları arttırarak KOBİ'leri küresel değer zincirine⁹ dahil edilmesine karar verilmesiyle gündemde ön sıralara oturdu. Başbakan Yardımcısı Ali Babacan Uluslararası Ticaret Odası (ICC) işbirliğiyle Global KOBİ Forumu'nu 2014 yılı Aralık ayında faaliyete geçirmişti.¹⁰

Türk ekonomisinin çok büyük bir bölümünü aile işletmelerinin oluşturması sebebiyle, her ne kadar bu işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemek gibi bir yasal zorunluluğu olmasa da, kendi sürdürülebilirlikleri ve hizmet verdiği/iş yaptığı toplum refahı açısından etkin idari ilişki ağları oluşturması aynı derecede önemlidir. Ekonominin KOBİ'ler ve aile şirketlerine bağlı olduğu ülkelerde, halka açık olmayan şirketlere rehberlik etmesi bakımından, sermaye piyasası otoritelerinin öneminin altı çizilmelidir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yalnızca halka açık şirketlerin ihtiyaçlarına hitap ediyor olsa da; KOBİ'lerin ekonomide önemli bir yere sahip olduğu -ve dolayısıyla farklı finansal ve sosyal faktörlerin geçerli olduğu- ülkeler için de faydalı bir rehber niteliğinde tasarlanmıştır.

İyi haber Türkiye'de halka açık olmayan şirketlerin de hâlihazırda Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenen iyi yönetim uygulamalarını benimsemiş ve anlamış olmalarıdır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin Kurumsal Yönetim Algı Araştırması¹¹ kapsamında yaptığı görüşmelerde birçok aile şirketi sahibi şirketlerinin geleceği için etkin karar verme süreçleri ve kurumsal yönetim ilkelere olan inançlarını dile getirdiler. Deloitte Türkiye'nin yakın zamanda yapmış olduğu bir ankete¹² göre katılımcıların %90'ı kendi işletmelerinde kurumsal yönetimi bir öncelik olarak gördüklerini belirtmekte. Anlaşıyor ki, üçüncü kuşağın yönettiği Türk aile işletmeleri sayısının bir elin parmaklarını geçmediğinin farkında olan yöneticilerin, etkin yönetim mekanizmalarına önemin verdikleri görülüyor. Ancak, her iki araştırma da farkındalığın her zaman uygulamaya geçmeye neden olmadığını da ortaya çıkarıyor. Deloitte'un yapmış olduğu bu ankete katılan şirketlerin yalnızca yarısının şirket içerisinde detaylı olarak raporlanan denetim mekanizmaları, risk haritası, risk yöneticisi ve stratejik yol haritasına sahip olduğu görülüyor.

Uygulama eksikliğinin temel nedenlerinden biri de yönetimin yetki ve

sorumluluk paylaşımı sürecindeki isteksizliğidir. Türkiye'deki KOBİ'ler ve aile işletmeleri hâlen "patron şirketi" olarak kabul edilmektedir. Yönetim yapısına göre Yönetim Kurulu Başkanı/Genel Müdür'ün kararları tartışma olmaksızın kabul edilmekte ve bu kişiler aile ilişkilerine olan saygıdan dolayı tek karar mercisi olarak görülmekte. Ancak, tanımı gereği kurumsal yönetimin şirket yönetimindeki ilişkileri için etkili bir çerçeve çizebilmesi güç dağıtımının yapılması ve bir tartışma platformunun olmasına bağlıdır. Ankete katılanların yalnızca %57,7'si aile anayasası/protokolü oluşturulduğunu, yarıya yakını ise yönetim kurullarında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin olmadığını doğrulamıştır.¹³ Bu sonuçlar, yöneticilerin kurumsal yönetim mekanizmalarının avantajlarını anladıkları halde Yönetim Kurulu'nda farklı sesler olması ihtiyacı kabul etmekte isteksiz olduğunu göstermektedir.

2014 yılı Ocak ayından itibaren halka açık şirketlerde zorunlu olan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonu Türkiye'de birçok hararetili tartışmanın konusu olmuştur. Tartışma konularından biri olarak, yönetim kurulu bünyesinde bağımsızlığı teşvik edici bir ortam yaratmanın kolay olmadığı vurgulanmaktadır.

⁹2015 Türkiye G20 Başkanlık Öncelikleri.

¹⁰ICC, ICC helps launch 2015 B20 Turkey process in Istanbul, 15 Aralık 2014, Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2015. <http://www.iccwbo.org/News/Articles/2014/ICC-helps-launch-2015-B20-Turkey-process-in-Istanbul/>

¹¹TKYD, StratejiCo. Kurumsal Yönetim Algı Araştırması. Ocak 2015.

¹²Deloitte. Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları. Ocak 2015.

¹³Ibid, s.7.



Bağımsız YK Üyesinin uzmanlığını açıkça ortaya koyabileceği kadar bağımsız fakat şirketin çıkarlarını en üst düzeyde gözetecek kadar da bağlı olması için yönetim kurulu ve bağımsız üye arasındaki uyum çok önemlidir. Bu uyumu bulmak aynı zamanda şirketin uzun vadeli refahı için yapılacak bir yatırımdır. Her şirket kendi Yönetim Kurulu'na katkı sağlayacak kusursuz etmeni bulmak için zaman harcamalıdır. Ancak, aile anayasalarını ve veraset planlarını oluşturmak için bekleyen, her şey yolunda giderken bu yönetim yapılanmalarını düşünmeyen aile şirketleri, kendi gelecekleri için büyük risk almaktadır. Aile içerisinde sorunlar ortaya çıktıktan sonra harekete geçmek için çok geç kalmış olabilir.

Aile şirketlerini çoğu zaman kurumsal yönetim modellerini düşünmeye iten bir başka neden de bir yatırım fırsatının varlığıdır. Bunun sebebiyse yatırımcıların kendi çıkarlarının şeffaf ve etkin bir karar alma süreci, güvenilir yönetim ve yeterli iç denetim yoluyla korunduğunu görmek istemesidir. Bu, tabii ki, çok yenilikçi işletmeler

için geçerlidir; çünkü uygun bir kurumsal yönetim ve şeffaflık anlayışına sahip olmayan işletmeler zaten ilk durum tespit sürecinde yatırımcıyı kaybetmektedir. Günümüzde Türkiye'de bulunan birçok KOBİ şeffaflığı rekabet dezavantajı olarak görmektedir. Ancak, birçok araştırma kurumsal yönetim uygulamalarının KOBİ'lerin finansmana daha kolay erişimini sağladığını göstermektedir. Bir KOBİ'nin kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması sayesinde finans kurumları risk ve fırsatları daha sağlıklı bir şekilde analiz edebilmekte ve dolayısıyla avantajlı finansman seçenekleri sunabilmektedir.

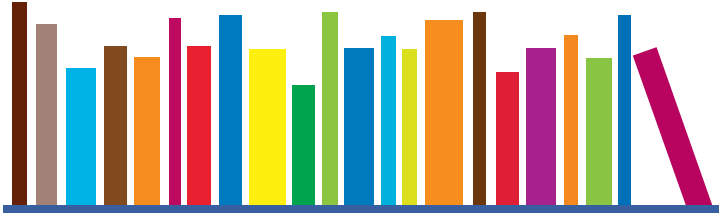
2015, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revizyonu ve G20 Başkanlığı sebebiyle Türkiye'deki işletmeler için hareketli bir yıl olmuştur. Türkiye, G20 önceliklerinde KOBİ'ler için özel sektör yatırımlarının önünün açılması ve büyümenin desteklenmesini amaçladığını belirtmiştir. Türkiye'nin kurumsal yönetim gelişiminde yol gösterici olan OECD ise gelişmekte olan piyasaların yükselişi ve sermaye piyasalarında aracı kurumların etkinliği art-

tırması gibi yeni gelişmelerin ışığında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yeniden gözden geçirmiş ve G20'nin onayına sunmuştur.

Bu zengin gündem Türk şirketleri için gerçekten umut verici. Hala atılması gereken bazı adımlar olmasına rağmen, çoğu Kurumsal Yönetim Endeks şirketi, sermaye piyasası düzenlemelerindeki gelişmelerle uyumlu olarak hukuk gereksinimlerinin ötesine geçmek konusunda istekli olduğunu kanıtlamıştır. Diğer yandan aile şirketlerinin SPK düzenlemelerine uyması gerekmeyecek; fakat sürdürülebilirlik ve ucuz finansman yoluyla büyüme için iyi kurumsal yönetim modeline ihtiyaç duyduklarını bilmekte olmaları kurumsal yönetim ilkelerinin içselleştirilmesi için büyük bir adımdır.

Tüm bu gelişmelerin paralelinde ilerleyen G20 zirvesi öncelikleri ve yeni OECD ilkelerinin uygulamaya geçmesi, Türkiye'de uluslararası eğilimlere erişim ve en iyi uygulamaların benimsenmesi adına yol gösterici olacaktır.

G20 zirvesi öncelikleri ve yeni OECD ilkelerinin uygulamaya geçmesi, Türkiye'de uluslararası eğilimlere erişim ve en iyi uygulamaların benimsenmesi adına yol gösterici olacaktır.



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

DÜNYA GENELİNDE AİLE OFİSLERİ



Aile Danışmanı Barbara R. Hauser, makalesinde aile ofisi endüstrisini, çeşitli ülkelerde aile ofislerinin durumları ile analiz ederek ele alıyor. 11 ülkede sunulan hizmet ve akımların ele alındığı, orijinal hali ile Trusts&Estates'in Ağustos 2015 sayısında yayınlanan makalenin tamamına www.trustsandestates.com adresinden erişebilirsiniz.

Aile ofisi uzmanları Amerika Birleşik Devletleri ve diğer birçok ülkede aile ofisi sayısının istikrarlı bir şekilde artacağı yönünde öngöründe bulunmaktadır. Bu yazımızda öncelikle aile ofisi endüstrisi genel itibarıyla incelenecek, sonrasında çeşitli bölgelerdeki aile ofisleriyle ilgili durumlar analiz edilecektir.

Aile Ofisi Nedir?

Aile ofisi sektöründe gözde bir deyiş vardır: "Eğer bir aile ofisi gördüyseniz, yalnızca birini gördünüz demektir." Burada çok önemli bir vurgu yapılmaktadır. Aile ofisleri hizmet edilen

ailenin ihtiyacına göre çeşitli boyutlarda ve özelliklerde olabilmektedir. Bu ofisler yatırımları yöneten tek kişilik bir ofisten geniş bir hizmet çeşitliliği olan 50 kişilik bir ofise kadar değişiklik gösterebilir (yatırımların yanı sıra sahip olun an evlerin, yatların ve hava taşıtlarının yönetiminden, parti planlaması ve müşteri ödülleri kayıtlarının tutulmasına kadar her şeyi içermektedir). Amerika Birleşik Devletleri'nde yükselen akım, aile ofislerinin geniş bir kapsamı olmasına dayanır. Örneğin, gelecek nesillerin eğitilmesi, hayırseverlik işlerinin yapılması ve veraset planlamasının devreye sokulması gibi. Bir ofis eğer "yalnızca" yatırımları yö-

netiyorsa "aile ofisi" olarak adlandırılmaması, bunun yerine "özel yatırım ofisi" olarak adlandırılması gerektiği konusunda bir takım gruplar arasında görüş ayrılığı yaşamaktadır. Bu isim değişikliği Avrupa'da yaşanıyor gibi gözükmektedir. Diğerleri ise yatırımların aile ofislerinin çekirdeği olduğunu ve diğer özel hizmetlerin, aile ofisleri yerine işe alınacak diğer bireyler tarafından sağlanması gerektiğini iddia etmektedir. Asya'da birçok aile ofisi yatırım yönetimi konusunda kısıtlandığı halde 'aile ofisi' olarak adlandırılmaktadır.

Bir aile ofisinin neler yapacağı söz konusu ailenin ihtiyaçlarına bağlıdır.

Bu rol birçok konutun yönetimi gibi - ev çalışanlarının işe alınması ve değerlendirilmesi- öncelikli bir ihtiyaç ile sınırlanabilir. Örneğin, hizmetçiler, konut bakımıyla görevli çalışanlar, dadılar, sahip olunan yatların ve jetlerin mürettebatı. Yatırım yapılabilir varlık oldukça küçük olabilir, örneğin, bu varlık hali hazırda var olan bir işletmeye bağlı olabilir. Bu durum yatırım yapılan kurumda bulunan az hisse ile oluşmuş olabilir. Ancak güvenilir çalışanlar tarafından ilgilenilmesi ve idare edilmesine ihtiyaç vardır. Burada bahsedilen güvenilir çalışanlar ise aile ofisini oluşturmaktadır.

Diğer bir uçta ise söz konusu aile, yalnızca kendi varlığı ile ilgili yatırım yönetimi konusunda dış kaynak kullanılmasıyla ilgilenebilmekte ve bu da "sanal" aile ofisi ile yapılmaktadır. Sanal aile ofisinde ihtiyaç anında devreye online olarak girecek başdanışmanlar bulunur. Birçok ailenin bu uç durumun tam ortasında yer aldığı ve bu konuyla ilgili ihtiyaçları olduğu bilinmektedir.

Bir aile öncelikli ihtiyaçlarına karar verip tanımladıktan sonra, yetenekli çalışan arayışı içine girebilir. Tek-aile ofisinde (TAO) çalışmak, standart kurumsal bir düzen içerisinde çalışmaktan farklı olarak çeşitli beceri ve yetkinlikleri gerektirmektedir. Başarılı bir TAO'nun olmazsa olmazı özel hizmet kültürüdür. Bir ofis yöneticisinin etkileyici referanslarına bakılmaksızın, o ailenin herhangi bir ihtiyacını gidermeye yönelik verdiği hizmetten mutlu olması gerekir. Örneğin, ailenin bir üyesi, bir seyahatinde kaldığı oteldeki tabloyu beğeniyor ve aile ofisi müdürüne bu

tablonun aileye satışının ayarlanmasını talep ediyor. Bir diğer aile üyesi ise yedek bir akıllı telefona ihtiyaç duyduğunu ya da pasaportunun yenilenmesi gerektiğini ya da Dünya Kupa'sına bilet talep ediyor. Bu liste bu şekilde uzayıp gidebilir.

Günümüzde "aile ofisi" terimi "tek bir ailenin ihtiyaçlarına hizmet eden çalışan" olarak tanımlanır. Literatürde de belirtildiği gibi bu yeni bir fikir değildir. Varlıklı aileler olduğu sürece, onların ihtiyaçları ile ilgilenecek personel ya da personeller olacaktır. "Aile ofisi" terimi Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk olarak Andrew Carnegie, Cornelius Vanderhilt, Andrew Mellon, John D. Rockefeller, J. Pierpoint Morgan ve John Pileairn gibi fabrikatör aileler döneminde popüler olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nde bu konsept, 1990'lı yıllarda genç mirasçıların kendilerine ait bir ofisleri olması durumu ile ilgili övünmeleri sebebiyle moda haline gelmiş olabilir.

Gerekli Olan Varlık Durumu

Birçok kişi, bir ailenin aile ofisi oluşturabilmesi için gerekli varlığının en az 100 milyon dolar olması gerektiğine inanmaktadır (diğerleri ise 30 milyon dolara kadar olabileceğini düşünmektedir). Bir aile ofisi oluşturmanın gerçek maliyeti ise ailenin ihtiyacı olan hizmetlere bağlıdır. Bu da çalışanların masrafları ve temel birimlerin boyutu ile saptanabilir. Bu yüzden, bir ofisin yıllık idare masrafı da değişebilmektedir (ortak bir tahmini değer yıllık 1 milyon dolar olmasına rağmen).

Barbara R. Hauser

Küresel bağımsız aile danışmanı



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

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

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

Aile ofisi hizmetleri için alışveriş yapan bir aile, herhangi bir ÇAO'ya ait düzenleme ve ücret teşviklerini yakından araştırmalıdır.



Ofis Sayısı

Aile ofisi sayısı ile ilgili hiç kimsenin kesin bir görüşü yoktur. Bu bilgi eksikliği aile ofisinin tanımının kişisel bir iş olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Kimileri ofisleri için kasıtlı bir şekilde anlaşılmasız isimler seçmiştir. Birçok araştırma Amerika Birleşik Devletleri'nde 5000 ile 8000 arasında aile ofisi olduğunu öngörmektedir.

Ben bu konuda bir danışman olarak küresel ekonomik krizin kötü sonucu olan bu rakamın önemli bir derecede artacağına inanıyorum. Çünkü bu kriz ailelerin yatırımlarını daha çok kontrol etmelerine ve kabul edilebilir kurumsal yatırım tedarikçilerinin sayısının azalmasına sebep olmuştur.

TAO ve ÇAO arasında Seçim Yapmak

TAO'nun avantajı ailenin kontrolü elinde tutmasıdır. Aile, maaşlı çalışanlarını kendisi seçmekte ve bu çalışanlar aileye özel olmaktadır. Diğer yandan, aileye özel bir ofis kurmak pahalı olmakla birlikte doğru ve yetenekli çalışanları bulmak ve elde tutmak zor bir iştir.

Bir aile kendine ait TAO modelini kurmaya hazırlanırken diğer alternatifleri de gözden geçirmelidir. Bu alternatifler var olan çoklu aile ofislerine (ÇAO) katılmaktan, profesyonel çalışanların oluşturduğu gruplardan (muhasebeciler, avukatlar, yatırım uzmanları) ya da kurumsal yatırım firmalarından avantaj sağlamaya kadar değişebilmektedir-tümü markalaşmış aile ofisi hizmetleri talebinde bulunabilir.

Daha yakından incelenecek olursa, kurumsal yatırım firmaları aile ofisi hizmetleri sağlamaktan öte daha çok varlık yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Eğer yatırım dışı bir hizmet verme durumları varsa, bu genellikle ücrete tabi olmaz. Çünkü bu hizmetlerin ne

şekilde ücretlendirileceğine karar vermek zordur ve bu yüzden bu kurumlar yüklü miktarda yatırım fonları yalnızca kendileri tarafından yönetilen müşterilere hizmet verir (bu da geleneksel ücretlerin kaynağıdır). Peki, bu gerçekten aile ofisi midir? Ya da ticari imajını değiştirerek aile ofisi olmaya çalışan özel bir banka departmanı mıdır? Bir tedarikçi kendi şahsi yatırım ürünlerini sunduğu zaman, bu tavsiye gerçekten bağımsız olabilir mi ya da çıkar çatışmaları kaçınılmaz mıdır?

Eğer bir aile kendi TAO'sunu kurma ya da hali hazırda var olan bir ÇAO'ya katılma konusunda karar vermeye çalışıyorsa, ÇAO'ları birkaç kategoriye ayırmak yardımcı olabilir. Geleneksel ÇAO, iş hayatına TAO olarak başlar. Çalışanlar aile ofisi kültürünü benimser. Asıl aile nesilsel bir değişimle yüz yüze gelmiştir. TAO bir sonraki nesle masraflı olarak gözükmeye başladığında aile, diğer birçok aileye katılmalarını sormaya karar verir (ilgili masrafların ve yönetimin paylaşılmasından gelecek olan yararları umarak). Bunların en başarılı olanları ise kendi piyasa avantajını tanıyan ve nesilsel varlıkla uğraşmanın karışık bir iş olduğunu bilir. Daha çok eğitimsel ve hayırsever hizmetler sunarak düzenli bir aile varlığı veraset planı oluştururlar.

ÇAO'nun bir diğer türü birçok farklı aileye yatırım odaklı özel ofis hizmetleri sunmaktadır. Bunlar genellikle kurumsal şirketlerin ticari imajını değiştiren departmanları ile yakından ilgilidir (aynı anlaşmazlık olayları ile birlikte). Bu yüzden tüm alanlardaki aile ofisi hizmetlerine az ilgi gösterme eğilimi içinde olabilir. Birkaç vakada görüldüğü üzere bunlar, aynı fikirde olan ve kaynaklarını bir merkezde toplamak isteyen aileler tarafından kurulmuş olabilir. Aile ofisi hizmetleri için karar aşamasında olan bir aile, herhangi bir ÇAO'ya ait düzenleme ve ücret teşvik-

lerini yakından araştırmalıdır.

Ülkelerden Enstantaneler

İlk olarak 2015 yılında, birçok ülkedeki aile ofisinin durumu ile ilgili bir koleksiyonu içerisinde barındıran Aile Ofisleri: Danışmanlar için STEP Rehberi kitabı yayınlanmıştır. Belirtilen ülke enstantaneleri bu kitapta belirtilen ülke raporlarına dayanılarak oluşturulmuştur. Farklı yazarlar çeşitli bölgelerde çalışmalar yapmıştır.

Avustralya. Bu ülkede (ülkenin nüfusu yaklaşık olarak 24 milyondur) aile ofisleri yatırımcı çevreler tarafından ayırıcı bir sektör olarak görülmektedir. Örnek verecek olursak ülkede aile ofisi ile ilgili konferanslar yapılmakta ve bu konuyla ilgili network oluşturulmaktadır. 2015 yılı Ekim ayında Avustralya Özel Varlık Network'u her yıl gerçekleştirilen "Aile Ofisi Kongresi"nin sekizincisine ev sahipliği yapmıştır.

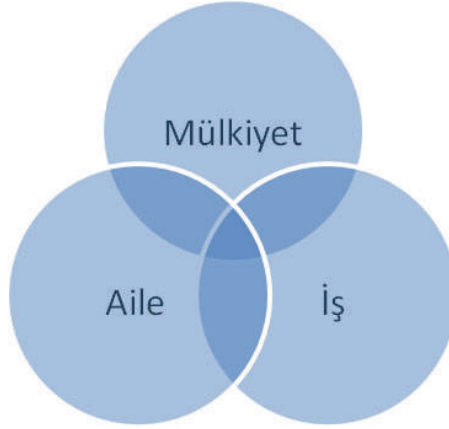
Ülkede bulunan birçok özel TAO'ya ek olarak, Avustralyalı gazeteci Keith Drewery, 500 TAO ve iyi bilinen birçok ÇAO olduğunu öngörmüştür. Ülkedeki en büyük ÇAO'lar, Myer Family Company ve Mutual Trust'dir.

Avustralya'da her yıl düzenlenen "Ülkenin En Zenginleri Listesi"nin şu an 200 adayı bulunmaktadır (Business Review Weekly ve 'BRW 200 Listesi'). Boston Danışmanlık Grubu 2014 yılında Avustralya'da bulunan 236 hane nin toplam net servetinin 100 milyon dolardan fazla olduğunu öngörmüştür. Aynı şekilde Forbes, Asyalı yatırımcıların Avustralya gayrimenkul fiyatlarını oldukça yukarı çektiğini bildirmiştir. Varlıklı kişi sayısı ve bu kişilerin varlık durumları arttıkça, aile ofisi sayısında da çoğunlukla bir artış görülmektedir. Avustralya'da aile ofisi sayısındaki tahmin edilen artışa sebep olan etmenler de bulunmaktadır. Drewery, nesilsel bir transferin söz konusu

olabileceğini belirtmiştir. KPMG'nin Avustralya'daki aile şirketlerinde yaptığı bir ankete göre, anket yapılanların yüzde 40'ı aile şirket yönetiminin kurucudan diğer nesle beş sene sonra geçeceğini umduklarını belirtmiştir.

Drewery, diktatörlük rejiminden demokrasi rejimine doğru olan bu geçişin, bir ailenin kendisini ve kendisine bağlı holdingleri yeniden organize etmesi için çok büyük bir fırsat olduğunu dile getirmiştir. Büyük olasılıkla bu ailelerden çoğu bir aile ofisi oluşturmayı seçecek gibi görünmektedir.

Kanada. Amerika Birleşik Devletleri'ne (aile ofisleri sektöründe öncü olarak bilinmektedir) ne kadar yakın olsa da, Kanada aile ofisleri alanında çok az faaliyet göstermektedir. Faaliyetlerin az olmasının sebebi nüfusun göreceli olarak ve ülke içerisinde yüksek gelirli aile yüzdesinin az olmasından kaynaklanmaktadır (yaklaşık olarak 35 milyon- Kaliforniya eyaletinin başlı başına nüfusu yaklaşık olarak 38 milyon olarak bilinmektedir). 2011 yılında yayınlanan Canadian Business raporuna göre, Kanada'da ortalama serveti 2,7 milyar dolar olan 61 milyarder vardır. 2011 yılında yayınlanan rapor ile karşılaştırıldığında Amerika'da ortalama serveti 3,7 milyar dolar olan 412 milyarder bulunmaktadır. 2014 yılı Forbes listesine göre, Kanada'da 78 milyarder bulunmaktadır (aynı listede Amerika Birleşik Devletleri'nde ise 492 milyarder bulunmaktadır).⁹ "Aile ofisi" kavramı Kanada'da çok bilinmediği halde, Mary Anne Bueschkens ve Lucinda Main'in yayınladığı ülke raporunda şu şekilde yorumlanmıştır: "10 Kanada vatandaşı aile ofisinin anlamını soracak olursanız, alacağınız cevap boş bakışlar olacaktır". Aslına bakarsak Kanada aile ofisi kurucu üyelerinden birisi şu şekilde bir soru ile karşılaşmıştır: "Aile ofislerinin doğum kontrol ve aile danışmanlığı ile bir



ilgisi var mı?" Kanada'da kamuoyunca iyi bilinen birçok TAO bulunmaktadır. 2014 yılında yayınlanan Canadian Business'a göre en varlıklı üç aile şu şekildedir: Thomson ailesi ilk sırada olmak üzere (net serveti 26 milyar dolar); Harrison McCain ailesi (3,4 milyar dolar); ve Frank Stronach (3,1 milyar dolar). Bu ailelerin her birinin TAO'ları da bulunmaktadır: Thomson ailesi (Woodbridge Limited Şirketi); McCain ailesi (GWT McCain Finans Hizmetleri A.Ş.); ve Frank Stronach (Magna Yönetim A.Ş.).

Kanada'da bulunan küçük çaptaki aile şirketlerine rağmen Bueschkens ve Main aile ofisi sayısının artacağını ve bu artışın da iki ana etmen tarafından oluşacağını düşünmektedir: (1) ülke içerisindeki çok varlıklı aile sayısının artması ve (2) küresel çapta varlıklı aile sayısının artması ve bu ailelerin Kanada'ya yerleşmesi. 2014 yılında duyurulan göç ve vergi konularındaki değişiklikler, Kanada'nın cazip bir seçenek olmasının devamlılığını sekteye uğratabilecek gibi görünmektedir.

Kanada'da iyi bilinen 3 tane ÇAO bulunmaktadır: Nortwood Aile Ofisi (2003 yılında iki bireysel kurucu tarafından kurulmuştur), WaterStreet Grubu (ancak, 2010 yılında Scotia Bankası tarafından satın alınmıştır) ve First Affiliated (bağımsızdır ve 1987 yı-

lından beri faaliyettedir).

Körfez Bölgesi. Körfez Bölgesi'ndeki ekonomiye bakıldığında nitekim daha güçlü olarak görülmektedir. Körfez Arap Ülkeleri İşbirliği Konseyi Bahreyn, Kuveyt, Umman, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'nden (Abu Dabi, Dubai, Sharjah, Ras-al Kaimah, Fujairah, Ajman ve Umm al-Quwain üyelerinin oluşturduğu) oluşmaktadır. Bunlar göz önünde bulundurulduğunda, burada çok geniş aile ofislerinin bulunduğu düşünülebilir. Ancak, gerçekte çok azdır. Yerel tahminler 30 ile 40 arasında aile ofisi bulunduğunu göstermektedir (bu rakamlar toplam verileri göstermekte olup bunlardan bir tanesi TAO'dur).

Aile ofislerinin azlığına birçok neden katkıda bulunmaktadır. Tüccar ailelerin büyük bir çoğunluğu halen aile şirketlerinin yönetiminde aktif olarak bulunmakta (Suudi Arabistan petrol dışı gelirinin yüzde 95'inden fazlasını oluşturmakta) ve bu işletmeler aile ihtiyaçlarının tümünü karşılama eğilimi göstermektedir. Bu yerleşik aile ofisi hizmetleri, aile ofislerinin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki başlangıcına benzemektedir. Bir diğer etken faktör ise Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere ile karşılaştırıldığında vergilerin az olmasıdır. Bu da düşürülebilir işletme harcamalarından ayrı kişisel harcamalara doğru olan baskının var olması anlamına gelmektedir. Son bir diğer faktör ise birçok işletmenin nispeten genç olması, işletmelerin oğullar tarafından yönetilmesine rağmen kurucularının halen hayatta olmasıdır. Diğer yandan, yakın zamanda gelecek olan bir değişiklikse bir şirketin kısmi olarak halka arz edilmeye hazır olması halinde gerçekleşecektir. Bu yüzden şirket, operasyonlarını profesyonel hale getirmek isteyecektir. Aile üyelerine kişisel hizmetlerin içerden sağlanmasına harcanan zaman dış



yatırımcıları itebilir. Bu görüş kişisel hizmetlerin sağlanmasında aile ofisi oluşturulması konusunda bir uyarı niteliğindedir.

Her durumda, şirketlerdeki hızlı büyüme ve kapsamlılığın artması, Körfez Bölgesi'nin her bir parçasında şirket sahiplerinin oğullarını en iyi uygulamaları küresel çapta araştırmaya ve aile ofislerini ayırma konusundaki faydaları incelemeye itmiştir. 2011 yılında yaşanan Arap Baharı özellikle Bahreyn'de daha çok belirsizliğe ve küresel çaptaki güvenli finans merkezi izlenimini kaybetmesine neden olmuştur.

Bir diğer endişe ise güçlü bir aile kültürünün var olmasıdır. Bu da aileyi

tamamen güvende tutma hedefi için olağanüstü çaba gösterilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Aile ofisleri aile birliği konusunda çok önemli bir rol oynayabilir.

Mevcut aile ofislerinin birçoğu hizmetleri tam bir düzen içerisinde sunmaktadır. Aynı zamanda mevcut aile ofislerinin doğruluğu Amerika Birleşik Devletleri'ndeki aile ofisi sektörü iyi bir şekilde incelenerek kabul edilmiştir. Örneğin, Jarir Yatırım aile ofisi. 1990 yılında yatırım ofisi olarak iş dünyasına giriş yapan bu şirket yavaş bir büyüme eğilimi göstermiştir. Perakende ticarete ek olarak bir ihtiyaç sonucu doğan Jarir Yatırım 1992 yılında iki kişiyken,

günümüzde 40 kişiden oluşmaktadır. Aile reisi, kendisinin aile ofisleri konusunda öncü olan Amerika Birleşik Devletleri'nden çok fazla etkilendiğini ve Chicago'da bulunan Aile Ofisi Değişimi ve New York'da bulunan Özel Yatırımcılar Enstitüsü'nden bu konu ile ilgili çok fazla bilgi edindiğini bildirmiştir. Kendisi bu kurumları 'olağanüstü yardımcı' bulduğunu da eklemiştir ve en iyi uygulamaları öğrenerek bu uygulamaları kendi aile ofisi bünyesinde toplamıştır. Bu aile ofisi Amerika Birleşik Devletleri, Asya ve Avrupa'daki farklı gelir sınıflarında faaliyet gösterecek sürdürülebilir bir varlık yönetimi programı geliştirmiştir. Ayrıca ofis, daha çok yatırım odaklı olmasına rağmen son birkaç yılda aile hizmetlerini de eklemiştir. Eğitim ve okullar, seyahat ve aile harcamaları konularında da yardımcı olmakla birlikte aile anayasası oluşturulması sürecinde de destek vermektedir.

Körfez Bölgesi'nde çalışan bir gazeteci olarak TAO'ların sayısının bu bölgede hızlı bir artışa geçeceğini düşünmekteyim.

Körfez Bölgesi aile ofisi oluşturmaya yönelik tüm unsurlara sahiptir. Bu unsurlar şu şekildedir: (1) sağlıklı bir ekonomi, (2) aile şirketlerinin yaygın olması, (3) yakın aile kültürü, (4) küresel işletmelerde, kişisel hizmetlerin işletme hizmetlerinden ayrılması konusunda profesyonel ihtiyacın farkında olunması, (5) yönetimin başına geçecek olan eğitimli yeni nesillerin hazır olması ve (6) aile refahını korumak için

Körfez Bölgesi aile ofisi oluşturmaya yönelik tüm unsurlara sahiptir. Bu unsurlar şu şekildedir: (1) sağlıklı bir ekonomi, (2) aile şirketlerinin yaygın olması, (3) yakın aile kültürü, (4) küresel işletmelerde, kişisel hizmetlerin işletme hizmetlerinden ayrılması konusunda profesyonel ihtiyacın farkında olunması, (5) yönetimin başına geçecek olan eğitimli yeni nesillerin hazır olması ve (6) aile refahını korumak için güçlü bir fedakârlık göstermek.

güçlü bir fedakârlık göstermek.

Hong Kong. Hong Kong'un 80'den fazla milyardere (öncelikli olarak Çin kökenli) ev sahipliği yaptığı ve aile şirketlerinin varlık durumunun halen kurucu üyeler tarafından yönetildiği bilinmektedir. Christian Stewart, Hong Kong'daki aile şirketleri ile ilgili yazdığı raporunda Hong Kong'da bulunan aile ofisi sayısının tam olarak tahmin edilemeyeceğini, bunu sebebinin de Asyalıların aileleri hakkında ketum, içedönük ve bağımsız davranmalarına bağlamıştır. Sınırları dâhilinde beklenilenden az aile ofisi olduğunu belirten Stewart (yaklaşık 40), bunun sebebinin de kısmen iş ve aile varlığı arasındaki çizgiyi korumak gibi bir kültürel tercih olduğunu belirtmiştir.

2015 yılı Deloitte Varlık Yönetimi Merkezi verilerine göre Hong Kong yeni varlık ölçütünde ikinci sırada (Amerika Birleşik Devletleri'nden hemen sonra), toplamda beşinci sırada yer almış ve küresel merkezlerde "büyüme lideri" olarak seçilmiş, sınır ötesi varlıklarda yaklaşık yüzde 146'lık bir yükselme göstererek Singapur'u geride bırakmıştır.

Stewart, Hong Kong'un uluslararası finansın merkezi olmasının yanında Çinli milyarderlerin önümüzdeki beş ile on yıl içerisinde yeni aile ofislerini açacakları bir lokasyon olarak gördüklerini belirtmiştir. Hong Kong'da daha önce kurulmuş olan TAO'lar Çinli milyarderler için örnek alacakları ideal bir model olacaktır.

Hong Kong'daki Güvenlik ve Gelecek Komisyonu TAO'ların da ilgili olabileceği güvenlik, gelecek ve varlık yönetimi¹⁴ konularında danışmanlık hizmeti verilmesi gibi etkinlikleri düzenlemektedir.

Hong Kong'da basına yansıyan birçok aile tartışmasına rastlanmaktadır. Bu tartışmalar birçok danışmanı, yönetimi, ortaklaşa karar verme mekaniz-

ması ve bilgi paylaşımı konularına daha çok ilgi gösterilmesini desteklemeye itmiştir. Bir aile ofisini bu gibi konularda odak noktası olarak kullanmak çok faydalı olabilir.

Stewart'ın bu konu hakkındaki görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Ailenin mali sermayesi ile ilgili anahtar sorular bu mali sermayenin aile bireyleri, sosyal ve entelektüel sermayeden faydalanmak adına ne şekilde kullanılacağı ve aile bireylerini ailenin mali varlığını kendi yaşamlarına entegre etmek ve özgünleştirmek için kendilerine yardımcı olacak deneyimli danışmanlara ulaşmaları konusunda emin olunmasıdır. Aile üyelerinin aile mali sermayesini ne şekilde yöneteceklerini öğrenmek gibi bir zorunlulukları yoktur. Ancak bu mali sermayeyi idare etmek için etkin bir mal sahibi ve idareci olabilme, mülkiyet seviyesine göre birlikte verimli ortak kararlar alabilme kabiliyetini öğrenmeleri gerekmektedir.

Hindistan. Hindistan'da aile ofislerine olan talep hızlı bir şekilde artmaktadır. Hindistan Uluslararası Varlık Yönetimi Derneği'nin (AIWMI) 2015 yılında üçüncüsünü yaptığı Aile Ofisleri Zirvesi Bengaluru, Mumbai ve Delhi'nin de aralarında bulunduğu 3 lokasyonda yapılmıştır. Hindistan'daki aile ofisleri ve varlık yönetimi alanlarındaki standartları belirleyen bir lider konumunda olan AIWMI "Aile Ofisleri & Varlık Yönetimi" konusunda sertifikalı bir eğitim düzenlemektedir. 16 Hindistan'ın ultra yüksek gelir hane popülasyonu (UHNW) 2012 yılında yaklaşık olarak 109,000'ken 2013 yılında 117,000'e yükselmiştir. Bu konu ile ilgili bir rapora¹⁷ göre, bir UHNW hanesinin net geliri minimum 250 milyon INR (4 milyon dolar) olarak belirtilmiştir. AIWMI CEO'su Aditya Gadge ve Hindistan gazetecilerinden bir kişi Hindistan'da başarılı olarak adlandırılacak bir aile ofisinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğine dikkat

çekmiştir:

- **Profesyonel uzmanlık:** Aile ofisleri kesinlikle yatırım, vergi, hukuk ve vevaset planlaması gibi birbirinden farklı alanlarda uzmanlıkları olan birinci sınıf profesyonelleri işe almalıdır.

- **Sağduyu:** Aile ofisleri müşterilerinin mahremiyetini en iyi şekilde koruyacak profesyoneller ile çalışmalıdır.

- **Kapsamlı hizmetler:** Aile ofislerinin bir ailenin tüm ihtiyacını yerine getireceğinden emin olması gerekmektedir.

- **Güven:** Aile Ofisi uzmanları mali güce güvenmekten önce müşterilerinin güvenini kazanmalıdır.

Gadge yorumlarına şu şekilde devam etmiştir:

Aile işletmeleri iş dostu ve istikrarlı bir hükümet desteği bulduğu için nadir bir zaman olarak kabul edilmektedir. Şu anki hükümetin kısıtlayıcı ticaret uygulamaları, eskimiş vergi ve şirket yasalalarını askıya alarak ekonomiyi daha üst bir yörüngeye çıkarması beklenmektedir. Aile işletmelerinin şimdilerde küresel çapta büyümek ve kendi aile ofislerini açabilmek için doğru zamanı kollarabileceği ve bu konuda yardım alabileceği bir platform vardır.

İsrail. İsrail göreceli olarak az bir nüfusa sahip olsa da (8 milyon), yeni zengin sayısı giderek artmaktadır. İsrail'deki aile ofisi sektörü büyüme eğilimi göstermektedir. İsraili gazeteciler Alon Kaplan, Ori Eprahim ve Lyat Eyal, ülkede varlıkları 50 milyon dolardan fazla olan 30 ailenin var olduğunu, bu ailelerden en az 250'sinin servetlerini ileri teknoloji internet ve sağlık hizmetleri sektörlerine dayanarak yaptığını bildirmiştir. Buna ek olarak en az 3000 ailenin sermayesinin 10 ile 50 milyon dolar olduğunu belirtmiştir.

Bu yazarlar aynı zamanda 1990'lı yılların sonlarında İsrail'in çeşitli para birimi ve yatırım kısıtlamalarını kaldırarak dünyadaki özel banka ofislerinin kurulma-

sında öncü olduğunu belirtmiştir. Aile ofisleri ise 2000'li yılların başlarında kurulmaya başlanmıştır. Buna rağmen, yazarlar, en başarılı zengin bireylerin "tek noktada hizmet sunumunu" kabul etmek yerine kendi özel danışmanları ile çalışmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Geçtiğimiz on yıllık zaman zarfında İsrail R&D, ileri teknoloji ve sağlık hizmetleri sektörlerini desteklemiştir. İsrail aynı zamanda kendi ülkesine göç konusunda da teşvik etmiştir. 2008 yılı, İsrail'in 60'ıncı yıldönümünde, İsrail, Vergi Hükümleri'ni İsrail'e göç edenler ve İsrailli olup yeniden İsrail'de yaşamak isteyenlerin yararına olacak şekilde tekrardan düzenlemiştir. Yazarlar, İsrail için göç durumunda olduğunu belirterek, bu gibi bireyler için menfaatlerin her zaman gözetileceğini bildirmiş, "geriye dönüp bakıldığında son yapılan düzenlemelerin sıra dışı olmasının İsrail'e olan göç dalgasıyla sonuçlandığını da eklemiştir".

İsrail'de aile ofisi sektörünün nitekim yeni olmasına rağmen yazarlar büyüyeceği ile ilgili görüş bildirmiş ve şu şekilde yorum yapmıştır: "Aile ofisi sektöründeki potansiyel sebebi ile hizmet sağlayıcıları ve kullanıcı sayısı artış gösterecektir. Birkaç yıl içerisinde sektör hedefinin Kuzey Amerika ve Avrupa seviyesine gelmesini beklemek yanlış olmayacaktır."

Hollanda. 17 milyonluk nüfusu göz önüne alındığında Hollanda'da 190,000 milyondan fazla servete sahip olan çok fazla varlıklı aile vardır.

Hollandalı yazarlar Raimund Kamp ve Marijke Kuijpers'e göre Hollanda'da TAO, Hollanda Kanun Yapısı terminolojisi STAK'a (Stichting administratiekantoor) dayanarak oluşturulmuş sıklıkla tüzel bir kişiliği olan "idari ofis" olarak tanımlanmaktadır.

Yazarlar ofislerin uygulamalara bakıldığında düşük profilde ve göze batmayacak şekilde çalıştığını belirtmiştir.



Bunlardan birçoğu 100 yıldan fazla bir zaman öncesinde kurulmuş ve mirasa sahip olan ailelerin yatırımlarını yönetmiştir. Kamusal alanda hizmet veren ve daha yakın zamanda kurulan diğer TAO'lara örnek olarak Cyrte, De Hoge Dennen ve Navitas verilebilir. Bu şirketler yeni girişimciler ve hatta websiteleri için yatırım araçlarını profesyonel şekilde yönetmektedir.

Hollanda'da birçok ÇAO da bulunmaktadır. ÇAO'lar sağladıkları finans hizmetleri ödemeleri için aileleri ikna etmek gibi zorluklarla karşılaşmıştır. Ancak yazarlara göre ÇAO'ların devamlılığını sağlamak mantıklıdır. Hollanda UHNW piyasasının boyutuna bakıldığında ÇAO alanında piyasaya yeni katılanlar için çok az bir alan olduğu söylenebilir. Piyasaya yeni katılanların

yalnızca yeni bir iş modeli ya da Hollanda piyasasında bilinmeyen bir diğer rekabetçi avantajı olduğu durumlarda şirket uygulanabilir bir iş modeli oluşturmak için fırsat kazanmış olur.

Yazarlar yabancı UHNW bireyleri ve aileleri için Hollanda'nın rekabetçi bir mali iklimi olduğunu belirtmiştir. Bu konu ile ilgili temkinli davranılması gerektiğini söyleyen yazarlar, buradaki en önemli görevin Anglo Sakson varlığı ve Hollanda'nın kamu/mali yasaları arasındaki fikir ayrılığının üstesinden gelinmesi olduğunu bildirmiştir. Açıkçası, bu anlaşmazlık Hollanda'ya olası bir göç öncesinde çözümlenmelidir.

Rusya. Yalnızca son zamanlarda özel varlığa izin veren Rusya'da aile ofislerine büyümekte olan bir ilgi gösterilmekte yalnız rakamlara dikkat edilmesi



gerekmektedir. Rus yazarlar Maxim Alekseyev ve Kira Fgorova 1990'lı yılların başlarından itibaren bireylerin servetlerini halka açık olarak göstermeye başlamıştır (Sovyetler Birliği'nin dağılması ile birlikte).

Dünyada kişisel varlık konusunda Rusya'ya bakıldığında büyümekte olduğu gözlemlenmektedir. Ancak yazarlara göre hukuk yapısı yeni ve nitekim istikrarsız olduğu için odak noktası varlığı yönetmek yerine yaratmak olmuştur. Yeni milyonerlerden birçoğu yaş bakımından genç olmakla birlikte uzun vadeli yapılandırma yaratma konusuyla pek ilgili değildir.

Bununla birlikte yeni milyonerler "sonradan görme" olarak damgalanmakta ve daha da kötüsü otomatikman suç dünyası ile bağlantıları olduğu düşü-

nülmektedir. Alekseyev ve Egorova'nı birkaç yıl öncesi yaptığı bir ankette katılımcıların yarısından fazlası "dürüst davranarak Rusya'da hiçbir şekilde zengin olunamayacağını" belirtmiştir. Mülakat yapılan bireylerin üçte birinden fazlası zengin iş adamlarının sermayelerini hile ya da spekülasyonlar sonucunda kazandığını düşündüklerini belirtmiştir.

Günümüzde ise Rusya UHNW ortalaması elli yaş ya da daha üstüne çıkmış ve hedeflerinin odak noktası da bu yüzden değişmiştir. Onlar, kendi iş dünyalarında ya da aile içerisinde yalnızca para harcama ya da korumayı değil aile varlığının iyi yönetilmesi, varlığın çocuklara doğru bir şekilde transfer edilmesi gibi konuları da hedeflemektedir. Bu değişiklik sonuç olarak aile ofislerinin kurulmasına sebep olacaktır. Ancak günümüze bakıldığında yazarlar Rusya'daki aile ofislerinin halen daha özgün olmadığını ve geleneksel bir aile ofisinin ne olduğunun ve nasıl işlediğinin tam olarak anlaşılmadığına değinmiştir. Rusya'da evrensel bir model yoktur. Bunun sebebi ise Rusya piyasasındaki tuhaflık değil varlıklı Rusların çoğunun halen bu yeni tipteki hizmetlere hazır olmamasıdır.

Diğer yandan, aile ofisi hizmetleri sektörü gelişmekte ve Rusya'da hali hazırda bu sektör ile ilgili profesyoneller bulunmaktadır. Rusya'nın dışında yabancı kaynaklarla bağlantılı olarak güçlü tercihler de yapılabilir. Alekseyev ve Egorova Rusların gizliliğin korunması konusunda takıntılı olduklarını, bu yüzden de fiyat ve müsait olma durumuna bakmaksızın bu tür hizmetleri diğer ülkelerde arayabileceklerini belirtmiştir.

Rus işadamlarının ilk jenerasyonu halen görevde olmasına rağmen, gelecek jenerasyona profesyonel dikkat ve ilgi gösterilmesi gerekmektedir. Rusya'da standartlaştırılmış çok az aile ofisi vardır ve bu ofisler ile ilgili bilgiler halka

açık değildir.

Ruslara verilen bu tür hizmetlerin temel kaynağı yabancı ve uluslararası tedarikçilerdir. Alekseyev ve Egorova yerel uzmanlara olan ihtiyacın artmasının (en önemlisi de yerel varlık durumu ve işlere bağlı olarak) Rusya'daki aile ofisi hizmeti sektörünün kurulmasına yardımcı olacağını belirtmiştir. Ayrıca yazarlar, tanımlanan aile ofisi hizmetleri, yasal ve vergi fırsatlarının bu gibi işletme faaliyetlerinde büyüme için gelecek vaat eden bir sistem oluşturacağını bildirmiştir.

İsviçre. 8 milyon nüfusuyla İsviçre 80 milyardere ev sahipliği yapmaktadır.25 İstatistiklere İsviçre'den yönetilen ama İsviçre'de yaşamayan kişilerin özel varlıkları dâhil değildir. Toplama bakıldığında dünyanın özel varlık değerinin üçte birini oluşturduğu gözlemlenmektedir.26 Müşteri gizliliği sağlama becerisine devam etme konusunda İsviçre'nin yaptığı değişiklikleri duyurmasına rağmen İsviçreli yazarlar Robert Desax, Anne Gibson ve Marnin Michaels İsviçre'nin özel varlık yönetimi konusunda olduğu gibi aile ofisleri açısından da halen çok arzu edilen bir lokasyon olduğunu belirtmiştir.

İsviçre'deki aile ofisi sektöründe o kadar çok seçenek vardır ki, hatta ailelerin kendileri için doğru ÇAO'yu seçmesine yarayacak bir firma bile bulunmaktadır. İsviçre Aile Ofisi Hizmetleri adlı firma yargılama gücü konusunda İsviçre'yi desteklemektedir:

Siyasi, ekonomik ya da finansal açıdan istikrar sahibi; finans hizmeti tedarikçilerine kolay erişimi ya da iyi eğitimli ve deneyim sahibi çalışanlara sahip olan ve iyi bir altyapısı olduğunu düşündüğünüz, kendi ülkenizde kurulmuş bir aile ofisi sağlayıcısını kullanmak isteyebilirsiniz. Risk yönetimi, kontrol ve çoğrafi çeşitlilik bağlamları düşünüldüğünde çoğu varlıklı aile bu hizmetleri kendi ana vatanları dışından almayı tercih

etmektedir.

Aile ofisi sektörünü etkileyen şey düzenlemeler ve raporlamadaki artıştır. Amerika Birleşik Devletleri, Amerikalı vergi yükümlülerinin isimlerinin ve hesap sahiplerinin açıklanması için İsviçre bankalarına karşı baskıcı bir tutum göstermektedir. İsviçre'ye talebin sebebi vergi kaçırmanın bir suç olmadığı gerçeğine dayanmaktadır, bu yüzden de "kara para" olarak adlandırılır (kara para kazanıldığı ülkede vergileri ödenmemiş paradır). Fakat bu görüş sert bir biçimde sarsılmıştır. İsveç finans kurumları bu değişikliği kabul etmiş gibi görünerek "temiz para" politikaları oluşturmaya başlamıştır ve yeni para ile ilgili en azından ülke vergilerinin ödenmiş olduğundan emin olmaya çalışmaktadır.

Yazarlar gelecek ile ilgili iyimser tutumlarını devam ettirmekte ve şu şekilde yorumlamaktadır:

İsviçre'de yaşanan değişiklikler, varlık yönetimi sektörüne önümüzdeki birkaç yıl boyunca zarar verebilir. Ancak büyük bir endüstrinin İsviçre'de bu denli bir değişikliğe gitmesi de ilk defa yaşanmıyor. 1950'lerde ilaç sektöründe yaşanan karışıklıklar ve 1970'li yıllarda saat endüstrisinin benzer bir krizi yaşamaması buna örnek verilebilir. Ancak, bahsedilen bu iki endüstri bu değişimlere adapte olmakla kalmamış, sonrasında büyümeye devam etmiştir. Şüphesiz ki varlık yönetimi endüstrisi de bu zorluğun üstesinden gelecektir.

Birleşik Krallık. Bu bölge aile ofisleri konusundaki en eski geleneğe sahip olma bağlamında bir ödül kazanabilir. Marianne Kafena, Alison Springett, Sarah Von Schmidt ve Grania Raird gibi İngilizce yazarlara göre:

Birleşik Krallık'daki (UK) aile ofisi düzenlemeleri yüzyıllardır aşamalı olarak artmaktadır. Ortaçağ kraliyet hanedanı ve varlıklı aileler ev içerisindeki çalışanlarını, ev ile ilgili işlerini ve varlıklarını yö-

netecek çalışanlar işe almıştır. Örnek verilecek olursa bu çalışanın görevleri arasında hane reisinin incelemesi için hesapları hazırlanması da vardır.

Londra'daki finans hizmetleri sektörü dünyada öncü olarak kabul edilmektedir. Londra'da bir aile ofisi kurmanın ilgi çeken yanlarından bir tanesini yazarlar "yönetim rolü için istekli ve yetenekli insanların varlığı" olarak belirtmiştir. Ayrıca yazarlar aile ofislerinin bilgi değişimi ve deneyimlerin paylaşarak yüksek standartları korumaya katkı sağlayacak gelişen bir network ağına sahip olduğunu bildirmiştir.

Küresel mali kriz sonucunda dünya çapındaki varlıklı aileler kendi yatırımlarını kontrol etme konusuyla ilgilenmeye başlamış ve birçoğu Londra'da aile ofisleri kurmanın yollarını araştırmıştır. 2008 yılı Ağustos ayı Financial Times'da bu konu şu şekilde yorumlanmıştır: "Servetleri 100 milyon poundun üzerinde olan 300 ultra zengin aile varlıklarını korumak ve artırmak amacıyla Londra'da özel ofisler kurmuştur." Yazarlar Birleşik Krallık'ın varlık yönetimi ve planlaması konularıyla ilişkili dünyanın önde gelen uluslararası hizmet merkezi olduğunu belirtmiştir. Özellikle hukuk ve muhasebe alanları Birleşik Krallık içinde ve dışında ailelere varlık yönetimiyle ilgili danışmanlık vermektedir. Kıtalar boyunca iş yapan uluslararası aileler için Birleşik Krallık; içinde bulunduğu zaman dilimi ve Avrupa finans merkezlerine yakınlığı sebebiyle müsait bir lokasyon olarak kabul edilmektedir. İlginç bir şekilde Londra'nın daha çok dış yetki sınırı yerine yasa uygulamaya koyması (vergi-



ler de dâhil) menfaat olarak görülmektedir. Çünkü bu şekildeki yasalar söz konusu olduğunda varlığın daha da "emniyette" olması gerekir.

Uluslararası birçok aile için çözüm iki aile ofisi kurmaktır: hizmetlerin çoğu için bir tanesi ana ülkede, diğeri ise tüm uluslararası yatırımları yönetmek için Londra'da.

Yazarlar yorumlarını Birleşik Krallık aile ofislerinin gelişmekte ve büyümekte olduğunu ve piyasada daralmaya dair herhangi bir uyarının olmadığını belirterek sonlandırmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'ne ne kadar yakın olsa da, Kanada aile ofisleri alanında çok az faaliyet göstermektedir.



Amerika Birleşik Devletleri. Aile ofisi sektöründeki küresel çapta bilinen lider konumunda bulunan ve dünyadaki milyarderlerin orantısız bir şekilde çoğuna ev sahipliği yapan Amerika Birleşik Devletleri ile bitireceğim. Mary Duke, Amerika Birleşik Devletleri bölümünü kaleme alan yazar, Rockefeller dönemindeki ünlü sanayicilerin işlevsel aile ofisleri olduğunu, ancak aile ofisi teriminin 1990'lı yıllara kadar popüler olmadığını belirtmiştir. Duke, bu konuyla ilgili şu yorumda bulunmuştur: Ülke ekonomisinin gelişmesiyle birlikte ve Amerika sermaye piyasaları özel şirketlerin halka arzlarını teşvik etmiştir. Büyük çoğunluktaki aileler ve girişimciler kendi işletmelerini kamu piyasalarında satmış ya da gizli stratejik işlemler ile likidite yaratmıştır. Bunun sonucunda aile ofislerinde bir patlama

yaşanmıştır.

Aile ofisine sahip olabilmek bir statü göstergesi haline gelmiştir. Bir aile ofisi, bir özel jet ve ilginç yatırımlar bir kişinin belli bir noktaya eriştiğini gösteren kanıtlar niteliğindedir.

Duke, Amerika'da aile ofislerinin yeni olmadığı halde, son on yıllık zaman dilimi içerisinde çarpıcı bir biçimde geliştiğini ifade etmiştir. O'na göre bu gelişim sürecini biçimlendiren iki ana faktör vardır:

(1) bir ailenin yönetmekle yükümlü olduğu giderek artan zorlu işler ve (2) bu işleri yönetmek için gereken görevli kişilerin masrafları. Duke'un da kabul ettiği gibi aile ofisleri de yönetilmesi gereken pahalı ve zaman alıcı başka bir etmendir. Diğer yandan aile ofisleri, bütün aileye nesilsel bazda bütünse ve özel bir destek verebilecek çok

güçlü bir araçtır.

Amerika'da aile ofisleri yatırım yönetimi alanının bir hayli ötesindedir. Duke, aslında birçok aile şirketinin günümüzde yatırım yönetimini dış kaynak kullanılarak yapılabilen bir iş olarak görmekte olduğunu ve bu şekilde aile ofislerinin girişimcilik, mentorluk, hayırseverlik, kurumsal yapı ve güven ilişkileri oluşturma ve koruma, aile güvenliği yönetimi, saygınlık gibi diğer konulara yoğunlaşabileceğini belirtmiştir.

Bir başka trendi tetikleyen Amerika Birleşik Devletleri ile yazımıza son veriyoruz. Yatırım odaklı başlayan daire, aile odaklı bitmektedir.

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.

Geçtiğimiz dönemde hem sermaye piyasaları uzmanlığı odaklı hem de aile şirketlerine özgü birçok eğitim gerçekleştirdik. 15 Eylül'de gerçekleşen **Faaliyet Raporu Hazırlama ve Raporlama Trendleri Eğitim Programı** bu zor süreçte iyi uygulama örnekleri geliştirmeleri için uygulamacılara yardımcı oldu. Ayrıca eğitim dünyada son dönemde konuşulan birçok raporlama eğilimlerini de masaya yatırdı, katılımcıların kendi şirketlerinde gelişimi teşvik etmelerine ön ayak oldu.

18 – 19 Eylül tarihlerinde İzmir'de Aile Şirketleri Derneği (TAİDER) ve Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD) işbirliğinde gerçekleştirilen **Aile Şirketlerine özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı** küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde yönetim ve icra ile yönetim kurullarındaki kişi ve konu bazındaki kesişimin kendine özgü özellikleri göz önünde bulundurularak hazırlandı. Antalya, Bursa ve İzmir'den birçok değerli üst düzey yöneticinin ka-

tılımlarıyla zenginleşen eğitim deneyim paylaşımına olanak tanırken yönetim kurulu üyesi sorumlulukları konusunda katılımcıları bilgilendirdi. Program Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili & TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Feyhan Yaşar ve İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Perihan İnci'nin katılımlarıyla çok değerli bir tartışma platformu oldu. Tarafımıza ulaşan görüşler ve talepler dolayısıyla takvime aldığımız **Holding ve Grup Şirketlerine özgü Hususlar, Düzenlemeler ve Yaptırımlar Eğitim Programı**, bu konuda uzman birbirinden değerli konuşmacıyı bir araya getirmemize vesile oldu. Bu konuda uzun yıllar akademik çalışma yapmış olan TKYD Akademik Kurul Üyesi Yard. Doç. Dr. Muzaffer Eroğlu, SPK Eski Hukuk İşleri Daire Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Çağlar Manavgat ile Anadolu Grubu Mali İşler Koordinatörü Volkan Harmandarengin deneyimlerinden edindikleri uzmanlıklarını katılımcılar ile paylaştılar. Gelecek dönemde ele alacağımız

konular her zamanki gibi yine aile şirketlerine büyüme ve kurumsallaşma süreçlerinde yardımcı olmaya, halka açık şirketlerinin ise işlerini en iyi şekilde yerine getirerek Türk ekonomisi için değer yaratmalarına destek olmaya yoğunlaşacak.

Başak Muştu
Eğitim ve Proje Müdürü





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.

19 Kasım tarihinde gerçekleştireceğimiz **Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu'nu Yönetmek: Kurumsal Yönetim Profesyoneli Çalıştayı** bu doğrultuda çok önem verdiğimiz bir eğitim. Kurumsal Yönetim Profesyoneli uluslararası alanda her Yönetim Kurulu için olmazsa olmaz bir pozisyon. Bu kişi şirket içerisinde kurumsal yönetimin iş-

leyişini sürekli gözeten, şirketi itibar riskinden koruyan ve YK Başkanı'nın sağ kolu görevi görerek toplantılara başkanlık etmesini kolaylaştıran en önemli personel oluyor. Fakat Türkiye'de pek bilinmeyen ve uygulaması olmayan bu pozisyon için TKYD bu gibi eğitimler ile farkındalık yaratmaya ve bu tür iyi uygulama örneklerini Türk şirketlerine de kazandırmaya çalışıyor. Eğitime halka açık veya kapalı, holding veya aile şirketi tüm yönetim kurulunun ve yönetim kurulu ile yakın çalışan profesyonellerin katılımını öneriyoruz.

11 - 12 Aralık tarihlerinde gerçekleştireceğimiz Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri için YK Üyeliği İhtisas Programı ise bir başka önem verdiğimiz eğitim. Bu program ile 15.sini gerçekleştireceğimiz YK Üyeliği İhtisas Programı yıllardır alanında öncü olarak bizi gururlandırmasının yanı sıra birbirinden değerli katılımcılardan aldığımız beğeni

de doğru yolda olduğumuzun göstergesi oluyor. Yine çok değerli isimleri ağırlayacağımız programın duyurusunu www.tkyd.org sitemizden takip edebilirsiniz.

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 oluşturduğumuz eğitimler anlatımdan daha ziyade sahneyi aile şirketlerine bırakıyor, kendilerine özgü süreçleri nasıl yönetmeleri gerektiğini kendilerinin oluşturmasına yardımcı oluyor.

10 Kasım tarihinde gerçekleşecek Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi Eğitim Programı yine Türkiye'de çok yaygın olmayan fakat çok değerli

ve yararlı bir uygulamaya ışık tutacak. Bank of New York Mellon'dan çok değerli konuşmacıların katılacağı programa aile şirketleri ile iletişim halindeki tüm sektör profesyonelleri, danışmanlar, akademisyenler ve şirket yöneticilerinin katılımını öneriyoruz.

Başarısı ve katılımcılar tarafından verilen değerlendirmeler sonucu bir gelenek haline gelen **Aile Şirketleri Çalıştayı** 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 aile şirketi yönetim şekli anlatılacak, öncelikle katılımcıların bu yönetim yapılarını nasıl oluşturmaları ve yapılandırılmaları gerektiği, bu yapıların kendilerine özel sorunlara nasıl çare olacağı üzerinde durulacak.

Uluslararası İşbirlikleri

Uluslararası birçok kuruluşla olan sağlam bağları ve işbirliği anlaşmaları çerçevesinde TKYD her sene uluslararası uzmanlığın Türkiye'deki profesyoneller ile paylaşılması amacıyla eğitimler düzenlemeye devam ediyor. Biraz önce bahsettiğim **Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu'nu Yönetmek: Kurumsal Yönetim Profesyoneli Çalıştayı** bu uzmanlık ve işbirliklerinin bir ürünü olarak öne çıkıyor. Training-of-trainers (ToT) eğitimi almış ve IFC'den akredite olmuş hocalarımız en etkili ve kapsayıcı şekilde uzmanlıklarını aktarıyor olacak. Eğitime, yönetim kurullarında görev alan ve/veya yönetim kurulları ile yakın çalışma içerisinde olan herkesin katılımını öneriyorum.

İhtiyaca Yönelik Planlanan Şirket-Özel Eğitimleri

TKYD; kurumsal yönetim düzenlemelerinin artması, yaptırımların etkinleş-



mesi için SPK ile işbirliği içerisinde çalışmaya devam ediyor. Fakat kurumsal yönetim yapılarının her şirketin sektörü, yapısı ve iş kültürüne göre değişim gösterebileceğinin de farkındayız. "Uygula, uygulayamıyorsan açıkla" prensibi bu sebeple SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin temelini oluşturuyor. Biz de TKYD olarak bu süreçte, şirketlerde iyi uygulamaların desteklenmesi ve SPK gereklerinin yerine getirilmesi amacıyla ihtiyaca-özel planlanan eğitimler ile destek veriyoruz. Bugüne kadar **Mercedes Geleceğin**

Liderleri Projesi'nde Anadolu'daki Mercedes bayilerine, halka açılma sürecinde **AvivaSA**'ya, şirket içerisinde kurumsal yönetim farkındalığını artırma konusunda **Akçansa** ve daha birçok şirkete destek verdiğimiz şirket-özel eğitimleri hakkında daha detaylı bilgi ve teklifler için bmustu@tkyd.org adresinden benimle iletişime geçebilirsiniz. Eğitim başlıkları ile ilgili en güncel bilgilere, gelecek dönem eğitim başlıkları ve eğitim arşivine TKYD'nin www.tkyd.org adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz.



AİLE OFİSİ, VERASET PLANLAMASI VE SERVET YÖNETİMİ EĞİTİM PROGRAMI

Tarih : 10 Kasım 2015

Saat : 09:30 – 16:00

Adres : TKYD Ofisi

Yıldızposta caddesi Dedeman İşhanı
no:48 kat:7 Esentepe - İstanbul

Telefon: 0212 347 62 73



PROGRAM

09:30 – 12:00 Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Kurumsal Yönetim

Burçak Ünsal, Ünsal Gündüz Avukatlık Ortaklığı, Avukat



Burçak Ünsal,
Ünsal Gündüz Avukatlık Ortaklığı,
Avukat

12:00 – 13:00 Öğle arası

13:00 – 14:30 Servet Yönetimi Planlaması ve Servet Aktarımı***

Giambattista Atzeni, Senior Director, MEA & Turkey,
BNY Mellon Wealth Management

Cihat Takunyacı, Country Manager, Turkey and Azerbaijan, BNY Mellon



Giambattista Atzeni,
Senior Director, MEA & Turkey,
BNY Mellon Wealth Management

14:30 – 14:45 Kahve arası

14:45 – 16:00 Servetin Aktarımı ve Yönetiminde Vergi Etkinliği

Berna Bayındır, Eratalar Danışmanlık, Ortak



Cihat Takunyacı,
Country Manager, Turkey and Azerbaijan,
BNY Mellon



Berna Bayındır,
Eratalar Danışmanlık,
Ortak

Programa katılım bedeli 750.-TL + %18 KDV olup, TKYD üyelerine %30 indirim sağlanmaktadır.

Detaylı bilgi ve kayıt için **0212 3476273** numaralı telefondan **Ahmet Balcılar (abalcilar@tkyd.org)** ile görüşebilirsiniz.

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, hisse senetleri BİST pazarlarında (Gözetli 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 kuruluşlarıca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim derecelendirmesi; Pay sahipleri, Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat sahipleri ve Yönetim kurulu olmak üzere 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi veya teyit edilmesi şarttır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından

ulaşılabilir. 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)

20 Ekim 2015 tarihi itibarıyla, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 51 şirket yer almaktadır. Ayrıca, halka açık olmayan yedi 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 | 90,85 |
| 16.08.2013 | 03.03.2014 | 15.08.2014 | 14.08.2015 |
| SAHA | SAHA | SAHA | SAHA |
| Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. | | | |
| 90,90 | 88,69 * | 92,96 | 93,58 |
| 24.09.2013 | 01.03.2014 | 24.09.2014 | 18.08.2015 |
| ISS | ISS | SAHA | SAHA |
| Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. | | | |
| 93,43 | 86,72 * | 93,10 | 94,41 |
| 04.10.2013 | 03.03.2014 | 02.10.2014 | 02.10.2015 |
| SAHA | 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 | 94,80 |
| 29.07.2013 | 03.03.2014 | 23.07.2014 | 22.07.2015 |
| SAHA | SAHA | SAHA | SAHA |
| TAV Havalimanları Holding A.Ş. | | | |
| 93,97 | 91,76 * | 94,15 | 95,19 |
| 23.08.2013 | 01.03.2014 | 21.08.2014 | 21.08.2015 |
| ISS | ISS | ISS | SAHA |
| Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB) | | | |
| 94,03 | 90,60 * | 94,43 | 95,19 |
| 21.10.2013 | 03.03.2014 | 20.10.2014 | 20.10.2015 |
| SAHA | 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 | 90,30 |
| 20.08.2013 | 04.03.2014 | 19.08.2014 | 19.08.2015 |
| KOBİRATE | 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 | 86,86 |
| 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 | 91,69 |
| 11.10.2013 | 03.03.2014 | 09.10.2014 | 08.10.2015 |
| SAHA | SAHA | SAHA | SAHA |
| İhlas Holding A.Ş. | | | |
| 81,48 | 78,73 * | 78,40 | 80,38 |
| 02.08.2013 | 03.03.2014 | 25.07.2014 | 27.07.2015 |
| JCR EURASIA RATING | JCR EURASIA RATING | JCR EURASIA RATING | JCR EURASIA RATING |
| İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri) | | | |
| 80,49 | 77,96 * | 77,90 | 80,60 |
| 01.08.2013 | 03.03.2014 | 25.07.2014 | 27.07.2015 |
| JCR EURASIA RATING | 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 | 90,48 |
| 10.09.2013 | 03.03.2014 | 05.09.2014 | 04.09.2015 |
| JCR EURASIA RATING | 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 | 91,50 |
| 21.08.2013 | 04.03.2014 | 21.08.2014 | 20.08.2015 |
| KOBİRATE | 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 | 90,30 |
| 31.12.2013 | 04.03.2014 | 24.10.2014 | 29.09.2015 |
| KOBİRATE | 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 | 95,00 | | |
| 05.08.2014 | 23.07.2015 | | |
| SAHA | 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 | | | |
| KOBİRATE | | | |
| Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. | | | |
| 80,01 | | | |
| 07.07.2015 | | | |
| KOBİRATE | | | |
| Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. | | | |
| 88,32 | | | |
| 29.07.2015 | | | |
| KOBİRATE | | | |
| Garanti Finansal Kiralama A.Ş. | | | |
| 80,20 | | | |
| 05.08.2015 | | | |
| KOBİRATE | | | |
| 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 | 88,88 |
| 06.08.2013 | 03.03.2014 | 06.08.2014 | 06.08.2015 |
| SAHA | SAHA | SAHA | SAHA |
| Optima Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka Açık Değil) | | | |
| 79,50 | 79,57 | 81,01 | |
| 27.05.2013 | 29.08.2014 | 28.08.2015 | |
| KOBİRATE | SAHA | SAHA | |
| İGDAŞ (Halka Açık Değil)** | | | |
| 85,18 | | | |
| 31.12.2012 | | | |
| SAHA | | | |
| Darıüşşafaka 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.

** Ekim 2015 tarihi itibarı ile BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 51 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 www.tkyd.org adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.



DUYGUSAL BİLANÇO

İŞ HAYATINDAKİ AİLELER İÇİN ÖNERME VE İLKELER

Aile şirketleri alanında uluslararası düzeyde isim yapmış bir isim olan Joe Paul tarafından kaleme alınan kitap, aile işletmelerinde saklı olan ama ailenin doğasını belirleyen iç yapıyı, dinamikleri ve etkileşimleri kapsamlı olarak ele almasıyla bir rehber niteliğinde. Yazar iş hayatının içindeki ailelerle çalışarak geçirdiği uzun

yılların deneyimini, basit oldukları kadar derin önermeler hâlinde, 37 fikirle okuyucuya aktarıyor. Scala Yayıncılık tarafından yayınlanan ve ilk baskısı ile okuyucuya ulaşan kitabın editörü TKYD Üyesi Dr. Burak Koçer.

DUYGUSAL BİLANÇO
İŞ HAYATINDAKİ AİLELER İÇİN ÖNERME VE İLKELER



JOE PAUL

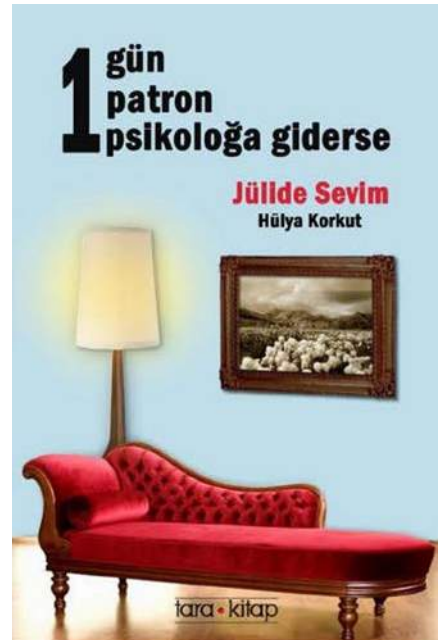
EDITÖR: BURAK KOÇER

BİR GÜN BİR PATRON BİR PSİKOLOĞA GİDERSE

Psikolog Jülide Sevim ve Hülya Korkut tarafından kaleme alınan kitap aile şirketleri ve patronların yaşadığı sorunlara ve bunların çözümüne dikkat çekiyor. 27 yıllık psikolog Jülide Sevim ile Hülya Korkut, Tara Kitap'tan çıkan '**Bir Gün Bir Patron Bir Psikoloğa Giderse**' adlı kitapla aile şirketlerinde yaşanan alt-üst ilişkilerini, bir türlü şirketi çocuklarına emanet edemeyen babaları, taht kavgalarını, akraba kayırmalarını, damat-ge-

lin sendromlarını uzman gözüyle ele alıyor.

Jülide Sevim ile Hülya Korkut, Tara Kitap'tan çıkan 'Bir Gün Bir Patron Bir Psikoloğa Giderse' adlı kitapta istatistikî bilgiler de veriyor.



1 gün
patron
psikoloğa giderse

Jülide Sevim
Hülya Korkut

tara • kitap

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



Tepe Akten
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[®]

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 m² 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[®]
INSULATES THE FUTURE