

# Kurumsal Yönetim

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 3 ayda bir ücretsiz yayımlanır.

Sayı:3 Temmuz 2008

## Dergisi

# 10

“Türkiye KSS raporlaması konusunda daha yolun başında”

# 15

“Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsal Yönetim Uygulamaları”

# 18

“Şirketler kameraları kuşandı, ekipler festivale hazır”

# 20

“İmparatorluktan Cumhuriyete kâğıt paranın öyküsü”

# 22

“Yönetim Kurulu ve Performans”

# 24

“Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Başarı ve İtibar Getiriyor”

**Sosyal sorumlu yatırımların önemi gün geçtikçe artıyor**

Kurumsal Üyeler

AKBANK KPMG

TURKCELL

# Künye

## Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına

Sahibi: Tayfun Bayazıt  
Genel Yayın Yönetmeni: Güray Karacar  
Yazı İşleri Sorumlusu: Eser Özer

Editörler:  
Emre Erdoğan (Haber Merkezi)  
FeYZa Gözen (Dış Haberler)

Üye Hizmetleri ve Dağıtım: Ahmet Balcılar

Tasarım: Terminal İletişim  
Büyükdere C. Altan Erbulak S. Birlik Apt.  
No: 7, Kat:1 Daire: 6, Gayrettepe İstanbul  
Tel: (212) 212 61 26 Faks: (212) 212 61 27

Baskı ve Cilt:  
PROMAT Basım Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Sanayi (Örnek) Mah. 1590. Sok. 34510  
Esenyurt Büyükçekmece İSTANBUL  
Tel: (212) 622 63 63 Faks: (212) 622 63 73

Dağıtım: Zip Dağıtım  
Kurumsal Yönetim Dergisi  
ISSN 1308-1780

Yönetim Adresi:  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Dedeman İş Hanı, Yıldız Posta Caddesi  
No: 48 Kat: 7 34349 Esentepe İstanbul  
Tel: (212) 347 62 73 Faks: (212) 347 62 76

Dergiye Reklam Vermek İçin  
Üç ayda bir yayımlanan Kurumsal Yönetim  
Dergisinin tirajı 1.000'dir.  
Dergiye bir tam sayfa  
reklam bedeli 1.000 YTL+KDV'dir.  
Reklam başvurularınız için  
Emre Erdoğan, eerdogan@tkyd.org

## Önsöz



Değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri,

Kurumsal yönetim alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmeleri masanıza taşımaya amaçlayan Kurumsal Yönetim Dergisi'nin üçüncü sayısını yine yoğun bir içerikle sizlere sunuyoruz. Öncelikle bu yayının hazırlanmasını makale ve röportajları ile katkıda bulunarak mümkün kılan üyelerimize teşekkür ederiz.

Yayının hazırlandığı dönemde Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Taslağı yasalasmak üzere görüşme gündemine alınmıştı. Yeni yıla kadar geçiş süreci öngörülen yasa tasarısı, Basel II uygulamalarının da aynı tarihte uygulamaya alınacağını açıklanması ile 2009 yılının bizler için birçok yeniliği hayata taşıyacak bir dönemin başı olacağını gösteriyor.

TKYD 2004 yılından bugüne Anadolu illerini de kapsayan eğitim toplantıları ve seminerler ile bu uygulamalar ile ilgili ön bilgilendirmeleri yapmakta. Yeni dönemde kuruluşlarımızı bu uygulamalara geçişte desteklemek üzere bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak faaliyetlerimizi hazırlamaktayız. Bazı kuruluşlar için yeniden yapılanma anlamını taşıyan bu uyum sürecini en kısa sürede tamamlayarak, uluslararası alanda rekabetçi kuruluşlar yaratmanın ortak misyonumuz olması gerektiğine inanıyor ve bu konuda işbirliklerine açık olduğumuzu belirtmek istiyoruz.

Birçok başarılı uygulaması ile sadece özel sektör değil, kamu, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerinde hayata geçirilmesini ümit ettiğimiz kurumsal yönetim ilkelerini en güncel konuları ile sunan yayınımdan keyif alacağınızı ümit eder, tüm öneri ve düşüncelerinizi tarafımıza iletmenizi rica ederiz.

Tayfun Bayazıt  
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Kurumsal Üyeler



AKBANK

KPMG

TURKCELL

# İçindekiler



**2** TKYD'den haberler



**4** Sosyal sorumlu yatırımların önemi gün geçtikçe artıyor



**10** Röportaj: Nikos Avlos "Türkiye KSS raporlaması konusunda daha yolun başında"



**12** Türkiye'den haberler



**14** Dünyadan haberler



**15** Yeni Türk Ticaret Kanunu İşığında Kurumsal Yönetim Uygulamaları



**18** Araştırma: Şirketler kameraları kuşandı, ekipler festivale hazır



**20** İmparatorluktan Cumhuriyete kâğıt paranın öyküsü



**22** Makale: Ayşe Öztuna Bozoklar Yönetim Kurulu ve Performans



**24** Makale: Müge Yalçın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Başarı ve İtibar Getiriyor



**26** TKYD Çalışma Grupları



**27** Kütüphane



**28** GRI'da bu ay



**30** Vaka çalışması

## Kurumsal yönetim konferansı 2009

TKYD'nin yıllık olarak düzenlediği Uluslararası Kurumsal Yönetim Konferansı'nın ikincisi 15 Ocak 2009 tarihinde gerçekleşecek. Konunun farklı alanlarında uzman yerli ve yabancı birçok konuşmacıyı bir araya getirecek olan konferans konu, konuşmacı ve sponsorluk önerilerinize açıktır. Önerilerinizi konferans@tkyd.org adresine iletmenizi rica ederiz.



## 14-17 Ekim Funds World İstanbul

Dünyanın lider fon serilerinden "Funds World", 14-17 Ekim tarihleri arasında Türkiye'de düzenleniyor. Türk piyasalarına girmiş büyük kurumsal yatırımcıların izlemlerini paylaşma ve bölgenin en büyük fon yönetimi şirketlerini tanıma fırsatının yakalanacağı konferansa Türkiye ve yurtdışından birçok önemli konuşmacı katılıyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin destek verdiği toplantıda, Maliye Bakanı Kemal Unakıtan, Devlet Bakanı Mehmet Şimşek, SPK Başkanı Turan Erol'un bulunduğu 50'ye yakın konuşmacı yer alacak. Kayıt ve detaylı bilgi için [www.terrapinn.com/2008/fwt](http://www.terrapinn.com/2008/fwt)

## Yönetim kurulu masasında yerinizi almaya hazır olun!



Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 12-13 Eylül 2008 tarihinde gerçekleştirilecek. Profesyonel yönetici ve işadamlarının konuşmacı olarak destek sağladıkları tecrübe paylaşım platformlarının 2005-2008 tarihleri arasında düzenlenen sekiz programında, toplam 130 katılımcı yer aldı.

2003 yılından beri düzenlenen eğitim programlarında şirketlerin yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda artan sorumluluklarıyla ilgili bakış açısı kazandırmakta ve yönetim kurulu hedeflerinin belirlenmesi, hedefler doğrultusunda şirket performansının geliştirilmesi için gerekli bilgi ve araçları tanıtmayı amaçlamaktadır.

Eğitim programı, önceki ihtisas programlarına katılan yönetim kurulu üyeleri ve profesyonellerin yanı sıra, yönetim kurullarında görev almaya hazırlanan aile üyeleri ve profesyonellerin katılımına açıktır. Program sonunda katılımcı belgesi verilecektir.

Katılım bedeli 1.200 YTL + %18 KDV'dir, TKYD üyelerine %20 indirim uygulanır. Konuyla ilgili detaylı bilgi için (212) 347 62 73 no'lu telefondan ya da [info@tkyd.org](mailto:info@tkyd.org) adreslerinden bize ulaşabilirsiniz.



# Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı



## 12 Eylül 2008 Cuma

09.30 – 11.00	Geleceği Düşünebilmek: Düşüncenin Yönetime Katkısı Üzerine Düşünceler	<b>Prof. Dr. Yankı Yazgan</b>
11.00 – 11.15	Kahve arası	
11.15 – 12.45	Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu'nun Oluşturulması ve Komiteler	<b>Aclan Acar</b> Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı
12.45 – 13.30	Öğle yemeği	
13.30 – 15.00	Yönetim Kurulu'nun Performans Değerlendirmesi	<b>Tanyer Sönmezer</b> Management Centre Yönetim Kurulu Üyesi
15.00 – 15.15	Kahve arası	
15.15 – 16.45	Kurumsal Risk Yönetimi	<b>Dr. Tamer Saka</b> Sabancı Holding Risk Yönetimi Direktörü

## 13 Eylül 2008 Cumartesi

10.00 – 11.30	Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Hükümleri Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluk Halleri	<b>Barbaros Çağa</b> Çağa Hukuk Bürosu, Yönetim Kurulu Başkanı
11.30 – 11.45	Kahve arası	
11.45 – 13.15	Kurumsal İtibar Yönetimi	<b>Salim Kadıbeşegil</b> Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı CEO
13.15 – 14.00	Öğle yemeği	
14.00 – 15.30	Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Bilmesi Gereken Temel Finansal Bilgiler	<b>Murat Alsan</b> Serbest Muhasebeci Mali Müşavir KPMG Partner
15.30 – 15.45	Kahve arası	
15.45 – 17.15	Aile Airketlerinde Kurumsallaşma	<b>Haluk Alacaklıoğlu</b> Family Business Consulting

### Kimler Katılmalı?

- TKYD ihtisas programlarına katılmış olanlar
- Yönetim Kurulu üyeliği kavramında temel bilgisi olanlar
- Yönetimde yer almaya hazırlanan yeni kuşak aile üyeleri

**Yer:** Dedeman İstanbul

**Katılım bedeli:** 1.200 YTL + %18 KDV'dir  
TKYD üyelerine **%20 indirim** uygulanır.

**Katılım 16 kişi ile sınırlıdır. Program sonunda katılımcı belgesi verilecektir.**

Eğitimle ilgili bilgi almak veya kayıt yaptırmak için TKYD'nin **(212) 347 62 73** no'lu telefonundan Feyza Gözen'i arayabilir ya da **fgozen@tkyd.org** adresine email gönderebilirsiniz.

TKYD konuşmacılarda değişiklik yapma hakkını saklı tutar

### Hakkımızda

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurumsal üyeler ve sayıları 420'yi aşan yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.

# Sosyal sorumlu yatırımların önemi gün geçtikçe artıyor



Serkan Tarmur



Meltem Kökden



Engin Güvenç

Günümüzde çevreye ve sosyal sorumluluk projelerine yatırımın önemi gün geçtikçe artıyor. PricewaterhouseCoopers Danışmanlık Hizmetleri Şirket Ortağı Serkan Tarmur, İş Bankası Menkul Kıymetler Müdürü Meltem Kökden ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) Genel Sekreteri Engin Güvenç konu ile ilgili sorularımızı yanıtladı.

## Serkan Tarmur / PwC

### Sorumlu Yatırımların Önemi Artıyor

Dünyada son yirmi yılda gelişen önemli bir kavram olan Sürdürülebilirlik ("Sustainability") veya Sürdürülebilir Kalkınma'yı bazı gelecek bilimciler şu ana kadar dünyamızı etkileyen gelmiş geçmiş en önemli trend olarak tanımlamaktalar. Özellikle son yıllarda sıkça gündeme gelen küresel ısınma, iklim değişikliği ve doğal kaynakların hızla tükenmesi konuyu daha üst platformlara taşıyarak bu trendi pozitif yönde etkiledi.

Çok genel bir tanım yapacak olursak Sürdürülebilirlik, en temelinde, karar alma süreçlerinde sadece ekonomik beklentilerin yanında sosyal ve çevresel faktörlerin de gözetilmesi olarak tanımlanıyor. Bu kararlar; şirketlerin verdiği yatırım ve yönetim kararlarından, hükümetlerce çıkarılan yasalarda, AB tarafından çıkarılan uluslararası direktiflerden, kişisel ve kurumsal yatırım kararlarına kadar uzanmakta.

Sorumlu Yatırım ("Socially Responsible Investing") ise gerek kişisel gerekse kurumsal olarak yapılan yatırım kararlarında ekonomik getiri haricinde sosyal, çevresel ve etik ("SÇE") kaygıların gözetilmesi olarak tanımlanabilir. Sorumlu Yatırım'ın detaylarına girmeden önce, sürdürülebilirlik temasının neden son yirmi yılda bu kadar gündeme geldiğini anlamamız yerinde olacaktır.

### Hesap verebilirlik çağı

21. yüzyıl, hesap verebilirlik çağı ("Age of Accountability") olarak tanımlanıyor. Özellikle son on yılda iş dünyasını sarsan şirket skandalları, kurumsal yönetim ve şeffaflık ("transparency") konusunu şirketlerin, yatırımcıların ve yasa koyucuların gündemlerine taşıdı. Aynı zamanda küreselleşmeyle birlikte şirketler arası bağımlılığın ("interdependency") artması, iş modellerinin ve değer zincirlerinin şirketler arası ve ülkelerarası bir noktaya gelmesi, internet'in yaygınlaşması ile birlikte iletişimin artması, küresel iklim değişiklikleri, kurumların iş hacimlerinin

büyümesi ile birlikte yerel yönetimler üzerindeki etkilerinin artması ve genel olarak paydaş kavramının yerleşmesi (şirket yönetiminden hesap soran kesimin şirket ortaklarından şirketle ilişkisi olan diğer kişilere uzaması) iş dünyasında bir değişim yaratmış ve şirketlerin rolünün toplumda yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Artık şirketler sadece kısa-vadeli ekonomik kârı hedefleyerek ortaklarına hesap vermekten, orta ve uzun vadeli sürdürülebilir bir kârlılığı hedefleyerek tüm paydaşlarına hesap vermeye doğru ilerliyorlar.

### Sorumlu yatırım

Sorumlu Yatırım'ın genel tanımı altında detaya inerek karşımıza farklı prensipler ve yaklaşımlar çıkmakta. Bazı varlık yöneticileri (ve fonlar) çok temel bir yaklaşımla sorumlu yatırım profiline uymayan sektörlerdeki şirketleri yatırım kapsamından çıkartmakta, bazıları ise belirli sosyal ve çevresel kriterleri sağlayan şirketleri tespit ederek sadece bunlara yatırım yapmaktadırlar. Bu bağlamda karşımıza aşağıdaki temel yaklaşımlar çıkmakta:

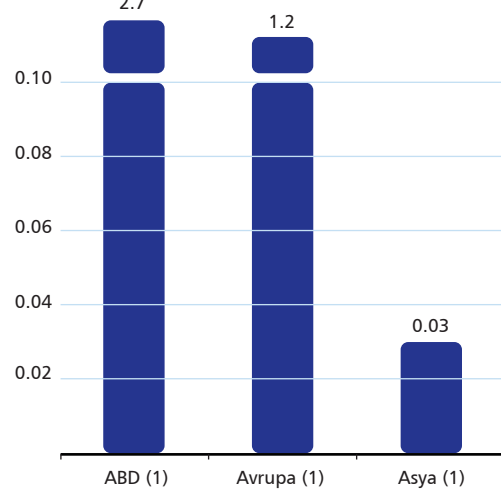
- **Pozitif filtreleme:** sosyal, çevresel ve etik olarak (bazı durumlarda kurumsal yönetim de dâhil edilmektedir) belirli bir derecelendirmeye sahip şirketlerin tespit edilerek bu hisse senetlerine yatırım yapılması,
- **Negatif filtreleme:** belirli sektörlerde yer alan şirketlerin hisse senetleri, yatırım kriterleri sonucu portföyden çıkarılmakta (örnek olarak: silah üreticileri, tütün mamulleri üreticileri vb),
- **Müdahale ve Analiz:** filtreleme prensibi olmadan, varlık yöneticisi vasıtasıyla hisse senedine yatırım yapılan şirketlerin sosyal, çevresel ve etik anlayış ve uygulamalarının gelişmesine katkı yapılmasını ve Genel Kurul'dan karar çıkarılmasını içermektedir. Analiz başlığı altında ise yine filtreleme olmadan, SÇE konuları hisse seçim sürecinde bir risk kriteri olarak değerlendirilmeye alınmaktadır.



Yatırımcılara baktığımızda ortalamada yaklaşık %10'unun yatırım fonları aracılığıyla bireysel yatırımcılar, %90'ının ise emeklilik fonları gibi kurumsal yatırımcılar olduğunu görüyoruz. Sorumlu yatırımlar ağırlıklı olarak hisse senedine yapıldığı için bir ülkedeki hisse senedi piyasasının büyüklüğü de sorumlu yatırım miktarını etkilemektedir. Getiri oranları incelendiğinde sorumlu yatırım fonlarının en az konvansiyonel fonlar kadar getiri sağladığı belirlenmiş durumda.

Dünya çapında toplam sorumlu yatırım miktarı yaklaşık 4 trilyon ABD doları olarak tahmin edilmekte:

Sorumlu Yatırım Varlıkları (Trilyon)



Kaynak: European SRI Study 2006

#### Sorumlu yatırımlarda en büyük merkez ABD

ABD'de sorumlu yatırım tutarı 2007 senesinde 2,7 trilyon ABD dolarına ulaşmış durumda. Bu toplamı analiz ettiğimizde ise aşağıdaki tablo ortaya çıkmakta:

(ABD\$ Milyar)	
Sosyal Yatırımlar (1)	1,686
Yatırım Fonları	260
Müdahale ve Analiz	739
Toplum Kredileri (2)	26
TOPLAM	2,711

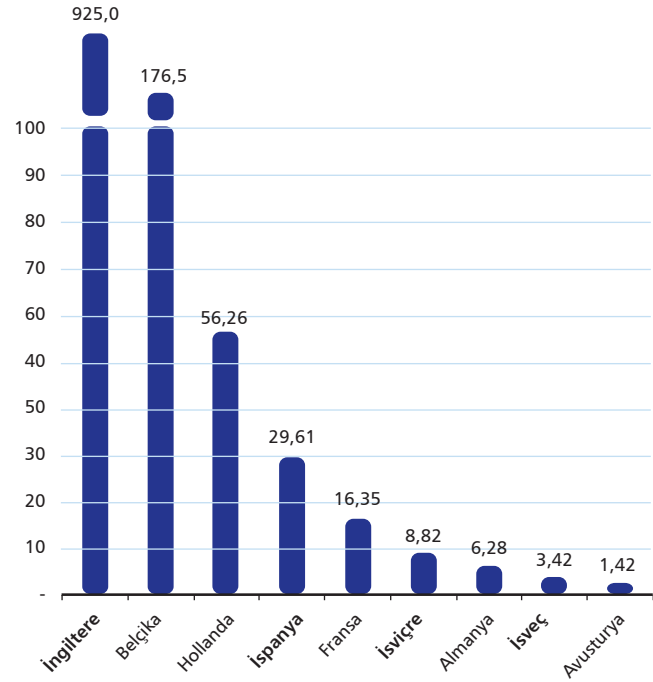
Kaynak: ABD'de Sosyal Yatırım Trendleri 2007 Raporu

(1) Sosyal yatırımlar ağırlıklı olarak bir emeklilik fonunun varlıklarının bir varlık yönetim şirketi tarafından SÇE prensipleri çerçevesinde yönetilmesi olarak tanımlanmıştır. (2) Toplum kredileri, mikro finansman gibi normal finansal sistemden yararlanamayan toplum kesimine kullanılan kredileri kapsamaktadır.

ABD'de toplam sorumlu yatırım tutarı, toplam yönetilen varlıkların %11'ine ulaşmış durumda. Trend olarak analiz edildiğinde 2005 – 2007 yılları arasında sorumlu yatırım varlıkları %18 artarken, tüm yönetilen varlıklar %3 artmış durumda.

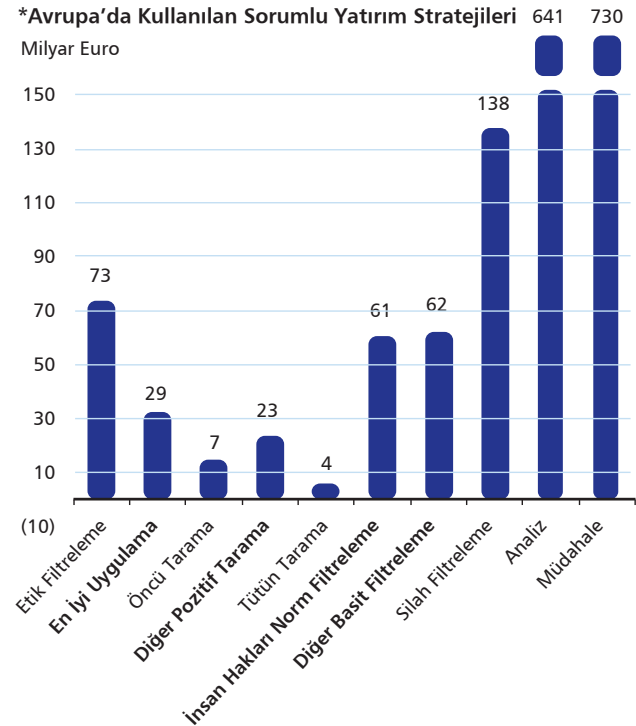
#### Avrupa: ikinci büyük sorumlu yatırım pazarı

Avrupa pazarında 2005 yılı verilerine göre toplam sorumlu yatırım tutarı yaklaşık 1,2 trilyon ABD doları olarak tahmin edilmektedir. Ülkeler bazında analiz edersek:



Kaynak: Avrupa Sorumlu Yatırım Araştırması 2006, Eurosif

Avrupa'da uygulanan yaklaşımlara baktığımızda ise aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır:



Kaynak: Avrupa Sorumlu Yatırım Araştırması 2006, Eurosif

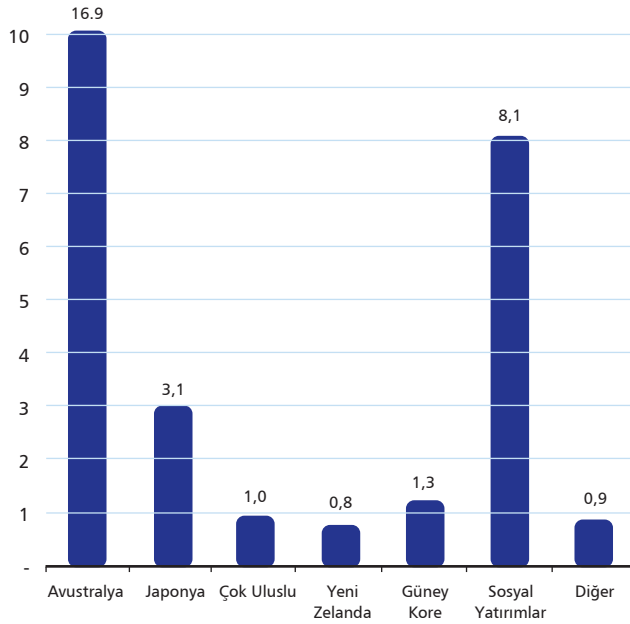
(\*) Çakışan stratejiler olması nedeniyle toplamı 1.2 trilyon ABD dolarından fazladır.

Avrupa'da da sorumlu yatırımların yaklaşık %94'ü kurumsal yatırımcılara aittir. Avrupa'da özellikle 2000 yılında İngiltere emeklilik reformu kapsamında emeklilik fonlarının yatırım alanlarını açıklamaları şartı diğer ülkelerde de (İtalya, Avusturya, Almanya) takip edilmiş ve sektörün büyümesi için önemli bir itici güç olmuştur. Büyüme oranları analiz edildiğinde 2003 – 2006 dönemi arasında pozitif filtreleme alanında reel büyüme olmazken, negatif filtreleme ve müdahale/analiz yaklaşımlarında %36'lık reel büyüme gerçekleşmiştir.

#### Asya & Pasifik: sorumlu yatırımda yolun başında

Avrupa ve ABD'ye göre sorumlu yatırım Asya & Pasifik bölgesinde oldukça yeni. İlk sorumlu yatırım fonu Japonya'da 1999 senesinde kurulmuş. Toplam pazarın büyüklüğü 32 milyar ABD doları. Bu coğrafyada da emeklilik fonları çok gelişmediği için toplam pazar halen küçük boyutta. Ülkeler bazında analiz edildiğinde:

ABD \$ Milyar



Kaynak: OWW Danışmanlık Araştırması 2007

Ayrıca özellikle Malezya'da gelişmiş olan 100'ün üzerinde İslami fon (1 milyar ABD doları) yukarıdaki rakamlara dâhil edilmemiştir.

#### Ülkemizde durum

Dünyada sorumlu yatırımın gelişimini sağlayan ana etkenler olan emeklilik fonları ile ilgili düzenlemeler ülkemizde maalesef gelişmiş ülkeler seviyesinde değildir. Ülkemizde toplam yatırım fonlarının büyüklüğü 24 milyar ABD doları olup emeklilik fonları bu toplamın ancak %15'ini oluşturmaktadır. Bireysel emeklilik fonları ülkemizde 2004 – 2007 yıllarında %150 büyümesine rağmen halen 3,5 milyar ABD dolardır. Ağırlıklı hisse senedi içeren A tipi fonların büyüklüğü ise 700 milyon ABD dolarıdır.

Öte yandan temel makroekonomik göstergeler de fonların gelişimine uygun bir ortam hazırlamamaktadır. Ülkemizdeki bireysel yatırımcılar tasarruflarının değerlendirilmesi anlamında daha çok garantili getiri sağlayan iç borçlanma senetleri ile mevduatı tercih etmektedir. Halen piyasa faiz oranlarının yüksek bir reel faiz sağlaması, yatırım fonlarının gelişimini sınırlamaktadır. Ülkemizdeki toplam fon piyasası toplam banka mevduatlarının (275 milyar ABD doları) %9'una ancak gelmektedir.

Tüm bu olumsuz gelişmelere rağmen ülkemizde ilk çevre fonu T. İş Bankası tarafından yakın zamanda kuruldu. İç tüzüğüne göre negatif filtreleme yaparak belirli sektörleri yatırım kriterleri haricinde tutarak çalışacak olan bu çevre fonu, uluslararası piyasalarda "yeşil fon" olarak da tanımlanmakta. Bu alanda Türkiye pazarında bir başlangıç adımı olarak değerlendirilebilir.

#### Sonuç

Sorumlu yatırım gelişmiş ekonomilerde ortalama olarak toplam varlıkların %10'luk kısmını oluşturmakta ve genel pazar büyümesinden daha yüksek bir büyüme oranı göstermekte. Bu çerçevede kısa ve orta vadede hızlı büyüme göstermesi beklenen sorumlu yatırımların ülkemizde de gelişmesi için en önemli etmenlerin makroekonomik istikrar ve beraberinde gelen düşük reel faiz ortamı ile birlikte derinleşmiş bir hisse senedi piyasasının varlığı olarak görüyoruz. Öte yandan yerli yatırımcıların da hisse senedi piyasası ve fon piyasalarına yatırım yapma alışkanlıklarının geliştirilmesi ve buna yönelik bir kültürün oluşturulmasını sağlıklı buluyoruz. Gerekli makro ortamın oluşması ile birlikte emeklilik fonlarının ve yasal altyapının aynı şekilde gelişmesi beklenmelidir. Bunun neticesinde gerek konvansiyonel yatırım fonları gerekse sorumlu yatırım araçlarının artacağına inanıyoruz.

#### Serkan Tarmur Kimdir?



1994 yılında Boğaziçi Üniversitesi Matematik Bölümü'nü bitiren Serkan Tarmur, daha sonra İstanbul Üniversitesi'nde Muhasebe ve Finans dalında Yüksek Lisans yapmıştır. 1996 yılında PricewaterhouseCoopers'da Denetim bölümünde çalışmaya başlayan Tarmur, 1999 yılında Danışmanlık bölümüne geçiş yapmış ve şirket birleşmeleri ve satınalmaları ile şirket değerlemeleri konularında uzmanlaşmıştır. Sektörel olarak bankalar ve aracı kurumlar, yeni teknoloji şirketleri, otomotiv sektörü ve yan sanayi, ilaç ve genel olarak üretim şirketlerinde birçok projede yönetici ve danışman olarak görev alarak uzmanlık kazanan Tarmur, 2007 yılından itibaren Şirket Ortağı olarak görevine devam etmektedir.





## Meltem Kökden / İş Bankası Çevreye Yatırım Fonu

**İş Bankası neden Çevreye Yatırım Fonu projesini hayata geçirme ihtiyacı hissetti?**

Günümüzde, çevresel sorunlar artık ihmal edilemez boyutlara ulaşmıştır. Bireysel çabaların yetersiz kaldığı, sivil toplum kuruluşlarının desteklenmesi gerektiği bir noktada olduğumuzdan hareketle Bankamız adına neler yapabileceğimizi araştırdık.

Araştırmalarımız sonucunda gelişmiş piyasalarda sosyal sorumluluk yatırımı yapan şirketlere olan ilginin, müthiş bir hızla geliştiğini, sadece Amerika'da sosyal sorumluluk odaklı yatırımların 1995'den bu yana %324 büyüdüğünü ve geçtiğimiz yıl 2,7 trilyon dolara ulaştığını gördük. Bu rakam ABD'deki kurumsal portföy yatırımlarının %11'ini oluşturuyor. Böylece her 9 dolarlık yatırımın 1 doları çevrenin, toplumsal ya da kültürel değerlerin korunması fikrini benimsemiş fonlar tarafından yönetiliyor. Sadece yatırım fonu statüsünde kurulmuş olan sosyal sorumluluk fonlarının büyüklüğü ise Amerika'da 201,8 milyar dolar, Avrupa'da ise 75,4 milyar dolar'a ulaşmıştır. Türkiye'ye bakacak olursak toplam yatırım fonları büyüklüğün 21 milyar dolar seviyesinde olduğunu ve bu büyüklüğü gelişmiş ülkelerle karşılaştıracak olursak, hem yatırım fonlarının hem de sosyal sorumluluk fonlarının büyüme potansiyelinin ne kadar yüksek olduğunu görebiliriz.

Böylece çevreye duyarlı bir yatırım ürününün çevresel sorunlara farkındalığı artıracağını, bireylerin küçük tutarla bile katılımını sağlayacağı fikrinden yola çıkarak finansal ürün ve çevre bilincini bir çatı altında toplayarak Çevreye Yatırım Fonunu kurduk. Bu oluşumu da saygın bir vakıf olan TEMA'nın işbirliği ile geliştirdik.

**Şu an için sadece bu fonla Tema'ya destek veriliyor. İlerde bu tarz fonlar oluşturmayı düşünüyor musunuz?**  
Öncelikle Çevreye Yatırım Fonumuzu yatırımcılarımıza en iyi şekilde tanıtip tabana yayılmasını sağlamalıyız. Ülkemizde son dönemlerde çevresel konularda farkındalığın arttığını gözlemliyoruz. Bu bağlamda çevreye duyarlı bir yatırım ürününün de sektördeki bu ihtiyacı karşılamasını bekliyoruz. Fonumuz bir yandan yatırımcısına finansal ürün olarak gelir sağlamaya devam edecek, bir yandan da Bankamız bu fondan elde edeceği gelirin yarısını, Bankamız ve Tema Vakfı tarafından belirlenecek çevre projelerinde kullanılmak üzere Tema Vakfı'na aktaracak. Böylece yatırımcılarımız çevreyi koruma alanındaki sosyal girişimleri de desteklemiş olacak. Fonun yatırım ömrü boyunca devam edecek olan bu işleyiş ile çevre projelerine uzun vadeli, sürdürülebilir bir kaynak yaratılmış olacak. Bu da çevre projelerine aktarılacak kaynak tutarını fonun portföy



büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artıracaktır. Böylelikle çevre projeleri de daha geniş kapsamlı olabilecektir. Asgari 10 YTL gibi düşük bir tutar ile yatırım yapılabilecek olması da küçük tasarruf sahiplerinin de Fonumuza katılımını ve düzenli yatırımlar ile çevreye katkıda bulunmalarını sağlayacaktır. Uzun vadeli planlarımız arasında ise mevcut Çevreye Yatırım Fonumuzun yanında gerek çevresel gerekse sosyal sorumluluk amaçlı yatırım fonu alternatifleri oluşturmak yer alıyor.

**Konuyla ilgili dünyada ne gibi gelişmeler yaşanıyor? Bu tarz örnek projeler var mı?**

ABD'de ilk sosyal açıdan sorumlu yatırım fonu 1971 yılında, Avrupa'da ise İsveç'te 1965 yılında kurulmuştur. ABD'de ve Avrupa'da söz konusu fonların ve sosyal açıdan sorumlu yatırımların büyüklüğü zaman içerisinde önemli boyutlara ulaşmıştır.

Daha önce de belirttiğim gibi, sadece yatırım fonu statüsünde kurulmuş olan sosyal sorumluluk fonlarının büyüklüğü Amerika'da 201,8 milyar dolar, Avrupa'da ise 75,4 milyar dolar'a ulaşmıştır. Amerika'da Calvert ve Green Century Funds en büyük iki fon ailesine örnektir. Bunun yanı sıra portföy yöneticisinin çevresel kriterlere dayalı gözetim (green screening) ile oluşturduğu kurumsal portföy yönetimi hizmeti alan hesaplar da bulunuyor. İngiltere'deki Virgin Money bu türe örnek olarak verilebilir.

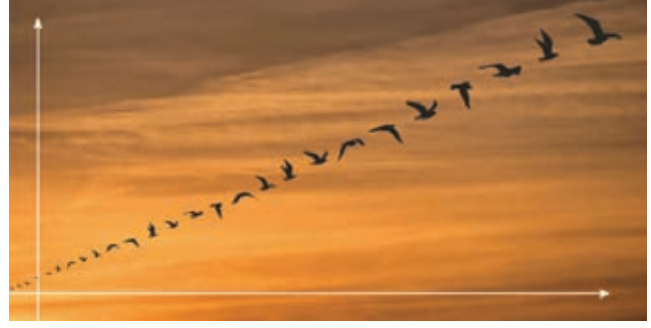
**İş Bankası'nın bu projeyi hayata geçirirken örnek aldığı bir model var mı?**

Yurtdışı uygulamalarını incelediğimizde birden fazla model olduğunu gördük. Örneğin bazı enstrümanlarda, çevresel kriterlere dayalı gözetim kaygısı güdülmemiş, sadece ilgili sivil toplum kuruluşlarına düzenli olarak katkı sağlanmıştı. Bir diğer modelde ise içtüzüklerinde belirtilmiş çevre kriterlerine uygun şirketlere yatırım yapılıyordu ve fakat sivil toplum kuruluşlarına veya çevresel projelere katkı söz konusu değildi.

Biz bu modelleri bir araya getirerek hem çevreyi destekleyen bir sivil toplum örgütüne destek verdik hem de bunu yaparken yatırımların çevre kriterlerine uygun şirketlere yapılmasını hedefledik. Bu bağlamda, Türkiye'nin ilk çevre fonunu kurarak finansal ürünle çevre bilincini bir araya getirdiğimize inanıyoruz.

Aralarında yakın zamanda çevre cezası almamış olan, silah ve tütün mamulleri üretmeyen, altın arama faaliyeti içerisinde bulunmayan şirketlere yatırım yapmak gibi hükümlerin

bulunduğu fon içtüzüğü çerçevesinde yatırım stratejimizi oluşturuyoruz. Sonrasında, finansal göstergelerine göre belirlenen yatırım yapılabilir şirketler havuzunda yer alan şirketleri, çevresel konulardaki performanslarına göre değerlendirerek portföyümüze dahil ediyoruz. Örneğin şirketlerin ISO14001 ve muadili çevre yönetim sistemi sertifikasına sahip olması ve çevresel sorumluluğu üretimlerine entegre etmiş olmasını gözetiyoruz. Bunlara ek olarak, esas politikamız şirketlere çevresel politikaları özendirmek yönünde.



### Meltem Kökden Kimdir?



Meltem Kökden, 1990 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Yine aynı üniversitede Avrupa Toplulukları Hukuku alanında yüksek lisansını tamamlayarak 1991 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş. 'de Yatırım Uzmanı olarak göreve başladı. 2006 yılından itibaren Türkiye İş Bankası A.Ş. Menkul Kıymetler Müdürü olarak görevine devam etmektedir. Aynı zamanda, İş Yatırım Ortaklığı A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, Takasbank Yönetim Kurulu Üyesi, İş Portföy Yönetimi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesidir.

### Engin Güvenç / İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği

## Oyunun kuralları değişiyor: Tabii ki Yatırımların da!

Şirketler için risk yönetimi artık sadece finansal akışların doğru yönetilmesi ve karlılık değildir. Çevresel ve sosyal etkilerin yönetimi hissedarlar adına risklerin komple yönetiminde büyük rol oynamaktadır. Bu durum şirket yatırımlarının şekil ve içeriklerini radikal şekilde değiştirmiştir.

İş dünyası bir süredir farklı deneyimleri bir arada yaşıyor, küreselleşme ve getirdiği zorunluluklar şirketleri çok daha yorucu bir maratonun içine alıyor. Planlar yapılırken üzerinde durulması gereken hassas konular artıyor, değişime uğruyor hatta yakın geçmişte hiç gündemde olmayan konular listenin üst sıralarına taşıyor. Bir taraftan satışları ve pazar payını artırmak için çalışmalar yapılıyor, stratejiler gözden geçiriliyor, diğer taraftan bu yeni kriterlerin neden olabileceği etkiler konusunda gözlemler başlıyor ve planlara dahil ediliyor. Eskiden reklam amaçlı projelere yatırımlar yapan, sponsorluk, reklam, promosyon vs. pazarlama aktiviteleri planlayan şirketler, bugünlerde kurumsal sorumluluk konuları ile farklılık yaratmak için danışmanlar ve sivil toplum örgütleri ile görüşmelerini hızlandırıyor. İnsan kaynakları departmanları her zamankinden daha yoğun bir çalışma temposuna giriyor, üniversiteler ile ilişkilerini yoğunlaştırıp vizyon sahibi yetenekli gençleri daha mezun olmadan bünyelerine

katabilmek için birbirleri ile adeta yarışıyor. Bu değişim bazı şirketler için modaya uyum sağlamak anlamına geliyor. Ancak konuya uzun vadeli bakan kurumlar için ise çok farklı bir anlam taşıyor.

Değişen dünya ve iş yapma şekilleri içinde uzun vadede kalıcı olabilmek, fırsatları bugünden görebilmek ve önümüzdeki yıllar için rekabetçi pozisyonları bugünden yakalamak en önemli hedef olarak görülebilir. Ancak değişen odaklılık alanı iş dünyası ile toplum arasındaki derin ilgiden kaynaklanıyor. Dünya sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) dahilinde olup küresel platformda başarı ile yoluna devam eden pek çok şirketin inancı – ki bu artık inançtan ileriye geçmiş bir uygulamadır - 2020 yılında dünya ekonomisinde önemli role sahip olacak şirketlerin dünya sorunlarını adresleyen ürün, hizmet ve stratejileri benimseyen ve uygulamaya alan şirketler olacağı şeklindedir. WBCSD üyesi liderler, geleceğin iş dünyası için manevi değerleri içeren bir bildiriye\* de imzalarını atmışlardır. Bugün WBCSD ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) altında bulunan şirketlerin tüm yatırım planları bildiğimiz klasik fizibilite çalışmaları ile aynı derecede bu manevi değerler kriterlerini de içermektedir. Bu durumda eğer bu çalışmaların sağlam bir



zeminde ve sürekli olması isteniyor ise karlılık önemli ve esastır şartı da aranan önemli bir kriterdir. Bunun en önemli nedeni şirketler için en önemli paydaş olan hissedarları da memnun edecek şekilde sosyal ve çevresel konuları yönetebilmektir. Sonuç olarak sadece bağlı mantığından uzaklaşmıştır.

#### **Peki kurumlar neden bu tarz bir değişim içindeler?**

Yukarıda bahsettiğimiz gibi dünyayı önemli sorunlar bekliyor ve bu sorunlar etkilerini her geçen gün artan bir şekilde gösteriyor. Dünyanın neresinde olursanız olsun sizi etkileyen bir küresel ısınma sorunu var, yine dünya enerji darboğazı ile karşı karşıya, temiz su kaynaklarının hızla tükeniyor, biyolojik çeşitlilik her geçen gün azalıyor, bilmediğimiz tür hastalık ve virusler çıkarken bildiğimiz canlı türleri yok oluyor, artan nüfus, hızlı kentleşme kalabalık şehirlerde yaşamı çok daha zor hale getiriyor, trafik ve neden olduğu zararlı gazlar özellikle İstanbul gibi şehirlerde sadece sabah ve akşam saatlerinin değil, günün her saatinin sorunu haline geliyor.

Kentleşme ve köyden kente işsizlik nedeni ile alınan göçler, bu kişilerin daha da zor yaşam şartları içinde fakirlik sınırının altında yaşamaya çabalaması, artan işsizlik şehirlerde hırsızlık, adam öldürme gibi olaylara kadar uzanabilen bir dizi probleme yol açabilmektedir. Düşük gelir seviyesinde olan kişiler sağlık, yeterli beslenme, eğitim vb haklardan yararlanamıyor, sağlıklı ve eğitimsiz bir jenerasyon ortaya çıkıyor. Nüfus kalitemiz düşüyor, ülkemiz dünya sıralamasında geriliyor. Yolsuzluklar, terörizm

artıyor, ekonomik düzen daha derinden etkileniyor. Okurken bile nefessiz kaldığımız bu örnekler ve benzeri daha birçok konu hepimizin hayatlarına olumsuz etki yapmaktadır, ama bundan daha büyük bir etkisi de şirketler üzerindedir. Verimlilik ve iş kaybının getireceği zararlar, şirketleri klasik iş yapma modellerinden sıyrılıp çok daha vizyoner olmak zorunda bırakmıştır. Böylece sadece tehditleri elimine etmek mantığının da dışına çıkarak yatırımların farklı şekillerde yapılması gerekliliği de doğmuştur. Çünkü artık şirketler için risk yönetimi sadece finansal değerlerde değildir. Çevresel ve sosyal etkileri doğru yönetebilmek şirketlerin toplam risklerini yönetebilmesinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Özellikle uluslararası şirketlerin yeni yayımlamaya başladıkları Sürdürülebilir Kalkınma Raporları risk yönetimi konusundaki çalışmaların sürdürülebilir kalkınmanın üçlü ayağı olan finansal, sosyal ve ekonomik boyutlarda yer aldığı/kanıtlandığı yeni çalışmalar olarak görülmektedir. Şirket değerlendirmelerini farklı boyutlara taşıyacak olan raporlar Türkiye’de de kurumların yavaş yavaş üzerinde çalışmaya başladıkları bir araç olmuştur.

Yeni anlayış ve yönetim tarzı artık iş dünyasının vazgeçilmez ve geri dönülemez noktasıdır. Özellikle büyük sanayi kuruluşlarının başrol oyuncusu olduğu bu değişim tüm iş dünyasını ve yönetim modellerini değiştirmiştir ve değiştirmeye devam edecektir.

*\*Geleceğin iş dünyası için manevi değerler bildirisi WBCSD üyesi şirketler tarafından Sürdürülebilir Kalkınma prensiplerine bağlı kalmak sureti ile tüm yatırımların gerçekleştirileceğini, iş ve ürün geliştirme prensiplerinde aynı kriterlere uyulacağını, çevresel ve sosyal dengesizlikler konusunda gerekli önlemlerin alınması için maksimum özen gösterileceğini temel alan bir dizi kurumsal karar ve taahhüdü içermektedir. Detaylar için [info@tbcSD.org](mailto:info@tbcSD.org) adresinden irtibata geçilebilir.*



#### **Engin Güvenç Kimdir?**

Danışmanlık verdiği sponsorluk alanında en önemli çalışmalarını Kurumsal Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk projelerinde gerçekleştiren Güvenç, özellikle kurumsal yapıların bu alandaki çalışmalarını daha başarılı gerçekleştirebilmeleri için araştırmalara başlamış, çeşitli kurum ve sivil toplum örgütlerine danışmanlık vermiştir.

Halen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyinin yerel ağı içinde yer alan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneğinin kurucu kurumsal üyesi ve genel sekreteridir. Bir dönem önce yabancı iş ortaklığına imza atarak, kurucusu olduğu The Sponsor’i, Boreal Group Ltd. altında yeniden yapılandırmıştır. Halen Boreal Group Ltd. Yönetim kurulundadır.

## “Türkiye KSS raporlaması konusunda daha yolun başında”



Nikos Avlonas / CSE Genel Müdürü

CSE Genel Müdürü Nikos Avlonas geçtiğimiz aylarda Kurumsal Sosyal Sorumluluk raporlaması eğitimi vermek üzere İstanbul'daydı. Avlonas eğitimde uluslararası şirketlerin KSS raporlarından başarılı örnekleri katılımcılarla paylaştı. Bizde Nikos Avlonas'a KSS raporlamasının inceliklerini ve şirketler için neden bu kadar önemli olduğu hakkında sorular yönelttik. Avlonas, Türk şirketlerinin daha yolun başında olduğu belirterek, konuyla ilgili önemli açıklamalarda bulundu.

Son yıllarda birçok şirket sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda raporlar yayımlıyor. Bu iki raporu birbirinden ayıran özellikler nelerdir?

Sürdürülebilirlik ve KSS raporları model olarak son zamanlarda çok tartışılmaktadır. Bunun nedenleri öğrenmek için araştırmalara bakmak yeterlidir. Farklı ekonomik ve sosyal çevreye sahip şirketlerden araştırmacılara göre şirketlerin halka verimli olacak şekilde düzenlemeler yapması gerekmektedir. Bu düzenlemeleri en şekilde yansıtabilmek için sürdürülebilirlik ve KSS raporlarına ihtiyaç vardır.

Bu raporların günümüzde bu kadar önem kazanmasının nedeni şirketlerin daha dinamik ortamlarda çalışmaya başlamasıdır. Ayrıca günümüzde şirketler hem ilişkide olduğu grupları değiştirirken, hem de onlardan etkilenebilmektedir. Şirketlerin ilişkide bulunduğu menfaat sahipleri arasında farklı sosyal gruplarda bulunur. Ayrıca şirketler çevresel, ekonomik ve sosyal konularda menfaat sahiplerinin önem verdikleri konuları bir kalıp şekline getirmeli ve ona göre planların yapılması gerekmektedir.

KSS birçok konuyu kapsamaktadır. İnsan hakları, iş yerinde adillik ve çevre konularında şirketlerin uygulamaya geçmeleri hedeflenmektedir. Sorunuza gelecek olursak sürdürülebilirlik raporu ile KSS raporu birçok konuda birbirine benzer. Sürdürülebilirlik raporu isminden de anlaşılacağı üzere, şirketin bugünkü ve gelecek zamanı düşünerek yaptığı etkinliklerin yer aldığı rapordur. KSS Raporu'nda ise yine bu konuda yapılmış faaliyetlere de yer verilmektedir. Her iki raporda çevresel ve sosyal değişkenler resmi bir değerlendirme ile menfaat sahipleriyle paylaşılır.



Son yıllarda uluslararası arenada önem kazanan raporlardan biri de GRI. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

KSS raporu hazırlamak değişik formlarda yapılabilir. Raporun belli bir sorumlulukla hazırlanması gerekmektedir. Raporu bir reklam metni olarak görmemek gerekir. Raporlar daha çok menfaat sahipleriyle (paydaşlar, müşteriler, toplum..vb) iletişim kurup onları bilgilendirme amacı taşımaktadır. Bu raporlar reklam değildir daha çok rekabet avantajını çıkarmayı sağlamaktadır. Ekonomisi gelişmiş ülkelerde (İngiltere, Fransa, Hollanda, Danimarka, Almanya ve İsveç) KSS raporlaması uygulanmaktadır ve önemli bir ölçü olarak kullanılmaktadır. KSS'de bazen veriler gösteri amaçlıdır ve yanlış veriler bulunabilir. Bunun için raporların tarafsız yazılması gerekmektedir.

GRI modelleri KSS raporlaması için yardımcı olur. Global standartlar, modeller, örnek fikirler ve yöntemler GRI gibi pratik yöntemler kazanmak ve KSS'yi geliştirmek için çok önemlidir.



GRI bu görevi üstlenen ilk organizasyonlardan biridir ve sürdürülebilirlik raporunu dünyaya yaymayı ve geliştirmeye çalışmaktadır. GRI oluşturdukları prensipler ve göstergelerle organizasyonlara ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını ölçmede yardımcı olmaktadır.

Hukuki, etik, kurallara uygun, performans standartlarına göre ve ölçülür ve sürdürülebilir gelişmesine karşı organizasyonun yapmak istedikleri GRI'nın yaptığı raporlarda gösterilir. Böylece organizasyonu karşılaştırabilme imkânı da ortaya çıkar. GRI sürdürülebilirlik gelişmesi hakkında olan ihtiyacı karşılamaya ve standart yaklaşımlar kurmaya çalışır. 1500'den fazla şirket bu raporlama sistemini kullandıklarını açıklamıştır. En bilinen ve yardımcı olan en son çıkan G3 kitapçığıdır.

### **Peki yurt dışında başka hangi modeller kullanılmaktadır? Konuyla ilgili Türk topluma uygun herhangi bir yöntem geliştirmek mümkün müdür?**

Avrupa kapital pazara yatırım yapan şirketlerin kullandığı yöntem ve teknikler iyi bir örnektir çünkü Avrupa'daki kurumsal yönetim alanında faaliyet gösteren şirketlerin kullandığı yollar ilgi çekmektedir. Buna göre her şirketin yıllık raporlarında kurumsal yönetim hakkında bir ifade vermesi gerekir. Kurumsal yönetim ifadesinin şirketin bir parçası olması ve yıllık raporunda yer alması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca şirketlerin risk yönetimi, pay sahiplerin toplantısındaki işlevi, pay sahiplerin hakları ve kurumsal yönetim komitesinin işlevleri üzerine bilgi paylaşması gerekmektedir.

Özet olarak anlatılanlar çeşitli ülkelerin bu konuda nasıl davrandığını ve nasıl çözüm bulduklarını göstermektedir. Türk şirketleri bu yöntemleri kullanabilir ve yavaş yavaş uygulamaya başlayabilir. Rekabetin çok fazla olduğu dünya pazarında küresel standartların, modellerin, ana hat ve yöntemlerin kullanılması gerekir. GRI bu yöntemleri bulmak ve sürdürülebilirliği başlatmak için uygun bir yardımcıdır. Fransa ve Hollanda'da çeşitli raporlamalar uygulanmaktadır. Örnek olarak Hollanda'da çevreyi kirletme potansiyeli taşıyan 300 şirketin hükümete ve halka çevre performansı hakkında rapor vermesi gerekmektedir. Bu çevre raporları içinde şirketlerin yaydığı emisyon miktarları gibi değerler yer almaktadır.

### **Batı Avrupa ile kıyaslırsak KSS konusunda Türkiye'nin yeri nerededir?**

Bizim bildiğimiz kadar Türkiye'de az miktarda bulunan KSS raporlarının çoğu şirketlerin reklamını yapmaktadır. Eskiden



Avrupa ve Amerika için de aynı şey söyleniyordu ama son senelerde raporlarda gelişmeler yaşandı ve raporlar artık daha tarafsız yazılıyor. Gelişmiş ülkelerdeki raporlara baktığımızda çevreyle alakalı gelişmelerin sosyal konulardan daha yoğun olduğu gözüküyor. En büyük 250 şirketten 132 tanesi KSS raporunu hazırlıyor. Türkiye'ye baktığımızda raporlamalarla ilgili daha yolun başında olduğu görülüyor. Ama son dönemde bu konuyla ilgili şirketlerin daha ilgili olduğunu ve gelişme gösterdiğini söyleyebiliriz.

### **Sosyal sorumluluk raporlamasının büyük şirketlerin tanıtımına ne gibi katkısı bulunuyor?**

Çevresel zarar, rüşvetin ve yoksulların sayısının arttığı bir zamanda bugünkü şirketler çevre ve sosyal konularda daha fazla baskı ile karşılaşılıyor. Bunun için şirketler iş hayatı dışındaki çalışmalarıyla insanları etkilediklerini fark etmeye başladılar ve bunu düşünerek projeler üretiyorlar. Tüketici eğitimi ve küresel sosyal bilincin artmasıyla şirketler artık halkın kahramanı olmayı hedefliyor. Kısaca şirketler "yeşil" ve "sosyal sorumlu" olarak bilinmek istiyor.

Bu yüzden günümüzde şirketlerin menfaat sahipleriyle sürekli diyalog kurup vizyon ve misyonları tartışıp değerlendirmeleri gerekmektedir. Menfaat sahiplerinin bu konularda birçok katkısı olabilir. Ayrıca şirketlerin menfaat sahiplerine danışması birçok açıdan gelecekteki karşılaşılabilecek risklerle baş edilmesini sağlar.

Günümüzün Türk şirketleri yoğun rekabet olan ve küresel bir çevrede çalışmaktadır. Bu yarışta avantaj sağlamak ve sürdürülebilir başarı için KSS stratejilerini uygulamaları gerekmektedir.



### **Nikos Avlonas Kimdir?**

Kurumsal sosyal sorumluluk alanında etkin bir isim olan Avlonas, bu konuyla ilgili üst düzey eğitimler vermektedir. Genel Müdürlüğünü yaptığı ve uluslararası alanda faaliyetlerde bulunan Center for Sustainability and Excellence (CSE) özellikle sürdürülebilirlik konuları üzerine yoğunlaşmaktadır. 15 Ocak 2008 tarihinde düzenlediğimiz "Kurumsal Yönetiminin Strateji ve Sürdürülebilir Büyümeye Katkısı" adlı uluslararası konferansta konuşmacı olarak ağırladığımız Avlonas'ın, konferansta yaptığı sunum büyük ilgi çekmiş ve oluşan talep nedeni ile kendisi eğitmen olarak TKYD tarafından düzenlenen KSS Raporlaması eğitimine davet edilmiştir.

Türk-Kredi Rating kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme lisansı aldı



TCR Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (Türk-KrediRating), Sermaye Piyasası Kurulu'ndan (SPK) "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirme Lisansı" aldı. Böylelikle Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yapan şirket sayısı üçe yükseldi. Yönetim Kurulu Başkanlığını Dr. Aydoğan Durmuş'un yaptığı Türk-KrediRating'in ortakları arasında Davut Güngör, Doç. Dr. Yıldırım Yıldırım, Ceyhan Kır ve Şükrü Kaya bulunuyor.

#### Basel II uygulaması ertelendi

Bilindiği üzere Türk bankacılık sektörünün 01.01.2009 tarihinde Basel II uygulamasına geçmesi düşünülüyordu. BDDK'dan yapılan resmi açıklamada Basel II uygulamasının ileri bir tarihe ertelendiği belirtildi. Açıklamada, Türk Ticaret Kanunu tasarısının henüz yasalaşmaması, finans ve reel sektör temsilcilerinin Basel II'nin uygulama zamanlamasına ilişkin görüşleri de dikkate alınarak bankaların sermaye yeterliliğinin ölçümünde esas alınacak kredi riskinin derecelendirmeye dayalı hesaplanmasına ilişkin uygulamanın ileri bir tarihe ertelenmesi uygun görülmüştür ifadesi yer aldı.

#### Merkez Bankası, SPK, BDDK ve Vakıfbank tasarısı Meclis'te



Merkez Bankası, SPK, BDDK ve Vakıfbank'ın İstanbul'a taşınmasını öngören tasarı Meclis'e sunuldu. Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik yapılmasını öngören yasa tasarısı ile Merkez Bankası'nın merkezi İstanbul olarak düzenleniyor. Tasarı'da ayrıca SPK ve BDDK ve Vakıfbank'ın merkezi İstanbul olarak değiştiriliyor. Tasarıda göze çarpan diğer bir önemli değişiklik risk konusunda karşımıza çıkıyor. Yapılan değişiklikle Merkez Bankası nezdindeki risk merkezi faaliyetleri Türkiye Bankalar Birliği'ne devredildiği için, tasarıdan ilgili bölümler çıkarılıyor. Böylece Bankalar Birliği bünyesinde bir risk merkezinin kurulması amaçlanıyor.

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi, kurumsal yönetim derecelendirme notu aldı

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. için kurumsal Yönetim derecelendirme notunu 8, 10 olarak açıkladı. Değerlendirme sonuçları aşağıda yer almaktadır:



Ana Başlıklar	Ağırlık	Not
Pay Sahipleri	%25	86,06
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	%35	84,67
Menfaat Sahipleri	%15	88,01
Yönetim Kurulu	%25	66,43
Toplam	%100	80,96

#### Bank Asya'nın Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 7,56

Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu alan son şirket ise Bank Asya oldu. Saha'nın derecelendirmesini yaptığı şirket 7,56 notu aldı. Böylelikle kurumsal yönetim endeksinde toplam şirket sayısı 12'e yükseldi.



Ana Başlıklar	Ağırlık	Not
Pay Sahipleri	%25	70,23
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	%35	73,27
Menfaat Sahipleri	%15	91,46
Yönetim Kurulu	%25	74,54
Toplam	%100	75,56



## Tesev iyi yönetim el kitabı hazırladı



Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) tarafından çıkan ve Fikret Toksöz'ün yayına hazırladığı kitap "İyi Yönetişim El Kitabı" adını taşıyor. Yönetişim kavramının ve Türkiye'de yönetimden yönetişime geçişin tarihçesinin anlatıldığı kitapta "İyi Yönetişim- Kalite Yaşam" projesinin sonuçları da okuyucularla paylaşılıyor. Kitapta ayrıca yerel yönetimlerin politika oluşturma süreçlerini katılımçılık, hesap verebilirlik ve saydamlık ilkeleri çerçevesinde dönüştürmeyi amaçlayan proje yönetim kavramının Türk kamu yönetiminde hangi somut yöntemlerle hayata geçirilebileceğini gözler önüne seriliyor. Kitaba ücretsiz olarak [www.tesev.org.tr](http://www.tesev.org.tr) adresinden ulaşabilirsiniz.

## Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı sınavında başarı oranı yükseldi



**SERMAYE PİYASASI KURULU**  
**CAPITAL MARKETS BOARD OF TURKEY**

SPK'nın 2008 yılı ikinci dönem lisanslama sınav sonuçları açıklandı. Toplam 17 bin 876 kişinin girdiği sınavda toplam 1.044 kişi başarılı oldu. Bu dönem Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı sınavına toplam 149 kişi katıldı. Başarılı olan aday sayısı ise 58. Böylece bu dönemki başarı oranı yüzde 38,93'e çıktı. 2008 yılının ilk döneminde yapılan sınavda aynı dalda toplam 137 kişi katılmış ve sadece 8 kişi sertifika alabilmişti. İlk dönem aynı daldaki başarı oranı 5,84'de kalmıştı.

## Yönetim kurullarında iç denetim hakkında sorulması gereken 12 soru



TÜSİAD tarafından Mayıs ayında çıkartılan yayında iç denetim hakkında önemli bilgiler veriliyor. Üyemiz Ali Kamil Uzun'un başkanlığını yürütmekte olduğu "TÜSİAD İç Denetim Alt Çalışma Grubu" tarafından hazırlanan raporda, kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan iç denetim hakkında bilgi veriliyor. Toplam 16 sayfalık rapora [www.tusiad.org](http://www.tusiad.org) adresinden ulaşabilirsiniz.

## Kredi Krizinin Ötesi: Yatırım Yönetimi Sektörü Üzerindeki Etkisi ve Alınan Dersler



Global denetim, vergi ve danışmanlık firması KPMG tarafından dünya çapında yatırım yönetimi sektöründe gerçekleştirilen, Türkiye'deki fon yönetim şirketlerinin de dahil olduğu "Kredi Krizinin Ötesi: Yatırım Yönetimi Sektörü Üzerindeki Etkisi ve Alınan Dersler" adlı son araştırmaya göre, fon yöneticileri, karmaşık yapıdaki finansal yatırım araçlarının kullanımı için gerekli bilgi seviyesini ve artan talebi karşılayabilmek amacıyla uygun yetenekleri istihdam etmeye ve elde tutmaya çalışıyor.

Araştırmada, karmaşık yapıdaki finansal yatırım araçlarının kullanımının arttığı görülse de, araştırmaya katılan geleneksel fon yönetim şirketlerinin yüzde 57'si, portföylerinde türev araçları kullandıklarını belirtiyor. Araştırmaya yanıt veren fon yöneticilerinin yüzde 50'si, kendi şirketlerinde, yatırım yaptıkları karmaşık yapıdaki finansal yatırım araçlarına ilişkin gerekli deneyime sahip uzman kadronun bulunmadığını itiraf ediyor.

Araştırma, küresel fon ve yatırım yönetimi sektörü üzerinde 57 ülkedeki 333 üst düzey yönetici ile gerçekleştirildi. Coğrafi olarak, katılımcıların yüzde 31'i Kuzey Amerika'da, yüzde 29'u Batı Avrupa'da, yüzde 23'ü ise Asya Pasifik'te yer alırken Türkiye'nin de dahil olduğu geri kalan yüzde 17'si ise diğer bölgelerden geliyor. Rapora [www.kpmg.com.tr](http://www.kpmg.com.tr) adresinden ulaşabilirsiniz.

### Uluslararası rekabet için kurumsal yönetim şart



Başbakan Manmohan Singh Hindistan'daki firmaların uluslararası kabul görmüş şeffaflık normlarına uymadıkları sürece dünyada rekabet güçlerinin olamayacağını açıkladı.

Başbakan, Hindistan yeminli mali müşavirlerini işaret ederek, geçmişte, "korumacılık" döneminde muhasebe ve yönetimde, kurumsal yönetimin ve şeffaflığın biraz ihmal edildiğini ama bu rahatlığın daha uzun süre devam etmesinin mümkün olmayacağını bildirdi.

Başbakan Singh, yapılan kamuoyu araştırmalarında kurumsal yönetime gereken önemin verilmediğinin ortaya çıktığını, Hintli şirketlerin kurumsal yönetim alanında dünya çapında tanınmadıkça, giderek bütünleşen dünyada uluslararası rekabet edemeyeceklerini söyledi.

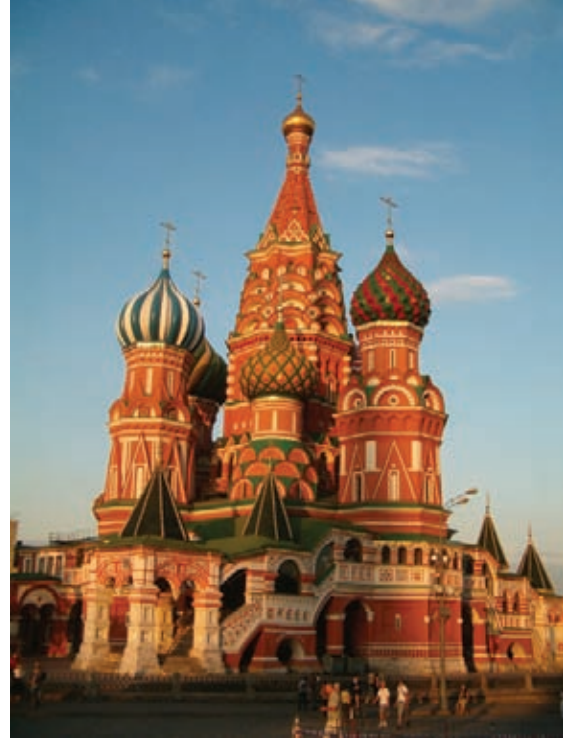
Başbakan, muhasebe dalının, hissedarların haklarının gözetimcisi olduğunu, bu işin profesyonellerine düşen en büyük görevin ise finansal piyasalardaki kredibilitenin sağlanması olduğunu belirtti. Başbakan'a göre, "Piyasa katılımcıları, yatırımcılar ve paydaşların güvenini kazanmak için şirketlerin yüksek kaliteli bilgi üretmeleri gerekiyor."

### Yönetim Kurulu hala erkeklerin oyun alanı



Hawkamah'ın yaptığı araştırmaya göre Arap ülkelerindeki 4254 çalışan kadından sadece 63'ü yönetim kurulu üyesi. (Kuveyt ve Umman hariç. Yapılan araştırmalarda bu iki ülkede kadın yönetim kurulu üyesi oranının İtalya ve Japonya gibi ülkelere göre fazla olduğunu gösteriyor.) Bunun dışında Arap kadınları iş hayatında birçok kısıtlamalarla karşılaşılıyor. Reem Badran adlı Ürdün'lü iş kadını "Kadınların daha girişken bir şekilde yüksek pozisyonlarına ulaşmak için çaba sarf etmeleri, erkeklerinde bize fırsat tanımaları lazım" diyor.

### Rusya'da kurumsal yönetim geliyor



Rusya'da bazı sektörlerde yabancı yatırımcıların yüzde 5 oranında yatırım yapmasına izin veriliyordu. Son olarak Rusya'daki şirketlerin yurtdışındaki borsalara girmesiyle, şirketler daha şeffaf politikalar yürütmeye başladılar. Özellikle Rusya'da petrol ve gaz sektörü dışındaki pazarların gelişmesiyle, yurtdışından yatırımlar gittikçe artıyor. Böylece bazı sektörlerde kapalı bir ekonomi yapısına sahip Rusya'da son dönemde kurumsal yönetim alanında olumlu gelişmeler yaşanıyor.

### Yatırımcılar endüstrideki yöneticilerde ne aramalı?



Financial Times'dan Anthony Bolton'un yazdığı makalede kurumsal yönetimle ilgili birçok önemli ipucu veriliyor. Bolton makalesinde, bir hisse satın alırken göz önünde bulundurulması gereken en önemli şey yönetimin kalitesi olduğunu belirtiyor.

Bolton: "Dışarıdan gelen biri için tek bir görüşmeyle bir şirketin ne kadar başarılı olduğunu anlamak zordur. Ancak birkaç toplantıdan sonra bunlar ortaya çıkar. Açıklık, hedeflere ne kadar yaklaşıldığına veya yaklaşılmadığına dair bir rapor ve düzenli toplantılar yatırımcılara her zaman pozitif gözükür. Bir yönetici bir kere başarısız olduysa ve tekrar başa geçtiyse bir süre sonra burada bir güven sorunu yaşanır ve katılım azalır. Yöneticiler çalıştığı şirketin hisselerine sahip ise her zaman bir artıdır" diyor.





# Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsal Yönetim Uygulamaları

TKYD kurumsal yönetim uygulamaları açısından taşıdığı önemi göz önüne alarak 2005 yılından bugüne kadar gerçekleştirdiği Anadolu ve İstanbul merkezli toplantılarında yeni Türk Ticaret Kanunu Yasa Tasarısı ile ilgili oluşacak değişiklikleri aktarma gayreti içinde oldu. Kısa bir süre içinde Meclis gündemine alınarak yasalaşması beklenen ve yaklaşık 50 yıldır yürürlükte olan Türk Ticaret Kanunu'nun yerini alacak Tasarı, birçok alanda kurumsal yönetim uygulamaları için yasal altyapı oluşturulacak; muhasebe, denetim, yönetim ve risk konu başlıklarından bazılarını oluşturuşuyor.

Gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de halka açık ve büyük çaplı şirketleri ilgilendiren bir ilkel bütünü olarak algılanmakta olan "Kurumsal yönetim" kavramını her çapta kuruluşu ilgilendiren uygulamalar ile hayata geçiren Tasarı, uluslararası pazarlarda daha rekabetçi olmayı hedefleyen Türk kuruluşları için önemli fırsatlar sunuyor.

## Tasarı neler getiriyor?

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı menfaat sahiplerine tanınan erişim hakkı, şirketler topluluğu alanında getirilen yenilikler kapsamında açıklama yükümlülüklerinin getirilmesi, hakim ortağın sorumlu olması gibi kurumsal yönetim açımları; büyük ve orta ölçekli sermaye şirketleri için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nın (UFRS), küçük sermaye şirketleri, şahıs şirketleri, tek kişi işletmeleri ve KOBİ'ler için ise özel standartların kabulü, bağımsız dış denetimin kabulü ve denetimin uluslararası denetim standartlarına (ISA) göre yapılması, genel kurullarda oy verme kolaylığı ile çoğulcu katılımın sağlanması ve oyda temsilin örgütlenmesi, azınlık pay sahiplerinin haklarının güçlenmesi, risk yönetimi, icracı-icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarının yeniden düzenlenmesi, bilgi alma hakkının genişletilmesi gibi başlıklarda getirilen yeniliklerle, 1957 yılından bu yana yürürlükte olan Türk Ticaret Kanunu ile karşılaştırıldığında özellikle kurumsal yönetim uygulamaları konusunda önemli açılımlar sağlamıştır.

Bu bağlamda Tasarı'nın anonim ortaklıklar açısından, anonim ortaklığın organizasyon yapısı, organları arasındaki ilişki ve koordinasyonu ile görev ve yetkilerini yeni bir bakış açısıyla ele alarak düzenlediği görülmektedir. Bağımsız denetim kuruluşları bu çerçevede daha da önem kazanarak ortaklıkların özellikle kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak düzenlenmesini ve faaliyetlerinin bu çerçevede yürütülmesini gözetecek ve bu noktada müdahalelerde bulunabilecektir.

Tasarı'nın şirketler topluluğu hususundaki düzenlemelerinin temelinde hâkim ortaklığın hâkimiyetini kötüye kullanmasından

dolayı doğabilecek sorumluluklar bulunmaktadır. Bu noktada bağılı ortaklığın uğradığı kayıpların denkleştirilmesi hususu, Tasarı'nın temel amaçlarından biri olarak görülmektedir.

Ticari hayatın daha şeffaf ve kurumsal bir çizgide sürdürülmesini hedefleyen Tasarı, KOBİ'ler ile ilgili olarak, KOBİ'lerin ekonomik ilişkileri, organizasyon yapıları ile mali yapılarını düzenleme konusunda birtakım yenilikleri ortaya koymaktadır. Bu noktada Tasarı'nın, KOBİ'lere doğrudan odaklanmamakla beraber KOBİ'lerin yer alacağı ticari düzeni tamamiyle değiştirmek suretiyle geleneksel düzeni ortadan kaldıracağı değerlendirilmektedir. Tasarının getireceği bu yapı ile birlikte ticari hayatta daha şeffaf bir ortamın sağlanması hedeflenmektedir. KOBİ'ler açısından getireceği en önemli fayda, KOBİ'lerin kendi aralarında ve/veya daha büyük işletmelerle daha sağlıklı bir zeminde ilerleyen ticari ilişkiler kurmalarına zemin hazırlayacak olmasıdır. Bunun yanında Tasarı ile birlikte kabul edilecek olan yeni muhasebe standartları da bir yandan "şeffaflık" ilkesini önemli ölçüde desteklerken, diğer yandan işletmelerin mali yapılarının "gerçeklik" ve "dürüst resim verme" ilkelerine göre örgütlenmesi de "hesap verebilirlik" ilkesini destekleyecek ve uygulamaları güçlendirecektir.

Tasarı, KOBİ'lerin örgütlenme modellerinde de yeni bir bakış açısıyla farklılıklar yaratarak, limited ortaklıkların tek kişi ile kurulabileceğini öngörmektedir. Bu tür ortaklıkların kurulmasını kolaylaştırıcı bir etki yaratarak, bu bağlamda limited şirketlerin kurulması hususunda öngörülen en az iki ortağın olması zorunluluğundan doğan bazı usulsüzlükleri de ortadan kaldırmaktadır. Tasarı ile birlikte bu ortaklık türünün gerçek bir sermaye ortaklığı olarak örgütlenmesine yönelik adımlar atılmış olacaktır. Ayrıca büyüyen ve gelişen KOBİ'lerin örgütlenme modelini gözden geçirerek bir "tür değişikliği" sürecine girmesi de Tasarı ile düzenlenerek kurumsal bir yapıya kavuşturulmuştur.

Önümüzdeki dönem, kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamalarının ülkemizde hayata geçirilmesi için ulusal ve uluslararası düzeyde önemli unsurlar barındırmaktadır. Bir yandan ülkemizde 1950'lerden bu yana uygulamada olan Türk Ticaret Kanunu'nun Avrupa Birliği ve küresel ekonomiye entegrasyon sürecinde yeniden düzenlenmesinin getireceği sonuçlar, öte yandan uluslararası alanda da geniş tartışma alanı bulan Basel II uygulamalarının işletmelere etkilerinin kurumsal yönetim perspektifinden değerlendirileceği bir döneme girilmektedir.



# Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Kurumsal Yönetim

**Servet Özkök / KPMG**

Yaklaşık 50 yıldır yürürlükte bulunan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yerini almak üzere hazırlanan Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, 11 Ocak 2008 tarihinde Adalet Komisyonunda kabul edilerek TBMM gündemine gelmiştir. Yakın bir gelecekte kanunlaşması beklenen Tasarı ile özellikle ticaret şirketleri için; kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik düzenlemelerin gerçekleşmesi gereken yeni bir dönem başlayacaktır. Tasarı, şirketlerde kurumsallaşmayı hem yönetsel hem de finansal açıdan ele almıştır. Bu kapsamda; kavramsal olarak bir şirketin kurumsallaşması, hem finansal şeffaflık ve güvenilirlik kazanması hem de şirket ortakları ve yatırımcılar gibi menfaat sahiplerinin korunması ile mümkün olabilmektedir.

## Finansal İşlemlerde Kurumsallaşma

### Muhasebesel Yenilikler

Bir şirketin finansal açıdan kurumsal nitelik kazanması, muhasebesinin güvenilirliği ve şeffaflığına bağlıdır. Tasarı Kanun, Türk şirketlerinin de uluslararası şirketlerin kullandığı muhasebe standartları ile aynı standartları kullanmasını zorunlu kılmıştır. Tasarının kanunlaşmasını izleyen dönemde şirketler, Uluslararası Muhasebe Standartlarına (UMS) uygun bir şekilde muhasebelerini tutacaklar ve okuyucunun bilgilendirilmesini esas alan, tek bir raporlama dili kullanan Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) göre de raporlama yapacaklardır.

### Denetim Zorunlulukları

Tasarı ile tüm ticari şirketleri kapsayacak şekilde, çeşitli amaçlara yönelik olarak, denetim zorunlulukları getirilmiştir. Bu denetim zorunluluklarından, bağımsız denetim, ölçekleri ile orantılı olmak sureti ile her sermaye şirketi için mecbur kılınmıştır. Şirketlerin finansal şeffaflığı ve hesap verebilirliğine ilişkin güvence; şirketlerin UFRS standartlarına uygun hazırlanmış finansal tablolarının bağımsız denetim çerçevesinde denetlenmesine bağlanmıştır.

Bağımsız denetimi yapacak olanlar ise, ortakları yeminli malî müşavir veya serbest muhasebeci malî müşavir unvanını taşıyan bağımsız denetleme kuruluşları olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, orta ve küçük ölçekli sermaye şirketleri, bir veya birden fazla yeminli malî müşaviri veya serbest muhasebeci malî müşaviri



denetçi olarak seçebileceklerdir. Bağımsız denetim raporu ile finansal güvenilirliğini kanıtlayamayan şirketlere ağır yaptırımlar getirilmiştir. Bu kapsamda; bağımsız denetim raporu ile tasdik edilmeyen finansal tablolar yok hükmünde sayılacaktır. Tasarıda tanımlanmış diğer bir denetim zorunluluğu işlem denetimidir. Şirketlerin; kuruluş, sermaye artırımı, azaltılması, birleşme, bölünme, tür değiştirme, menkul değer ihracı gibi işlemlerinin de denetim altında olmasını sağlamak amacıyla, bu gibi işlemleri denetleyecek işlem denetçileri de yeminli malî müşavir veya serbest muhasebeci malî müşavirler arasından seçebileceklerdir.

Tasarı, şirket denetimlerini kanunda sayılan durumlarla sınırlı bırakmamış, pay sahiplerine, özel bir denetimle açıklığa kavuşturulması istenilen durumlarda, özel denetim isteme hakkı tanımıştır. Pay sahiplerinin böyle bir durumda, genel kuruldan özel denetim talep etmesi üzerine, genel kurul onayıyla şirket merkezinin bulunduğu yerdeki Asliye Ticaret Mahkemesinden atanacak, SMMM veya YMM unvanlarına sahip olması şartı aranmamış özel denetçi, durumun açıklığa kavuşması amacıyla denetim raporu verebilecektir.

### Yönetsel İşlemlerde Kurumsallaşma

Kurumsallaşmayı sağlayan önemli unsurlardan birisi, şirketi oluşturan hak ve menfaat sahiplerinin şirket yönetiminde etkin şekilde rol oynayabilmeleridir. Tasarı bu amaçla, hem pay sahipleri



ve menfaat sahiplerinin haklarını genişletmiş, hem de mevcut kanunda da bulunan azlık haklarını yeniden düzenlemiştir.

#### Pay Sahipleri

Pay sahiplerinin bilgi alma hakkı çeşitli durumlar için genişletilmiştir. Örneğin her pay sahibi, yönetim kurulundan şirketin işleri, denetçilerden de denetimin yapıma şekli ve sonuçları hakkında bilgi isteyebilecektir. Ayrıca, holding şirketlerinde hâkim şirketin pay sahipleri, genel kurulda bağlı şirketlerin finansal durumları ve ilgili konularda bilgi verilmesini isteyebileceklerdir. Bilgi alma veya inceleme istemleri cevapsız bırakılan, haksız olarak reddedilen, ertelenen paysahibi, mahkemeye başvurabilecektir.

Pay sahiplerine yalnızca pasif nitelikte bilgi alma hakları tanınmamış, şirketin işleyişinde aktif rol alabilmeleri için de çeşitli haklar tanınmıştır. Örneğin şirket birleşmelerinde, birleşmeye muhalif olan ortağa, devredilen şirketten ayrılma hakkı (ayrılma akçesi) tanınmıştır. Denetimle ilgili olarak yukarıda da belirttiğimiz gibi, pay sahibine belirli olayların özel bir denetimle açıklığa kavuşturulmasını genel kuruldan isteme hakkı tanınmıştır. Tasarı ile pay sahiplerine; şirket birleşme/bölünme/tür değiştirmeleri, holding şirketlerinde yönetim kurulu sorumluluğu, denetçi atanması, tasfiye memuru seçimi gibi konularda yeni dava hakları da tanınmıştır.

Sermaye artırımlarında pay sahibinin rüçhan (öncelik) hakkı da Tasarı ile yeniden düzenlenmiştir. Sermaye taahhüdü yoluyla sermaye artırımlarında, pay sahibinin öncelik hakkını kullanabilmesi için, yönetim kurulunun pay sahibine 15 günlük süre tanınması, kararı gazetede ilan etmesi ve web sitesinde yayınlaması gerekmektedir. Pay sahibinin öncelik hakkının esas sözleşme ile sınırlandırılması veya kaldırılması yasaklanmıştır.

#### Azlık

Tasarının pay sahiplerine tanıdığı haklar, azlığa tanınan yeni haklar ile de güçlendirilmiştir. Örneğin, pay sahiplerine tanınan denetçi atama hakkının reddedilmesi halinde, azlık mahkemeye başvurarak denetçi atanmasını isteyebilecektir.

Ayrıca; Tasarı ile sermayenin en az onda birini, halka açık şirketlerde ise yirmide birini temsil eden payların sahiplerine, yani azlığa, haklı sebep varlığında mahkemeden şirketin feshine karar verilmesini isteyebilme hakkı tanınmıştır. Ancak, diğer taraftan; şirket paylarının ve oy haklarının en az yüzde doksanına sahip hâkim şirkete, en çok yüzde onu oluşturan azlığı, paylarını satın almak sureti ile şirketten çıkarma hakkı da tanınmaktadır. Bu hakkın kullanılması için, azlığın şirketin çalışmasını engelliyor olması, dürüstlük kurallarına aykırı davranması, fark edilir sıkıntı yaratması veya pervasızca hareket ediyor olması gibi şartlar gerekmektedir.

#### Risklerin Erken Teşhisi Komitesi

Adından da anlaşılacağı üzere riskleri erken teşhis komitesi, Tasarı'nın kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde payları borsada işlem gören şirketlerin tümüne ve denetçinin gerekli görüp yönetim kuruluna yazılı olarak bildirdiği diğer şirketlere kurulmasını zorunlu kıldığı bir önlem alma komitesidir. Komitenin görevi, yönetim kuruluna iki ayda bir rapor vermek sureti ile şirketin gelecekte karşılaşması muhtemel riskler ve tehlikeler konusunda uyarıda bulunarak erken bir aşamada önlem alınmasını sağlamaktır. Risklerin varlığından önceden haberi olan şirket yönetim kurulu gerekli önlemleri alarak şirketin devamlılığının sağlanması konusunda önemli bir aşama kaydetmiş olacaktır.

#### Sonuç

Tasarı Kanunun şirketler hukukunu ilgilendiren birçok maddesinin yazımında hedef alınan en önemli amaçlardan biri kurumsallaştırmadır. Bu nedenle; Tasarı'nın kurumsallaşmaya yönelik düzenlemelerini maddeler içinden seçmek yerine, Tasarı'nın genel olarak getirdiklerine bakmak daha doğru olur. Ancak; yukarıda belirtmeye çalıştığımız ana konular çerçevesinde bu gaye daha net bir şekilde hissedilmektedir.

Çoğunlukla aile şirketleri şeklinde yapılanmış ve devamlılık arz etme konusunda sıkıntı yaşayan Türk şirketlerinin, kurumsallaşarak devamlılık sağlayabilmesi ve güçlenebilmesi, uluslararası pazarda var olabilmeleri için bir zorunluluktur.



#### Servet Özkök Kimdir?

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden 1988 yılında mezun olan Özkök, Illinois Üniversitesi'nde Finans Bölümü'nde yüksek lisans yapmıştır. Özkök 2004 Yılında "Vergi Muhasebesi" kitabını yazmıştır. YMM olan Özkök 2007 yılında KPMG'de çalışmaya başlamıştır. Servet Özkök KPMG'de vergi direktörü olarak görev yapmaktadır.

## Şirketler kameraları kuşandı, ekipler festivale hazır

**Birincisi 2006 yılında düzenlenen Kurumsal Film Festivali Ocak ayında yapılacak törenle sahiplerini bulacak. Festivale başvurular tamamlandı. Yarışmaya toplam 16 firma katılıyor. Şirket çalışanlarının çekeceği amatör filmlerin yarışacağı yarışmayla ilgili üç şirketten görüş aldık.**



Fotoğraf: Teoman Gurzihin

**Pfizer Türkiye İnsan Kaynakları Stratejileri ve Organizasyonel Gelişim Müdürü Hande Eskinazi**

Kurumsal Film Festivali'ne bu yıl ikinci kez katılıyoruz. Geçtiğimiz yıl filmlerimizin oluşumu ve çekimleri sırasında farklı bölümlerden, daha önce birlikte çalışmamış pek çok kişi iş dışında farklı bir amaç için bir araya geldi. Bu süreçte gördük ki bir araya gelen bu grup takım çalışmasını birebir yaşarken, yüksek motivasyonları ile

çevrelerini de olumlu etkilediler. Bu nedenle bu yıl da takım çalışmasını desteklemek, motivasyonu artırmak ve kurum içi iletişimi geliştirmek amacıyla Kurumsal Film Festivali'ne tekrar katılmak istedik. Geçtiğimiz yıl Fantastik Film ve Reklam Kategorilerinde festivale katıldık ve Fantastik Film Kategorisinde en iyi film, en iyi kadın oyuncu, en iyi yönetmen ve ayrıca iki özel ödül ile beş ödüle layık bulunduk. Festival için insan kaynakları bölümü, sinema kulübü ve tiyatro kulübünün ortaklaşa organizasyonu ile çalışmalar Nisan ayı içinde başladı. Hazırlık sürecinde tüm çalışanlar için bir fikir yarışması düzenledik. Oldukça ilgi gören yarışmaya, 14 farklı fikir geldi. Çalışanlarımız tarafından gönderilen parlak ve yaratıcı fikirler arasından en iyi üç fikir belirlendi ve bu kişiler sürpriz hediyelerle ödüllendirildi.

Kısa vadede düşünüldüğünde bu çalışmalara katılan kişilerin daha motive bir şekilde işe gelececeklerini, bir takımın parçası olarak bir şeyler başarıyor olmanın keyfini yaşayacaklarını ve tabii ki tüm süreç içinde eğleniyor olacaklarını düşünüyoruz. Uzun vadede ise, Kurumsal Film Festivali nedeniyle çok farklı bölümlerden bir araya gelen çalışanların daha sonraki dönemlerde de burada kurmuş oldukları ilişkilerin iş yaşamlarına da katkı sağlayabileceğini, yani çok büyük ölçüde iç iletişime hizmet edeceğini düşünüyoruz. Ayrıca, filmlerin oluşturulması evresinde, ekipteki tüm çalışanlar, işlerini programlayarak filmlere zaman ayırıyorlar, dolayısıyla da bu durum ciddi bir planlama ve organizasyon yeteneği ve zaman yönetimi becerisi katıyor.

**Çelebi Holding Kurumsal Film Proje Ekibi  
(nam-ı diğer Sütlü Kahve ekibi)**



Kurumsal Film Festivali'ni öncelikle bir İK ve devamında da bir kurumsal iletişim projesi olarak ele aldık. Takım ruhunu yaratabilmek, motivasyonu ve şirket bağlılığını artırabilmek, iç iletişime katkı sağlamak ve çalışanlar arasında yaratıcı fikirleri geliştirebilmek hedefiyle, bu hedeflerin hepsini bünyesinde barındırdığına inandığımız Kurumsal Film Festivali'ne, yöneticilerimizin de desteğini alarak, katılmak istedik.

Festival için öncelikle şirket üst yönetiminden, her üç daldaki filmler için katılım onayı alındı. Daha sonra, Çelebi Holding bünyesindeki bağlı şirketlerin çalışanlarıyla bir araya gelerek, organizasyonu ve koordinasyonu sağlayacak, idari süreci takip edecek bir proje ekibi oluşturduk. Proje toplantılarında hepimiz sütlü kahve içtiğimiz için de, bu ekibinin adına "Sütlü Kahve Proje Ekibi" dedik.

Önce kendi yol haritamızı ve taslak bütçemizi hazırladık. Sonra ilk etapta, tüm bağlı şirketlerimizin yönetim ekipleriyle koordinasyon toplantılarında buluştuk. Aksanat'ta gerçekleştirilen atölyelere katılmadan önce, her kategori için temamızı ve taslak senaryomuzu az çok oluşturmuştuk. Ancak elbette bu atölyeler sonucu, biz de her kuruluş gibi güçlü ve zayıf yönlerimizi tanıma fırsatı elde ettik ve senaryolarımızı yeniden gözden geçirdik. Artık bu aşamadan sonra, her kategori için ekiplerimizi bölerek senaryolar üzerinde son sürat çalışmaya başlıyoruz. Bu çalışma



sürecine paralel olarak da oyuncu adaylarımızı uygun şekilde yönlendireceğiz.

Öncelikli beklentimiz; bu festivalin kurum içi çalışmalara yönelik getireceği artı değerler ve katkıları yönünde. Ekip çalışmasını, takım ruhunu ve takım motivasyonunu, şirket bağlılığını artırabilmeyi amaçlıyor, iç iletişime katkı sağlayarak çalışanlar arasında yaratıcı fikirleri geliştirebilmeyi hedefliyoruz. Bu heyecanımızı, alacağımız ödüllerle perçinlemeyi ve böylece önümüzdeki sene ekibimizi daha da büyütmeyi istiyoruz. Uzun vadede ise beklentimiz, festival katılımımızın hem kendi personelimize hem de üçüncü şahıslara örnek teşkil ederek, bu sosyal ağı daha da büyütmesi ve etkisini artırmasıdır.



**Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Arzu Güneşli**

Şirket çalışanları için ücret artık tek başına motivasyon kaynağı değil. Her çalışan farklı şeylerden mutlu oluyor. Bir şirkette ister çalışan, isterseniz yönetici olun kişileri en fazla motive eden noktalardan biri fark edilmek ve rutin yaptığı işler dışında da bir şeylerle ilgilenmek. Kurumsal Film

Festivali'nde çalışanlarımız yaptığı rutinin dışında bir şeylerle ilgileniyor ve bilmediği bir işi öğreniyor. Ayrıca bu organizasyon ile çalışanlarımız takım çalışması, zaman yönetimi, yaratıcılık gibi insan kaynakları açısından önemli olan değerleri içerisinde

yaşayarak öğreniyor. Bu nedenle organizasyon bizim için cazip. Yarışmanın kurum içi yansımaları çok heyecan verici çünkü filmlerin çekim ve montaj işlemleri tamamlandıktan sonra tüm filmleri önce şirket çalışanlarımıza izletiyoruz. Ayrıca işe yeni başlayan arkadaşlarımızın oryantasyon eğitimlerimizde Kurumsal Film Festivali'nden ve alınan ödüllerden bahsediyoruz.

Şirketimizde takım çalışması ve motivasyona yönelik birçok proje yapılıyor. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ve Kurumsal Olimpiyatlar bunlardan bazıları. Tüm çalışanlarımız ilgi duydukları projeler doğrultusunda farklı organizasyonlara katılabiliyor. Şirket kurum kültürümüzün bu tarz organizasyonları destekliyor olması çalışanlarımızın daha rahat projelere katılmasını ve ödül almasını sağlıyor. Örneğin iki sene önceki Kurumsal Olimpiyatlarda voleybol takımımız dünya birincisi olurken, ÖSGD'nin ilk kez geçen sene yapmış olduğu 'Gönülden Ödüller' yarışmasında Boyner Grubu 'En Başarılı Gönüllülük Programı' ödülünü kazandı.

Festivali kısa ve uzun vadeli değerlendirirsek, ilk kez bu sene yapılan atölye çalışmaları ile şirket çalışanlarımız bilmedikleri bu işi profesyonel olarak yapan kişilerden öğrenme şansına sahip oldu. Yani kültürel bir katkı var. Ayrıca iş yoğunluğu nedeniyle daha önce bir araya gelememiş çalışanlarımız bu organizasyon sayesinde ortak yönlerini keşfediyorlar. Bu da şirket içi iletişimi güçlendiriyor.

Çalışanlarımız katılım konusunda çok istekliler hatta geçen sene yarışmaya katılan arkadaşlarımız bu sene yarışma duyurusunu alır almaz yarışmaya katılmak için tekrar senaryo göndermeye başladılar.

**Geçen seneki festivalden fotoğraflar**



# İmparatorluktan Cumhuriyete kâğıt paranın öyküsü

Yapı Kredi Vedat Nedim Tör Müzesi'nde Türk ekonomi tarihini yakından ilgilendiren bir sergi ziyaretçilerle buluşuyor. "İmparatorluktan Cumhuriyete Kâğıt Paranın Öyküsü" adını taşıyan bu sergide; el yazması ve faizli kaimeler, ordu kaimeleri, belediye paraları, çok dilli paralar, kilise paraları, Atatürk ve İnönü fotoğraflı paralar yer alıyor.

Sergide, zamanın uluslararası ekonomik olayları Prof. Dr. Ali Akyıldız'ın ve Güçlü Kayral'ın metinleri eşliğinde sunuluyor. Kağıt paranın nesnel varlığının yanında, günlük ve ekonomik yaşamdan fotoğraflar, kartpostallar, hisse senetleri, antetli şirket faturaları ve tanıtım kartları gibi arşiv belgeleri müzede sergileniyor.

31 Ağustos'a kadar devam edecek sergiyi, hafta içi 10.00-19.00, Cumartesi 10.00-19.00 ve Pazar 13.00-18.00 saatleri arasında ziyaret edebilirsiniz. Serginin aynı isimle bir kitabı da yayımlandı.

**Osmanlı'da kağıt paranın ilk örneği: Kaimeler**  
Osmanlı'nın ekonomik açıdan zor bir dönem yaşadığı Tanzimat döneminde ilk kağıt para örneği sayılabilecek kaimeler piyasaya sürüldü. Tam tarihi bilinmese de ilk kaimenin 1840 yılında dolaşıma sokulduğu tahmin ediliyor. İlk kaimeler kağıt paradan ziyade hamiline ait devletin borçlanmasını gösteren bir borç senedi idi. İlk kaime Abdülmecid döneminde çıktı. 1840 tarihli 50 kuruşluk kaimeler yüzde 12 faizli ve el yazması idi. Kırım Savaşı ile ilk kez dışarıdan borç alan Osmanlı yönetimi ekonomik olarak darboğaza düştükçe kaime çıkaracaktı. İlk kaimelerin ömrü 22 yıl sürecek. Bütçe açığının artması ve ekonominin spekülasyonlarla gittikçe zarar görmesi üzerine kaimeler tedavülden kaldırıldı. Ekonominin daha zora girdiği 93 Harbi ve Birinci Dünya Savaşı yıllarında kaimeler piyasaya tekrar sürülecekti.

## Arapça Cumhuriyet kağıt paraları

Birinci Dünya Savaşı sırasında çıkarılan kağıt paralar Osmanlı Devleti yıkılmasına rağmen 1928 yılına kadar hüküm sürdü. 1927 yılında 88.000 Pound maliyetle, İngiliz Thomas De La Rue matbaasına bastırılan birinci emisyon kağıt paralar tedavüle sokuldu. 4 Eylül 1928 tarihinde de Osmanlı kağıt paraları tedavülden kaldırıldı. Bu kağıt paraların bir özelliği harf devriminden önce basıldığı için Arap harfleriyle yazılmış olmasıydı. Üzerindeki kupürleri de Fransızca yazılmıştı.



İlk Kaime örneği



Cumhuriyet Dönemi Arapça yazılmış para



1931 yılında alınan kararla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası kuruldu. Bu tarihten itibaren banknot çıkarma hakkı Merkez Bankası'na geçti. Türkçe paralar ekonomik sıkıntılar nedeniyle 1938 yılına kadar basılmadı. Aynı yıl Atatürk vefat edince başa İsmet İnönü'nün geçmesiyle paralarda değişim yaşandı. Atatürk resimleri İnönü'nün fotoğraflarıyla değiştirilerek tedavüle çıkarıldı.

**Almanlar tarafından vurulan kağıt paralar** İkinci Dünya Savaşı'na denk gelen dönemde kağıt para konusunda sıkıntılar yaşanmaktaydı. Merkez Bankası kurulmasına rağmen hala paralar yurtdışında basılıp Türkiye'ye gelmekteydi.

1940 yılında İngiltere'ye 20 milyon TL değerinde 40 Milyon adet 50 Kuruşluk banknot siparişi verilir. Siparişin bir kısmı olan 25 milyon adetlik yeni kuruş ve bir önceki siparişten kalan bir miktar 100 liralık banknot Türkiye'ye doğru yola çıkar. Yorkshire isimli gemi Yunanistan'ın Pire limanında mola verirken Alman savaş uçakları tarafından vurulur.

Pire Limanına ulaşan paralar yağmalanarak toplanmaya başlayınca, Ankara banknotları tedavülden çeker. Fakat yurda gizlice sokulan paralar Anadolu'da birçok kişi tarafından kullanılır. Hükümet 1945 yılına kadar banknotları dolaşımdan çekmek konusunda yoğun bir uğraş verecektir.

Aynı dönemde benzer bir olay 50 Türk Lirasının başına gelecektir. Londra'ya yapılan hava saldırısı sırasında paralar hasar görecektir. 4 Ağustos 1958 yılında Türkiye'de ilk kez banknot basılır. (100 Türk Lirası). 1970 ve 1980'li yıllarda ekonominin sıkıntıya girmesiyle paralardaki sıfırlar artmaya başlayacaktır.

### Sahte paralar ve tiyatro paraları

Kişisel ve toplumsal tarihimizde devletin bastığı paralar kadar, sahte paralar da o dönemi anlamamız için geçmişe ışık tutar. Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde birçok sahte para basılmış ve piyasaya sürülmeye çalışılmıştır.

Sahte paralar dışında tiyatrolar ve oyuncular promosyon ve tanıtım amacıyla paralar basmışlardır. Kemal Sunal, Cüneyt Arkın, İlyas Salman gibi isimlerin yer aldığı paralar o dönemde tanıtım amaçlı basılmıştır. Bunun dışında özellikle enflasyonun fazla olduğu dönemlerde para politikalarını eleştirmek için propaganda paraları basılmıştır.



İsmet İnönü dönemindeki paralar tedavüle çıkmadan denize döküldü



Cumhuriyet Dönemi kağıt paralarından motifler



# Yönetim Kurulu ve Performans

**Yönetim kurulunun etkinliği ve performansı konusunda yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkan en kritik bulgu, güçlü bir yönetim kurulunun oluşmasında düzenli olarak kendi kendini değerlendirmenin öneminin çok yüksek olduğu yönündedir. Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olarak yönetilen şirketlerin yönetim kurullarının amaçlarını, kaynaklarını ve etkinliklerini sürekli gözden geçirerek gelişim alanlarını sorguladıkları görülmektedir. Bunu yapmanın en iyi yolu, “belirli bir disiplin çerçevesinde” ve somut kriterler ışığında kendi kendini değerlendirmekten geçmektedir. ‘Yönetim kurulunun kendi kendini değerlendirmesinin ne anlama geldiğini, nasıl ele alınması gerektiğini ve ne gibi somut faydalar sağladığını bu yazımda sizlerle paylaşmaya çalışacağım.**



Ayşe Öztuna Bozoklar / Ray&Berndtson

## I. Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi

### 1. Amaçların ve süreçlerin saptanması:

Diğer performans değerlendirmelerinde olduğu gibi burada da değerlendirmeyi sağlıklı yapabilmek için yönetim kurulundan beklenenlerin net olarak ortaya konulması kritik önem taşımaktadır. Yönetim kurulunun şirketin gelişiminde üstlenmesi gereken rolün bütünsel olarak tanımlanması, amaçlarının net olarak saptanması ve her bir üyenin bu amaçların gerçekleştirilmesindeki rol ve görevinin netleştirilmesi gerekir.

Yapılan çalışmalar, bu tür bir kendi kendini ve yönetim kurulunu bir bütün olarak değerlendirme sürecinin sürekli olarak gerçekleştirilmesi ve değerlendirmelere göre gelişim alanları saptayarak hareket edilmesinin, yönetim kurullarının performanslarını iyileştirmenin ve bu etkinin kurumun geri kalanına yayılmasını sağlamanın en etkin yollarından biri olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Kapsamlı bir şekilde ele alınması kritik olan böyle bir çalışmanın gerçekleştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması –özellikle üst yönetici ve CEO’ların yoğun iş temposu göz önünde bulundurulduğunda- ilk bakışta zor görünse bile, geri dönüşü garantili, önemli bir zaman ve enerji yatırımı olarak değerlendirilmelidir. Yüksek performanslı yönetim kurullarının ortak özelliklerini incelediğimizde, kendi performansını ve yarattığı katma değeri sürekli olarak gözden geçirmeyi gerçekleştirmiş, bunu düzenli bir sürece oturtmuş ve sistematik olarak uygulamakta olduklarını görmekteyiz.

### 2. Yetkinliklerin amaçlarla örtüştürülmesi:

Büyük şirketlerin CEO’ları ve üst düzey yöneticileri ile yapılan diğer bir uluslararası araştırmanın sonuçları ışığında, profesyonellerin işlerinde yakaladıkları başarının ancak görev ve kişi arasında doğru eşleşmenin sağlanması ile mümkün olduğunu görebiliyoruz. Bu anlamda söz konusu profesyonelin gelişen pazarların talep ettiği becerilere sahip olması ve ayrıca davranışsal eğilimleri, liderlik ve yönetim stili, motivasyonları ve kariyeri boyunca gelişen mesleki ilgi alanlarının işinin gerektirdikleri ile örtüşmesi kritik önem taşımaktadır.

Performans odaklı kültürün kurumun tümünde benimsenebilmesini istiyorsak yönetim kurulu üyelerinin tek tek ve bir bütün olarak örnek teşkil ettiğini unutmamamız gerekir. Kurul bir bütün olarak ve bireysel anlamda kendi kendisini değerlendirmeli, kurul üyelerinin yetkinliklerini, bilgi ve birikimlerini, bunların onlardan beklenenlerle ne ölçüde örtüştüğünü, görev için gerekli iletişim ve ilişkileri kurma ve yürütme becerilerini derinlemesine incelemelidir.

Yönetim kurulu değerlendirmeleri konusunda uluslararası anlamda en iyi uygulamaları incelediğimizde, kurul üyelerinin profesyonel deneyim, teknik bilgi birikimi, bireysel yetkinlikler ve motivasyonlar açısından güçlü yönleri saptandıktan sonra yönetim kurulunun etkin ve sağlıklı işlemesi için en fazla ihtiyaç duyulan faaliyetlerin gerektirdikleri ile direktörlerin bu yönlerinin birebir karşılaştırıldığını görmekteyiz. Yönetim kurulunun ihtiyaçları ve üyelerin yetkinlikleri arasında belirgin bir fark varsa bu farkın analizinin büyük bir dikkat ve özenle yapılması gerekmektedir.





### 3. Doğru metodolojilerin seçilmesi:

Yönetim kurulu üyeleri ile yapılan değerlendirmeler, tarafsız ve bağımsız bir perspektif ile yapılan ölçümler, bilgi toplamak amaçlı bireysel ve grup çalışmaları ve workshop'lar ile detaylı bir süreç oluşturularak organize edilebilir. Bu tür bir sistematik içinde, bağımsız bir perspektif ile yapılan ve ayrıca 360 derece etki ve algıyı saptamaya yönelik ölçümler ile de desteklenebilecek bir değerlendirme süreci ile, beklenen yüksek performans sergileyecek yetkinliklere ve motivasyonlara sahip üye profilini "daha ince ayar"da belirlemek mümkün olabilmektedir.

Yönetim kurulları ile ilgili yapılan değerlendirmeler, bir yandan yönetim kurulunun toplam yetkinliklerini dikkate alırken bir yandan da kurulu oluşturan her bir direktörün bireysel anlamda yetkinliklerini- kuvvetli yönleri ve gelişim alanlarını- derinlemesine analiz ederek motivasyonlarını ölçmektedir.

## II. Kazanımlar

**1. Esneklik / değişim ve gelişim kabiliyetinin artması:** Kendi kendini değerlendirme yetkinliğine sahip ve bunun önemini kavrayarak uygulamaya geçirmiş yönetim kurullarının ortak özelliklerine baktığımızda, öne çıkan en belirgin nitelik, değişim ve gelişime açık olmalarıdır. Bir başka deyişle, esnek hareket etme kabiliyetleri yüksektir. Bu süreçlerle birlikte sürekli gelişim anlayışı yaygınlaştığında, kurul üyelerinin dayanıklılıklarının arttığı, yüksek enerji gerektiren stres ve zorlu ortamlarda mücadele etme, değişim ortamlarının getirdiği belirsizliklere rağmen yeni şartlara uyum sağlamanın ötesinde, hizmet ettikleri kurum için yeni fırsatlar belirleyerek sürekli katma değer yaratabilecek liderlik becerilerinin de geliştiği gözlemlenmektedir.

**2. Yönetim Kurulunun doğru yapılandırılması:** Performans yönetimi sürecinin sağlıklı olarak işlediği şirketlerin yönetim kurulları şirketin büyüyen ve değişen hedefleriyle uyum içinde olabilmeli ve kurumun değerinin artmasına net ve somut katkılar getirebilmelidir. Doğru yapılandırılmış ve sürekli kendi performansını gözden geçirme alışkanlığına sahip kurul ve üyeler finansal kontrol, stratejik planlama, değişim yönetimi, yatırımcı ilişkileri, pazarlama, iş geliştirme, hükümet ilişkileri gibi farklı konularda kurumun gelişimine katkı sağlayabilmektedir.

**3. 'En doğru' takımın oluşturulması:** Uluslararası araştırmaların açıkça ortaya koyduğu bir gerçek, bir takımın ancak takım üyelerinin başarı oranında başarılı olduğu yönündeki bulgulardır. Ancak kurumun vizyonu, kültürü, görevleri - ki bunların tanımlarının sürekli gelişim gösterdiğini unutmamamız gerekir - ile doğru uyuma sahip takım üyelerinin bir araya gelmesi ile oluşan takımların süreklilik arz eden bir yüksek performans sergileyebildikleri görülmektedir. Yönetim kurulu takımı şirketin her gelişim anında 'en doğru' takım olmalı; bu da ancak doğru ve süreklilik arz eden performans değerlendirmeleri ve yeni zorlayıcı hedeflerin belirlenmesi ile sağlanabilir.

**4. Bağımsız üyelerin etkinleştirilmesi:** Başarılı bir yönetim kurulunun elde ettiği yüksek performansın kurul üyelerinin bağımsız olma özelliklerinin ötesinde görevleri ile ilişkili yetkinliklere sahip olmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Örnek olarak, performans farkını ortaya çıkaran belirleyici koşulun denetleme kurulu üyelerinin sahip olduğu teknik uzmanlıklardan ziyade kurumun stratejik gelişimi doğrultusunda görevleri ve sektörleri ile ilgili sahip oldukları her türlü kritik yetkinlik ve üstlenmeleri beklenen sorumluluklara yönelik ne ölçüde net, motive ya da işlerini sahiplenmiş olmaları olduğu görülmektedir.

**5. Bireysel performans grafiğinin artması:** Yönetim kurullarının tüm üyelerinin bir sistematik içinde süreklilik arz eden ve derinlemesine gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecini benimsemelerinin özellikle kendi gelişimleri ve yarattıkları artı değer açısından kritik olduğuna dikkati çekmek istiyoruz.

Burada kısaca özetlemeye çalıştığımız yönetim kurullarının performansı konusu özellikle küresel ekonomiye entegre olma sürecinde hızla ilerleyen ve bu doğrultuda yoğun bir rekabet ortamı yaşanmakta olan Türkiye'de, yönetim kurulları üzerindeki artan baskı, kurulun oluşumu ve işleyiş süresince gerek üyelerinin seçilmesi, gerek değiştirilmesi gerekse geliştirilmesinde tarafsız ve bağımsız uzman görüşü ile birlikte uluslararası standartlarda araç ve yaklaşımların sağladığı imkanlardan faydalanılmasının gerekliliğini ve önemini açıkça ortaya koymaktadır.



### Ayşe Öztuna Bozoklar Kimdir?

Ayşe Öztuna Bozoklar Boğaziçi Üniversitesinden mezun olduktan sonra sırasıyla Profil International (1991), Profil International Almanya (1994), Ray&Berndtson Türkiye ve Orta Asya Operasyonu (1998), Corporate Development International (1998), Profiles International (1999), Tekadres.com (2000) şirket ve iş birimlerinin kurulmasında Kurucu Ortak olarak rol üstlenmiştir.

Ayşe Öztuna Bozoklar, 1998 senesinde dünyada 58 ofisi bulunan danışmanlık firması Ray & Berndtson'un İstanbul ofisini kurmuştur. Öztuna Türkiye insan kaynakları potansiyelinin gelişimine destek olmak amacıyla Dünya Bankası ve Avrupa Birliği ile birlikte çeşitli sosyal sorumluluk projelerine de 2003 yılından beri destek vermektedir.

# Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Başarı ve İtibar Getiriyor

**Müge Yalçın / MY Executive**

**Çağımızın kurumsal yönetim anlayışında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı büyük önem taşıyor. Bağımsız üyelerin etki altında kalmadan, hiç kimseden çekinmeden ve çıkar çatışmasına girmeden görev yaparak karar almaları şirketlerin geleceğini aydınlatıyor. Özellikle büyük işletmelerin yönetim kaliteleri ve itibarları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve bu üyelerin taşıdıkları niteliklerle bağlantılı olarak güçleniyor.**

Etkin ve doğru kurumsal yönetimin birçok şartı bulunuyor. Bunların başında şeffaflık, dürüstlük, hesap verebilir olmak, kayıt ve bilançolarını uluslararası standartlarda tutmak, profesyonel bir yönetime sahip olmak, Yönetim Kurulu ile icra işlevini ayırmak gibi noktalar sayılabilir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, kurumun bütün bu niteliklere sahip olmasının ve korumasının en önemli güvenceleri arasında yer alırlar.

Bugün tüm gelişmiş ülkelerde önde gelen kuruluşların yönetim kurullarında bağımsız üyeler görev yapmakta; kurumun geleceğini güvence altına alan stratejilerin oluşturulmasına ve denetleme fonksiyonlarının yerine getirilmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. İngiltere'nin en büyük 100 şirketinde ortalama 6, ilk 250 şirketinde ortalama 4 ve diğer borsaya kote şirketlerde ortalama olarak 2 civarında bağımsız yönetim kurulu üyesi mevcuttur.

Kurumların aile şirketi yapısından çıkarak menfaat sahipleri, hissedarları ve çalışanlarının yararına faaliyet göstermeleri ve sürdürülebilir büyüme temelinde hareket etmeleri etkin bir kurumsal perspektifinin hayata geçirilmesine bağlıdır. Bu perspektifin kurumsal işleyişe hakim olmasını sağlayacak temel mekanizmalardan en önemlisi bağımsız yönetim kurulu üyeleridir. Ülkemizde bağımsız yönetim kurulu üyeleri konusunda henüz yeterli bilinç oluşmuş değildir. Bazı büyük kuruluşlarda bu uygulama vardır. Bununla birlikte uygulanan bazı şirketlerde de bağımsız üyelerin etkin bir konumda olmadıkları, uygulamanın göstermelik olduğu dikkat çekmektedir.



Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevinin önemi ile ilgili temel bir farkındalık sağlamak açısından bu sistemin faydalarını net bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir.

## Kurumsal yönetimin kalbi: bağımsız üyeler

Öncelikle çağdaş bir kurumsal yönetim modelinde Yönetim Kurulu'nun ve İcra'nın fonksiyonlarının yakından incelenmesi faydalı olacaktır. Yönetim Kurulu'nun temel işlevi girişimci liderlik yaparak, başarı için gerekli stratejileri oluşturmak ve bunların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini takip etmektir. CEO icranın liderliğini yapar. CEO ve İcradan sorumlu profesyonel yönetim ekibinin temel görevi ise, Yönetim Kurulu tarafından kararlaştırılan stratejiler doğrultusunda şirketin performansını maksimum ve sürdürülebilir bir düzeyde tutmaktır.

Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, şirketin kısa/uzun vadeli stratejik hedeflerine paralel olarak taktik ve yöntemler geliştirmek, şirketi yönetmek, tüm operasyonların beklenen performansta gerçekleşmesini temin etmekle yükümlüdür. Diğer görevleri arasında etkin bir operasyonel ve finansal kontrol mekanizması oluşturmak, müşterilere sektörel kurum ve kuruluşlara karşı şirketi temsil etmek bulunmaktadır. Yönetim Kurulu'nun sorumluluk ve görev alanını yönlendirme ve denetleme ile sınırlı tutması, şirket yönetimini ise profesyonel yöneticilere bırakması kurumsal gelişim açısından kritik önemdedir.



Temel stratejileri belirleyen Yönetim Kurulu, şirketin genel müdürünü veya CEO'sunu seçerek, üst kademe yöneticilerin operasyonlarının doğru ve etik olarak yapılmasını denetler. İcra Yönetim ise şirketi etkin ve etik çerçevede yöneterek hissedarlara değer yaratmayı amaçlar. Yönetim Kurulu ve yönetim birlikte çalışarak, şirket içinde dürüstlük ve kanunlara uyma kültürünü yerleştirir. Her iki kurumun üyeleri de kişisel çıkarlarını hiçbir zaman şirket çıkarlarının üstüne taşımamalı, organizasyonun profesyonel işleyişini gözetmelidir.

Bağımsız üyelerin kurumun itibarını, gelişimini ve geleceğini güvence altına alacak şekilde görevlerini yerine getirmeleri için gerekli eğitimi almış ve yeterli iş tecrübesine sahip olmaları zorunludur. Ayrıca üyelerin mutlaka yeterli derece muhasebe, mali raporlama, iç kontrol, iç ve dış denetim, risk yönetimi, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ve standartlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunlara ek olarak stratejik düşünebilme, vizyon sahibi olmak, ilişkiler, çevre ve daha önce veya halen nerelerde Yönetim Kurulu üyeliği yaptığı gibi noktalar da bağımsız üyelerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Yönetim kurulu üyelerinin bağımsız sayılabilmesi için öncelikle üyelerin, işletmenin faaliyetleri ile ilgili hiçbir icra sorumluluğu bulunmamalıdır. Aranılan diğer temel koşullar ise sırasıyla şöyledir:

- Üyelerin nitelikli pay sahibi ortak olmaması,
- Hakim ortağın ya da icra görevi bulunan üst düzey yöneticilerin eşi ve yakın akrabası olmaması,
- Bağımsız denetim, derecelendirme, değerlendirme, danışmanlık, destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya çalışanı olmaması,
- Kendilerine kârlılığa dayalı gelir sağlanmaması.

Kısacası bağımsız üyenin içinde çalıştığı kurumda doğrudan çıkar sahibi olmaması ve tarafsızlığını gölgeleyecek bağlantılara sahip olmaması çok önemlidir. Bu şartları sağlayan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri şirketin uzun vadeli geleceğini, bütün hissedarların ve paydaşların çıkarlarını göz önüne alarak kararların oluşturulmasına katkıda bulunurlar.

Bağımsız üyeden beklenen, düşünce ve davranış açısından bağımsızlık sergileyerek kurumun çıkarlarını her şeyin üstünde tutması ve kararlarda bütün paydaşlara karşı tarafsızlığını korumasıdır. Bağımsız üye özellikle strateji geliştirilmesi aşamasında endüstri kısıtlarının ve edinilmiş zihni alışkanlıkların ötesinde düşünerek daha yaratıcı bir düşünme ortamı tesis etmelidir. Şirketin sürdürülebilirliğini tehdit eden ve edebilecek konularda aksiyon alınmasını istemek de bağımsız üyelerin temel görevleri arasındadır. Ayrıca, bağımsız üyeler üzerinde uzlaşma sağlanmış hedeflerin takibini de yapmalı, doğru raporlama konusunda hassas olmalıdır.

Ülkemizde son dönemlerde, pek çok sektörde şirketlerin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin gerekliliğine ilişkin düşünmeye başladıklarını; henüz tam olarak aksiyona geçilme de bu konunun şirketlerin gündemine girmeye başladığını gözlemliyoruz. Ancak bütün bunlar yeterli değildir. Halen Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği uygulamasının son derece sınırlı kaldığı, uygulandığı bazı kuruluşlarda da gerçek fonksiyonlarını yerine getiremeyecek kadar yüzeysel olduğu görülmektedir. Oysa sağlıklı işleyen bir Yönetim Kurulu'na sahip olmayan kuruluşların ne ülkemizde, ne de dünyada bir geleceği bulunmamaktadır.

Türkiye'de şirketlerimiz bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi adayı bulma açısından sıkıntı çekmeyeceklerdir. Ülkemizde çok deneyimli, çok iyi eğitilmiş ve üst düzey yöneticilik yapmış profesyonellerin sayısı hiç de az değildir. Şirketlerimizin bu konudaki farkındalıklarının artması ve konuya daha fazla önem vermesiyle birlikte bu alanda önemli mesafe katedilecektir. İş dünyamızda kurumsallaşmanın gelişmesi Türkiye'yi küresel rekabet içinde hak ettiği ağırlıklı konuma taşıyacak ve ekonomimiz için değer yaratacaktır.



### Müge Yalçın Kimdir?

1984 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra profesyonel iş yaşamına Arthur Andersen Yönetim Danışmanlığı Bölümü'nde başladı. 1988-1995 yılları arasında yerli ve yabancı bankaların Kurumsal Finansman bölümlerinde yöneticilik yapan Yalçın, 1999 yılında tekrar Arthur Andersen'a dönerek Yönetici Seçme ve Değerlendirme Bölümü Müdürlüğü'ne atandı. Şirketin Ernst & Young'a satılmasından sonra, görevini İnsan Kaynakları Danışmanlığı Bölüm Başkanı olarak sürdürdü. Müge Yalçın 2005 yılı Temmuz ayında MY Executive şirketini kurdu. Yönetici Seçme ve Değerlendirme faaliyetlerini halen burada Yönetici Ortak olarak sürdürmektedir.

## TKYD faaliyetlerini birlikte planlamaya ne dersiniz?

TKYD olarak kendimizi şanslı saydığımız konulardan biri de çalışmalara aktif katılımında bulunan üye sayımızın oldukça yüksek olması. Bugüne dek Anadolu illerinde düzenlediğimiz toplantılara konuşmacı olarak katılan üyelerimizin yanı sıra, hazırlanan yayınlara sağlanan içerik desteği, araştırma formlarının yüksek dönüş oranları, çalışma gruplarına yönelik aktif katılımlar TKYD'yi daha güçlü kıldı. Dernek Yönetim Kurulu gündemine alınması talep edilen konuların çalışma gruplarında oluşturulması ve hazır bir öneri paketi olarak gündeme girmesi toplantıların verimini artırma yönünde şüphesiz ilkelere uygun etkili bir uygulama. Derneğin ihtiyaçlarına yönelik olarak gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma gruplarımızı sizlere tanıtarak, katılımlarınızı sağlamak istedik. Burada belirtilen bilgilerin ötesine geçen sorularınızı çalışma grubu liderlerine yöneltebileceğiniz gibi dernek ofisini arayarak cevap bulabilirsiniz.



### Sermaye Piyasaları Grubu

Düzenleyici kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve Kurumsal Yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak amacıyla faaliyet göstermektedir.

Çalışma grubu geçtiğimiz dönemde "Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliğ Taslağı" ve "Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyet ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" konularında toplantılar düzenleyerek görüş oluşturmuş ve Sermaye Piyasası Kurulu'na iletmıştır.

Liderliğini TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. İtir Sevim Çiftçi'nin yürüttüğü çalışma grubunda üyelerimiz Tan Egeli, Haluk Özdemir, Nalan Erkarakaş, Metin Yüksel, İrem Çalışkan, Fikret Sebilcioğlu, Metin Reyna, Adil Salepçioğlu, Murat Doğu, Gökhan Eraksoy, Hakkı Gedik, İdil Bora ve Sanlı Baş yer almaktadır.

2008 yılında Sermaye Piyasaları grubu, SPK'nın "Özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin yayımladığı tebliğ taslağı" ile ilgili olarak görüş hazırlamıştır.

### Uzmanlar Forumu

Üyelerimizin bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarına olanak tanıma amaçlı bir platform oluşturmak amacıyla hayata geçirilen TKYD Uzmanlar Forumu belirlenen konu başlıkları altında düzenlenen toplantılar ile bu amaca yönelik çalışmaları gerçekleştirmektedir. Yatırımcı ilişkileri uzmanlarının yoğun katılım gösterdiği toplantılarda kurumsal yönetime dair düzenleme ve uygulamalar tartışılarak ortak çözümler üretilmektedir. Gündem doğrultusunda uzman konuşmacıların daveti ile düzenlenen toplantılarda gündem, katılımcıların aktardıkları beklentiler dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Uzmanlar Forumu üye sayısı bugün itibarıyla 100'e ulaşmıştır.

2008'in ilk toplantısında GRI ile ilgili bir workshop yapıldı. Grup ikinci toplantısını ise 7 Nisan tarihinde SPK tarafından yayımlanan tebliğ ve tebliğ taslaklarının kurumsal yönetime katkılarını ele alan bir gündemle gerçekleştirdi.

### İçerik Geliştirme

TKYD'nin misyonu gereği ana hedeflerinden biri konu ile ilgili içeriğin derinleştirilmesidir. Strateji toplantılarında belirlenen ana hedeflerden biri olarak içeriğin geliştirilmesi amacıyla yürütülecek çalışmalar konusunda öneri ve projeler hazırlayan çalışma grubunun gelecek dönemde ele almayı planladığı öncelikli konular arasında ihtisas programları, Kurumsal Yönetim Ödülleri projesi ve kılavuz yayınlar bulunmaktadır.

Grubta Cem Uşaklı, Yalçın Nak, Haluk Alacaklıoğlu, Fikret Sebilcioğlu, Mustafa Çağan, Dr. Esra Largo ve Dr. Burak Koçer yer almaktadır.

### Ürün Geliştirme ve İşbirlikleri Grubu

TKYD'nin mevcut proje ve tanıtım faaliyetlerine yeni açılımlar getirmek, projeler ve işbirlikleri geliştirerek derneğin misyonuna hizmet vermek üzere faaliyet göstermektedir. Liderliğini Yüksel Çomak'ın yaptığı grupta Salim Kadıbeşegil, Müge Yalçın, Tunç Çelik, Onur Tekinturhan, Sühan Seçkin ve Selda Eke görev almaktadır.

Çalışma grubu 15 Ocak konferans projesinin hazırlanmasında, internet sitesi revizyonu ve kurumsal üyelik düzenlemesinin yürürlüğe alınmasında etkin rol almıştır.

### Yatırımcı İlişkileri Grubu

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bünyesinde faaliyetlerine 2007 yılında başlayan ve ilk planlama toplantısını 28.12.2007 tarihinde gerçekleştiren Yatırımcı İlişkileri Çalışma Grubu, Türkiye'de Yatırımcı İlişkileri alanında çalışmalar hazırlamak amacıyla bir araya geldi. O tarihten bu yana düzenli olarak ayda bir toplantılar gerçekleştiren grup, halen bir anket çalışması yürütüyor. Bu anket çalışmasının sonucunda bu alandaki eksikliklerin ve yapılması gerekenlerin tespit edilmesi amaçlanıyor. Grubun öncelikli hedefleri arasında 2 Aralık 2008 tarihinde düzenlenmesi planlanan Yatırımcı İlişkileri Zirvesi ve Türkiye'de Yatırımcı İlişkileri alanında çalışan herkesin etkin bir şekilde kullanabileceği bir internet sitesinin planlanması da yer alıyor. Grubta halen Yatırımcı İlişkileri alanında görev yapan 47 kişi yer alıyor.



### İmparatorluktan Cumhuriyete Kağıt Paranın Öyküsü/Yapı Kredi Yayınları

Yapı Kredi Yayınları'ndan çıkan ve Osmanlı'dan günümüze kağıt paranın öyküsünün anlatıldığı kitap, ekonomi tarihine ilgi duyanların okuması gereken ilginç ayrıntılarla dolu. Osmanlı'da kullanılan ilk kağıt para olan kaimelerin öyküsü Osmanlı'nın çöküş döneminde yaşadığı tüm ekonomik ve siyasal zorlukların özetini oluşturuyor. Tanzimat, 93 Harbi ve Birinci Dünya Savaşı'nın finansmanı için basılan bu kağıt paralar, zamanla ekonomi için büyük bir yük oluşturuyor.

Cumhuriyet dönemi çıkan kağıt paraların ilginç hikayeleri de okuyucularla paylaşıyor. Mustafa Kemal'in fotoğrafının yer aldığı Arapça paralar ve bozkurt figürlü kağıt paralar Cumhuriyet'in ilk yıllarında karşımıza çıkıyor. Ayrıca İkinci Dünya Savaşı yıllarında savaş uçakları tarafından vurulan bir geminin içindeki 50 Kuruşların tedavüle çıkışı iptal ediliyor. Bunun gibi ekonomimizin tarihine ışık tutan birçok olayın yer aldığı kitap toplam 205 sayfadan oluşuyor.

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



### Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma / Arif Yıldız-Sistem Yayıncılık

Arif Yıldız'ın kaleme aldığı kitap iki ana bölümden oluşuyor. Aile işletmelerine tavsiyeler ve Konya'daki aile şirketleri üzerine yapılmış bir araştırma adını taşıyan iki başlıkta aile şirketleri hakkında önemli bilgiler veriliyor. "Aile işletmeleri çoğu zaman aile ve iş unsurlarını dengede tutabilmek için o kadar enerji harcarlar ki, işletmelerini ileriye taşıyabilmek için enerjileri kalmaz" Kitapta yer alan bu cümle aile şirketlerinin yaşadıklarını sorunlar hakkında önemli ipuçları veriyor.

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



### Liderlik Dehası ve Alfred P Sloan/Allyn Freeman / Türkiye İş Bankası Yayınları

General Motors'un uzun yıllar CEO'luğunu yapmış Alfred P Sloan'ın liderlik özelliklerinin anlatıldığı kitapta, kurumsal başarı için başarılı iş adamının hayatından birçok anekdot anlatılıyor. Bunlardan biri de kurum içi muhalefete izin vermek adını taşıyor:

"Bir keresinde Sloan'ın bir iş arkadaşı onunla ters düşmüştü ve çoğu insan da bu kişinin sorumsuzca davrandığını düşünüyordu. GM avukatı sordu, 'Eğer bu adam sizi bu kadar rahatsız ediyorsa Bay Sloan, niye onu göndermiyorsunuz? 'Onu göndermek mi?' diye sordu Sloan, 'Ne saçma fikir, o işini yapıyor?'"

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



### Yatırımcı İlişkileri El Kitabı/Eser Özer/Deloitte Yayınları

Türk şirketleri kurumsal yönetim ilkeleri ile yeni yeni tanışıyor ve bunun gereklerine uyum konusunda adımlar henüz çok taze. Ama yabancı portföy yatırımlarının ve yabancı şirketlerin ilgisinin de etkisiyle şirketlerin kurumsallaşma ve bunun bir parçası olan 'yatırımcı ilişkileri yönetimi'ne bakışı hızla geliyor. Yatırımcı ilişkileri yönetimi artık kurumun tercihinde olan bir adımdan çok daha ötesi, deyim yerindeyse bireysel ve kurumsal yatırımcılar tarafından tercih edilmek adına bir 'zorunluluk'.

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

# GRI'da bu ay



## KSS Raporlamasına okuyucu bakış açısı

KSS raporlaması dünyada yeni ama hızlı gelişen bir trend. Dünyada KSS Raporlaması dendiğinde akla gelen en büyük bağımsız kuruluşlardan biri olan Global Reporting Initiative (GRI), KPMG ve SustainAbility'nin katkılarıyla 2,279 kişiyle yaptığı ilk "2008 Okuyucu Araştırması"nı tamamladı.

Bugüne kadar KSS Raporlamasına hep şirketler tarafından bakmıştık. Uluslararası raporlama standartlarından raporlama yapabilen Türk şirketlerinin artması ise TKYD olarak bizim de en büyük hedeflerimizden biriydi. Sizinle bu önemli sonuçlar içeren araştırmadaki bazı önemli başlıkları paylaşmak ve okuyucuların gözünden raporlamaya farklı bir bakış getirmeyi hedefliyoruz.

## Araştırmadan önemli başlıklar

**Sürdürülebilirlik raporlaması yayımlanmasının okuyucunun algılamasında şirket hakkında güçlü pozitif bir etki bırakıyor.** Araştırmaya katılanların %90'ı sürdürülebilirlik raporu okumanın raporu okunan şirketle ilgili algılamalarını değiştirdiğini söylediler. Bu kişilerin % 85'i ise şirketle ilgili daha iyi bir algıya sahip olduklarını ilettiler.

## Raporla ilgili okuyucuların fikirleri okuyucuları kategorileri arasında genellikle uyumlu.

İş dünyası, sivil toplum ve diğer gruplardaki kişiler genellikle kaliteli bir raporda görmek istedikleri bilgiler hakkında benzer fikirleri taşıma eğilimindedir.

## Okuyucular paydaşlar için raporlamada daha güçlü bir rol görmeyi istemekteler.

Konuların seçiminde paydaşların dahil olması, kritik paydaşların rapor hakkında yorum yapmaya davet edilmeleri ve paydaşlardan alınan geri beslemelerin strateji ve hedeflere nasıl dahil edildiğinin açıklanması araştırmada okuyucuların önem verdikleri konular arasında yer alıyor.

**Okuyucular raporu hazırlayanların başarısızlıklara raporlarında yer vermemeyi tercih ettiklerini düşünmektedirler.** "İyi" ve "kötü" haber dengesi sürdürülebilirliğe bağlılığı ve kredibilitiyi göstermede kilit bir unsur olarak görülüyor.

Okuyucuların çoğunluğu hem sürdürülebilirlik raporu için hem de sürdürülebilir performans açısından, güvencenin, önemli olduğunu düşünüyor. Bununla birlikte, okuyucular çeşitli faaliyetler için, en iyi güvence sağlayıcıların kim olduğu konusunda farklı fikirlere sahipler.

## Rapor okuyucusu olmayanlar perdeyi aralıyorlar.

Ankete katılanlardan 450'nin üstünde kişi sürdürülebilirlik raporlarını kullanmadıklarını söylüyorlar. Bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için şirketle iletişime geçmek için daha direkt amaçları olduğunu ve raporların aşırı uzun veya kendileri için değerli olmadığını ilettiler. Yine de, aslında kaliteli raporlamaya olan beklentileri hali hazırda raporların okuyucuları ile oldukça paralellik gösteriyor.

## GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri anket katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından uygun görülüyor.

Okuyucular, raporlama yapanların dünya standartlarında uygulanabilir, ilkelerine iyi bir şekilde uyulmuş standartların kullanımının raporların kalitesini ve karşılaştırılabilirliğini artıracaklarını düşünüyorlar.

## Okuyucular sürdürülebilirlik raporunda ne görmek istiyorlar?

Ankete katılanlar raporu iyi bir rapor yapan etmenlerin en önemlilerini bu şekilde sıralıyorlar:

- Sürdürülebilirlik stratejisi ve şirketin genel iş stratejisi arasındaki bağlantı
- Sürdürülebilirliğe olan bağlılık
- Organizasyonunu sürdürülebilirlik etkisi
- Sürdürülebilirlikle ilgili konular için alınan aksiyonlar
- İnovatif düşünce
- Sürdürülebilirliğin (yerel) işe çevrilmesi

## Sürdürülebilirlik raporlamasının geleceği

Sürdürülebilirlik raporlamasının geleceğinin sorulduğu okuyucular, gelecekte raporlamanın nasıl olacağı ile ilgili ve aşağıdaki maddelerin de yer aldığı görüşleri ilettiler:



- Paydaşların rollerinin entegre olması: Ana faaliyet alanıyla ilişkilendirilmiş düzenli paydaş diyaloguna bağlı raporlama.
- Sürdürülebilirliğin ve inovasyonun ilişkilendirilmesi: Sürdürülebilirlik ihtiyacının karşılanabilmesi için iş süreçlerinde ve üründe inovasyonun nasıl kullanıldığına raporda yer verilmesi.
- Sürdürülebilirlik ihtiyacının ortaya çıkma sebebi: Sürdürülebilirliğin geliştirilmesine olan ihtiyaçtır.
- Daha - daha da çok aktif - okuyucular: Okuyucuların çok daha büyük bir oranının, kendi aktif karar almalarında raporları kullanmaları.
- Güven ve güvenilirlik: Uluslararası kabul görmüş standartlar ve daha güçlü ve daha ilişkili güvence süreçleri ile raporlamayla sağlanan güven ve karşılaştırabilirliğin yer alması.

- Sürdürülebilirlik raporlamalarının sonu: Faaliyet raporlamalarına ve diğer kurumsal iletişim kitlelerine raporun tam entegrasyonu.
- Kusursuz erişebilirlik: Raporu çeşitli formatlardaki iletişimin yapılması; basılı, PDF ve web-formatında.

Araştırma ile ilgili daha ayrıntılı bilgiye

[www.globalreporting.org/survey](http://www.globalreporting.org/survey) adresinden ulaşabilirsiniz.



"Sürdürülebilirlik ile ilgili konular insanların aklılarında daha ön plana çıkmaya devam ettikçe, sürdürülebilirlik raporlaması, iletişim için kilit bir hal alacaktır."

Mervyn King,  
GRI Yönetim Kurulu Başkanı



# Funds WORLD | Turkey 2008

14 – 16 October 2008, Istanbul, Turkey

## Access one of the fastest growing economies in the world.

The Funds World Turkey 2008 is a forum where pension funds, domestic and international fund managers, regulators, and service providers can meet, discuss and promote the growth of the Turkish funds management industry.

### Meet the industry leaders

- **H.E. Mehmet Simsek**, Turkish State Minister of Economy
- **Turan Erol**, Chairman, Capital Markets Board of Turkey
- **Huseyin Erkan**, Chairman and CEO, Istanbul Stock Exchange
- **Didem Gordon**, CEO, Yapi Kredi Asset Management
- **Gurman Tevfik**, CEO, Is Asset Management
- **Metin Kilci**, President of Privatisation Administration, Prime Ministry's Office, Republic of Turkey
- **Christian Schiweck**, Global Head of Emerging Markets Debts, Deutsche Bank, Germany
- **Selamet Yazıcı**, Head of Private Pensions Department Undersecretariat of Treasury, Republic of Turkey
- **Jonathan Hausman**, Portfolio Manager, Emerging Markets Fixed Income, Ontario Teachers' Pension Plan

Platinum sponsor



Endorsed by



Produced by



Register at

[www.terrapiinn.com/2008/fwt](http://www.terrapiinn.com/2008/fwt)

Sponsorship opportunities

Please email

[sofeen.chandiramani@terrapiinn.com](mailto:sofeen.chandiramani@terrapiinn.com)

Response form

Fax Back to +971 4 347 3889

**Yes!** I'd like to register for the summit.

**Yes!** I am interested in sponsorship opportunities.

Name: .....

Job title: .....

Company: .....

Address: .....

Country: .....

Tel: .....

Fax: .....

Mobile: .....

Email: .....

# Bu sayının vaka çalışması

Oumar Hansolo ("Hansolo"), 6.1.1999 yılından beri Octopus Denizcilik Nakliyat Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Octopus") isimli şirkette Yönetim Kurulu üyesidir. 5.5.2002'den, paylarını devrederek pay sahipliği sıfatını terkettiği 15.3.2003 tarihine kadar da Yönetim Kurulu başkanı olarak görev yapmıştır. Ancak Hansolo bir süre daha şirkette genel müdür olarak çalışmış, iş akdi 28.4.2003'de feshedilmiştir.



Hansolo, 6.3.2003'de yeni bir şirket olan Dahaka Gemi Acentalığı A.Ş. ("Dahaka") için başvuruda bulunmuş, 6.4.2003 tarihinde şirket tescil edilerek kurulmuştur. Hansolo Dahaka'nın büyük pay sahibi ve Yönetim Kurulu başkanı olmuştur. Hansolo genel müdür sıfatını taşıdığı tarihlerde, Octopus çalışanları olan Mehmet Vazgeçti, Aylin İkiyüz ve Can Hainoğlu'nu "yararlı ve verimli"

olmadıkları gerekçesiyle gerekli tazminatlarını ödeyerek işten çıkarmıştır. Bu kişiler Octopus'ta işten ayrıldıktan sonra Dahaka'da aktif olarak görev yapmaya başlamışlardır. Hansolo bu sırada genel müdürü olduğu Octopus'ın, önemli müşterileri durumundaki V-Carry River Ship Transport, Upay Ship Management gibi uluslararası şirketlere olan ödemelerini geciktirmiştir.

Octopus Genel Kurulu'nun 1999-2001 yılları arasında yapılan tüm toplantılarında, TTK'nın 335. maddesinde yer alan rekabet yasağının geçerli olmayacağı, bu konuda aynı nevi ticari muamelelerle uğraşan bir şirkete pay sahibi olarak girme izni verilmiştir. Nitekim, 2001'den sonraki Genel Kurul toplantılarında böyle bir husus gündeme gelmemiştir.

Octopus'ın avukatı Lal Mavidağ 6.10.2003 tarihinde Hansolo ve Dahaka aleyhine Beyoğlu 1. Asliye Ticaret Mahkemesinde haksız rekabete dayalı tazminat davası açmıştır. İlgili Mevzuat:

## REKABET YASAĞI

TTK MADDE 335 – Yönetim kurulu üyelerinden biri genel kurulun müsaadesini almaksızın şirketin konusuna giren ticari muamele nevinden bir muameleyi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi, aynı nevi ticari muamelelerle meşgul bir şirkete mesuliyeti sınırlanmamış olan ortak sıfatıyla da giremez. Bu hükme aykırı harekette bulunan yönetim kurulu üyesinden şirket tazminat istemekte veya tazminat yerine yapılan muameleyi şirket namına yapılmış addetmekte ve üçüncü şahıslar hesabına akdedilen anlaşmalardan doğan menfaatlerin şirkete aidiyetini

talep etmekte serbesttir. Bu haklardan birinin tercihi birinci fıkraya hükmüne aykırı harekette bulunan üyeden başka üyelere aittir. Bu haklar, zikredilen ticari muamelelerin yapıldığını veyahut yönetim kurulu üyesinin diğer bir şirkete girdiğini diğer üyelerin öğrendikleri tarihten itibaren üç aylık ve her halde gerçekleşmelerinden itibaren bir yıllık zamanaşımına tabidir.

## HAKSIZ REKABET

TTK MADDE 56 - Haksız rekabet, aldatıcı hareket veya iyi niyet kurallarına aykırı sair suretlerle iktisadi rekabetin her türlü suistimalidir.

TTK MADDE 57 - İyi niyet kurallarına aykırı hareketler hususiyetle şunlardır:

1. Başkalarını veya onların emtiasını, iş mahsullerini, faaliyetlerini yahut ticari işlerini yanlış, yanıltıcı veya lüzumsuz yere incitici beyanlarla kötülemek;
2. Başkasının ahlâkı veya mali iktidarı hakkında gerçeğe aykırı bilgi vermek;
3. Kendi şahsi durumu, malları, iş mahsulleri, ticari faaliyeti veya ticari işleri hakkında yanlış veya yanıltıcı malumat vermek veyahut; üçüncü şahıslar hakkında aynı şekilde hareket etmek suretiyle rakiplerine nazaran onları üstün duruma getirmek;
4. Paye, şahadetname veya mükafât almadığı halde bunlara sahipmişçesine hareket ederek müstesna kabiliyete mâlik bulunduğu zannını uyandırmaya çalışmak veya buna müsait olan yanlış unvan yahut mesleki adlar kullanmak;
5. Başkasının malları, iş mahsulleri, faaliyeti veya ticaret işletmesiyle karışıklık meydana getirmeye çalışmak veya buna müsait bulunan tedbirlere başvurmak, hususiyetle başkasının haklı olarak kullanıldığı ad, unvan, marka, işaret gibi tanıtma araçlarıyla karışıklık meydana verebilecek surette, ad, unvan, marka, işaret gibi tanıtma vasıtaları kullanmak veyahut itibasa meydana veren malları, durumu bilerek veya bilmeyerek, satışa arz etmek veya şahsi ihtiyaçtan başka her ne sebeple olursa olsun elinde bulundurmak;
6. Üçüncü şahısların müstahdemlerine, vekillerine veya diğer yardımcılara, onları görevlerini ihlâl etmek suretiyle kendisine veya başkasına menfaatler sağlanmak maksadıyla veya bu kabil menfaatleri sağlamaya elverişli olacak surette, hak sahibi olmadıkları menfaatler temin veya vâdetmek;
7. Müstahdemleri, vekilleri veya diğer yardımcı kimseleri iğfal suretiyle, istihdam edenin veya müvekkilinin imalât veya ticaret sınırlarını ifşa ettirmek veya ele geçirmek;
8. İyi niyet kurallarına aykırı bir şekilde elde ettiği veya öğrendiği





imalât veya ticaret sırlarından haksız yere faydalanmak veya onları başkalarına yaymak;

9. İyiniyet sahibi kimseleri iğfal edebilecek surette gerçeğe aykırı iyi hal ve iktidar şahadetnameleri vermek;

10. Rakipler hakkında da cari olan kanun, nizamname, sözleşme yahut mesleki veya mahalli âdetlerle tâyin edilmiş bulunan iş hayatı şartlarına riayet etmemek.

TTK MADDE 58 - Haksız rekabet yüzünden müşterileri, kredisi, mesleki itibarı, ticari işletmesi veya diğer iktisadi menfaatleri bakımından zarar gören veya böyle bir tehlikeye maruz bulunan kimse:

- Fiilin haksız olup olmadığının tespitini;
- Haksız rekabetin men'ini;
- Haksız rekabetin neticesi olan maddi durumun ortadan kaldırılmasını, haksız rekabet yanlış veya yanıltıcı beyanlarla yapılmışsa bu beyanların düzeltilmesini;
- Kusur varsa zarar ve ziyanın tazminini;
- Borçlar Kanununun 49 uncu maddesinde gösterilen şartlar mevcutsa mânevi tazminat verilmesini; isteyebilir. Dâvacı lehine ve (d) bendi hükmünce tazminat olarak hâkim, haksız rekabet neticesinde davalının elde etmesi mümkün görülen menfaatin karşılığına dahi hükmedebilir.

Haksız rekabet yüzünden iktisadi menfaatleri haleldar olan müşteriler de birinci fıkrada yazılı dâvaları açabilirler.

Ticaret ve sanayi odaları, esnaf dernekleri, borsalar ve nizamnamelerine göre âzalarının iktisadi menfaatlerini korumaya salâhiyetli bulunan diğer mesleki ve iktisadi birlikler dahi kendilerinin veya şubelerinin üyeleri bir ve ikinci fıkralar gereğince dâva açmak hakkını haiz oldukları takdirde (a), (b) ve (c) bentlerinde yazılı dâvaları açabilirler.



Birinci fıkranın b ve c bentleri gereğince bir kimse aleyhine verilmiş olan hüküm, haksız rekabete mevzu olan malları, doğrudan doğruya veya dolayısıyla ondan elde etmiş olan şahıslar hakkında da icra olunur.

Sorular:

- Sizce Hansolo'nun Dahaka'yı kurması TTK'nın rekabet yasağına aykırı bir davranış mıdır?
- Octopus'un borçlarını geciktirmesi ve elemanları işten çıkarması rekabet yasağı ile ilgili midir?
- Şirket kurulma işleminin tescil ile oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda, Dahaka'nın kuruluşunun Hansolo'nun yönetim kurulu üyesi değil de genel müdür olduğu zamana denk gelmesi sizce rekabet yasağı yükümlülüğü açısından bir fark yaratır mı?
- Octopus genel kurulunun rekabete izin vermiş olması Hansolo'yu bağlayacak mıdır?
- Hansolo'nun yerinde olsanız, bu davanın açılmasının önceden önüne geçmek için siz ne gibi önlemler alırdınız, hangi işlemleri ne zaman yapardınız?

## Bir önceki vaka çalışmasının yorumları

Teoman Pekzengin, Batıl Çimento A.Ş.'nin ("Şirket") Yönetim Kurulu üyesidir. Şirket, Türkiye'de 1999 yılında patlak veren ekonomik kriz sonucu pek çok şirket gibi ciddi bir darboğaza girmiş, uzun süre içine düştüğü bu mali bunalımdan kurtulamamış ve sonuçta taşınmaz malının satışına karar vermiştir. Bunun üzerine Teoman Bey, kendisinin de müzakere ve oylamasına katılmış olduğu 18.7.2000 tarihli Yönetim Kurulu kararına

istinaden Şirkete ait olan ve üzerinde fabrika binası bulunan Ümraniye'deki taşınmazın 1/5 hissesini 2.9.2000 tarihinde 1.500.000.000 TL karşılığında satın almıştır. Satıştan sonra yapılan ilk Genel Kurul toplantısında 2000 yılı bilançosu görüşülmüş ve Yönetim Kurulu ibra edilmiştir.

Bir sonraki Genel Kurul toplantısında Yönetim Kurulu değişmiş, yeni Yönetim Kurulu yaptırmış olduğu inceleme sonunda Teoman Bey'in Şirket ile yapmış olduğu işlemin usul ve yasaya aykırı olduğunu tespit etmiş ve denetçi raporuna göre Teoman Bey aleyhine 30.06.2004 tarihinde, TTK Madde 334'e göre Yönetim Kurulu üyelerinin üyesi oldukları şirketlerle ticaret yapamayacakları ve Teoman Bey'e yapılan satış için Genel Kurul'dan gerekli iznin alınmamış olduğu gerekçesiyle satışın batıl olduğu iddia edilerek dava açılmıştır.

İlgili Mevzuat:

**ŞİRKETLE MUAMELE YAPMA YASAĞI**

TTK MADDE 334 - Yönetim Kurulu üyelerinden biri Genel Kurul'dan izin almadan kendi veya başkası namına bizzat veya dolayısıyla şirketle şirket konusuna giren bir ticari muamele yapamaz. Aksi takdirde şirket yapılan muamelelerin batıl olduğunu iddia edebilir. Aynı hak diğer taraf için mevcut değildir.

**MÜZAKERELERE İŞTİRAK EDİLMEMESİ**

TTK MADDE 332 - Yönetim Kurulu üyeleri şahsi menfaatlerine veya yakınlarının menfaatlerini ilgilendiren hususların müzakeresine katılamazlar. Böyle bir husus olunca ilgili üye ilgisini kurula bildirmeye ve keyfiyeti o toplantının zaptına yazdırmaya mecburdur.

Bu hükümlere aykırı hareket eden aza, ilgili olduğu muamele yüzünden şirketin husule gelen zararını tazmine mecburdur."

## Sorular & Cevaplar

**Teoman Bey satıştan sonra yapılan ilk Genel Kurul toplantısında ibra edilmiş. Buna rağmen kendisi aleyhine dava açılabilir mi?**

Ticaret Kanunu'nun 334. Maddesi'ne göre Yönetim Kurulu üyelerin, kendileri adına veya başkasını temsilen Şirket ile Şirket'in konusuna giren bir işlem yapmaları yasaktır. Bu yasak kapsamına girip de, yasağı delen işlemlerin geçersizliği ileri sürülebilir. Bu maddenin amacı, Yönetim Kurulu üyelerinin pozisyonlarını kötüye kullanmalarına engel olmak ve Şirket'in menfaatini korumaktır. Ancak, Ticaret Kanunu'nun 334. Maddesi'nde Genel Kurul'un, söz konusu işlemi onaylama yetkisi bulunmaktadır. Söz konusu işleme, gerçekleştirilmesinden önce Genel Kurul tarafından onaylanarak, icazet verilebilir. Teoman Bey'in Şirket'in taşınmaz malını satın alması, Ticaret Kanunu'nun 334. Maddesi çerçevesinde yasak işlemdir, çünkü yapılan işleme Teoman Bey'in taraf olması Şirket'in zarar görme ihtimaline yol açmaktadır.

Olayda, ilk Genel Kurul toplantısında 2000 yılına ait bilanço konuşulmuş ve bütün Yönetim Kurulu üyeleri ibra edilmiştir. Bu, Yargıtay'ın görüşüne göre yasak işlemin sonradan onaylandığı anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, Genel Kurul'un vermiş olduğu ibra kararı ile yasak işleme Genel Kurul icazet etmiş sayılmaktadır. Dolayısıyla, Teoman Bey aleyhine dava açılmaz.

**Yeni Yönetim Kurulu, Genel Kurul kararı olmadan eski Yönetim Kurulu'na karşı dava açtırabilir mi?**

Yönetim Kurulu kararlarının iptalini düzenleyen bir hüküm Ticaret Kanunu'nda öngörülmemiştir. Ticaret Kanunu'nun 381. Maddesi çerçevesinde göre Genel Kurul kararlarının iptali düzenlenmiştir. Bu durumda, Yönetim Kurulu kararlarında da 381. Madde'nin kıyasla uygulanıp uygulanmayacağı uzun yıllar tartışılmış, mahkemelerce her iki yönde de kararlar verilmiştir. Bir görüşe göre kanundaki bu boşluğun bilinçli olarak yapıldığı ve kanundan doğan diğer düzenlemelerin yeterli olduğunu ve aksi takdirde yönetici organının hareket kabiliyetinin kısıtlanmış olacağını öne sürülmektedir. Bir başka görüşe göre ise Yönetim Kurulu kararının iptali davasına ilişkin bir düzenlemenin olmaması bir eksikliklerdir.

**Teoman Bey'in Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilmiş olduğu Genel Kurul toplantısında, Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ve şirketin iştiğal ettiği konularda muamele yapmasına izin verilmiş olsaydı, durum değişir miydi?**

Böyle bir iznin verilmesi halinde, Genel Kurul'un söz konusu işleme icazet verdiği kabul edilir, ve Ticaret Kanunu'nun 334. Maddesi çerçevesinde bir yasak işleminden bahsedilemez. Dolayısıyla, Genel Kurul kararının iptali için dava açılmaz.

**Teoman Bey'in Yönetim Kurulu kararına katılmış olması, herhangi bir muhalefette bulunmamış olması, ne gibi bir sonuç doğurur?**

Ticaret Kanunu'nun 332. Maddesi'ne göre Yönetim Kurulu üyeleri, kendi menfaatleri ile ilgili konuların müzakerelerine katılamazlar. Katıldıkları takdirde, bunu toplantı zaptına yazdırmakla yükümlüdürler. Aksi takdirde, Şirket'in bundan dolayı uğrayacağı zarardan sorumludurlar. Teoman Bey, gayrimenkul satışının kararlaştırıldığı Yönetim Kurulu toplantısında, kendisinin taraf olduğu bir işlem ile ilgili olarak müzakere etmiş ve oy kullanmıştır. Teoman Bey'in bu hareketi 332. Madde'nin ihlali kapsamına girer. Bunun sonucunda, ortaklara ve alacaklara verilen zararın tazminine ilişkin dava hakkı tanınmaktadır.

Ticaret Kanunu'nun 332. Maddesi'nde düzenlenen yasağın Yönetim Kurulu üyelerine yüklenmiş somut bir görev olup olmadığı öğretide tartışılmaktadır. Yaygın görüşe göre, müzakerelere katılma yasağı ihlal edildiğinde somut bir yükümlülük yerine getirilmemiş olur. Şirket'in bu işleminden zarar görmesi halinde Teoman Bey'in özel sorumluluk hali doğar.



# TKYD Hakkında

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir.

**Sayısı 420'yi aşan** yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.

Faaliyetlerimizin daha etkin bir şekilde sürdürülmesi ve mesajlarımızın geniş kitlelere yayılması amacıyla sürdürmekte olduğumuz işbirliklerini gelecek planlamamızda sürekli kılmak amacıyla 2008 yılında itibaren kurumsal üyelik uygulamamız başlamıştır.

## Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları, şirketlerin yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda artan sorumluluklarıyla ilgili bakış açısı kazandırmakta ve yönetim kurulu hedeflerinin belirlenmesi, hedefler doğrultusunda şirket performansının geliştirilmesi için gerekli bilgi ve araçları tanıtılmaktadır.

Nisan 2005 – Haziran 2008 tarihleri arasında düzenlenen sekiz programda, toplam 130 katılımcı yer almıştır.

Kurumsal Yönetim gündemi ve gelen talepler doğrultusunda çeşitli kuruluşlarla işbirliği içerisinde yürütülen eğitim programları 2008 yılında Yeni Türk Ticaret Kanunu, Global Reporting Initiative, Yatırımcı İlişkileri gibi alanlarda düzenlenecek eğitimlerle çeşitlendirilecektir.

## Anadolu Programları

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu İhtisas Programları'nı Anadolu'nun çeşitli illerindeki şirketlerin hizmetine sunmakta, proje ile kurumsal yönetim konusunda deneyimli işadamları ve yöneticilere birikimlerini Anadolu şirketleri ile paylaşma olanağı sağlamaktadır. Mayıs 2006 ve Kasım 2007 tarihleri arasında sırasıyla Konya, Erzurum, Trabzon, Bursa, Gaziantep, Denizli, Adana, Ankara, Kocaeli, İzmir, Diyarbakır, Kayseri, Antalya ve Eskişehir'de düzenlenen **14 programa 520 yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici** katılmıştır. Programlar, sınırlı sayıda yönetim kurulu üyesinin davet edildiği "Yönetim Kurulu Üyeliği ve Kurumsal Yönetim" konulu ihtisas programı ile Dünya Gazetesi'nin moderatörlüğünde genel katılıma açık olarak düzenlenen "Aile şirketlerinde kurumsallaşma, sorunlar ve çözüm önerileri" başlıklı panelden oluşmaktadır.

## İletişim

Kurumsal yönetim konusunda bilinirlik yaratmak ve en iyi uygulamalarını tanıtmak amacıyla yazılı ve görsel basında yoğun iletişim çalışmaları düzenlenmektedir. TKYD Üyelerinin Referans Gazetesi'nce hazırlanan Yönetim/Kariyer sayfalarında haftalık olarak kaleme aldığı makaleler ile görüş ve öneriler Kasım 2005-2006 döneminde kamuoyuyla paylaşılmıştır.

2006 yılından bugüne gerçekleşen yaklaşık 30 televizyon programı konukluğu ile mesajların geniş kitlelere ulaşması hedeflenmekte, internet üzerinden her ay **4.000** kişiye dağıtılan aylık haber bültenleri ile okurların Türkiye ve dünyada gerçekleşen düzenleme değişiklikleri, kurumsal yönetimle ilgili konferans takvimi ve TKYD faaliyetleri konularında bilgilenmesi amaçlanmaktadır. Medyada hazırlanan birçok kurumsal yönetimle ilgili makale ve röportaja destek sağlanmaktadır. Ocak 2008'de yayımlanmaya başlayan Kurumsal Yönetim Dergisi Türkiye'de konu ile ilgili ilk süreli yayın olma özelliğini taşımaktadır. Aylık ziyaretçi sayısının 17.000'i geçtiği [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresindeki TKYD sitesi kurumsal yönetim ile ilgili bilgilerin yer aldığı bir bilgi bankası olarak sürekli güncellenmektedir.

## Araştırma ve Yayın

TKYD kurumsal yönetim alanındaki stratejik öncelikleri belirlemek üzere akademik araştırma çalışmaları yürütmektedir. Bu çerçevede, Boston Consulting Group işbirliğinde gerçekleştirilen **Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası** araştırma projesi 2005 yılında yayımlanmıştır. Yönetim kurullarının ağırlıklı olarak icra niteliğinde faaliyetler yürütmekte olduğu ve şeffaflık konusundaki olumsuz algılama, araştırmamızın temel bulguları olarak ön plana çıkmıştır. Araştırmadan çıkan temel bulgular İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde 2006 yılında çalışma yeniden ölçümlenmiştir.

TKYD yayınları, iş dünyasını yakından ilgilendiren uluslararası araştırma ve raporları okuyucuların dikkatine sunmaktadır. Bu çerçevede, "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", OECD ile imzalanan protokol kapsamında Türkçe'ye çevrilmiş ve Capital Dergisi ile yurt çapında **26.000** kişiye dağıtımı sağlanmıştır. 2006 yılında Deloitte işbirliğinde başlayan "Kurumsal Yönetim Serisi" yeni konularla devam etmektedir.

## Çalışma Grupları

TKYD bünyesinde gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma grupları faaliyetlerde etkinliği artırmayı amaçlamaktadır. Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu, Kurumsal Yönetim Uzmanlar Forumu, İçerik Geliştirme, Yatırımcı ilişkileri, Ürün Geliştirme ve İşbirlikleri Grupları düzenli toplantılar ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

## Konferanslar

15 Ocak 2008 tarihinde İstanbul'da Pera Müzesi'nde düzenlenen **Kurumsal Yönetimin Strateji ve Sürdürülebilir Büyümeye Katkısı** adlı uluslararası konferans, konuşmacıların, sponsorların, basın ve katılımcıların büyük ilgisiyle karşılanmıştır. Her yıl tekrarlanması planlanan konferansla ilgili önerilerinizi TKYD'ye iletebilirsiniz. 15 Ocak'ta gerçekleştirilen konferanstaki sunumlara [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) internet sitemizden ulaşabilir, konferansın kayıt DVD'sini sipariş edebilirsiniz.

Dakikada 750 adet,  
32 sayfa, 4 renk basılmış,  
katlanmış, kesilmiş,  
ciltlenmiş, paketlenmiş  
dergi veya insert ister  
misiniz? veya saatte  
45.000 adet? veya yarına  
1.080.000 adet?

## PROMAT WEB OFSET

Tek renk, 6 renk, 12 renk bas, özel  
kağıda, kuşe kağıda, 1. hamura  
bas, vernik bas, lak bas, selofan  
yap, tel dikiş, iplik dikiş, amerikan  
cilt yap, gofre yap, ters gofre yap,  
varak yap, düz kes, eğri kes, bıçaklı  
kes... ne istersen yap!  
seni bekliyoruz...

## PROMAT TABAKA OFSET

1 adet bas, 5 adet, 50 adet bas,  
5000 adet bas, ara ver gerisini  
sonra bas, arada bazı sayfaları  
değiştir öyle bas, acele bas, hızlı  
teslim et, üstüne sırayla herkesin  
adını bastır, değişken veriyle  
kişiselleştir, herkese ayrı bir sey  
bas, flyer bas, örnek bas, prova  
bas, tasarruf et...

## PROMAT DİJİTAL

Promat...  
Tabaka ofset ve web  
ofset'ten, yüksek kapasiteli  
renkli dijital baskıya en  
güncel baskı sistemlerinin  
tümünü bünyesinde  
birleştiren, ihtiyacınız olan  
baskılı malzemeyi en hızlı,  
en kaliteli ve en hesaplı  
üretmeye programlanmış  
entegre bir matbaa...

Sanayi (Örnek) Mah. 1590. Sokak  
No: 32 34510 Esenyurt Büyükçekmece ST.  
Tel: +90 212 622 63 63  
Fax: +90 212 622 63 73  
www.promat.com.tr  
info@promat.com.tr  
pazarlama@promat.com.tr

### KOMORI SISTEM 38D



- Türkiye'de bir ilk
- Son teknoloji, sıfır makina
- Minimum fire/hesaplı baskı
- Yüksek baskı kalitesi
- 1250 mm Kesim
- 4 Renk (8 Ünite)+kesim ve paketleme hattı
- 130 gr/m2 kağıt işler
- 45.000 forma/saat (4+4 katlanmış 32 sayfa A4)

**PRO**  **MAT**