

Kurumsal Yönetim

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

Sayı:4 Sonbahar 2008

Dergisi

22

Genel Kurul
Toplantısı Nasıl
Yapılır?

24

Korumalı
Yatırım Fonları

26

CEO'lar Niye
Güldü Kaybediyor?

5

Özel Dosya:
Yeni Türk Ticaret Kanunu
Taslağı Neler Getiriyor?

28

Dali Sergisi



Prof. Dr. Ünal Tekinalp



Prof. Dr. Ernst E. Hirsch

Kurumsal Üyeler

AIG
TÜRKİYE

AKBANK

KBANK

TURKCELL

Künye

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına

Sahibi: Tayfun Bayazıt
Genel Yayın Yönetmeni: Güray Karacar
Yazı İşleri Sorumlusu: Emre Erdoğan
Editör: Tayfun Zaman
Dış Haberler: Feyza Gözen
Üye Hizmetleri ve Dağıtım: Ahmet Balcılar

Tasarım: Terminal İletişim
Büyükdere Cad. Altan Erbulak Sok. 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 San.ve Tic. A.Ş.
1590 Sok. No.32 Esenyurt İstanbul
Telefon: +90 212 622 63 63 pbx

Dağıtım: Zıp 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: (0212) 347 62 73 Faks: (0212) 347 62 76

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi
TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan üyelerine özel
yayın organıdır. Ücretsiz dağıtılır.

Dergiye Reklam Vermek için
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,

Küresel bir boyut alan ve son
dönemde yaşanan krizin
kurumsal yönetim ilkelerinin
önemini bir kez daha ama çok
da darpıcı bir şekilde gözler
önüne serdiği bir zamanda

Kurumsal Yönetim Dergisi'nin dördüncü sayısını yine yoğun
bir içerikle sizlere sunuyoruz. Öncelikle bu yayının
hazırlanmasında makale ve röportajları ile katkıda bulunan
üyelerimize teşekkür ederiz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulduğu günden bugüne
ulusal ve uluslararası alanda kurduğu işbirlikleri ile kurumsal
yönetim ilkelerinin bilinirlik ve işlevsellik kazanması amacıyla
çalışmalar yapmakta ve siz değerli üyelerinin katkılarıyla
etkinliğini artırmaktadır. 2008 yılının son heyreğinde gelecek
yılın planlama çalışmalarının tamamlanması ve uluslararası
konferansımızla ilgili planlamaların hazırlanması
hedeflenmektedir. Sizleri de bu süreçte görüş ve önerileriniz
ile katkıda bulunmaya davet etmekteyiz.

Bu sayımızda Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarına
önemli katkıda bulunacak "Yeni Türk Ticaret Kanunu" taslağını
kurumsal yönetim ilkeleri açısından tüm detayları ile incelemeyi
ve sizleri bilgilendirmeyi amaçladık. Yasanın mimarlarından
Prof. Dr. Tekinalp'ın değerli katkısıyla farklı alanlardan baktığımız
Kanun Taslağı'nı hazırlayıcıları ve üyelerimizin bakışı ışığında
inceleme fırsatı bulacaksınız.

Kurumsal yönetim ilkelerini en güncel yaklaşımları ile yansıtmayı
amaçlayan bu yayınımdan keyif alacağınızı umuyoruz.

Saygılarımızla,

Tayfun Bayazıt
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Kurumsal Üyeler



İçindekiler

4

Yeni TTK
Neler Getiriyor?



2 TKYD'den
haberler

3 Türkiye'den Haberler

4 Dünyadan Haberler

5 Yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı
Neler Getiriyor?

22 Genel Kurul Toplantısı Nasıl Yapılır?

24 Korumalı Yatırım Fonları

25 Çalışma Grupları

28

Dali Sergisi



26 CEO'lar Niye
Güç Kaybediyor?

31 GRI'da Bu Ay

32 Kütüphane



TKYD Konferansı 2009

TKYD II.Uluslararası Kurumsal Yönetim Konferansı "Şirket Değeri Oluşturmada Kurumsal Yönetimin Rolü" 15 Ocak 2009 - İstanbul Pera Müzesi'nde düzenleniyor.



TKYD'nin yıllık olarak düzenlediği Uluslararası Kurumsal Yönetim Konferansı 15 Ocak 2009 tarihinde Pera Müzesi'nde gerçekleştiriliyor. Global Reporting Initiative (GRI), Yönetim Kurulu Başkanı Mervyn E. King, ICGI Yönetim Kurulu Üyesi Peter Montagnon, Dünya Bankası Türkiye Direktörü Ulrich Zachau, London Centre for Corporate Governance and Ethics Direktörü Dr Suzanne J. Konzelmann ve konusunda birçok önemli isimin katılacağı konferansın ana teması bu sene "Şirket Değeri Oluşturmada Kurumsal Yönetimin Rolü" olarak belirlendi.

Funds World 2008



Türkiye'deki kurumsal yatırımcılara önemli stratejik konularda bilgiler veren ve uluslararası fonların Türk pazarına girebilme fırsatlarını vurgulayan bir platform sunan Funds World, 14-17 Ekim tarihleri arasında düzenlendi.

Funds World 2008, bölgede önemli bir sermaye piyasaları oyuncusu olan Türkiye'nin potansiyelini nasıl gerçekleştireceğini keşfetmek üzere, kurumsal yatırımcıları, emeklilik fonlarını, hedge fonlarını, menkul kıymet yatırım fonlarını, özel sermaye fonlarını, gayrimenkul yatırım fonlarını ve finans piyasasındaki diğer katılımcıları, yoğun iderikli 4 gün boyunca bir araya getirdi. Dr. Murat Doğu, Dr. Adil Salepöğlü, Dr. Melsa Ararat, Cenk Göksan ve Güray Karacar'ın katıldığı panelde Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceği tartışıldı.

2008 Yılı Son İhtisas Programı 14-15 Kasım Tarihinde Düzenleniyor



2008 yılının son Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 14-15 Kasım 2008 tarihinde gerçekleştirilecek. Profesyonel yönetici ve işadamlarının konuşmacı olarak destek sağladıkları tecrübe paylaşım platformlarının 2005-2008 tarihleri arasında düzenlenen dokuz programa üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyesi toplam 156 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 adreslerinden bize ulaşabilirsiniz.

İş ve Ekonomi Dünyasından Ünlü İsimler Deneyimlerini Paylaşıyor

- Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar
- Çağa Hukuk Bürosu Yönetim Kurulu Başkanı Barbaros Çağa
- Family Business Consulting Başkanı Haluk Alacaklıoğlu
- Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (KPMG Partner) Murat Alsan
- Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı CEO Salim Kadıbesegil
- Management Centre Yönetim Kurulu Üyesi Tanyer Sönmezer
- Sabancı Holding Risk Yönetimi Direktörü Dr. Tamer Saka
- Prof. Dr. Yankı Yazgan

Türkiye Yatırımcıyı Koruma Kalitesinde SPK Düzenlemeleri İle Sınıf Atladı



Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Turan Erol, yazılı açıklamasında Türkiye'nin, yatırımcıyı koruma kalitesinde SPK düzenlemeleri ile sınıf atladığını kaydetti. Erol, açıklamasında, SPK'nın yatırımcıyı korumaya yönelik düzenlemeleri ve uygulamalar hakkında bilgi verdi. SPK Başkanı, Dünya Bankası tarafından hazırlanan ve 181 ülkedeki yasal düzenlemeleri ve yatırım ortamını inceleyen "Doing Business" çalışmasının 2009 yılına ilişkin raporunda, "Yatırımcının Korunması"na ilişkin sıralamada bir önceki yıla göre Türkiye'nin 13 basamak birden atladığını bildirdi. "Yatırımcı Korunması" kategorisindeki bu başarı ile geçen yıl 66. sırada olan Türkiye'nin şimdi 53. sıraya yükseldiğini kaydeden Erol, "Bu başarı üzerinde etkili olan en önemli faktörün SPK'nın bu yılın Mart ayında açıkladığı ilişkili kuruluşlarla yapılan işlemlerin bağımsız değerlemeye tabi tutulmasına ilişkin Tebliğ (Seri:IV, No:41) olduğunu" ifade etti. Erol, "Bu düzenleme ile birlikte 'Kamuyu Aydınlatma Endeksi' bileşeninden aldığımız not 10 üzerinden 8'den 9'a çıktı. Bu da bizim sıradama yapmamıza sebep oldu" görüşünü dile getirdi.

Tüpraş Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu Yükseltti



Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu lisansı ile kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetinde bulunan SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.'nin 2 nci derecelendirme döneminde, Kurumsal Yönetim Derecelendirme notunu 8,20 olarak belirledi. Böyle Tüpraş geçtiğimiz yıl Ekim ayında 7.91 olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notunu 8.20'ye yükseltmiş oldu.

Ana Başlıklar Teyid Edilen Not

Pay Sahipleri (%25) 83,14

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (%35) 88,69

Menfaat Sahipleri (%15) 92,81

Yönetim Kurulu (%25) 65,08

Toplam 82,02

Teyid Edilen Firma Notu: 8,20

Hürriyet Gazetecilik Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu Yükseltti



Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan, uluslararası derecelendirme kuruluşu ISS Corporate Services Inc. (RiskMetrics Group), kurumsal yönetim derecelendirme notunu 10 üzerinden 8'5'a yükseltti.

Alt Kategoriler Ağırlık	2007		2008	
	Alınan Not	Tahsil Edilen Not	Alınan Not	Tahsil Edilen Not
Pay Sahipleri	0,25	7,90	8,00	8,50
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,35	8,71	8,50	9,00
Menfaat Sahipleri	0,15	7,40	7,50	7,63
Yönetim Kurulu	0,25	7,34	7,50	7,63
Toplam		7,97	8,00	8,32

Türkiye'nin Şeffaflığa Olan Özlemi Sürüyor

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency International-TI) her yıl gerçekleştirdiği Yolsuzluk Algılama Endeksi'nin (Corruption Perception Index-CPI) 2008 yılı sonuçlarına göre Türkiye; araştırma kapsamında bulunan 180 ülke arasında Polonya ve Litvanya ile 58'inci sırayı paylaşıyor.

Sıralamada Danimarka, Yeni Zelanda ve İsveç en üst sırada yer alırken, bunları takip eden 20 ülkenin sosyal ve ekonomik bakımdan gelişmiş demokrasi ve refah ülkeleri olduğu anlaşılıyor. Alt sıralara doğru inildikçe; ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin de düştüğü görülüyor. Nitekim en alt sırada Somali'nin ardından Irak ve Myanmar yer alıyor.

Türkiye'nin son on yılda 10 üzerinden 1 puanlık bir ilerleme kaydetmesine karşılık kendisine kıyas alacağı ülkelere olan mesafesi dikkate alındığında, nispi pozisyonunda temel bir değişimin olmadığı görülüyor. Bu durumun, ülkenin demokrasi ve refah yolunda beklenen hızda yol alamadığına işaret ettiği ve şeffaflık alanında tamamlanması gereken düzenlemeler ve yerine getirilmesi gereken uygulamalara dikkat çektiği söylenebilir.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün her yıl Almanya'daki Passau Üniversitesi ile işbirliği halinde gerçekleştirdiği Yolsuzluk Algılama Endeksi'nin bu yıl açıklanan 2008 raporu verilerine göre toplam 180 ülke değerlendirilmeye alınıyor ve sonuçlar 2007 yılına ilişkin bulguları kapsıyor. Ülkeler 0'dan 10'a kadar bir ölçüğe göre sıralanıyor ve ölçüğe göre not yükseldikçe, o ülkenin şeffaflık algısı artıyor. 2008 Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne göre Danimarka, Yeni Zelanda ve İsveç 9,3 puanla en temiz ülkeler arasında bulunuyor. Somali ise 1 puanla 180'inci sırada bulunuyor. Irak ve Myanmar ise 1,3 puanla 178'inci sırayı paylaşıyor.

Doing Business Raporu 2009



Türkiye, Dünya Bankası Grubu'nun 181 ülkeyi kapsayan İş Yapma Kolaylığı sıralamasında bir sıra yükselerek, geçtiğimiz yıl bulunduğu 60. sıradan 59. sıraya yükseldi.

IFC ve Dünya Bankası tarafından yayınlanan yıllık raporlar serisinin altıncısı olan Doing Business 2009'un bulgularına göre, düzenleyici reformlar dünya genelinde hız kazanıyor ve bu yıl rekor düzeylere ulaşıyor. Yeni rapor, Haziran 2007 ile Haziran 2008 arasında, 113 ekonomide iş yapmayı kolaylaştıran 239 reform olduğunu ortaya koyuyor.

Türkiye, Dünya Bankası Grubu'nun 181 ülkeyi kapsayan İş Yapma Kolaylığı sıralamasında bir sıra yükselerek, geçtiğimiz yıl bulunduğu 60. sıradan 59. sıraya yükseldi. Türkiye önceki yıl 34 sıra birden yükselmişti.

Son iki İş Yapma Kolaylığı raporunda Türkiye'nin düzenleyici ortamı daha da etkinleştirmeye ve düzenlemenin ekonomik faaliyetler üzerindeki yükünü azaltmaya yönelik önlemler uyguladığı ve bunun da yatırım ortamının iyileştirilmesi ve özel sektör büyümesi istihdam artışının sürdürülmesi bakımından oldukça önemli olduğu belirtiliyor.

Doğu Avrupa ve Orta Asya ülkelerinin yüzde 90'dan fazlası reform yaparak, bu bölge peş peşe beşinci yılda da, dünya bölgeleri içinde birinci sırayı aldı. Azerbaycan, raporun incelediği 10 sahanın yedisinde yaptığı iyileştirmelerle, bu yıl iş düzenlemelerinde dünyanın önde gelen reformcusu oldu.

Afrika da, düzenleyici reformlarda rekor yılını yaşadı, burada 28 ülke, iş yapmayı kolaylaştıran 58 reformu tamamladı; bu sayı

bugüne dek bir yılda kaydedilen en yüksek sayı oldu. Ve, dünyada iş düzenlemelerinde en çok reform yapan 10 ülkenin üçü bu bölgede yer aldı. En öndeki 10 ülke sırasıyla, Azerbaycan, Arnavutluk, Kırgızistan, Beyaz Rusya, Senegal, Burkina Faso, Botswana, Dominik Cumhuriyeti ve Mısır oldu.

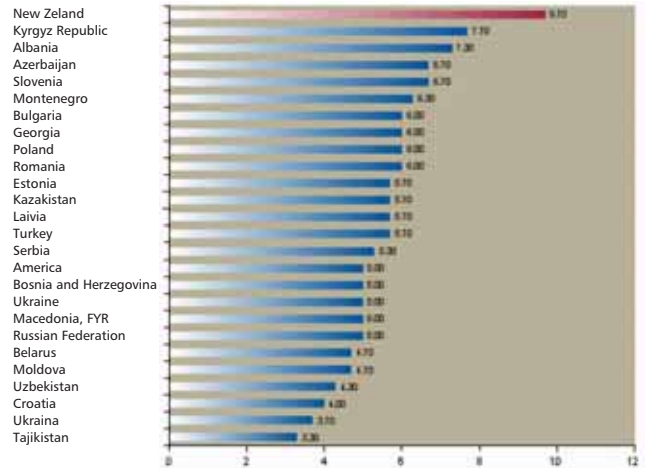


Yatırımcıların korunması (ilgili taraf işlemlerinin açıklığının artırılması); vergi ödeme (kurumlar vergisi kesintileri; e-beyanname uygulamasının getirilmesi; ve ayrıntılı vergilerin sadeleştirilmesi); ve sınır ötesi ticaret yapma (elektronik gümrük işlemlerinin uygulamaya konulması; ve sınır işbirliği anlaşmalarının imzalanması). gibi konularda gelişme yaşayan Türkiye, kısa bir süre önce uygulamaya konulan işgücü piyasası reformları (ücret dışı işgücü maliyetlerindeki indirimler), 2008 yılına ait işe alma gücünün endeksinde (işsiz istihdamı göstergesinin bir parçası) önemli iyileşmeler sağladı ve bir önceki rapordaki yüzde 56 seviyesinden yüzde 44'e indirdi.

Raporda ayrıca gelecekteki reformların özellikle önem kazanacağı politika alanlarına da ışık tutuluyor. Özellikle, Türkiye'deki işletmeler izin ve ruhsat alma, işsiz istihdamı ve işyeri kapatma gibi konularda ciddi sorunlarla karşılaşmaya devam ediyor.

Doing Business, 181 ekonomiyi genel iş yapma kolaylığı bakımından sıralıyor. En iyi 25 sırasıyla şunlar: Singapur, Yeni Zelanda, Amerika Birleşik Devletleri, Hong Kong (Çin), Danimarka, Birleşik Krallık, İrlanda, Kanada, Avustralya, Norveç, İzlanda, Japonya, Tayland, Finlandiya, Gürcistan, Suudi Arabistan, İsveç, Bahreyn, Belçika, Malezya, İsviçre, Estonya, Kore, Mauritius ve Almanya.

Strength of investor protection index (0-10)



Yatırımcının Korunması'na ilişkin sıralamada bir önceki yıla göre Türkiye'nin 13 basamak birden atladığını görülüyor. "Yatırımcı Korunması" kategorisindeki bu başarı ile geçen yıl 66. sırada olan Türkiye şimdi 53. sıraya yükseldi



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 oluşturuyor.

Gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de halka açık ve büyük ölçekli şirketleri ilgilendiren bir ilkeler bütünü olarak algılanmakta olan "Kurumsal yönetim" kavramını her düapta 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 adımları; 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 doğulcu katılımın sağlanması ve oyda temsili örgütlenmesi, azınlık pay sahiplerinin haklarının güdlenmesi, 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 adımlar 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 bağı ortaklığın uğradığı kayıpların denkleştirilmesi hususu, Tasarı'nın temel amaçlarından biri olarak görülmektedir.

Ticari hayatın daha şeffaf ve kurumsal bir düzide 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 tamamıyla değiştirmek suretiyle geleneksel düzeni ortadan kaldıracığı 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 güdlendirecektir.

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.



Yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı Neler Getiriyor?



Prof. Dr. Ünal Tekinalp



Dr. Tamer Saka / Sabancı Holding



Av. Dr. Kemal Erol / Kemal Erol Hukuk Bürosu



Sare Bayat / AIG Türkiye



Fikret Sebilcioğlu / PwC

Bu sayımızda Yeni TTK'yı tüm yönleriyle ele almaya çalışacağız. Yasa tasarısını hazırlayan ekibin başında olan Prof Dr Tekinalp geniş inceleme yazısıyla konumuza büyük bir katkı yaparken kendi alanında birçok değerli isim makaleleriyle bize destek verdi. Yeni TTK ile Türkiye Kurumsal Yönetim alanında önemli bir adım atacak. Kurumsal Yönetim alanında önemli gelişmeleri uygulamaya taşınması beklenen yeni TTK tasarısı meclis gündemine alındı. Prof. Ünal Tekinalp liderliğinde hazırlanan yeni TTK tasarısı birçok yeniliği uygulamaya taşımaya aday. Özel dosyada 1962 - 64 yılları arasında mevcut yasanın hazırlayıcısı Prof. Dr. Ernst E. Hirsch'in asistanlığını yapan Prof. Dr. Ünal Tekinalp'in getirdiği yenilikleri farklı görüşlerle bir araya getirdik.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp

Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı I Giriş

1. **Somutlaştırma.** Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ("Tasarı"), kurumsal yönetim felsefesinin nesnel adalet, hesap verilebilirlik, şeffaflık, kurumsal ve toplumsal sorumluluk gibi ilkelerini sadece borsa şirketlerine özgülememiş, onları aynı zamanda tüm anonim ve limited şirketler hukukunun kuramsal ve dogmatik düzeninin bir parçası haline getirmiş, yani bir anlamda somutlaştırmıştır (Ayrıca N. 12, 13'e bkz.). Bu adım, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") tebliğinde olduğu gibi, bir liste halinde, kuralların sıralanması şeklinde yapılmamış, Tasarıya sistem kurucu kurumların ve hükümlerin konulması suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Zaten bir temel kanunun, anılan şirketlerin yönetiminde kullanılması tavsiye edilen bir dürüst davranışlar kodeksinin bağlayıcı olmayan kurallarını, ayrı bir bölüm şeklinde veya değişik yerlere serpiştirilmiş maddeler halinde idermesi beklenemez. Ancak, anonim ve limited şirketler hukukunda, dağdaştırma bağlamında reform yapmayı hedefleyen bir kanununun, tüm Dünyayı etkileyen, adil ve meşru temelleri bulunan yeni bir anlayışa gözünü kapaması düşünülemez. Tasarıya egemen olan düşünceye göre, kurumsal yönetim adımının bazı ilkeleri veya yaklaşımları yararlıdır ve kalıcı nitelik taşımaktadır; bunları sahneyi kısa bir zaman parçası için işgal eden bir epizotun yansımaları veya moda nitelikleri taşıyan bir trend olarak algılamak gerekir.

2. Tasarıda tercih edilen genel yaklaşım, menfaatler dengesinin nesnel adalet bağlamında kurulması, amaca uygun derin bir



şeffaflığın tüm menfaat sahiplerinin hizmetine sunulması, şirket yönetiminin hesap verilebilirliğe uygun şekillendirilmesi ve kurumsal sorumluluğun bağımsız denetim bağlamında düzenlenmesidir. "Somutlaştırma" terimiyle ilkelere hukuki iderik ile güç kazandırılması kastedilmekte ve buna tüm sermaye şirketlerinin gereksinimi olduğu düşüncesinden hareket edilmiş bulunmaktadır. Aynı yaklaşım şirket organlarının görev, yükümlülük ve yetkileri düzenlenirken, pay sahiplerinin konumu güdümlenirken ve finansal raporlama ile denetleme uluslararası geçerliliği olan standartlara bağlanırken de egemen olmuştur. Böylece pay sahiplerinin öznel menfaatleri ile piyasayı tanımlayan menfaatler birlikte gözetilmiştir. Başka bir deyişle uygulanan hukuk politikasının akli temelleri bu dengededir.

3. Tasarının gerçekleştirdiği bu denemeyi, çok eski ve soylu bir dostun, seçkin bir bilim adamının, Prof. Dr. Uğur Alacakaptan'ın bilimsel eserine duyulan saygının simgesi olarak ona sunulan bu Armağan'da ele alıp değerlendirmek ve bazı belirlemelerde bulunup görüşler ileri sürmek bana mutluluk ve heyecan veriyor.

II. Temel Akadimlar

1. Menfaat Sahipleri Akadimi

4. Kurumsal yönetim akadiminin çıkış noktası borsa şirketlerinde ihmâl edildiği belirlenen yatırımcının, yani dar anlamda pay sahibinin şirketteki konumunun düzeltilmesi ve korunmasıdır. Akadime esin veren ve onu doğuran nedene ilişkin tespit doğrudur. Çünkü şirket yatırımcı ile ayakta kalabilir. Yatırımcı olmadan sermaye şirketi düşünülemez. O, tatmin olmadığı ve güvenini yitirdiği takdirde sadece şirketten değil sermaye piyasasından da uzaklaşır. Yatırımcı olmadan ne şirket yönetimi ne de başka menfaat sahipleri vardır.

Tasarı, pay sahibinin, yani yatırımcının haklarında köklü değişiklikler yaparak "hareket noktası" nı aynen benimsemiştir. Erişim hakkı yanında, şirketler topluluğuna ilişkin hükümlerle şekillenen, bilgi verme, bilgi alma, payların hakim şirket tarafından satın alınmasını isteme, kaybin denkleştirilmesini talep etme, yeni tipte sorumluluk davaları (Tasarı m. 198, 199, 200, 202, 206, 207) ve etkin pay sahipliği (Tasarı, 141, 192, 193, 194, 357, 339, 447, 428, 429, 437, 438, 466, 479, 537 gibi) ile azlık hakları (Tasarı, 364, 389, 438440, 463, 486, 531 gibi) saptamanın doğru olduğunun kanıtlarıdır.

Diğer yandan Tasarı, hareket noktasını aynen koruyarak kurumsal yönetim anlayışına, sadece pay sahipleri (principles) ile şirket yönetimi (agents) arasındaki menfaat ilişkisinde olumlu rol oynayacak bir çözüm gözüyle bakmamış, onu yalnız pay sahiplerinin konumlarını güçlendirici bir önlemler paketi olarak değerlendirmemiş; şirketin denetlenmesini sadece pay sahiplerinin, finansal menfaatlerinin güvencede olup olmadığının, yatırımlarının iyi yönetilip yönetilmediğini onlar cephesinde incelenmesi olarak ele almamış, şirkette sadece bu menfaatin varlığı tekiliğine takılmamış, kavrama, şeffaflık çerçevesinde daha geniş bir akıdan, menfaat sahipleri (stakeholder) yönünden de yaklaşmıştır.

Bu doğulcu bir yaklaşımdır. Vurgulanan doğulcu yaklaşım sebebiyle Tasarı pay sahipleri yanında, alacaklılara, sermaye piyasasının çeşitli sıfatlar taşıyan aktörlerine, işçiler başta olmak üzere şirketle yakın menfaat ilişkisi içinde bulunan, tüketici, tedarikçi ve dağıtıcı gibi kişilere de şeffaflık sağlanmış, yani bu çevreye de şirketle ilgili bilgiye ulaşma olanağını tanımış, anılan ilgili grupların



Bu makale Bilgi Üniversitesi Yayınlarından Dr. İbrahim Uğur Alacakaptan'a Armağan adlı kitapta (2. Cilt) yayınlanmıştır.

ulaştıkları bilginin denetlenmiş ve güvenilir bilgi olması için özel bir özen göstermiştir. Bu olanak, şirketin internet sitesi ve bilgi toplumu hizmetlerinde somutlaşmıştır (N. 13).

2. Kapalı Sermaye Şirketleri Akadimi

5. Anavatani İngiltere'de ve Dünya'da kurumsal yönetim kodeksi sadece borsa şirketleri için öngörümüştür. Öğretide bu kuralların bir bölümünün kapalı anonim şirketlerle limited şirketlere de uygulanması gereğine işaret eden görüşler ileri sürülmüşse de, bu öneriler henüz kanun koyucular tarafından dikkate alınmamıştır. Ancak, nesnel adalet, şeffaflık, hesap verilebilirlik, kurumsal sorumluluk ve finansal raporlama ile uluslararası denetleme

standartları çerçevesinde çalışan bir şirket yönetimine; tarafsız, bağımsız ve güvenilir denetleme yapan bağımsız denetçiye; finansal tabloların gereği gibi incelendiği, tam temsilin sağlandığı bir genel kurula sadece borsa şirketlerinin ihtiyacı olduğu düşünülemez. Tasarı bu gerekçeyle Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının ("UFRS") özdeşi olan Türkiye Muhasebe Standartlarına/Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına ("TMS"/"TFRS") göre finansal tablo çıkarılmasını (N. 19 ve 20) bunların Uluslararası Denetleme Standartlarının ("UDS") aynısı olan Türk Denetleme Standartlarına ("TDS") göre denetlenmesini (N. 21 vd.), şirket internet sitesinin (N. 13) bir şeffaflık aracı olarak kullanılmasını kapalı anonim şirketlerle limited şirketlere de uygulanır hâle getirmiştir.

3. İd ve Dış Kurumsal Yönetim

6. Alman öğretisinde id ve dış kurumsal yönetim ayrımı yapılır. Bu ayrım kurumsal yönetimin yöneldiği amaca dayanır. İd kurumsal yönetimle, şirketin tüm işlemlerinin, özel olarak yatırımlarının, pay sahipleriyle ve üçüncü kişilerle ilişkilerin, bizzat yönetim kurulu tarafından görevlendirilen üyelerce denetlenmesi, yani "iddenetim" kastedilir. Dış kurumsal yönetim terimi ise finansal piyasalara güven vermeye ve yabancı sermayeyi çekmeye yönelik kuralları ifade eder.

4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

7. Kurumsal yönetimi şekillendiren birçok ilke vardır; ancak bunların hepsi aynı değerde ve etkinlikte değildir. Hatta bir doğru sıradan davranış kurallarıdır. Kısa aralıklarla değişen bir kodeksin tamamıyla temel kurallardan oluşması beklenemez. Kurumsal yönetim felsefesini tanımlayan taşıyıcı kolon niteliğinde beş ilke öne çıkar. Bunlar: şeffaflık, nesnel adalet, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve eşit işlemdir. Bu ilkelerin tümü yönetim ile ilgilidir. Yönetime ilişkin kurallar keyfi kararlar alınmasını önler, profesyonel sorumluluğun bilincinde yürütülen yönetimi hakim kılar, bilgi akışını ve değerlendirilmesini ön plana çıkarır, nihayet yönetime güven duyulmasını sağlar. Tasarıda şeffaflık, şekli ve maddi aleniyete ilişkin birçok hüküm yanında, şirket internet sitesiyle

(Tasarı m. 1524) gerçekleştirilmiştir. Nesnel adalet, menfaatler dengesinin gözetilmesiyle; hesap verebilirlik, bağlılık raporları düzenlenmesi (N. 15 vd.) açıklama ve bildirim yükümlülükleri öngörülmesiyle; adalet farklılaştırılmış teselsül (N. 10) ve eşit işlem ilkeleriyle somutlaştırılmıştır.

III. Somutlaştırmada Dikkate Alınan Kaynaklar

8. Tasarı kurumsal yönetimi idelleştirirken belirli bir kodeksten, meselâ en çok dikkate alınan metin olan OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinden veya bazı yabancı kodekslerden yararlanmamıştır. Tasarı kurumsal yönetimin felsefesini kendisine göre yorumlamış, şirketler hukukunun eşitli kurumlarına bu felsefenin yansımaları tercih etmiştir. Onun için bu felsefeyi açıklayan ve kurumsallaştırmaya çalışan "Theories of Corporate Governance (Ed. Thomas Clarke), 2004" gibi eserler ile bilimsel raporların hukuk kuralı haline dönüştürülmesi yoluna gidilmiştir. Tasarıyı hazırlayan bilim komisyonu ayrıca AB'nin 2003 yılında yayımladığı "şirketler Hukukunun Modernleştirilmesi ve Avrupa Birliği içinde Kurumsal Yönetimin Güdendirilmesine İlişkin Aksiyon Planı" ile AB Komisyonunun hazırladığı "Avrupa Şirketler Hukuku için Modern Hukukî Düzenleme Çerçevesi" adlı çalışmalardan yararlanmıştır.

IV. SPK'nın Tekel Yetkisi

9. Tasarı, (a) kurumsal yönetim kurallarının halka açık şirketle yönünden belirlenmesinde; (b) yönetim kurulunun, yıllık kurumsal yönetim açıklamasının esaslarının tespit edilmesinde ve (c) şirketlerin bu ilkeler açısından derecelendirilmelerine ilişkin kriterlerin konulmasında SPK'ya tekel yetkisi vermiştir. İlgili diğer kamu kurum ve kuruluşları, ancak SPK'nın görüşünü almak şartıyla, sadece kendi alanları için geçerli olmak üzere ve ayrıntıya dair sınırlı kurumsal yönetim düzenlemeleri yapabilirler. Bu suretle, Türk uygulamasının, muhasebe ve denetleme standartları konulmasında olduğu gibi, bu alanda da çok başlılıktan kurtarılması tasarının hedefi olmuştur. SPK'nın anılan yetkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin halka açık şirketler tarafından nasıl ve ne oranda uygulandığının hem izlenmesinin hem de sürekli olarak güncelleştirilmesinin kanunen güvence altına alınmasının yolunu açacaktır. SPK'ya tanınan yetki somutlaştırmanın açık bir kanıtıdır. Tasarı "halka açık şirketler" terimini bilindikli olarak kullanarak yetkiyi borsa şirketleri ile sınırlamamıştır.

V. Yönetim Kurulunda Kurumsal Yönetim

1. Genel Değerlendirme

10. Tasarı, yönetim kurulu ile ilgili olarak kurumsal yönetim ilkeleri bakımından beş adıma yer vermiştir. İlk olarak Tasarı, yönetim kurulunu TK'nın aksine sadece bağımsız yani sadece kendi iradesiyle serbestçe karar alan anonim şirket bakımından değil, aynı zamanda topluluk bağlamında düzenlemiştir (Bkz. N. 14 vd.). İkinci olarak Tasarı profesyonel yönetim kurulu ilkesini benimsemiştir. Bu ilke kurumsal yönetim anlayışıyla tam örtüşmektedir. Yönetim kurulu üyesinin pay sahibi sıfatını taşıması



zorunluluğu kaldırılmış, kurulun en az dörtte birinin yüksek öğretim yapmış bulunması şartı getirilmiştir. Üyelerin kurulda ve kurul dışında bilgi almalarının sağlanması başta olmak üzere bilgi akışına ve bilgilerin değerlendirilmesi gereğine ilişkin hükümler, nihayet oyda imtiyazın pay başına onbeş oy ile sınırlı tutulup bunun istisnalarından birinin de kurumsallaşma girişimi şeklinde belirlenmesi, şirket yönetiminde profesyonellik ilkesinin hakim kılınması anlayışını desteklemektedir.

Üçüncü nokta şudur: Tasarı sermaye sahipleri ile "yönetim" arasındaki farklılığı belirgin hâle getirmiş, bu ayrılığı sağlayıcı maddelere yer vermiştir. Yönetim kurulunun münhasır yetkileri açıkça belirtilerek (Tasarı m. 375) sermaye sahiplerinin, yani genel kurulun yönetime müdahalesinin yolu kapatılmıştır. Dördüncü olarak Tasarı, yönetim kurulunu pay sahiplerinin vekili (bu bağlamda agency kuramı) olarak görmemekte onu menfaat sahiplerinin de menfaatlerini korumakla da yükümlü tutmaktadır. Beşinci olarak Tasarıda yönetim kurulu ile yönetim ("management") ayrılığını sağlayıcı hükümlere yer verilmiştir (Tasarı m. 367). Ancak, bu yaklaşım pay sahiplerinin zararına olacak şekilde değil, onların durumunu güdendirici bir düzen ve denge içinde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Tasarı, "paysahibinin değeri" kavramını düzenlemenin merkezine yerleştirip, anonim şirketi toplumdaki soyutlamamıştır. Altıncı olarak, 557. maddede mutlak müteselsil sorumluluk farklılaştırılmış teselsüle dönüştürülmüştür. Bu köklü değişiklik "executive" ve "nonexecutive" üye ayrımının sorumluluk hukukuna kesin bir tarzda yansımalarıdır (N. 10). Yedinci adım, krizin erken teşhisi ve yönetimi komitesidir.

2. Eşitli Konumlarda Yönetim Kuralları

11. Tasarının yönetim kurulunun dogmatik düzenindeki tasarımı TK'dan farklıdır. Tasarının düzenlemedeki yeniliği "Eşitli konumlarda yönetim kurulları"dır. Şu kısa şema verilebilir. TK, bütün kararlarını kendi iradesiyle aldığı, bağımsız olduğunu varsaydığı, bu varsayımına dayalı bir özen borcu bağlamında hareket etmesini öngördüğü, sorumluluğunu bu anlayışla

düzenlediği bir anonim şirket yönetim kurulu düzenlemiş, şirketler topluluğu gerçeğine gözünü tamamen kapatmıştır. Buna karşılık Tasarı gerçeği hareket etmiş, bağımsız yönetim kurullarının da bulunduğunu kabul ederek, bu nitelikteki yönetim kurulu yanında, bir şirketler topluluğu içinde yer alan (a) bağlı şirketin yönetim kurulunu (b) hakim şirketin yönetim kurulunu ve (c) topluluğun yönetim kurulu olarak görev yapan ana şirketin yönetim kurulunu da düzenlemiştir. Bu dört yönetim kurulunun görevleri, yetkileri, yükümlülükleri, özellikle özen yükümlülüğü ve sorumlulukları birbirinden farklıdır. Bu ayrıma halka açık olan anonim şirket ile tek payshipli anonim şirketin yönetim kurulunun özel nitelikteki görev, yetki, yükümlülük ve sorumlulukları da eklenebilir. Doğulcu anlayış ile kastedilen değişik konumlardaki eşitli yönetim kurulların farklı hükümlere tabi tutulmasıdır. Bu değişik konumlardaki yönetim kurullarını düzenleyen hükümler bazen birbirlerinden kolayca ayırt edilebilirken bazen de birbirleriyle kesişmektedir.

Kalın çizgilerle Tasarının düzenlemesiyle ilgili olarak şöyle bir resim çizilebilir: (a) Kapalı anonim şirketlerde yönetim kurulunun görevleri kayıtlı sermaye sistemi, avans kâr dağıtımı vs. gibi yeni kurumlar sebebiyle ağırlaşmıştır. Bağlı yönetim kurulunun –bağımsız yönetim kurulundan farklı olarak– bağıllık raporu yayımlamak (Tasarı m. 199), hakimiyetin kötüye kullanılmasından doğan kaybın denkleştirilmesini istemek (Tasarı m. 22), topluluğun somut politikalarının gereği olan talimatlarına uymak (Tasarı m. 203 vd.) kapsamı geniş bilgi vermek gibi görevleri vardır.

Tasarının 517 (1). maddesi uyarınca, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun yayınladığı 27 numaralı konsolidasyon standardına göre yükümlü işletme ve bu işletmenin ana şirket olması halinde bu şirketin yönetim kurulunun, topluluk finansal tablolarını ve faaliyet raporunu (Tasarı m. 518) hazırlamak, topluluk denetçisine toplulukla ilgili bilgi ve belge vermek (Tasarı m. 401.3), topluluk bağıllık raporunu sunmak, bağlı şirketlerin kayıplarını denkleştirmek gibi yükümlülükleri ve bundan doğan sorumlulukları vardır (Tasarı m. 202.1) TK, yönetim kurulu üyeleriyle ilgili olarak sadece TK m. 309 ile TK m. 304 vd. ve 336 vd. hükümleri bağlamında tek sorumluluk davası düzenlenmişken, Tasarı anılan hükümleri karşılayan 559551 ve 553 vd. maddeler yanında, 202, 204, 206'ncı madde hükümlerini de öngörmüş, yani yeni sorumluluk davaları için hükümler getirmiştir. Üçüncü bir grup özel sorumluluk hükümleri Tasarının 193. maddesinde, birleşme, bölünme ve tür değiştirme ile ilgili olarak yer almaktadır.



Tasarının gönderme yapılan yeni hükümlerinin tümü kurumsal yönetim felsefesiyle doğrudan ve yakından ilgili olup, geniş bir adılım niteliğindedir. Bu adılımın sadece borsa şirketleriyle ilgili olmadığı da adıktır.

3. İd Denetim Düzenleri

12. Kurumsal yönetim anlayışı Tasarının 375, f.1, b.(c) maddesi hükmünde de adıkda somutlaşmıştır. Anılan hüküm uyarınca, muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması, yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinden biridir. Bu hüküm, sadece devredilemez bir görev ve yetkiye işaret etmemekte aynı zamanda yönetim kurulunun, bir temel kurumsal yönetim kurumu olan id denetim düzeneğini (mekanizmasını) kurmakla görevli olduğunu da emredici bir tarzda ifade etmektedir. "Finans denetimi" terimi ile id denetimin kastedildiği, hükmün doğrudan kaynağı olan İsviçre Bordlar Kanununun 716a, f.3, b.3 maddesi hükmünün gerekdesinde

belirtilmiş ve İsviçre öğretisinde görüş birliği halinde ifade edilmiştir. Tasarıya da aynı düşüncenin hakim olduğu maddenin gerekdesinden anlaşılmaktadır.

13. Tasarının sistemi. Tasarıda finans denetimi sadece halka açık ve/veya büyük anonim şirketler için öngörülmemiştir. Madde böyle bir sınırlamayı idermediği gibi, maddenin lafzı da bu şekilde dar bir yoruma

müsaite değildir. şirketin büyüklüğü sadece kurulacak düzenin niteliğiyle hacmini etkileyebilir. Zaten anılan hükmün lafzı, kaynak İsviçre Bordlar Kanununun metninden farklıdır. Kaynakta "şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde" cümle parçası tüm (c) bendini kapsamakta, buna karşılık Tasarıda bu cümlecik sadece "finansal planlama"ya özgülenmiş bulunmaktadır. Tasarıyla kaynak arasındaki bu farkın bilindili olduğu maddenin gerekdesinden anlaşılmaktadır. Hüküm geneldir, tüm anonim şirketler için sevk edilmiştir; bu nitelik temelini halka açık veya kapalı yahut küçük ya da büyük olsun her anonim şirketin "finans"a ihtiyaç duyduğu, finansın da özel bilgi ve uzmanlığı gerektirdiği düşüncesine dayanır.

"Finans" şirketin ihtiyacı olan paraları (fonları) banka kredisi olarak, stoklarını satarak, tahvil, finansman bonusu, hisse senedine dönüştürülebilir tahvil ve benzeri borçlanma senetleri çıkarak, halka adılarak ya da eşitli bordlar için vadeler olarak sağlanması demektir. Her şirket işletme konusunu gerçekteştirmek, yatırımlarını yapmak için "finans" sağlamak zorunda olduğu için, finansın yönetim ve denetimi de her şirket

İdini hayatıdır. İşte bu sebeple, Tasarı finans denetimini gerekli görmüş ve uygun düzenin kurulmasını yönetim kuruluna bir görev olarak yüklemiştir. Tasarının bu adımı bir taraftan, kurumsal yönetim yaklaşımının kanunen somutlaşması, diğer taraftan da işletme iktisadının idini kontrol kurallarının kanuna yansımaları demektir.

14. Finans kontrolü ve kapsamı. Finans denetimi tam anlamıyla bir idini kontroldür. Bu kontrol inter alia finansmanın hangi kaynaklardan, hangi araçlarla yapıldığının, maliyetinin, zamanlamasının incelenmesi ve değerlendirilmesi suretiyle yapılır. Finans denetimi şirkette karşılıklı kontrolü de sağlar, kararların uygulanma sürecinin izlenmesine imkan verir ve varlıklar ile yatırımların fiziki kontrolünü de kapsar. Şirketin, ihtiyacı olduğu halde yönetim kurulunun bu idini kontrol düzeneğini kurmamış olması sorumluluğuna yol açabilir.

15. Finans yönetimi. Finans yönetimine ilişkin hüküm finans yönetimini de, dolaylı bir şekilde, ancak zorunlu olarak ididir. Çünkü finansın gerekliliği "finans" ile sorumlu kişinin veya kişilerin, yani finans yönetiminin varlığını kaınılmaz kılar. Bazı yazarlar finans yönetiminin 375. maddenin (c) bendinden değil de (b) bendinden doğan bir görev olduğu görüşündedir; ancak (c) bendinin amaca uygun yorumu halinde bu görüş anlam kazanır.

16. Riskin erken teşhisi ve yönetimi. Tasarının 378. maddesi, pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde yönetim kurulunu, "şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun idini gerekli önlemler ile idarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla uzman bir komite kurmak, sistemi idini geliştirmek ve geliştirmekle" yükümlü kılmıştır. Borsa şirketi olmayan şirketlerde bu komite denetiminin gerekli görmesi halinde hemen oluşturulur. Komite iki ayda bir yönetim kuruluna rapor verir.

Hüküm, riskin erken teşhisine odaklanmış bulunan lafzına rağmen, "teşhis" yanında genel olarak risk yönetimini de idindiği idini geniş yorumlanmalıdır. Geniş yorum, maddenin metnine dahil bulunan kenar başlığı sebebiyle (Tasarı 1534) zorunludur. Risk



yönetimi, doğrudan şirkete yönelik yakın ve ciddi bir tehlike mevcut olmasa da, şirketin ülke, piyasa, likidite, sektör ve enflasyon riskleriyle konjonktürel risklerden korunması ve muhtemel tüm risklerin kontrol altında tutulmasını sağlayan önlemlerin uygulanması demektir.

4. Farklılaştırılmış Teselsül

17. Kavram. Kurumsal yönetim kuralları iki tür yönetim kurulu üyesi öngörür: "Yürütücü" (icrai/executive) kararlar alan, uygulayan ve bu tür kararları alan üyeleri gözetim (idini denetim) altında tutan, yürütücü karar almak yetkisi bulunmayan "gözetleyici" üye (nonexecutive). SPK tebliği bu ayrımı hukukumuzda tarafsız olan ve olmayan üye şeklinde taşımıştır. ABD başta olmak üzere bazı ülkeler bu iki tür üyenin sorumluluklarını değişik sebep ve kurallara bağlamıştır. TK böyle bir ayrım yapmamıştır. Bu iki üye aynı sorumluluk sistemine tabi tutulamaz. Tasarının 557. maddesinde öngörülen, -TK. m. 309'da kabul edilmiş bulunan mutlak teselsülden değişik bir anlamı olan- farklılaştırılmış teselsül ilkesine dayalı hüküm, kurumsal yönetim ile de yakından ilgilidir.

Çünkü, farklılaştırılmış teselsül,

- sorumluların tüm zararı değil ortak kusurla birlikte vermiş oldukları "aynı zararı" tazmin etmelerini öngörür; ortak zarar dışındaki zararı teselsül dışında bırakır; bu zarara sebep veren kim ise (hangi üye veya yönetici ise) sorumluluğu ona yükler.
- müteselsil sorumlulardan her birinin ortak zarardan,
- kendi kusurlarına (BK m. 43, 44) denk düşen miktarda sorumlu tutulmalarını öngörür;
- ayrıca durumunun gereklerine (BK m. 43, 44),
- yani kişisel olarak zararın kendilerine yükletilebildiği ölçüde müteselsilen sorumlu tutulmaları esasına dayanır.

18. Öğretinin özellikleri. Farklılaştırılmış teselsül yeni bir dogmatik düzenlemenin değil, teselsül kavramına tam uyan doğru (ve belki de yeni) bir öğretinin ürünüdür. Bugüne kadar anonim şirket yönetim kurulunun sorumluluğu hukuku anlayışına hakim olan mutlak teselsül yorumunun ne BK'da ne de TK'da dayanağı vardır. Farklılaştırılmış teselsül öğretisi sadece adil değil, aynı zamanda kuramsal yönden "teselsül" kavramının gerçek anlamına uygundur. Başka bir deyişle, mutlak teselsül öğretisi "teselsül"ü doğru yorumlamamış, alacaklıyı koruma düşüncesini amacını aşan bir şekilde önplana çıkarmıştır.

Eski öğreti müteselsil sorumluları ortak kusurla verilen "aynı zarar"dan değil, meydana gelen tüm zarardan sorumlu tutmaktadır. Müteselsil sorumlulara ve/veya bunların bazılarına bu zarar isnat edilemediği halde bunu araştırmayı reddetmektedir. BK m. 43 ve 44'de yer alan kusurun derecesi, müterafik kusur, zarar görenin onayı, zarar verenin sosyal durumu gibi tazminatın tutarını belirleyici öğeleri dikkate almamaktadır. Eski görüş müteselsil sorumluluğu adeta

ağırlaştırılmış sorumluluk gibi anlamaktadır. Ayrıca, TK bağlamında, teselsül ilişkisinde rücu öğretisi ve uygulaması da doğru değildir. Mevcut uygulamaya göre, ortak kusur ile verilen aynı zararı değil tüm zararı ödeyen müteselsil sorumlu, diğer müteselsil sorumlulardan tüm zarardan kendisine düşen payı aşan zarar için rücu etmektedir. TK'nın bugünkü yerleşik yorumu zarara uğrayanı, müteselsil sorumluluk kavramını aşan ölçüde ve haksız olarak kayırmaktadır.

5. Yönetim Kurulunun Kurumsal Yönetim Açıklaması Yükümlülüğü

19. Tasarının 375 (1)/f hükmü ile 1524 ve 1529 (1) maddeleri düzenlemeleri uyarınca halka açık şirketlerde yönetim kurulunun, her yıl yayımlamak ve şirketin internet sitesine koymak zorunda olduğu, idariği kanunen belirlenmiş kurumsal yönetim açıklaması, hem bu organın kanunî görevleri arasına konulmuş hem de devredemeyeceği bir yetki olarak konumlandırılmıştır. Bu rapor, üçüncü kişilere ve ilgili kurumlara bilgi vermek yanında, yönetim kurulunun şirketi ve kendisini kurumsal yönetim kuralları, yani SPK'nın tebliğindeki liste bağlamında değerlendirmesini istemekte, böylece bu kurallara göre yönetim kurulu hem şirketi hem de kendisini denetlemektedir (özdenetim/otodenetim). Söz konusu açıklamayla yönetim kurulu kendisini hesap verebilirlik testine tabi tutmakta; şeffaflık ilkelerine ne ölçüde uyduğunu bizzat kontrol etmekte, nihayet yönetim kurulu yönettiği şirketin kurumsal yönetim sıralamasındaki yerini öğrenmektedir. Söz konusu değerlendirme hukukî iderik ve nitelik taşıyacağı için rapor, kuralların somutlaştırılması yaklaşımını etkili bir biçimde desteklemekte ayrıca, yürütme organının kendi kendini denetlemesi ilkesine anlamlı bir katkı sağlanmaktadır.

6. Erişim Olanağı ve Hakkı

20. Kavram. Erişim olanağı, anonim şirkette, pay ve menfaat sahibinin ihtiyacını duyduğu, şirketin finansal durumu hakkında interaktif bilgi edinmesi; bunu belirleyen ve değerlendiren şirketin projeksiyonlarının irdelenmesi, eşitli ilişkileri açıklayan bilgiye ulaşabilmesi demektir. Erişim hakkı ise, bu olanağın engellenmesi halinde bunun dava yoluyla sağlanmasını ifade eder.

Hem erişim olanağı hem de erişim hakkı Tasarıda sermaye şirketlerinin almak ve bilgi toplumu hizmetlerine özgülemek zorunda olduğu internet sitesi aracılığıyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Tasarıya göre, her sermaye şirketi, pay ve menfaat sahipleriyle, şirket hakkında finansal ve ekonomik bilgi almak isteyen herkesin erişimine açık denetim, inceleme, bağlılık raporlarının, genel kurul kararlarının ve belgelerinin, kâr dağıtım önerilerinin, açıklamaların, finansal tabloların konulduğu ve diğer bilgi toplumu hizmetlerine ilişkin ideriklerinin yayımlandığı bir internet sitesi kuracak veya şirketin zaten bir internet sitesi varsa, bunun bir kısmını bu tür bilgi ve belgelerin yayınlanmasına özgüleyecek, bu hususu da ticaret siciline tescil ettirecektir. Söz konusu site anılan



ilgililerin dikkatlerine yönlendirilmiş mesajların konulduğu özel bir yer, bir şeffaflık aracıdır.

Bu sitede herkese erişim olanağı, menfaat sahiplerine de erişim hakkı tanınmıştır. Erişim hakkı Tasarının Türk hukukuna getirdiği, şeffaflık yönünden işlevsel bir adım, kurumsal yönetim ilkeleri bakımından bir somutlaşmadır. Böylece, sermaye piyasası aktörleri, yatırımcılar ihtiyacını duydukları şirket bilgilerine, finansal tablolara, denetleme raporlarına, genel kurul toplantısı kararları ile belgelerine, açıklamalara herhangi bir engelle karşılaşmadan ulaşabilecekler ve kararlarını bu bilgilerle göre verebileceklerdir. Erişim hakkı Türk anonim şirketler hukukuna, ABD hukukunun ünlü "shareholder"/"stakeholder" ayrımını, dolayısıyla pay sahibi yanında, menfaat sahibi kavramını getirmekte, böylece hukukumuza hem eşitli kurumsal yönetim politikalarının uygulanması bakımından stratejik bir derinlik kazandırmakta hem de anonim şirketler hukukunda, özellikle borsa şirketlerinde sürdürülebilir adımların yolunu açmaktadır. Menfaat sahibi, şirkete "pay" yani yatırım ile değil, herhangi başka bir doğrudan menfaat ile bağlı olan bu sebeple şirketi özenli bir dikkatle izleyen, gelişmeleri bilmek zorunda olan kişidir. Çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, bayiler ve tedarikçi gibi kişiler menfaat sahibidir. Erişim hakkının ihlâlinde, yani internet sitesinde yer alması gerekli bir bilgi, karar, tablo veya raporun, kısaca "iderik" in sitede bulunmaması durumunda, bunun siteye konulmasının dava hakkı ile desteklenmiş olması kurumsal yönetim bakımından önemli ve etkin bir adımdır.

7. Hakim ve Bağlı Yönetim Kurulunun Yükümlülükleri

21. OECD Raporu. şirketler topluluğu tasarısı ile Türkiye'de ilk defa düzenlenmektedir. Böylece şirketler topluluğu, Tasarının kurumsal yönetim felsefesinin yoğun bir şekilde somutlaştırıldığı bir alan olmuştur. OECD'nin Türkiye'ye ilişkin pilot ülke çalışması bu hususu özellikle vurgulamaktadır. Rapora göre, Tasarının önerdiği değişikliklerin topluluk için şeffaflığı artırması ve azlıkta kalan pay sahiplerinin ezilmesi tehlikesini azaltması beklenmekle birlikte getirilen rejimin bağlı şirketin topluluk için şeffaflığı sağlayıp

sağlamayacağı ve denkleştirme akdinin uygun bir şekilde ödenip ödenmeyeceği tereddütleri davet ediyor. Rapor, bağlı şirketin yönetim kurulunun bağlılık raporunun hazırlanması görevini bazı yetkililere, yani yönetime devredebileceği endişesini dile getiriyor. Oysa, Tasarı görevi doğrudan yönetim kuruluna vermiş ve bunun devredilmesine kapı açabilecek herhangi bir imada bulunmamıştır. İkinci olarak OECD'nin pilot çalışması bağlı yönetim kurulunun denkleştirme davasını açmayabileceği eleştirisini yapıyor. Ancak, Tasarı bu olasılığı görerek hakim şirketi ve/veya onun yönetim kurulunu dava etmek hakkını bağlı şirketin her pay sahibine tanımıştır (Tasarı 202.2/b). Nihayet OECD, Tasarının 202 (5) hükmünü bir sorumluluktan kurtulma hükmümü gibi yorumluyor, oysa anılan hüküm bir sorumluluğu üstlenme kuralını idermektedir.

a. Bağlılık Raporları ve Bilgi Alma Hakkı

22. Bağlı şirketler ile hakim şirketin her yıl yayınlacakları, bağlı şirketlerin birbirleriyle, hakim şirketle, onların pay sahipleri ve yakınlarıyla iş ve işlemlerini açıklayan bağlılık raporları, topluluk içindeki ilişkilerin ortaya konulmasını ve belgelenmesini sağlamaktadır. Böylece yönetimlerin öz denetim ve belgeleme yapmaları amaçlanmaktadır. Ancak bu rapor kamuya açıklanmaz, sadece raporun sonu bölümü yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporuna alınır.

b. Pay İktisaplarının ve Devirlerinin Bildirilmesi

23. Tasarı topluluk bağlamında pay iktisaplarının ve devirlerinin maddede (Tasarı m.198) öngörülen belli yüzde eşiklerinin aşılması veya eşiklerin altına düşülmesi hallerinde, ilgili kurumlara ve şirkete bildirilmesini hükmüne bağlayarak belli büyüklükteki pay sahiplerinin yönetim üzerindeki etkilerinin şeffaf bir şekilde ortaya konulmasını ve haklarını bu bilgiye göre kullanılmasına olanak yaratılmasını amaçlamıştır. Bu bildirimler dolayısıyla, şirketin kim/kimler tarafından yönetildiği, yönetime kimlerin ne oranda etki yaptığı, kimin azlık ve önleyici azlık hakkına sahip bulunduğu, hakimiyet ve konum değişiklikleri, görülebilir duruma gelecektir. Tasarı bildirim yapılmadıkda iktisap edilen payların kullanılmasına izin vermeyerek, bildirim önemini vurgulamıştır.

c. Denkleştirme İstemi

24. Tasarı hukukî niteliği ve şekli ne olursa olsun hakim pay sahibinin, kontrol gücünü kötüye kullanmasından sorumlu olmasını ve hakimiyetin kötüye kullanılmasının muhatabı bulunan bağlı şirketin kaybının, o hesap döneminin sonuna kadar denkleştirilmesi veya bu yolda bir istem tanınması sistemini kabul etmiştir. Bu sistem, önceden belirlenmiş somut topluluk politikalarının gereği olarak, bir veya birkaç topluluk şirketine, dolayısıyla topluluğa yarar sağlamak amacıyla, diğer bir veya birkaç topluluk şirketine kısa ve geçici bir süre için kayıp verdirilmesinin hoşgörü ile karşılanabileceği, ancak bu haksız fiilin görmezlikten gelinemeyeceği, kaybın belirtilen sürede denkleştirilmesinin gerektiği, aksi halde hakim, hatta hakim

şirketin yönetim kurulunun sorumlu tutulacağı düşüncesinin ürünüdür. Tasarı topluluk menfaati ile bağlı şirketin menfaati arasında bir denge kurmak istemiştir. Dengenin kurulmasını ve korunmasının güldüğü şüphesizdir. Sistem, yaratıcı öğretileri ve mahkemeler hukukunu gerektirmektedir.

d. SellOut

25. Tasarı hakimiyetin kötüye kullanılması uygulamalarından kişisel olarak kayba uğrayan pay sahibinin paylarının hakim pay sahibi ve/veya hakim şirket tarafından gerçek değeriyle alınması zorunluluğunu getirerek modern şirketler hukukundaki yerleşik bir yaklaşımı [(paylarını satarak (sellout) şirketten çıkma) kabul etmiştir. Hakim şirketin, kayba uğrayan, hatta uğrama tehlikesi altında bulunan pay sahibine karşı yüklediği, onun paylarını satın alma zorunluluğu aynı zamanda kurumsal yönetim felsefesinin de gereği olan adil bir önlemdir.

8. TMS'na Göre Finansal Tablo Açıklanması

26. Tasarı, finansal tabloların UFRS'lerin özdeşi olan TMS'lere göre hazırlanmalarını öngörerek hesap verebilirlik ve şeffaflık yönünde bir devrim gerçekleştirmiş, bu suretle bir taraftan, Türkiye'nin uluslararası piyasaların dilini kullanmasının, diğer taraftan da pay sahiplerinin güvenilir bir şekilde hesap almasının yolunu açmıştır. OECD ve ROCS raporu tarafından da reform diye anılan bir kurumsal yönetim somutlaştırmasını gerçekleştirmiştir.

27. Tasarıya göre, büyük sermaye şirketleri finansal tablolarını bu standartlara göre hazırlayacaklardır. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, orta ve küçük ölçekli sermaye şirketleri, şahıs şirketleri, tek kişi işletmeleri ile kobiler için özel standartlar yayımlayacaktır. Genel kurul yeni bir yönetim sendere ve kanun ile standartlara uygun finansal tablolar hazırlatıp denetletip sunması talimatını verir.

VI. Denetim

28. İlkeler. Tasarının denetlemeye ilişkin hükümlerine, hepsi de kurumsal yönetim anlayışına uygun olan altı ilke hakimdir. Bunlar, (1) denetimin her yıl seçilmesi ilkesi (2) denetimin uzman ve bağımsız denetçi ile gerçekleştirilmesi ilkesi, (3) uluslararası denetleme standartlarının özdeşi olan Türkiye Denetleme Standartlarına (TDS) göre denetleme yapılması ilkesi, (4) denetçi güvenliği ve bunun simetriği olan denetçinin yüklediği görevi yerine getirip raporunu vermesi gerektiği ilkesi, (5) denetlemenin finansal tabloları ve yıllık raporun finansal tabloları açıklayıp değerlendiren bölümlerini iderdiği ve ayrıca şirketin riskin erken teşhisi için gerekli düzeneğe sahip olup olmadığının incelenmesini kapsadığı ilkesi, (6) denetlenmemiş, olumsuz görüş almış veya denetlenmesinden kaçınılmış finansal tabloların düzenlenmemiş oldukları ilkesidir.

29. Tasarı uyarınca "bağımsız denetim" büyük, orta ve küçük ölçekli, halka açık olan ve olmayan tüm sermaye şirketleri ile

şirketler topluluğu için zorunludur. Sermaye şirketleri, anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerdir. Bağımsız denetim ile kastedilen, şirketin kanunî organı olmayan ve herhangi bir şekilde veya sıfatla şirket bünyesi içinde yer almayan, şirkete tamamen yabancı, tarafsız ve uzman denetçiler aracılığıyla yapılan denetimdir. Bu denetim esasında bağımsız denetim kuruluşu (şirketi) tarafından yapılır. Tasarının sistemi denetimin bir mesleki şirket tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu, Tasarının hukuk politikasıdır. Ancak Tasarı, istisnaen denetimin

orta ve küçük ölçekli şirketlerde ya en az bir yeminli mali müşavir (YMM) veya serbest muhasebeci mali müşavir (SMMM) tarafından icra edilmesine de izin vermiştir. Denetimin her yıl seçilmesi gerekir. Birkaç yılı kapsayan seçim batıldır (denetimin her yıl seçilmesi ilkesi). Bu ilke denetimin önemini genel kurula anlatmak, genel kurulun denetimin kalitesi konusunda her yıl düşünmesini sağlamak,



denetim işlevini bir "rutin" olmaktan çıkarmak amacıyla konulmuştur. Denetimin hem öğretim durumu, hem mesleki nitelikleri ve kalitesi, belli esaslara bağlanmıştır. Denetçi, denetçi olabilme şartları yönünden AET'nin şirketlere ilişkin 10.4.1984 tarihli birçok kez değiştirilmiş bulunan 84/253 sayılı 8. yönergesine uygun olmalıdır (denetimin kalitesi, denetçinin bağımsızlığı ve uzmanlığı ilkesi). Tasarı, finansal tabloların denetiminde de, uluslararası standartları tercih etmiştir. Gerçi denetim TDS'lere göre yerine getirilir, ancak TDS'lerin uluslararası denetleme standartlarının özdeşi olmalıdır (uluslararası standartlara göre denetim ilkesi) . TDS'ler Türkiye Denetleme Standartları Kurulu tarafından konular ve yayımlanır.

Seđilip tescil ve ilân edilmiş bulunan denetçi, şirket tarafından görevden alınamaz (Tasarı 399.2). Bu yetki, ancak haklı sebeplerin bulunması halinde münhasıran mahkemeye aittir (denetçi güvenliği ilkesi). Madde gerekçesinde de belirtildiği gibi bu ilke denetçinin bağımsızlığına kesin bir göndermedir. Şirkete sınırsız fesih hakkı tanınmış olsaydı, denetçi kendisini şirket tarafından uygulanabilecek fesih baskısı altında hissedebilirdi. Feshin maddenin 4. fıkrasındaki şartlara bağlanmış olması, denetçiye güvence sağlamaya ilişkin yeni ve modern şirketler hukukunun esin verdiği bir üst hukuk kuralıdır. Denetçi güvenliği ilkesinin simetriği tescil edilmiş denetçinin, haklı sebepler haricinde görevi bırakmayacağıdır (Tasarı 399.8). Denetçi sadece finansal tabloları denetlemez, yıllık raporun şirketin hesaplarına ilişkin bölümlerini de denetlemek zorundadır.

Denetçi, aynı zamanda Tasarının 378. maddesinin yerine getirilip getirilmediğini de denetler.

30. Denetçi denetleme raporu bağlamında dört görüşten birini verebilir: (a) olumlu görüş. Finansal tabloları olumlu görüş almış bir sermaye şirketinin genel kurulu, paylı komandit şirkette ortaklar kurulu, yıllık sonuç (kâr veya zarar) ile ilgili olarak, kanuna uygun istediği kararı alabilir: Kârı, gerekli yedekleri ayırarak, kısmen veya tamamen dağıtmak veya olağanüstü yedek

hesabına intikal ettirmek gibi tasarruflarda bulunmak serbesttir. (b) Sınırlı olumlu görüş. Bu görüşte sonucun olumlu olduğu, ancak finansal tablolarda bazı aykırılıklar bulunduğu, bu aksaklıkların sonucu etkilemeyeceği; genel kurulun –aksaklıkları gidererek veya gidermeyerek yıllık sonuca ilişkin kararını alabileceği belirtilir. Sınırlı olumlu görüş, "ihtirazi kayıt"la verilmiş bir görüş olmayıp, esasında olumlu bir görüştür. (c) Olumsuz görüş ve (d) görüş vermekten kaçınma. Her iki görüş de aynı sonuçları doğurur. Bu halde genel kurul yıllık sonuç ile ilgili hiçbir karar alınamaz. Gerek Tasarının denetçinin

denetiminden geçmemiş bulunan finansal tablolar ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun düzenlenmemiş sayıldığı, yani bunların yok olduklarına ilişkin hükmü (Tasarı 397.1), gerek aynı sonucu olumsuz veya kaçınma görüşü alan finansal tablolar için tekrarlayan, 403 (5) hükmü genel kurulun söz konusu finansal tablo ve yıllık raporu benimsemesine imkan vermeyen bir üst normdur. Bu kural ile Tasarı Genel Kurulu şirkette düzenli bir muhasebeyi kuracak yönetim kurulunu seğmeye zorlamaktadır.

31. Tarafsızlık ve denetime özgülenme. Tasarı, denetçilerin tam bağımsızlığını sağlayıcı hükümler içermektedir. Bu hükümler uluslararası standartlarla tam uyum içindedir. Çünkü, denetleme standartları, denetimin konusu, görüşün yani sonucun açık bir şekilde belirtilmesi, üst gözetleme kurumunun (oversight) denetlemeyi internetten adım adım izlemesi kadar denetçinin tarafsızlığı da önemli ve gereklidir. Ayrıca denetçilerin, müşterilerine denetim dışında aynı zamanda danışmanlık, malvarlığı hesaplanması, teşkilat şeması hazırlanması ve yatırım bankacılığı işlemleri gibi hizmetler sunmasına izin verilmemiştir. Bu yasaklamadan sadece vergi danışmanlığı istisna edilmiştir.

32. Bir maliyet hesabı. Tasarıyı hazırlayan komisyona hakim olan düşünce, "bağımsız denetim" in şirketlere, dolayısıyla pazara bir maliyetinin olacağı, bunun TK'ya nazaran daha yüksek bir tutar oluşturacağı, ancak bu yükün sermaye şirketlerinin denetlenmemesinin ortaya çıkabileceği toplumsal maliyeti

yanında çok küçük kalacaktır. "Bağımsız denetim"e tabi tutulmayan sermaye şirketlerinin ülkemize taşıdığı toplumsal maliyetin bazı kalemleri şunlardır: Kayıtdışı ekonomi, dolayısıyla vergi kaybı, vergi etliğinin oluşturulmaması, uluslararası piyasaların güvenini kazanamama, kullandığı dile yabancılıktan doğan kayıplar, rekabet gücünü haiz bulunmama, soyutlanmışlık içinde yabancı sermayeyi beklemek ve Basel II'yi uygulayamama. Türkiye halen bu toplumsal maliyeti ödemektedir.

33. Uluslararası piyasaların bir parçası olmak. Tasarının denetim konusundaki adımı dolayısıyla Türkiye bir taraftan, dünya piyasaları ile ortak bir dil kullanarak rekabet gücü kazanacak ve bunun düzeyini her geçen gün yükseltecek, diğer taraftan da denetleme alanında uluslararası denetleme standartlarının özdeşi olan TDS'ye göndermede bulunarak sürdürülebilir gelişmeyi gerçekleştirecektir. Uluslararası piyasaların bir parçası olmak Türkiye'nin mevcut ve gelecek ekonomik trendleri karşılayabilmesi için sadece yararlı değil, aynı zamanda gereklidir.

VII. Genel Kurulda Kurumsal Yönetim

34. Genel olarak. Tasarının idediği, genel kurulun kurumsal ve dogmatik genel kurul ("GK") düzeni incelendiğinde kurumsal yönetim felsefesinin bu organda dört noktada etkili olduğu görülür. Birincisi genel kurulda temsilci aracılığıyla oy verilmesinin dağdaş uygulamalara uygun bir sisteme bağlanmış olmasıdır. Gerçekten temsilci aracılığıyla oy verme, TK'daki düzenlemenin aksine, Borçlar Kanunu'nun temsile ilişkin hükümlerinden farklı bir anlayışla ele alınmış ve bu bağlamda kurumsal temsilci kurumu Türk hukukuna getirilmiştir. Bu kurum ile bir taraftan oy haklarının belli görüşler ve öneriler yönünden örgütlenmesi gerçekleşecek, diğer taraftan da pay sahiplerinin GK'ya katılmamalarından ve oy kullanmamalarından doğan "güç boşluğu" sorununun sakınca yaratmayacak bir düzeye indirilmesi gerçekleştirilecektir. Dağınık oyların şirketin yönetim ve denetimine ilişkin, özellikle kurumsal yönetim ilkeleri esas alınarak örgütlenmesi pay sahipleri demokrasisinin de gereğidir.

Pay sahipleri demokrasisinin sürdürülebilir nitelik kazanması hedefine yönelik bu önlem ile, kurumsal yönetim kavramının ana amacına yani pay sahibinin konumunun güçlendirilmesi noktasına ulaşabilecektir. İkincisi, ana şirketin GK'sının topluluğun yeni düzeni içinde bazı görevler yüklenmiş olmasıdır. Ana şirketin yönetim kurulunun şirketler topluluğuna ait bazı görevleri bulunması ana şirketin GK'sının da bunlara paralel yetkileri haiz olması sonucunu doğurmuştur. Topluluğun konsolide finansal tabloları hakkında karar almak, topluluk denetisini seçmek, gereğinde görevden uzaklaştırmak gibi. Üçüncüsü, şeffaflıktır. Bu hedefe ulaşmada Tasarının kullandığı araç internet sitesi yanında online GK'dır. Genel kurul, Tasarıda pay sahibinin elektronik ortamda karar mekanizmasına kişisel olarak veya temsilci, özellikle kurumsal temsilci aracılığıyla katılmasını, toplantıyı elektronik ortamda izlemesini, uzaktan

tartışmalara katılmasını güvenli bir şekilde ve kolayca oy kullanmasını sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır. Dördüncü nokta, imtiyazların oy, özellikle oyda imtiyazın sınırlandırılması olmasıdır.

VI. Pay sahiplerinin Konumu

1. Kanunî Hükümlerin Emrediciliğinin Kabulü ile Pay sahiplerinin Korunması

35. Tasarının kurumsal yönetim felsefesinin uygulanması yönünden yeniliklerinden biri de, kanunda aksinin öngörülebileceğinin aksine belirtildiği haller hariç, kanunun anonim şirkete ilişkin hükümlerin tümünün emredici olduğuna ilişkin açık hükümdür. Gerçekten 340. maddeye göre, esas sözleşme, Türk Ticaret Kanununun anonim şirketlere ilişkin hükümlerinden, ancak, kanunda buna aksine izin verilmişse sapan hükümler iderebilir. Bu düzenlemeyle, artık geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiş bulunan geçen yüzyılın sözleşme özgürlüğü ilkesine, kapsamı geniş yeni bir istisna daha getirilmiştir. Diğer istisnaları oluşturan hukuk dallarının başlıcaları şunlardır: İş, rekabetin ve tüketicinin korunması hukukları, sigorta sözleşmesi hukukunun birçok hükmü ve genel işlem şartlarını denetleyen, geçersiz şartları belirleyen hükümleri ideren özel kanunlar. Bu hukuklar hangi düşüncelerle sözleşme özgürlüğünün kapsamı dışına çıkarılmışlarsa, genel işlem şartlarının denetlenmesine, hangi anlayışlar yol almışsa ve hangi mülahazalar bazı genel işlem şartlarını geçersiz kılıyor, hangi konular yüksek mahkemeleri genel işlem şartlarını sözleşme özgürlüğü ilkesinden istisna eden ilkesel kararlar vermeye götürüyorsa son otuz yıllık öğreti hangi mülahazalara dayanıyorsa, aynı düşünceler, endişeler ve mülahazalar küçük pay sahipleri için de geçerlidir. Anonim şirkette doğunluğun gücü, onun doğru kez ilkelleşen menfaat hırsı ve bencilliği, pazarlıktaki üstün konumu, kanun maddelerinde yer alan, bilim komisyonlarının gayreti ve birikimiyle hükümlere konulmuş bulunan ve yasama organlarında kabul edilmiş olan nesnel adaleti kovar ve menfaatler dengesini bozar. Durumu güçlü olan taraf kanunlarda mevcut bulunan adalet dengesini yok eder. Azlık ve birel pay sahibi böyle bir güç karşısında korumasız bırakılmaz. Tasarının bu hükmü kurumsal yönetim felsefesinin en gerdekdi bir şekilde somutlaştırılmasıdır. Çünkü anılan hüküm, ilkel doğunluğun istediği hükümleri esas sözleşmeye koyarak, güçsüz pay sahibini zarara uğramasını önlemeye yönelik etkili bir önlemdir.

2. Haklarda Genişleme

36. Tasarı, pay sahipleri demokrasisine önem vermiştir. Bu amaca uygun olarak N. 35'de adılanan 340. madde yanında pay sahiplerinin hukukî konumları güçlendirilmiştir. Doğrudan pay sahipleriyle ilgili kurumsal yönetim düzenlemelerine odaklanırsak: (1) Pay sahiplerine, birleşme, bölünme ve tür değiştirme gibi yapısal değişikliklerde, haklarının özdeşini talep etme, şartları varsa şirketten çıkma, inceleme, denetleme ve iptal

davası başta olmak üzere, eşitli dava hakları tanınmıştır. (2) Özel denetim daha etkin ve işlevsel duruma getirilmiştir. (3) Paysahibine erişim, şirketten kıskım, şarta bağlı sermaye artırımında önerilme, eşit işleme tabi olma, hakimiyetin kötüye kullanılmasında eşitli istemler ileri sürme, denetçi atanmasını, GK kararının hükümsüzlüğünün tespitini, kurumsal temsilci sisteminin işletilmesini isteme hakları verilmiştir. (4) Bilgi alma hakkı kapsamlı bir düzenlemeye kavuşturulmuştur. (5) Azlık hakları listesi genişletilmiştir.

VII. Belirlemeler ve Sonuçlar

Tasarının kurumsal yönetim felsefesine yaklaşımını inceleyen bu denemenin ortaya koyduğu belirlemeler ve sonuçlar şunlardır:

1. Tasarı kurumsal yönetim kurallarını bir liste halinde idermemektedir. Onun yerine bu felsefenin nesnel adalet, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk gibi ana ilkelerini somutlaştıran, sistem kurucu kurum ve hükümlere yer vermektedir. Bu konsept Tasarının kurumsal yönetime karşı bir epizot yaklaşımı benimsemediğini göstermektedir. Belki "kurallar listesi" bir epizottur, ancak 1 numaralı görüşte belirlenen ilkeler bir "epohe"ye işaret etmektedir.
2. Somutlaştırılan ana ilkeler sadece borsa şirketlerine özgü olmayıp tüm sermaye şirketlerine uygulanabilecek değerlerdir.
3. Tasarı, kurumsal yönetim kurallarının, paysahiplerinin şirket yönetimi karşısındaki konumunu güçlendiren, yani felsefeyi bazılarının indirgediği "paysahibinin (payının) değerinin artırılması" sağlayan önlemler olduğu anlayışını reddetmekte, aksine onun şirkette menfaati olan herkesi koruyan bir yönetim biçiminin ilkeleri olduğu yaklaşımını tercih etmiş bulunmaktadır.
4. SPK'ya verilen tekel yetkisi kuralları güncelleştirmeye ve dok başlılığı, ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.
5. Felsefenin hem organlara hem de menfaat sahiplerinin konumuna yansıtılması anlayışı Tasarıya hakimdir. Bu adından 375. maddenin id denetim düzeneklerine ilişkin adılışına; 399,

400, 402 ve 403. maddelerde somutlaşan uzman ve bağımsız denetçi tarafından, TDS'lere göre yapılan denetim reformuna; denetçi güvenliği ile bu ilkenin simetriği olan denetçinin görevini haklı sebepler dışında bırakamaması yaklaşımına, nihayet denetlenmemiş, olumsuz ya da kağınma görüşü almış finansal tabloların yok oldukları sistemine işaret edilebilir.

6. 1 numaralı görüşte belirlenen dört ana ilkenin somutlaştırılması şöyle gerçekleştirilmiştir.

a. Tasarı altı kitabını oluşturan hükümlerin tümünde menfaatler dengesine dikkat etmiş ve nesnel adalete önem vermiş; tarafların konumunun farklı bir düzenlemeyi gerektirdiği hallerde yedek hükümlere başvurmuş, kanundaki nesnel adaletin –Merz'in sıra dışı bir söylemle belirttiği gibi uzman hukukçular aracılığı ile kovulmasına izin vermemesi gereken noktada da emredici hükümler getirmiştir. Tasarı anonim şirketlere ilişkin hükümlerin bir doğundaki nesnel kanunî adaletin, uzman hukukçuluğun kurbanı olmaması gerektiği görüşünü benimsemiştir. Aynen iş hukukunda, rekabetin korunması, tüketicinin korunması, sigorta sözleşmeleri hukukunda ve aynen genel işlem şartlarını adalet, hakkaniyet yönünden denetleyen yeni modern hukukta olduğu gibi. Aksi öngörülüp, nesnel adalet ve hakkaniyet kovulacaksa neden bir anonim şirket hükmünün bu iki evrensel değeri idermesi için bilim adamları ve kanunkoyucu yıllarca uğraşılıyor? İşte Tasarının 340. maddesinin kurumsal yönetim adısından anlamı ve değeri bu yaklaşımdadır. Bu ahlaki yaklaşım karşısında sözleşme özgürlüğü, gülsüz bir söylemdir.

b. şeffaflık şirketin internet sitesi, elektronik ortamda genel kurul ve TMS'ye göre kıkarılan finansal tablolar ve bunların TDS'lere göre denetlenmesi ile gerçekleştirilmiştir.

c. Yeni muhasebe ve denetleme düzeni ile bağıllık raporları, bildirim yükümlülükleri ve şirketler topluluğuna ilişkin hükümler hesap verilebilirliği sağlamaktadır ve

d. b) ve c) ile farklılaştırılmış teselsül ise, kurumsal yönetime gönderme yapan modern sorumluluk anlayışını işaret etmektedir.



Prof Dr. Ünal Tekinalp

Yeni Türk Ticaret Kanunu Komisyonu Başkanlığı görevini sürdüren Prof. Dr. Ünal Tekinalp'in 400 civarında Türkçe ve 30 civarında yabancı dilde makalesi bulunmaktadır. Prof. Dr. Ünal Tekinalp 1962 – 1964 yılları arasında Berlin'deki Frei Universität'de, Prof. Dr. Ernst E. Hirsch'in yanında asistanlık ve doçentlik tezi çalışmalarını yürütmüştür. 1973 yılında profesör olan Ünal Tekinalp, Tekinalp Hukuk Bürosu'nda çalışmalarına devam etmektedir.

Dr. Tamer Saka / Sabancı Holding

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Kurumsal Risk Yönetimi

İstikrarlı büyümenin son yılı olarak kabul edilen 2007'nin sonlarına gelindiğinde, 2008 yılının tüm dünya ekonomisi için zor bir dönem olacağı öngörülmekte, mevcut istikrar ortamının bozulacağına işaret edilmekteydi. 2008 yılı içerisinde vuku bulan olaylar ise beklentilerin üzerinde gerçekleşerek sadece ekonomik göstergelerde bozulmalara neden olmamış, uluslararası piyasalardaki koşulların ve iş yapma şekillerinin de değişmesine neden olmuştur.

Uluslararası finansal piyasalarda başlayan dalgalanmalar her geçen gün artarak, dünya devi olarak kabul edilen yatırım ve sigorta şirketlerinin dahi batma tehlikesiyle karşı karşıya olduğu, tasfiye sürecine girdiği veya satın alma/birleşmeye konu edildiği, piyasalarda güvensizliğin en üst seviyelere ulaştığı, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomi ayırımına gitmeksizin tüm dünya ekonomilerinde gerek ekonomik gerek sosyal olumsuz etkilerinin en sert şekilde hissedildiği bir "global kriz" ortamı oluşmasına neden olmuştur.

Artan verimlilik ve maliyet düşürme beklentileri, sıkı yasal düzenlemeler, her geçen gün artan hızlı teknolojik gelişmeler ve özellikle rekabet açısından en baskı altında olduğumuz, küresel ekonominin ani değişimlere karşı kırılgan olduğu bir dönemde yaşamaktayız. Yaşanan finansal dalgalanmalar, reel piyasaları tehdit etmekte, "risk" ve "risk algılaması" kavramları her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Risk algısındaki bu artış beraberinde finansal seçiciliği de getirmiş, şirketlerin büyüme ve gelişme kriterleri, kurumsal yönetim, risk yönetimi, kamu güveni ve şeffaflık gibi konular bu seçiciliği etkileyen başlıca unsurlar haline gelmiştir.

Bu dönem içerisinde, politik ve ekonomik alandan istikrarı yakalayabilen, hukuki yapılanmasını günümüz şartlarına uyumlu hale getirebilmiş, "risk yönetimi" yapabilen ekonomiler kriz ortamının getirdiği olumsuz etkilerden daha az etkilenecek, dalgalanmalara karşı daha fazla direnç gösterebilecektir. Bu noktada, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, ticaret, finans ve sermaye piyasalarının içinde yaşayacağı dönemin gereksinimlerine; risk yönetimi, şeffaflık ve hesap verebilirlik, bilgi teknolojileri kullanımı ve menfaat gruplarının yararları gibi konulara işaret etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

TTK ve Kurumsal Risk Yönetimi

Global finansal risklere karşı hükümetler gerekli önlemleri almakla yükümlü olsalar dahi, risk yönetimi kavramını şirket genelinde



uygulanan bir "kültüre" dönüştürmek, risk algılamasını geliştirmek ve belirlenecek risk yönetim politikası çerçevesinde faaliyette bulunmak şirketlerin yükümlülüğü altındadır. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın 378.maddesi ile bu yükümlülüğe şu şekilde dikkat çekilmekte, izlenecek yöntemler belirtilmektedir:

"(1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhis, bunun için gerekli önlemler ile önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi geliştirmek ve geliştirmekle yükümlüdür..."

"(2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, önlemleri gösterir."

Bu kapsam içerisinde ele alındığında, sadece kur, rakip, sektör riskleri gibi alışılmış olan risklere odaklanan ve riskleri birbirinden bağımsız olarak ele alan Klasik Risk Yönetim anlayışının, risklerin tüm şirket üzerindeki konsolide etkisinin belirlenmesi, sistematik ve entegre bir yönetim aracılığı ile iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi konularında yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durum, bütün menfaat ve ilgi gruplarının dikkatlerinin "Kurumsal Risk Yönetimi" (Enterprise Risk Management) kavramı üzerine çekilmesine neden olmuştur.

Kurumsal Risk Yönetimi; bir kuruluşun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer tüm çalışanları dahil olmak üzere kurumun her seviyedeki çalışanı tarafından icra edilen, şirket stratejilerinin belirlenmesinde



uygulanan, kurumu etkileyebilecek potansiyel olayların belirlenmesi ve şirketin sahip olduğu risk alma isteği yani risk iştahı doğrultusunda bu risklere karşı önlemler alınması için tasarlanmış, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için makul güvence sağlayan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, Kurumsal Risk Yönetimi'nin en önemli özelliği reaktif değil "proaktif" bir süreç olmasıdır. Olaylar olduktan sonra değil, meydana gelmeden önce olası etkilerinin belirlenmesi, bu risklere karşı uygun aksiyon planlarının tespit edilmesi ve bütçe çalışmalarını içerisinde göz önünde bulundurularak hayata geçirilmesi prensibi doğrultusunda uygulanmasıdır. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda Kurumsal Risk Yönetimi uygulamalarının, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nca şirketlerin gerçekleştirilmesi gereken; risklerin erken teşhisi, ilgili önlem ve aksiyon planlarının alınarak yönetilmesi gereksinimlerini kapsadığı açıkça görülmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin şirket içerisinde etkin ve sistematik bir şekilde yönetilmesi açısından roller ve sorumlulukların belirlenmesi kritik önem taşımaktadır. Ülkemizde yeni bir kavram olarak ortaya çıkan "Chief Risk Officer" lar bu sürece liderlik etmek ve yol gösterici olmakla yükümlüdürler. Kurumsal Risk Yönetim sisteminin, proaktif bir süreç olarak kurum ile bütünleşmesini sağlayarak stratejik planlama, iş planlaması ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesini sağlamak, kısaca "risk yönetim kültürü" nü oluşturmak CRO'ların temel görevleridir.

Bu kültürü oluşturmak ve devamlılığını sağlamak için ise sürecin Yönetim Kurulu tarafından sahiplenilmesi kritik önem taşımaktadır. Yönetim Kurulu, şirketin karşı karşıya olduğu kritik risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini güvence altına almak ve şirket genelinde risk yönetim politikalarını, anlayışını ve standartlarını belirlemek ile sorumludur. Stratejik ve kritik risklerin Yönetim Kurulu seviyesinde izlenmesi gerekmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi dönüşüm süreci içerisinde, kritik önem taşıyan birimlerden bir diğeri ise temel görevi şirket genelinde risk yönetim politikalarını, anlayışını ve standartlarını oluşturmak, izlemek, şirket için yüksek önem arzeden riskleri takip etmek ve periyodik olarak bu riskleri ilgili bölümlere raporlamak olan "Risk Komiteleri" dir. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yukarıda bahsi geçen 378.maddesinde risk komiteleri kurma yükümlülüğü açıkça

ortaya koyulmuş, bu komitelerin direkt olarak yönetim kurulunu bilgilendirmesi gerekliliği belirtilmiştir:

Ancak, dikkat edilmesi gereken nokta, operasyonel anlamda risk yönetimi sorumluluğunun süreç sahibi iş birimleri olduğudur. Birimler içerisinde belirlenecek sorumlu kişiler; risklerin bertaraf edilmesi, riskin azaltılması, transfer edilmesi veya risklerden kaçınılması için gerekli olan aksiyon planlarının oluşturulması ve bu risk yönetim aksiyonlarının hayata geçirilmesi ile yükümlüdür. CRO, Yönetim Kurulu ve Risk Komiteleri ise bu sistemin etkin işleyişini, stratejik ve kritik önem seviyesine sahip risklerin yönetimini güvence altına almak ile sorumludur.

Kurumsal Risk Yönetimi anlayışı şirketlerin sürdürülebilir büyüme ve kalkınma hedeflerine ulaşması, her geçen gün daha yoğun yaşanan rekabet ortamında avantaj kazanılması, kurum değerinin korunması ve artırılması, daha etkin kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesi, kurumsal yönetimin geliştirilmesi amacı ile şirketler tarafından etkin olarak kullanılması gereken bir araçtır. Son günlerde yaşadığımız olaylardan da çıkartabileceğimiz üzere, kısa vadeli ve spekülatif nedenlere bağlı pozisyon alma stratejileri kurumlara başarı getirmemektedir. Stratejilerin, piyasadaki hızlı değişimlere adapte olabilmenin zorluğu göz önünde bulundurularak, şirketlerin kazançlarını maksimize etmek yerine, risk-kazan dengesinin sağlanacağı optimum noktanın bulunması yönünde oluşturulması gerekmektedir.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı zorunlu hale getirdiği; risklerin erken teşhisi, yönetimi ve raporlanması aşamaları ve temel olarak baz aldığı şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri gereğince, ülkemiz ticari hayatı için önemli bir değişim sürecini başlatacak, hayata geçirildiği takdirde risk yönetimi adına büyük bir yenilikçi adım atılacaktır. Kurumsal Risk Yönetimi ise, bu tasarıda bahsi geçen tüm uygulamaları içermesi ve ihtiyacımız olan proaktif süreci sağlaması açısından, her geçen gün önemini arttıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak, unutulmamalıdır ki kurumların bu süreçten sağladıkları fayda kurumun özelliklerine ve Kurumsal Risk Yönetimi uygulamalarının etkinliğine bağlıdır. Bu nedenledir ki, ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş şirketler Kurumsal Risk Yönetimi sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır.

Dr. Tamer Saka

TKYD Yönetim Kurulu üyesi olan Tamer Saka, Sabancı Holding Risk Yönetim Direktörü olarak görev yapmaktadır. İstanbul Üniversitesi'nden doktora derece sahip olan Saka, Türkiye İç Denetim Enstitüsü ve Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği üyesidir.



Dr. Av. Kemal Erol / Kemal Erol Hukuk Bürosu

Yeni Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Getirdikleri

Bilindiği gibi, yarım asırlık Türk Ticaret Kanunu'nun günün ihtiyaçlarına göre yeni baştan yazılması için sürdürülen çalışmalar, sonunda, bu iş için özel kurulan bir Komisyonun hazırladığı Taslağın, Bakanlar Kurulu Tasarısı olarak, Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulması ve TBMM Adalet Komisyonunun da 11 Ocak 2008 tarihinde kabulünün ardından, gerçekleştirilme aşamasına gelmiş bulunmaktadır. Görev başındaki 59. Cumhuriyet Hükümetinin programına ve kamuoyuna yapmış olduğu açıklamalara bakılacak olursa, Tasarının, bu yılın sonuna kadar olmazsa bile, en geç 2009 yılının ilk üç ayı içerisinde TBMM Genel Kurulunda görüşülerek kabul edilmesi beklenmektedir.

"Türk Ticaret Kanunu Tasarısı" adıyla yakın bir gelecekte Kanunlaşarak yürürlüğe girmesi beklenen bu Tasarının, Türk iş hayatına getireceği tüm değişikliklerin ve yeniliklerin anlatılması bu yazımızın sınırlarını aşacağı için, sadece Tasarının "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak ne gibi yeni hükümler taşıdığı ve buna bağlı olarak iş dünyasını etkileyecek olası değişiklikler konusunda madde başlıkları altında bilgi vermeye çalışacağım.

1-Kurumsal Yönetim İlkelerinin Halka Kapalı Şirketler İçin de Uygulanması:

Kanun Tasarısının Genel Gereğininin 088 ve 089 paragraflarında da ifade edildiği gibi, Dünyada ve özellikle tam üyesi olmak istediğimiz Avrupa Birliğinde Ticaret Hukukunu etkileyen öğretilerin başında sayılan "Kurumsal Yönetim" in, şirketlerin olabildiğince şeffaf ve daha adil yönetilmesini; buna bağlı olarak hesap sorulabilir ve tam denetlenebilir olmasını amaçladığı; ancak bu ilkeler benimsenip tam uygulandığında şirketleşmeden beklenen toplumsal yararın gerçekleştirileceği varsayımına dayalı bu kuramın, sadece hisse senetleri borsada işlem gören şirketler için değil, tüm şirketler için benimsenmesinin gerekeceği kabul edilmiştir.

Nitekim, Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri çerçevesinde, yetkili ve görevli Kurul'un, küçük yatırımcıların haklarını asgari korumak amacıyla, hisseleri borsada işlem gören şirketler için hakardığı ve hakarabileceği zorunlu düzenlemelerin doğunun, halka açık olmayan şirketlerce de uygulanmasını, bazen zorunlu kılmak (örneğin; Muhasebe ve Denetim standartlarına uyma ve web sayfası ve ilana ilişkin 1502. Madde); bazen de (profesyonel yönetici atamaya imkan veren 359. Madde ile yönetim kurulu üyelerinin verebilecekleri zararların sigorta ettirilmesinin kurumsal yönetimde değerlendirileceğine ilişkin 361. Madde örneklerinde olduğu gibi) teşvik etmek üzere, Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısına alınmış olduğunu görüyoruz. Bu husus, kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması için önemli ve doğru bir politika tercihi olarak ortaya çıkmaktadır.

2-Azınlık Dahil Tüm Pay Sahiplerinin

Haklarının Garanti Edilmesi :

Yürürlükteki Türk Ticaret Kanununun pay sahiplerinin ve özellikle azınlık payı sahiplerinin haklarını korumaya elverişli olmayan



hükümleri değiştirilerek, onlara oldukça geniş haklar tanıyan hükümler getirilmektedir. Genel olarak, "Pay sahipleri demokrasisi" olarak adlandırılan kurullarla, büyük şirketlerdeki küçük hissedarların temsil ve oy haklarının etkin kullanılmasının yanı sıra, azınlık paydaşların, aktif bilgi alma hakkıyla başlayıp, genel kurulda hesap sorma için dile getirmek istedikleri ama yönetimin haklı gerekde olmaksızın reddettiği konuların gündeme bağlılık ilkesinden müstesna tutulmasının, özel denetimi atamasını Mahkemeden isteyebilmesinin, gerekiyorsa kararların iptalini istemesinin ve hatta sorumluluk davasına kadar götürülmesinin yolu açılmıştır.

Benzer şekilde, sermayenin onda birini; halka açık şirketlerde ise yirmide birini temsil eden payların sahiplerine, haklı sebep varlığında mahkemeden şirketin feshine karar verilmesini isteme hakkı verilmektedir. Buna karşılık, şirket paylarının ve oy hakkının en az yüzde doksana sahip olan çoğunluk paydaşlarının feshi isteyen bu grubun paylarını almak suretiyle onları feshini istedikleri şirketten çıkarma hakkı da sağlanmak suretiyle menfaatler dengelenmektedir.

Ayrıca sermaye artırımlarında pay sahibinin öncelik (rühdhan) hakkını kullanabilmesini garanti altına alacak düzenlemeler yapılmış; bu hakkın ana sözleşme ile kaldırılması veya sınırlandırılması kanunla yasaklanmıştır.

Bu hükümler, bir yandan şirket yönetiminin kurumsallaşmasını ve ortak haklarına uygun yönetilmesini garanti ederken, öte yandan da küçük tasarruf sahiplerini, şirketlere hisse oranına bakmaksızın ortak olmaya cesaretlendirecek ve tasarrufların doğru yatırımlara gitmesini sağlayacak başka bir olumlu gelişmedir.

3-Yönetimin Kurumsallaştırılması:

Özellikle aile şirketlerinde yönetimin, sermayeye hakim olan ailenin hakları doğrultusunda ve aile üyelerinin kararları ile yapılıyor olduğu gerçeği, sadece bu şirketlerin yok olup gitmesine; böylece pek çok umut, güven ve kaynağın israfına yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda bu güven kaybı sebebiyle, şirketleşmenin ve küçük tasarrufların şirket sermayesi olarak ekonomiye hizmet etmesinin önünde büyük bir engel olarak durmaktadır.

Bu nedenle kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin yönetimine hakim olacağı bir düzenin getirilmesi, " ...nasıl olsa en büyük paydaş benim, kendi şirketimi istediğim gibi yönetirim..." anlayışı

yerine, ekonominin ve şirketin tüm paydaşlarının ortak çıkarlarına uygun ve adil bir yönetime kavuşması önem taşımaktadır.

Tasarı kurumsal yönetimin gerektirdiği tüm düzenlemeleri içermektedir. Bu çerçevede, Yönetim Kurulu üyeliği artık sadece pay sahipliğinin verdiği "mutlak bir yönetme" hakkı olmaktan çıkmış; pay mülkiyetinden doğan hakkın özü de korunarak, profesyonel yöneticilik ön plana alınmış; paydaş olmayanların şirkette yönetim kurulu üyesi olmasının önü açılmıştır.

Yönetim Kurulu üyelerinin hak ve sorumluluklarının objektif olarak belirlenmesi, özellikle özen borcunu yerine getirip getirmediği tartışmalarının bu hükümlerle netleştirilmesi suretiyle, daha sonra ortaya atılacak sorumluluk davalarında kararlarından dolayı sorumlu tutulmaları kolaylaştırılmıştır. Bu sorumluluk, şirket yöneticilerinin her zaman sağlıklı karar almalarını garanti altına yönelik en önemli yeniliktir.

Tasarı, ana sözleşmede hüküm bulunması şartıyla, bir örgütlenme yönetmeliğine göre yönetimin kısmen veya tamamen devrini de imkan dahiline sokmuştur. Yeni sistem "executive" yani yönetici olan ve olmayan yönetim kurulu üyesi ayırımı yapmaya uygundur.

Ayrıca, özellikle yabancı sermayeli şirketlerde yönetim kurulu toplantılarının yapılabilmesini kolaylaştırmak için, elektronik ortamda yapılmasına olanak sağlanması da ayrıntı gibi görünen ama önemli bir yeniliktir.

4-Tehlikelerin Erken Teşhisi:

Tasarının kurumsal yönetim anlamında getirmiş olduğu diğer önemli yenilik ise, payları borsada işlem gören şirketlerin tümünün zorunlu olduğu gibi, diğer şirketlerde de denetimin gerekli görüp yönetim kuruluna yazılı olarak bildirdiği hallerde, "Riskleri Erken Teşhis Komitesi" kurulmasıdır. Bu Komitenin görevi, yönetim kuruluna iki ayda bir rapor vermek suretiyle, şirketin karşılaşması muhtemel riskler ve tehditler konusunda yönetim kuruluna uyarıda bulunmaktır. Böylece, risklerin varlığını önceden öğrenme imkanına kavuşmuş olan yönetim kurulunun buna göre gerekli önlemleri alarak şirketin varlığını koruması sağlanmış olacaktır.

5-Muhasebe Standartlarının Zorunlu Kılınması:

Bir şirketin gerçek durumunun ve gücünün bilinebilmesi için onun muhasebe kayıtlarının doğru ve güvenilir olması şarttır. Günümüzde, payları borsada işlem gören şirketlerin zorunlu olan UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) kurallarının yanı sıra, UMS (Uluslararası Muhasebe Standartları) da artık bu Tasarı ile tüm şirketlerin zorunlu hale gelecektir. Böylece şirketlerin farklı standartlarla Muhasebe tutmaları ve

raporlama yapmalarından kaynaklanan bilgi kirliliği ve buna bağlı yanıltmalar sona erecek, tüm şirketlerin güvenilir olacak uluslararası standartlar sayesinde şirketin gerçek sermaye, bilanço ve finans gücü, sadece paydaşlara değil, aynı zamanda şirketin çalışanlarına, tedarikçilerine ve müşterilerine de doğru olarak duyurulmuş, piyasaya ve şirketleşmeye olan güven korunmuş olacaktır.

6-Etkin bir Denetim Sistemi Kurulması ve

Denetimin Zorunlu Olması:

Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin uygulanabilmesinin ilk koşulu bu kuralların uygulanmasını garanti edecek mekanizmaların kurulması ve bu mekanizmanın iyi çalışıp çalışmaması ihtimaline karşılık da objektif ve bağımsız bir Denetim mekanizmasının kurulmuş olmasıdır.

Maalesef halen yürürlükte olan Türk Ticaret Kanununda öngörülen yapı ile Denetim kurullarının, kendisinden beklenen Denetim fonksiyonun gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı bilinmektedir.

Bu gerden hareketle Tasarıyı hazırlayan Komisyon, mevcut tüm ticaret şirketleri için bir şekilde Denetim yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Mevcut sistemdeki id denetim yerine, yine halen sadece borsa şirketleri için zorunlu olan "Bağımsız Dış Denetim", Tasarı bu haliyle kanunlaştığı takdirde, tüm sermaye şirketleri için (özellikleyle orantılı olmak üzere) zorunlu hale getirilmiş olacaktır.

Bağımsız denetimi yapabilecek olanlar, ortakları yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyanlardan oluşan "bağımsız denetleme kuruluşları"dır Bu kuruluşların raporları ile finansal güvenilirliği kanıtlanamayan şirketlerin ağır yaptırımlar öngörülmüştür.

Tasarı, bu genel denetimin yanı sıra, pay sahiplerinin bazı hallerde özel Denetim isteme hakkını da sağlamıştır. Bu usule göre pay sahiplerinin genel kuruldan yazılı olarak özel Denetim istemesi ve genel kurulun bu talebi uygun görmesi halinde şirket merkezinin bulunduğu yerdeki Asliye Ticaret Mahkemesi özel denetici atayabilecektir.

Sonuç: Yukarıda özetlenmeye çalışıldığı üzere, yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısının bu değişikliklerle kabul edilip yürürlüğe girmesi halinde kurumsal yönetim ilkelerinin yaygın ve etkin bir şekilde uygulanması bakımından çok önemli aşama gerdenmiş; başka sebeplerle Türkiye Avrupa Birliğine üye olamazsa bile, Türk ticaret ve iş dünyası, rakipleriyle yürütmeye mecbur olduğu yarışta halihazırda var olan dezavantajlı durumundan kurtulmuş olacaktır.



Av. Dr. Kemal Erol

Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni 1975 yılında bitiren Dr. Avukat Kemal Erol, İngiltere'de Norwich ve Londra'da eğitim gördü. Dr. Kemal Erol, Ankara ve Londra Üniversitesi King's College'de çalışmalarını tamamlayarak Rekabet Kurallarının Ülke Dışı Uygulaması konulu tezle Avrupa Toplulukları Hukuku Doktoru ünvanını aldı. Rekabet Kurulunda üye ve ikinci Başkan olarak 1997-2003 Mart arasında 6 yıl görev yaptı. Görev süresinin bitiminden sonra Rekabet Kurulundan ve Hâkimlikten emekli olarak, 3 yıla yakın süreyle Koç Holding A.Ş.'nin Baş Hukuk Müşavirliğini yürüttü. 1 Mart 2006 tarihinde kendi isteğiyle bu görevinden de ayrılarak Dr. Kemal Erol Hukuk Bürosu'nu kurdu.

Fikret Sebilcioğlu / PricewaterhouseCoopers Denetim Direktörü

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Finansal Raporlama ve Bağımsız Denetim Konularında Getirdiğı Yenilikler



Uzun zamandır gündemde olan Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın (Tasarı) 2008 yılında yürürlüğe girmesi beklenmektedir. Küreselleşen ekonomi, uluslararası rekabet, Türk hukukunun AB müktesebatına uyumu ve baş döndürücü bir hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler gibi faktörler, Türk ekonomisinin ve bu ekonominin temel taşları olan şirketlerin, uluslararası piyasaların kurumlarına ve kurallarına uymasını zorunlu hale getirmiştir. İşte bu noktada Türk iş dünyasının içinde yaşayacağı geleceğin hukuk altyapısını oluşturacak Yeni Türk Ticaret Kanunu, ticari hayatın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yukarıda bahsedilen zorunlulukları da göz önünde bulundurarak hazırlanmış ve şu anda Meclis'te yasalaşmayı beklemektedir.

Günümüzde bir ülkenin sermaye piyasalarının gelişmesi, şirketlerinin gelişmiş piyasalardaki menkul değerler borsalarına kote olabilmemesi, uluslararası sermaye çekebilmesi ve rekabetin yüksek olduğu piyasalarda yer alabilmesi için, şirket finansal tablolarının tam şeffaflığa dayalı bir şekilde Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) göre hazırlanarak, uluslararası standartlarda bağımsız denetimden geçmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Tasarı bu anlamda ticari hayatı yakından ilgilendiren finansal raporlama standartları ve bağımsız denetim konularında önemli değişiklikler getirmektedir.

Finansal Raporlama Standartları

Tasarı halka açık olsun ya da olmasın tüm sermaye şirketlerinde muhasebe sistemlerinin ve finansal raporlamaların UFRS'nin tercümesi olan Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) göre uyumlu olmasını zorunlu kılmıştır. Bu çerçevede konsolide mali tabloların hazırlanması zorunluluğu da getirilmiştir. 1 Ocak 2006 tarihinden geçerli olmak üzere yayımlanan TMS, 4487 sayılı kanun ile kurulan Türkiye Muhasebe Standartları Kurumu (TMSK) tarafından hazırlanmıştır. TMSK'nın temel görevi; denetlenmiş finansal tabloların sunumunda finansal tabloların ihtiyaca uygun, gerçek, güvenilir, dengeli, karşılaştırılabilir ve anlaşılabilir nitelikte olmaları için ulusal muhasebe ilkelerinin gelişmesi ve benimsenmesini sağlayacak ve kamu yararı için uygulanacak ulusal muhasebe standartlarını saptamak ve yaymaktır. Bu anlamda TMSK'nın oluşturulması, muhasebe ve finansal raporlama konularının ülkemizde bir çatı altında toplanması açısından önemli bir gelişmedir.

TMSK, bahsedilen yetkilerini kullanırken şirketlerde doğrudan bir finansal raporlama altyapısının oluşması ve Avrupa mevzuatları

ile uyum sağlanması amacıyla UFRS'yi benimsemiştir. Buna bağlı olarak TMSK 2005 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu Vakfı (IASCF) ile imzalamış olduğu "Telif Hakları Anlaşması" ile standart üretme sürecinde adı geçen vakfın öngördüğü resmi deviri prosedürünü izlemektedir. Böylece TMS çerçevesinde hazırlanmış finansal tabloların uluslararası piyasalarda kabul görmesi de sağlanmış olacaktır.

Bilindiğı üzere, AB üyesi ülkelerde borsaya kote şirketler 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren konsolide finansal tabloların hazırlanmasında UFRS uygulanmasına geçmiştir. Ülkemizde de SPK ve BDDK, kendi mevzuatlarında UFRS uyumlu tebliğlerini yayınlamışlardır. Taslağın yasalaşması ile uygulanmaya başlanacak TMS, bu regülasyona tabi şirketler için de kapsamlı bir mevzuat oluşturacaktır.

Ayrıca TMSK küçük ve orta ölçekli işletmelerde TMS'nin uygulamasını kolaylaştırıcı UFRS ile uyumlu sadeleştirme çalışmalarını halihazırda yürütmektedir. Özellikle bu husus, işletmelerin çok önemli bir kısmının KOBİ niteliği taşıdığı ülkemizde standartların uygulanmasını hızlandıracak olumlu bir gelişmedir.

Yeni Denetim Mekanizması

Tasarı ile şirket yönetiminde bir organ olarak yer alan "Muhakiplik" kaldırılmış ve işletmelerde TMS'ye uygun olarak hazırlanmış finansal tabloların bağımsız denetleme kuruluşu, yeminli mali müşavir (YMM) veya serbest muhasebeci mali müşavir (SMMM) tarafından, Uluslararası Denetim Standartlarına (UDS) göre denetimi zorunlu kılınmıştır. Küçük ve orta ölçekli şirketler en az bir YMM'yi veya SMMM'yi denetleyebilirken, büyük şirketler bağımsız denetleme kuruluşunu denetlediği olarak atamak zorundadır.

Yapılacak denetim, finansal tabloları ve/veya konsolide finansal tabloları ve yıllık faaliyet raporlarını içerecek şekilde düzenlenmiştir. Tasarı ile denetim sistemine ilişkin getirilen bir diğer yenilik de işlem denetimidir. Söz konusu işlem denetimleri, şirketlerin kuruluş, sermaye artırımı ve azaltımı, birleşme, bölünme, tür değiştirme, menkul değer ihracı gibi işlemlerini denetleyen denetimlerdir. Tasarı'da tanımlanan finansal tablo denetiminden beklenti, şirketlerin finansal tablolarının geçtiği yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi, yansıtılmamışa bunun sebeplerinin açıklanmasıdır. Burada vurgulanması gereken önemli bir konu bu tip bir denetimin bir faaliyet denetimi veya kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığına ilişkin bir denetim olmadığıdır. Tasarıda denetlemenin, denetimlik mesleğinin gerekleri ile meslek etiğine ve uluslararası denetim standartlarına uygun olarak ve özenle yapılması gerekliliği belirtilmiştir. Tasarıya göre denetlediği şirket genel kurulunca seçilecektir.

Bir bağımsız denetleme kuruluşunun, bir şirketin denetlenmesi için görevlendirdiği denetlediği yedi yıl arka arkaya o şirket için denetleme raporu vermişse, ilgili denetiminin en az iki yıl için değiştirilmesi tasarıda yer alan diğer bir husustur. Tasarı burada Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin hemen hemen tamamında olduğu gibi verimliliğe ve özen önceliğine önem vermiş ve eğer denetlediği bir bağımsız denetim kuruluşu ise kuruluşun değiştirilmesinden ziyade denetimden sorumlu ortağın iki yıl için değiştirilmesini yeterli görmüştür. Bu husus 8 Mart 2006 tarihli Avrupa Birliği Şirketler Hukuku 8. Yönergesi ile uyumlu olup denetiminin



bağımsızlığının sağlanması açısından önemli bir uygulama olacaktır. Halihazırdaki uygulama dikkate alındığında Tasarı'nın denetimle ilgili hükümleri ülkemizdeki ticari hayatına önemli bir değişim getirecektir. Şu anda sadece SPK ve BDDK kanunlarına tabi işletmelerde bağımsız denetim zorunluluğu bulunurken, Tasarı'nın yasallaşması ile işletmelerin öledüğü ne olursa olsun UDS'ye uygun bağımsız denetim zorunluluğu gelecektir.

UFRS ile tam uyumlu TMS'ye göre hazırlanmış ve bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloların menfaat sahipleri ile

paylaşılması, finansal raporlamada şeffaflığı ve işletmelerde hesap verebilirlik kültürünü olumlu yönde etkileyecek ve böylece ülkemizde kurumsal yönetimin gelişmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Ancak Tasarı'nın yasallaşmasının yukarıda bahsedilen değişikliklerin hemen olacağı anlamına gelmediğini, belirli bir geçiş sürecinde bu değişikliklerin sağlıklı bir şekilde olabilmesi için, ilgili standartların şirketler ve meslek mensuplarınınca öğrenilmesi ve özümsemesinin gerekliliği adıktır. Zira bu süreç eğitime dayalı ve zaman alıcı olacaktır.

Fikret Sebilcioğlu

Fikret Sebilcioğlu 1993 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezuniyetini takiben PwC İstanbul ofisine katılmıştır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğine üye olan Fikret Sebilcioğlu, derneğin "Sermaye Piyasaları Komitesi" ve "İçerik Geliştirme ve İletişim Komitesi" aktif üyesidir. Derneğin PwC sponsorluğunda yapmış olduğu "Yönetim Kurulu İhtisas Programı" ve "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim" konulu seminer ve panellere konuşmacı olarak katılmıştır. Fikret ayrıca Türk Genç İşadamları Derneği üyesi olup, İş ve Strateji Geliştirme komisyonunun ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Çalışma Grubu'nun başkanlığını yürütmektedir.

Sare Bayat / AIG Türkiye

Kurumsal ve Bağımsız Yönetim

Kurumsal Yönetimin temelinde şu soru yatar: Bir şirketi yöneticiler mi yoksa şirkette pay sahibi olan kişiler mi yönetir? Bir yönetici vasfından bahsediliyorsa yöneticinin görevi bu bağlamda, hissedarların menfaatini düşünerek hareket etmek, buna yönelik kararlar almak ve bu sorumluluk bilincini taşımak olarak tanımlanmalıdır. 2009 yılında yürürlüğe girmesi beklenen Taslak Türk Ticaret Kanunu'nun 369. maddesi de bunu şöyle dile getirmektedir: "Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özenıyla yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar." Yöneticilik, bu sorumlulukları dolayısıyla profesyonel bir meslek dalı olarak algılanmalıdır. Yönetimdeki başarısızlık, bir şirketin sonunu getirebildiği gibi, yatırımcılarının büyük finansal zararlara uğraması ve güven ortamının tamamen kaybolması ile de sonuçlanabilir.

Türkiye'de şirketlerin yapısına bakıldığında aile hakimiyetindeki grup şirketleri şeklinde bir yapılanmanın yoğun olduğu görülmektedir. Aile bireyleri hem ortak olarak hem de yönetimde aktif rol aldıklarından dolayı yönetim-hissedar çıkar çatışması gibi bir durumun oluşması pek mümkün değildir ancak bu tip aile şirketlerinde genelde gözlenen, şirket ile ilgili kararlarda yaşanan aile içi kavga ve anlaşmazlıklardır. Bunun yanısıra İMKB'de işlem gören şirketlerde şirketin yönetiminde ve stratejik kararlarda hakim ortakların söz sahibi olduğu görülmektedir. Bu durum aslında bir problem teşkil etmemekle beraber, bazen hakim ortakların, azınlık pay sahipleri ve şirket çıkarlarına ters düşecek kararlar alması gibi bir sorunun ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu tür durumların önüne geçilebilmenin şartı ise tüm hissedarların yönetimde temsil edilmesini ve yönetimin bağımsız ve profesyonel yöneticilere bırakılmasını sağlamaktır. Taslak halindeki Türk Ticaret Kanununun 360. maddesi de haklı bir neden gösterilmedikçe, genel kurul tarafından, yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayın veya belirli bir pay grubunun ve azlığa yönetimde temsil hakkı tanınması halinde paysahibinin üye seçilmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, profesyonel yönetim



adına da 378. madde pay senetleri borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurulunu, şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken tanısı, bunun için gerekli önlemler ile önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi geliştirmek ve geliştirmekle yükümlü kılmaktadır.

Yakın zamana geldiğimizde profesyonel yönetimin ve gerektirdiği yükümlülüklerin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Tüm bu yaşanan olaylara baktığımızda tam da Taslak'taki 378. maddesinde belirtildiği üzere şirketin varlığını, gelişmesini tehlikeye düşüren sebeplerin erken tanımlanması ve bunun için gerekli önlemler alınması yönetimin sorumluluğunda olduğu inkar edilemez bir gerçektir.

Menfaat sahiplerine karşı sorumluluk bilinci taşıyan yöneticiler, şirketin uzun vadeli geleceğinin en önemli göstergesidir. Kurumsallaşma adına pay sahiplerinin yönetimde tümüyle temsil edilmesi ve şirketlerin yönetiminin profesyonel ve bağımsız yöneticilere bırakılması bir gerekliliktir. Son zamanlarda yaşanan olaylarla beraber 2009 yılında bütünüyle yürürlüğe girmesi beklenen Taslak Türk Ticaret Kanunu gibi uygulamaların da etkisiyle kurumsallaşma bilincinin önümüzdeki günlerde şirketlerce gittikçe daha çok benimseneceğini düşünmekteyim.

Sare Bayat

AIG Türkiye Sigorta A.Ş. Finansal Sigortalar Departman Müdürü Sare Bayat, Simon Fraser Üniversitesi ve Koç Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdi. Boğaziçi Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü'nde master yapan Bayat, iş hayatına Oyak Yatırım Menkul Değerler'de başladı. 2005 yılında AIG Türkiye'ye geçen Bayat, müdür olarak görevine devam ediyor.

Genel Kurul Toplantısı Nasıl Yapılır?

I- Genel Bilgiler

Anonim ortaklıklarda, şirketin hisse senetlerini elinde tutan gerçek ve tüzel kişiler, yani şirketin ortakları, "Genel Kurulu" oluşturur. Genel Kurul bir şirketin yasama organıdır. Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Türkiye Cumhuriyeti için nasıl bir işlev yerine getiriyorsa, bir şirketin genel kurulu da o şirket için aynı işlevi yerine getirmektedir. Şirketin anayasası diyebileceğimiz "Esas Sözleşmenin" belirlenmesi, Yönetim Kurulu üyelerinin atanması, pay sahiplerine dağıtılacak kar payının karar bağlanması ve şirket çalışanlarının uyması gereken temel kuralların belirlenmesi genel kurulun görevleri arasındadır. Görüldüğü gibi bir şirket için hayati önemde olan birçok konu Genel Kurulun yetkileri dâhilinde bulunmaktadır. Bu nedenle Kurumsal Yönetim kapsamında Genel Kurul Toplantılarına büyük bir önem verilmektedir. Bunun bilincinde olan Sermaye Piyasası Kurulu 2005 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinde Genel Kurul Toplantılarına geniş bir yer ayırmış ve pay sahiplerinin haklarının kullanırken şirketin ve diğer hak sahiplerinin menfaatlerine zarar vermemeleri için ayrıntılı kurallar belirlemiştir. Bu çalışmada Genel Kurul Toplantılarının mevzuata ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun yapılması için izlenecek yol anlatılmaktadır.

Bir şirketin ortaklarının, yılda en az bir kez olmak üzere, kendi aralarında yaptıkları toplantılar "Genel Kurul Toplantıları" olarak adlandırılmaktadır. Türk Ticaret Kanununun (TTK) 364. Maddesine göre Anonim Şirketlerde iki tür genel kurul toplantısı yapılmaktadır.

- Olağan Üstü Genel Kurul Toplantısı
- Olağan Genel Kurul Toplantısı

Olağan Üstü Genel Kurul Toplantısı: TTK'nun 365. Maddesinde belirtilen Anonim Şirketin organları, her yıl en az bir kez yapılması zorunlu olağan genel kurulun haricinde, özel bir durumun görüşülmesi için, şirket ortaklarını olağanüstü genel kurul toplantısına davet edebilirler. TTK'nun 365, 366 ve 367. Maddelerine göre ortakları olağan üstü genel kurul toplantılarına davete yetkili olanlar şunlardır.

- Yönetim Kurulu
- Denetçilerin talebi ile Yönetim Kurulu
- %10'dan fazla paya sahip ortakların talebi ile Yönetim Kurulu
- Ortakların ve denetçilerin talepleri dikkate alınmadığı takdirde, başvurulması halinde Şirket merkezinin bulunduğu yerdeki mahkeme

Olağan Üstü Genel Kurul Toplantılarında davet ve toplantının yapılmasına dair bütün usuller, aşağıda anlatılan olağan Genel Kurul Toplantılarındaki gibi gerçekleştirilecektir.

Olağan Genel Kurul: TTK'nın 364. Maddesine göre, Anonim Şirketlerin sahipleri yılda en az bir kez Genel Kurul Toplantısı yapmak zorundadırlar. Genel Kurul Toplantısında;

- Yönetim ve denetim organlarının üyelerinin sedilmesi
 - Mali tabloların ve hesapların onaylanması
 - Şirket karının dağıtılması
- gibi önemli konular görüşülerek karara bağlanır. Yıl içinde ikinci kez kar dağıtmak isteyen bir şirket bunun için Genel Kurulu ikinci kez toplamak zorundadır.

Olağan Genel Kurul Toplantıları hesap dönemi sonundan (yani 31 Aralık) sonraki ilk üç aya içinde ve en kısa sürede yapılmak zorundadır. Toplantı şirket merkezinin bulunduğu yerde yapılır. Ancak esas sözleşmede hüküm bulunması şartı ile ortakların doğunluğunun bulunduğu başka bir yerde de yapılması mümkündür. Genel Kurulu Toplantısının yapılabilmesi için şirket



Ceyhan Kır / Türk-KrediRating A.Ş., Ortak.

sermayesinin %25'ini temsil eden pay sahiplerinin toplantıda hazır bulunması gereklidir. Yeterli doğunluk sağlanmadığı takdirde pay sahipleri ikinci toplantıya davet edilir. İkinci toplantı, katılan pay sahipleri sermayenin ne kadarını temsil ettiklerine bakılmaksızın gerçekleştirilir.

2- Oy Hakkı ile İlgili Kurallar

Şirketin ortakları, ellerinde bulunan hisse senetlerine bağlı olarak bir takım haklara sahiptirler. Bu hakların en önemlisi "oy hakkıdır". Pay sahipleri kullandıkları oy ile esas sözleşmeyi değiştirebilirler, yönetim kurulu üyelerini atayabilirler, kar payı dağıtım kararına katılabilirler. Yani pay sahipleri oy hakkı ile şirketteki kararlarını koruyabilirler. Bu nedenle oy hakkı pay sahipleri için önemli bir konudur. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri "Oy Hakkı" ile ilgili bir takım tanımlamalar ve kurallar geliştirerek, şirketlere önermiştir. İyi Kurumsal Yönetim Uygulamaları" diye nitelenebilecek bu kurallar aşağıdaki gibidir.

1. Pay sahipleri için oy hakkı vazgeçilmez niteliktedir. Esas sözleşmeyle veya şirket için başka düzenlemelerle kaldırılamaz ve özüne dokunulamaz.
2. Oylama süreci toplantıdan önce ve toplantı başlangıcında bütün pay sahiplerine duyurulur.
3. İlke olarak her payın bir oy hakkı bulunmalıdır. Belirli hisseler üzerinde, diğerlerinden farklı haklar olmamalıdır. Ancak Türkiye'de yaygın bir uygulama olarak belirli hisse senetleri üzerinde daha fazla oy hakkı bulunmaktadır. Kurumsal Yönetim alanında dağdaş bir seviyeye ulaşmak istiyorsak bu tür uygulamaların sona erdirilmesi gerektiği açıktır. Tabii ki böyle fiili bir durumun düzeltilmesi hemen gerçekleştirilecek bir gelişme değildir. Bir geçiş dönemi olarak aşağıdaki uygulamaları hayata geçirmek Kurumsal Yönetim alanında atılmış olumlu adımlar olacaktır.

- a. Oy hakkında imtiyaz yaratılacaksa, imtiyaz basit ve anlaşılabilir olmalıdır.
- b. İmtiyazlı pay sahiplerine, halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek biçimde aday gösterme imtiyazı tanınmaz.
- c. İmtiyazlı hisseler ile diğer hisseler arasında denge kurulması için, imtiyazlı grubun sermayedeki payının en fazla %50 fazlası kadar imtiyazı olabileceği şeklinde bir hüküm esas sözleşmeye konmalıdır.
4. Pay sahibinin genel kurulda kullanabileceği oy sayısına üst sınır getirilemez. Pay sahibi, ne kadar oy hakkı var ise o kadar oy kullanabilmelidir.
5. Oy hakkı, hisse senedinin elde edilmesi ile doğar. Oy hakkının, elde etme tarihinden belirli bir süre sonra kullanılmasını ön gören bir şirket için düzenleme yapılamaz.
6. Şirket oy hakkının kullanılmasını zorlaştıracak her türlü uygulamadan kaçınmalıdır. Özellikle genel kurul toplantısına katılmaları zor olan pay sahiplerine, oy haklarını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanır. Bu konuda teknolojinin sağladığı olanakların kullanılması önem taşımaktadır. Türkiye'de



henüz uygulanmayan genel kurul toplantılarına internet ortamında ya da tele-konferans yolu ile katılım için teknolojik alt yapının hazırlanması ve bu uygulamanın hayata geçirilmesi Kurumsal Yönetim alanında atılmış önemli bir adım olacaktır. Böyle bir uygulama özellikle uluslararası büyük kurumsal fonlar açısından önem taşımaktadır. Bu tür fonların yatırım yaparken iyi kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçiren şirketleri tercih ettikleri bilinen bir gerçektir.

7. Pay sahipleri oy haklarını bizzat kullanabilecekleri gibi vekil aracılığı ile de kullanabilirler. Şirket yönetimi vekâletle oy kullanılmasını engelleyemez veya zorlaştıran uygulamalarda bulunamaz. Vekâleten oy kullanmada aşağıdaki kurallara uyulması gereklidir.

a. Her gerçek kişi pay sahibi genel kurulda ancak bir kişi tarafından temsil edilir. Tüzel kişi pay sahiplerinin birden fazla kişi ile temsil edilmesi durumunda bunlardan ancak birisi tarafından oy kullanılır. Oy kullanmaya kimin yetkili olduğu yetki belgesinde gösterilir.

b. Kanuni temsil hallerinde bu durumun belgelendirilmesi gerekir.

c. Şirket, genel kurul toplantısında oy hakkının kullanılması bakımından kurumsal temsile önem verir ve kurumsal temsilin işlevini sağlayacak önlemleri alır. Yönetim kurulu kurumsal temsilciler ile iletişim halinde olur ve kurumsal temsilci ile pay sahiplerinin diyalog içinde olması için azami çabayı sarf eder. Kurumsal temsilci sıfatıyla oy kullanılması genel kurulda temsilci sıfatını adıklarına bağlıdır. Temsilci sıfatıyla oy kullanımında adık temsil ilkesi geçerli olur.

d. Şirket esas sözleşmesinde pay üzerinde intifa hakkı bulunması durumunda, oy hakkının payın malikine ait olacağı, pay sahibinin oy hakkını kullanırken intifa hakkı sahibinin de menfaatlerini gözeteceği hususlarında esas sözleşmeye hüküm konulabilir.

8. Karşılıklı iştirak ilişkisi, beraberinde bir hâkimiyet ilişkisini de getiriyorsa, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap oluşturmak gibi, dok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları şirketin genel kurullarında oy haklarını kullanmaktan kaçınırlar ve bu durumu kamuya adıklarlar.

9. Mevzuat ve esas sözleşmede yer alan özel hükümler saklı kalmak üzere genel kurul toplantısında oylama adık ve el kaldırılmak suretiyle yapılır. Pay sahiplerinin talep etmesi halinde oylamanın şekli genel kurul tarafından belirlenir.

3- Diğer Önemli Konular

Bağımsız denetim, bir şirketin kurumsal olarak iyi yönetilmesi için gerekli bir uygulamadır. Şirketin muhasebe ve raporlama sisteminin bağımsız bir kuruluş tarafından incelenerek, gerçek durumun tüm adıklığı ile ortaya koyulması, başta pay sahipleri olmak üzere bütün hak sahipleri açısından bir güven unsurudur. Muhasebe ve raporlama sisteminin, gerçeği eksiksiz, doğru ve zamanında yansıttığını bağımsız denetim raporu ile ispatlayan bir şirket, tüm hak sahiplerine güven verir. Bu nedenle Kurumsal olarak iyi yönetilmek isteyen bir şirket mutlaka bağımsız denetim yaptırmalıdır. Böyle bir dış denetim sonucu ortaya çıkan rapor, genel kurul toplantısında paya sahiplerinin ve ilgili herkesin bilgisine sunulmalıdır. Ancak elbette bağımsız denetim yapan kuruluş ile şirket arasında bağımsızlığı, tarafsızlığı ve nesnellığı engelleyecek bir adık ilişkisinin olmaması gerekmektedir. Şirket, bağımsız denetim kuruluşundan dış denetimin haricinde danışmanlık gibi bir hizmet almamalıdır. Hizmet sözleşmesinde belirtilen ücretin dışında mali bir ilişkiye girilmemelidir.



TCR Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

Bağımsız denetim kuruluşunda görevli denetçi genel kurul toplantısında hazır bulunmalıdır. Toplantıya katılan bu yetkili denetçi, mali tabloların mevzuata ve genel muhasebe ilkelerine uygun olup olmadığını ve bu tabloların dayandığı bilgilerin doğruluğu ile gerçeği dürüst bir şekilde yansıttığını yansıtmadığını, toplantıya katılanların anlayabileceği bir biçimde anlatmalıdır.

Esas sözleşmenin belirlenmesi veya değiştirilmesi, şirketin üst seviye yöneticilerinin atanması, kar payı dağıtımı gibi önemli kararların Genel Kurul Toplantılarında karara bağlandığını daha önce ifade etmiştik. Ancak bir şirket için önemli kararlar bunlarla sınırlı değildir. Şirketin ve hak sahiplerinin adıklarını önemli ölçüde etkileyecek kararların Genel Kurul toplantılarında alınması "İyi Kurumsal Yönetim uygulaması" olarak değerlendirilmelidir. Aşağıda bazıları ifade edilmiş olan önemli kararların Genel Kurul Toplantısında alınması için Esas Sözleşmeye adık bir hüküm konması SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Şirketlere tavsiye edilmektedir.

1. Ortaklık ve yönetim yapısında değişiklik meydana getiren hisse satımı, hisse alımı, birleşme ve bölünme gibi kararlar.
2. Önemli miktarlardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı veya kiralınması veya kiraya verilmesi
3. Önemli miktarlarda yapılan yardımlar ve bağışlar
4. Üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi teminatların verilmesi

Azınlık haklarına sahip pay sahiplerinin yönetim kurulu temsilci gönderebilmesi için esas sözleşmede "Birlikli Oy" kullanma yöntemine yer verilir. Birlikli oy kullanma yöntemi, özellikle yönetim kurulu üyelerini seçerken azınlık konumundaki ortakların kurulda en az bir üye ile temsil edilmelerini sağlayacak bir oylama yöntemidir. Örneğin, 10 kişilik bir yönetim kurulunun seçiminde pay sahipleri her üye için ayrı ayrı birer oy kullanma hakkına sahiptirler. Azınlık konumunda olan pay sahibi, her üye için kullanması gereken oyunu kullanmayarak biriktirir. Biriktirdiği oyların hepsini sadece bir aday için kullanarak, Yönetim Kuruluna kendi temsilcisini gönderme imkânı kazanır. Bu yöntem amacına uygun olarak kullanıldığı takdirde, azınlık haklarının en üst seviyede korunması temin edilebilir. Böyle bir oylama yöntemi, özellikle esas sözleşmeye konacak bir hüküm ile güvence altına alınması ve yöntemin amacına uygun bir şekilde kullanılması tüm dünyada İyi Kurumsal Uygulaması olarak değerlendirilmektedir.

Azınlık hakları sermayenin %5'inden düşük paya sahip ortaklar için tanımalıdır. Bunu sağlayacak bir hükme esas sözleşmede yer verilmelidir. Şirket yönetimi, genel olarak azınlık haklarının kapsamını genişletmeli ve bunlara esas sözleşmede yer vererek güvence altına almalıdır.

CEYHUN KIR

Türk-KrediRating A.Ş., Ortak.

1990'da Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan Ceyhun Kır, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyonu Yüksek Lisans derecesini aldı. Ceyhun Kır halen Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü'nde Bankacılık programında Doktora programına devam etmektedir. 1995 yılından itibaren çeşitli aracı kurumlarda yatırım uzmanı ve üye temsilcisi olarak çalışan Kır, 2007 yılından Türk-KrediRating'de kurucu ortak olarak yer almaktadır.

Korumalı Yatırım Fonları

Korumalı yatırım fonları, henüz emekleme döneminde bulunan Türkiye sermaye piyasaları yatırım fonu sektörü için oldukça önemli bir atılım oldu. Toplam yatırım fon büyüklüğü GSMH'nin sadece %4 ü kadar olan Türk yatırım fonu piyasalarında yatırım fonu anlayışının maalesef likit fon veya bono fonlarından ibaret olduğunu rakamlar bize çok açıklığı ile göstermektedir. Toplam yatırım fon büyüklüğünün %80'ini likit fonlarda değerlendirilen nakitler oluşturmaktadır. Tabii ki bu durumun arkasında yatan en önemli neden yüksek enflasyon alışkanlığı ve beraberinde gelen yüksek faiz getirisidir. Söz konusu sürecin orta vade de azalan enflasyon oranları ve beraberinde azalmasını beklediğimiz faiz oranları ile likit ve/veya bono fonlarının aleyhine değişim göstermesini bekliyoruz.

2003-2007 yıllarında büyüme gösteren ekonomiler, yeni nakit akımları yaratmış ve artan nakit akımları beraberinde artan risk iştahını getirmiştir. Bu süreç türev ürünleri bir diğer ifade kaldırılabilir oranı yüksek olan ürünlerin kullanımını oldukça artırmıştır. Söz konusu ürünler yatırımcının tercihi göre bazen riski koruma altına almak amacı ile bazen yeni kazanç fırsatları yaratmak amacı ile kullanım alanı yaratmaktadır. 2007 yıl sonu artık büyümelerin yavaşladığı ve yeni bir ekonomik döngüye girdiğimiz bu dönemde, Türk yatırımcısının azalan risk iştahına cevap vermek amacı ile yurt dışındaki uygulamalarından örnek alınarak Korumalı yatırım fonları dizayn edilmiş bulunmaktadır.

Yatırımcısının en başta yatırmış olduğu ana parayı koruma altına alan korumalı fonların fon portföyünün yatırım stratejisinin söz konusu amaca hizmet edecek şekilde ve kurucu kurumun o döneme ait beklentileri doğrultusunda oluşturulmaktadır. Yüksek seyreden faiz oranları nedeni ile söz konusu fonların minimum %80'ini sabit getirili enstrümanlara yatırılması uygun görülmekte, kalan nakdin ise fonun sahip olduğu yatırım stratejisi doğrultusunda (endeksin düşüşü veya yükselişi; dolar'ın veya Euro'nun pirim yapması veya Avrupa da işlem gören hisse senetlerinin prim yapması gibi) dizayn edilen opsiyonlara yatırım yapılmaktadır. Vadeleri Dünya da 2 ile 10 yıl arasında değişen KYF 'nın, Türkiye uygulamalarında vadenin 6 ay ile 2 yıl arasında değiştiğini görüyoruz. Söz konusu vadenin Türkiye ekonomisinin güdlenmesi ve belirsizliğini azalması ile dünya uygulamalarına yaklaşmasını bekliyoruz.

KFF'lerin yatırımcısına sağladığı fırsatları, küçük miktarlardaki yatırım miktarları ile elde edilemeyecek yatırım olanaklarından faydalanılmasına olanak vermesi, operasyonel olarak erişilmesi güd piyasalara erişime imkan tanıması, ileri düzey yatırım enstrümanlarının profesyoneller tarafından etkin olarak kullanılması olarak sıralayabiliriz. KYF ile yatırımcı, artan volatilité ve fon yöneticisinin bireysel performansına olan hassasiyetini minimize edebilmektedir. Tabii bu faydaların yanında üzerinde düşünülmesi gereken ve Türkiye nin kendi idinamikleri nedeni



Arzu Odabaşı / Global Aktif Strateji Yatırım Fonu Yöneticisi ve Stratejist

Korumalı yatırım fonları, özellikle azalan trendin öne çıktığı dönemlerde yatırımcının potansiyel zararını minimize etmesi anlamında oldukça fonksiyonel bir üründür. Özellikle, birden fazla enstrümanı kaldırılabilir olarak bir arada kullanılmasına olanak vermesi yatırımcının ideal yatırım yönetimi anlayışında yönetilen bir ürüne sahip olmasını sağlamaktadır.

Korumalı Yatırım Fonlarının gelmesi ve gelişmesini genel anlamda Kurumsal Yönetim'in gelişmesine paralel olarak görülebilir. Çünkü korumalı fonlarda en başta seçilen yatırım yönetimi stratejisi, fonun getirisini fon yöneticinin bireysel görüş ve tahminlerine olan hassasiyetini azaltmaktadır.

ile oluşan dezavantajlarda bulunmaktadır. Yatırımcının söz konusu kompleks yatırım stratejisini ve/veya opsiyon piyasalarının nasıl çalıştığını anlatmak çok kolay olmayacaktır. Ayrıca yatırımcı ben zaten %18'i hiçbir şey yapmadan elde ediyorum, KYF bana ekstra ne getirecek sorusuna verecek olan cevap oldukça önemlidir.

Ekonomik belirsizlikler beraberinde beklentileri belirsizleştirmekte ve vadeleri kısaltmaktadır. Bu nedenler yatırımcıyı 2 yıl gibi bir süreye ikna etmek ve arada çıkış yapmak istediğinde olası bir ceza uygulamak caydırıcı etkenler olarak öne çıkmaktadır. Dolayısı ile yatırımcı bu tip bir ürün ile karşı karşıya kaldığında soracağı sorular, "anaparanın yüzde kaçını ve hangi vade de korunuyor; fon hangi beklentiye göre dizayn edilmiş; erken çıkışlarda ekstra bir komisyon ödenecek mi" olmalıdır. Bu aşamada tespit edilmesi gereken bir diğer husus ise yatırımcının ne derece risk sevdiğidir. KYF'lerin özellikle portföylerinde risk dağılımına önem veren, alternatif yatırım araçlarındaki fırsatlardan kısmende olsa faydalanmak isteyen, İMKB ye ilgi gösteren ancak yüksek risk almak istemeyen, dövizle yatırım yapan yatırımcı içinde uygun bir yatırım aracı olduğunu düşünmekteyiz

"Risk her zaman olacaktır, önemli olan onları yönetebilmektir."



Arzu Odabaşı

Global Aktif Strateji Yatırım Fonu Yöneticisi ve Stratejist olan Arzu Odabaşı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 1990 yılında mezun olmuştur. 1992 yılında aynı üniversitede finans alanında yüksek lisans yapan Odabaşı, ilerleyen yıllarda University of London'da yatırım yönetimi alanında yüksek lisans programına katılmıştır. 1996 – 2005 yılları arasında Finans Yatırım Menkul Değerler Araştırma departmanında, 2005 yılından beri Global Menkul Değerler'de Çalışan Odabaşı, SPK İleri Düzey ve Türev Araçlar lisansına sahiptir.

TKYD faaliyetlerini birlikte planlamaya ne dersiniz?

TKYD olarak kendimizi şanslı saydığımız konulardan biri de çalışmalarına aktif katılımında bulunan üye sayımızın oldukça yüksek olması. Bugüne dek Anadolu illerinde düzenlediğimiz toplantılara konuşmacı olarak katılan üyelerimizin yanı sıra, hazırlanan yayınlara sağlanan liderlik 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 Tebliğı" 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 Salepcioglu, 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 çalışmalarını 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 itibarı ile 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.

Ürün Geliştirme ve İşbirlikleri Grubu

TKYD'nin misyonu gereği ana hedeflerinden biri konu ile ilgili liderliğin derinleştirilmesidir. Strateji toplantılarında belirlenen ana hedeflerden biri olarak liderliğin 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.

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

Grubta Cem Uşaklı, Yağın Nak, Haluk Alacaklıoğlu, Fikret Sebilcioğlu, Mustafa Çağan, Dr. Esra Largo ve Dr. Burak Köler, Yüksel Çomak, Salim Kadıbeşegil, Müge Yağın, Tunc Çelik, Onur Tekinturhan, Sühan Sekkin ve Selda Eke gibi isimler görev almaktadır.

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 3 Şubat 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 54 kişi yer alıyor.

CEO'lar Niye Güç Kaybediyor?

Bilindiği üzere kurumsal yönetimin şirketlerde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yönetim kurullarında bağımsız üyeye ihtiyaç duyulur. Heidrick&Struggles şirketlere bağımsız üye seçimi konusunda danışmanlık veriyor. Şirketler bağımsız üyeleri hangi kriterlere göre seçmelidir?

Kurumsal yönetim ve yenilikçi yönetim uygulamalarında genellikle Amerika pazarı, dün olduğu gibi bugün de, başı çekmektedir. Amerika'da 2000'li yılların başında görülen derin ekonomik ve kurumsallık krizi ile beraber gündeme gelen Sarbanes Oxley kurullar bütünü tüm dünyaya önderlik etmiştir. Bugün, her pazar kendi gelişmişlik düzeyine göre bu kurullar bütünü hayata getirmeye çalışmaktadır. Türkiye'de de SPK'nin önderliğinde ve ek olarak bazı üniversite ve kar odaklı olmayan kurumların destekleriyle "kurumsal yönetim" mercek altına alınmıştır.

Özellikle halka açık şirketler için kurumsallık ciddi bir gereksinim olarak kendini gösterir. Türkiye'de son 10 yılda gözlemlediğimiz önemli trendlerden bir tanesi büyük halka açık yapılarda, aslen ana şirkete bağlı fakat büyümekte olan şirketlerin ayrılıp kendi ayakları üstünde durmaya başlamasıdır. Bu hareketlenmenin hemen akabinde bu şirketlerin kendi yönetim kurullarını kurumsal yönetim kurulları çerçevesinde oluşturması gündeme gelmektedir. Şirketin büyüklüğü, ihtiyaçları, pazarın sunduğu zorluk ve artılar doğrultusunda şirketler yönetim kurullarını şekillendirirler. Yönetim kurulunda görevler ve sorumluluklar ana hatları ile belirlendikten sonra sıra bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçimine gelir. Halka açık şirketlerin minimum yüzde 50'sinin bağımsız üyelerden oluşması şeffaflık ve objektivite adına sadece yurt dışında değil Türkiye'de de öngörülmektedir.

Peki yönetim kurulu ne işe yarar? CEO ile ilişkisi nasıl düzenlenmelidir? Kim kimle nasıl el ele çalışmalıdır? Bu sorulara ve cevapları bulmaya şirketler fazla vakit ayırmadığı için uygulamaya gelindiğinde Türkiye'de resim oldukça zayıftır. Türkiye'deki halka açık şirketlerin veya halka açık olmayıp çok ortaklıklı şirketlerin seçtiği bağımsız üyelerin hangi kurullar bütünü çerçevesinde seçildiği ne yazık ki cevapsız kalmaktadır. Sadece tanınmış ve saygı duyulan bir isim olduğu için şirketlerin bağımsız üye seçiminde doğru zaman aynı isimler etrafında odaklandığı görülmektedir.

30 yılı aşkın bir süredir şirketlere yönetim kurulu yapılanması ve bağımsız üye seçimi konularında danışmanlık yapan Heidrick&Struggles olarak bizim önerimiz ise şirketlerin öncelikle ihtiyaçlarını (gelişime, desteğe açık alanlar, risk konuları vb.) belirlemesi ve ardından bu konularda fayda sağlayabilecek bağımsız üyeleri seçmeleridir. Yönetim Kurullarının öncelikle alt komitelerini belirleyip (ana çalışma alanları) sonrasında komitelerin başına tercihen birer Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ataması kurumsal yönetim açısından en ideal yöntemlerden birisidir. Seçim işlemi sırasında bağımsız üye hangi komitenin başına atanmak isteniyorsa bu göreve, bu misyona uygun ve bu konuda yetkin bir isim aranmalıdır. Örnek vermek gerekirse, bir şirketin orta ve uzun dönem stratejisini belirleyen "Strateji Komitesinin" başına bu konuda bilgisi ve deneyimi ve başarı hikayeleri olan bir bağımsız üyenin atanması uygundur. Sonuç olarak, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi doğru pozisyonda görev yapmalı ve gerekirse ek zamanlı çalışmalıdır. Bunun karşılığında şirketin de



Ayşegül Aydın / Heidrick&Struggles Genel Müdürü

bağımsız üyeye ücret bakımından hak ettiği karşılığı vermesi gerekir. Şirketin ayrıca bağımsız üyenin performansını periyodik bazda takip etmesi de önemli bir ihtiyaçtır. Türkiye'de günümüzde, Yönetim Kurulu Üyesi seçimi hakkıyla yapılmadığı gibi seçilmiş bir üyenin performansının sorgulanması ve tatmin edici bulunmazsa bu üyenin değiştirilmesi sık rastlanan yaklaşımlar henüz değildir. Başta Amerika olmak üzere, daha kurumsal toplumlarda, bağımsız üye verimliliği konusunda yapılan tartışmalar çok ciddi boyutlara ulaşmış, hatta Yönetim Kurulu Başkanını sorgulamaya kadar uzanmıştır. Yönetim Kurulu Başkanının bağımsız bir üye olup olmaması gerekliliği günümüzün heyecanlı tartışma alanlarından birisidir.

Dünyada Yönetim Kurulu alanında ne tip gelişmeler yaşanıyor? Türkiye'yi ileride yönetim konusunda ne gibi gelişmeler bekliyor?

Yönetim Kurulu boyutunda, Türkiye'de artan bir hızla Komitelerin yapıldığını gözlemliyoruz. Bunlardan en önemlilerinden birinin "İnsan Kaynakları/Gelecek Nesillerin Hazırlanması" Komitesi olduğunu söylemek mümkün. Özellikle gelecek nesillerin hazırlanması şirketlerde çok önemli bir soruna parmak basıyor. Şirketin ıcrasını ve tepe kadrolarını devamlı gözaltında tutan bu komite, şirketteki başarının sürdürülebilir olması için çalışıyor. Bu seviyedeki yöneticilerin hem liderlik becerilerini, hem kişisel tarzlarını yakından takip eden bu komite aktif bir şekilde yöneticilerin gelişmeye açık yönlerini belirleyip onları gerektiği şekilde destekleyebiliyor. Uluslararası şirket uygulamalarına baktığımızda bazen bu komitelerin çalışanın özel hayatına bile olumlu şekilde katkı yaptığını görmekteyiz. Birçok daha gereksiz ince detay gibi gözüküyor ama başarının ayrıntıda ve çalışanın yakın takibinde saklı olduğunun unutulmaması gerekir.

Buna ek olarak, yukarıda bahsettiğimiz gibi, şirketlerin bağımsız bir Yönetim Kurulu Üyesinden farklı bir göz, bir nefes, vizyon kazanma şansları gittikçe Türkiye'de daha iyi anlaşılır ve takdir görür hale geliyor. Son 5 yıla kadar bu tip bir rol için seçilen üyeler, yılda 8-12 kez buluşup, yönetim kurulu toplantısı başına 1000 USD kadar ücretler alırlarken, günümüzde Türkiye'de bu rakamlar toplantı başına 15-25 milyar TL'leri bulmuştur. Sadece bu rakamsal özet bile Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin doğru seçildiğinde şirkete ne derecede ciddi katkı sağlayabileceğinin ispatıdır.

Şirketin hangi pozisyonda ihtiyaçları varsa o göreve uygun bağımsız üye atanması gerektiğini belirttiniz. Peki şirketlerin CEO seçiminde aynı kriterlere mi bakmaları gerekir? Her iki pozisyonun örtüşen birçok ortak noktası vardır. Seçilen yönetim kurulu üyelerinin önemli bir kısmı önceki iş deneyimlerinde CEO koltuğunu doldurmuşlardır. Biz CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi projelerimizde birçok noktada benzer



kriterleri göz önüne alırız. Aradaki tek fark şudur: Yönetim Kurulunun ve bağımsız üyelerinin en önemli görevi icrayı yani CEO ve ekibini denetlemek ve şirket için en doğru yolda ilerlediklerinden emin olmaktır. Oysa CEO dürüst ve kalibresi yüksek bir ekip kurmak ve A sınıfı performansı garantileyerek şirketin hissedarlarına maksimum getiriyi sağlamakla yükümlüdür. CEO Yönetim Kuruluna rapor eder. Aynı Yönetim Kurulu Üyesi seçiminde olduğu gibi, şirketlerin CEO seçiminde de şirketin ve içinde bulunduğu sektörün zorlukları, ihtiyaçları, alım alanları, gerekli vizyon vb çerçevesinde seçimini yapması gerekir. Bu tip üst düzey seçimlerinin hepsinde dünya trendleri ciddiyle göz önünde bulundurulmalıdır. Örnek olarak, son dönemde sürekli artan bir hızda ister YKU üyesi olsun, ister CEO, ister Direktör olsun, her tepe yöneticinin teknoloji ile içinde olması kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.

Heidrick&Struggles'ın gözlemine göre CEO'lar güld mü kaybetmektedir?

2002'de Enron'la başlayan şirketlerdeki ahlaki çöküş zinciri CEO'ya verilen gücün kısıtlanması ve gücün Yönetim Kuruluna kaymasını tetikleyen temel hareket olmuştur. Oysa 2000'li yılların başına kadar CEO'lar çok daha etkin ve neredeyse tek karar odağı idiler. Değil CEO'lari kontrol etmek eleştirmek bile neredeyse imkansızdı. Basın tarafından da "Tanrı CEO" olarak adlandırılan bu yöneticiler Enron skandalına kadar bir şekilde güdlerini ellerinde tuttular ve son yıllarda ciddi tartışmalar yaratan büyük paralar kazanır hale geldiler. Oysa şimdilerde şirket sahipleri, hissedarları kontrolü her geçen gün daha çok ele alıyorlar.

Araştırmalara göre Fortune 1000 şirket arasında %37'si CEO'sunu direkt idinden yetiştirebiliyor, geriye kalanlar ise yeni bir CEO gereği duyduklarında dış dünyaya yöneliyorlar. Fakat ne yazık ki Amerika pazarı verilerine göre dış dünyadan getirilen CEO'ların %55'i bir süre sonra Yönetim Kurulu tarafından istifaya zorlanıyor. İleriden yetişen ve CEO'luga yükselen yöneticiler arasında ise Yönetim Kurulu tarafından istifası istenenlerin oranı %34. Aynı oran Avrupa'da %70'lere kadar çıkıyor.

Dünyanın en büyük halka açık 2500 şirketi verilerine bakıldığında, 2006 yılında işsiz kalan CEO'lar arasında %22'sinin başarısız şirket birleşme veya satın alması sonucunda işini kaybettiği görülmektedir. Gene çarpıcı bir veri de 1995-2006 yılları arasında görev yapan en büyük halka açık 2500 şirketin CEO'larının toplamda %59'unun değiştiğidir. Fortune 500 şirketi arasında ise, 2005 yılında CEO'ların %67'si kendi istekleri dışında işten uzaklaştırılmışlardır.

Sonuçlardan tatmin olmama sebebi ile görevden çıkarma son iki yılda rakamsal olarak daha ciddi boyutlara ulaşmıştır. 2006 yılında yapılan araştırmalarda Amerika pazarında CEO'ların görevde kalma süreleri 9-11 yıl aralığında iken, 2008 verilerine göre bu rakamın ortalama 7 yıla düştüğü görülmektedir. Türkiye için 2007-2008 dönemi için henüz bu netlikte veriler elimizde olmasa da CEO kavramının oldukça yeni olduğu (hatta çok yerde yanlış ve abartılı kullanıldığı) ülkemizde CEO'ların çalışmaları koltuğa ısınmaları, kendilerini kabul ettirmeleri, aile-patron

zihniyeti ile kurumsallaşma tabasını dengeleyebildikleri örnekler ne yazık ki çok fazla değildir. Sonuç olarak Türkiye'de iddialı operasyonlarda (500 milyon USD yıllık ciro ve üstü) CEO ömürlerinin Amerika ve Avrupa ortalamalarının oldukça altında seyrettiği bir gerçektir.

Türkiye'de hala "tek adam" CEO anlayışı hakimdir ve bu güdü CEO'lar Yönetim Kurulunda alınan kararları etkileyebilmekte ve birçok zaman Yönetim Kurulunu istedikleri doğrultuda hareket ettirebilmektedirler. Tabii Türkiye örneğinde hala birçok CEO'nun aynı zamanda büyük hissedar ve dolayısı ile Yönetim Kurulu Başkanı da olduğunu unutmamak gerekir. Zaman içinde kurumsal yönetim ilkeleri oturdukları ve rekabet artıktıkları Türkiye'de de operasyonlar daha kurumsal yapılar haline dönüşecek ve kurumsal yönetim kurgusunu benimseyeceklerdir.

Bilindiği üzere Türkiye'deki şirketlerin doğru ailelerden oluşuyor. Sizce bu şirketlerin başına gelen CEO'larla aile şirketler nasıl bir ilişki içinde giriyorlar? Gözlemlerinizi nelerdir?

Dünyada bugün toplam iş hacminin %75'i aile şirketi yapıları tarafından üretilmektedir. Buna ek olarak, Türkiye'nin hala gelişmekte ve öğrenmekte olan bir piyasa olduğunu unutmamak gerekir. Türkiye'deki aile şirketleri, dünyadaki trendlere/gelişmelere bakarak "daha profesyonel bir yönetim anlayışına ve kadrolaşmaya" geçmeye mecbur olduklarını görmektedirler. Bazı örneklerde, aileler, şirketlerindeki sorunların çözümü olarak profesyonel yöneticiyi kurtarıcı olarak görürler ve gerçek ötesi beklentiler içinde girerler. Doğru zaman "kurumsallaşma" süreci ezbere yapıldığı için veya aile gerçek beklentiler içinde olmadığı için çok düzgün sonuçlar elde edilemez ve hayal kırıklığı yaratır.

Türkiye ve benzer gelişmekte olan pazarlarda, şirketler genel anlamda, profesyonel bir CEO ile çalışmaya başladıktan bir süre sonra, aslında yönetimdeki güdlerini kaybetmek istemediklerinin farkına varabilirler. Her ne kadar yeni CEO'nun döneminde şirketin cirosunu, karını ve verimliliğini arttırdığını gözlemlese de aile'nin söz sahibi olma ve başarının kredisini kendi hanesine yazdırma ihtiyacı ağır basar ve CEO görevden uzaklaştırılır. Veya CEO hareket alanı bulamadığı için, otonom olmadığı için aile ile yollarını ayırmayı tercih edebilir. Küçük aile şirketlerinden, daha büyük ve kontrolün dağılmış olduğu bir sisteme geçiş acılarını tüm dünya ülkelerindeki aile şirketlerinin yaşadığını görüyoruz.

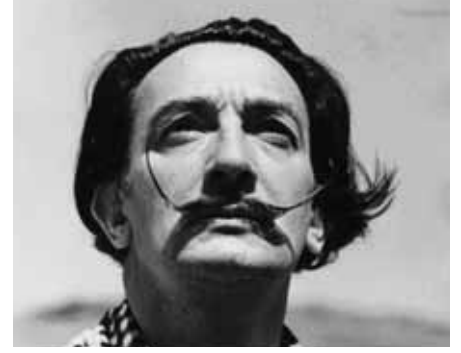
Aile şirketlerine Heidrick&Struggles olarak önerileriniz neler?

Stratejik bir karar (örneğin lider kadro için temel bir insanın işe alımı) vermeden önce zamana kıyıp gerekli detayları incelemeli ve surece mümkün olduğunca profesyonelce yaklaşımları gerekir. Yeterince dikkatli bir ön hazırlıkla hareket edilmediği için dünyadaki satın alma ve şirket birleşmelerinin % 70'i başarısızlık ve hüsrarla sonuçlanmaktadır. CEO atamalarında da dikkatsizce veya kestirmeden alınan adımlar yüzünden şirketler sık sık yönetici değiştirmek zorunda kalırlar. Bu hatalar şirkete sadece zaman ve para kaybı değil, itibar ve vizyon kaybı olarak büyük zarar verir. Şirket rekabete karşı zayıflar. Stratejik zigzaglar şirketin verimlilik ve performansını düşürür.

Ayşegül Aydın

Ayşegül Aydın 1986'da Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İşletme bölümünü bitirdikten sonra 1988 yılında Michigan State Üniversitesi'nden Pazarlama ve Reklamcılık üzerine yüksek lisansını almıştır. 1996 yılında Amrop International Türkiye'nin Kurucu Ortağı olarak İnsan Kaynakları sektörüne adım atmıştır. Aydın, Ocak 2001 tarihinden itibaren Heidrick & Struggles, Türkiye operasyonunun Yönetici Ortağı ve Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlenmiştir.

“Bir Dâhi Olacağım ve Herkes Bana Hayran Kalacak”



Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), 60. yılını kutlayan Akbank'ın sponsorluğunda İstanbul'da Bir Sürrealist: Salvador Dalí başlıklı sergiyi sanatseverle buluşturuyor. 20. yüzyıl resim sanatını etkilemiş en önemli isimlerden olan İspanyol ressam Salvador Dalí'nin eserlerinin sergileneceği etkinlikte, kendisinin çizdiği yağlıboya tabloları, çizimleri ve grafiklerinden oluşan eserlerin yanı sıra, el yazmaları, fotoğraflar ve çeşitli dokümanlar yer alıyor. Gala-Salvador Dalí Vakfı'nın işbirliğiyle Türkiye'ye getirilen sergi vakıf dışında gerçekleştirilen en büyük geçici sergi özelliği taşıyor. 16 yaşında bir dahi olacağını ilan eden Salvador Dalí, eserleriyle tüm dünyayı kendine hayran bırakmaya devam ediyor. Sergiyi 20 Ocak 2009 tarihine kadar gezebilirsiniz.

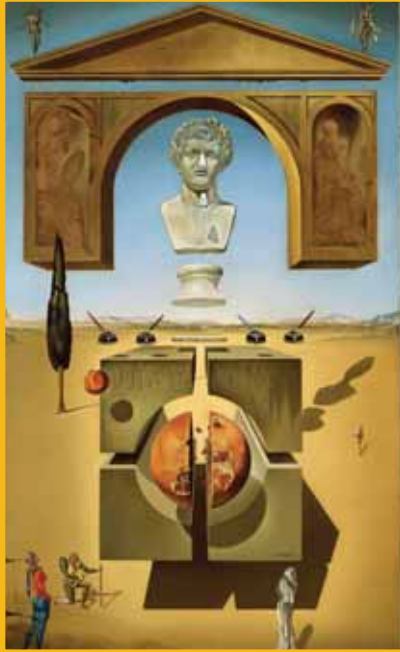
Dalí: “Dahi Değilsen Bile Öyle Davran Kesin Dâhi Sanarlar”

Salvador Domingo Felipe Jacinto Dalí y Domènech, kısaca Salvador Dalí (11 Mayıs 1904 - 23 Ocak 1989), sürrealizm akımının önde gelen temsilcilerindendir. İspanyol ressam Dalí, yaşamı boyunca olağandışı tavırları ve gösterişli yanıyla ününü sürdürdü. Dalí'ye göre insan, klinik paranoya hastalığında olduğu gibi, gerçek bir düş dünyası yaratmalı, ama bunu yaparken de usun denetim altında tutulup iradenin bilinçli olarak bir süre askıya alındığını unutmamalıydı. Dalí, Sigmund Freud'un bilinçaltı imgelerin erotik dağılımları üzerine yazdıklarından ve Paris sürrealistlerinin bilinçaltını ortaya çıkarma eğilimlerinden büyük ölçüde etkilendi. Sürrealizmde düşüncenin herhangi bir mantık dizgisi izlemeden akmasını temel alan otomatizm kavramını benimsediyse de, bunu öbür sürrealistlerden daha iyimser bir bakış açısıyla işledi ve bu eğilime “eleştirel paranoya” adını verdi.



Bu yöntemin sanatsal yaratının yanı sıra, günlük yaşamda da benimsenmesini savunan Dalí, hem yapıtlarına hem de yaşamına bu doğrultuda yön verdi. 1936'da Londra'daki Uluslararası Gerçeküstüçülük Sergisi'nin adlılığına dalgıç giysileri içinde ve tasmaşından tuttuğu iki taziyle gelmesi, bu tür davranışlarının bir örneğiydi. Dalí'nin hayatındaki önemli isimlerden biri de eşi Gala idi. Dalí'nin yaşamında her zaman önemli bir yeri olan Gala, onun sürrealizmle bütünleşebilmesinde önemli bir rol oynadı.

Yapıtlarında yarattığı düşsel (büyülü) gerçekçilik, betimlediği gerçek dışı düşsel mekân ve garip düşsel imgelem ile bir karşıtlık oluşturuyordu. Bu yapıtlarda düşünle gerçeği ayırmak neredeyse olanaksızdı. Dalí'nin amacı, günlük uğraşları alaycı bir tavırla düşsel hale getirmektir.



Sergi kapsamında panel, film gösterileri ve çeşitli etkinliklerin yapılacağı Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'ni:

Salı, Perşembe, Cuma ve Pazar günleri saat 10.00-18.00 ile

Çarşamba ve Cumartesi günleri saat 10.00-22.00 arasında gezebilirsiniz.

Adres: Sakıp Sabancı Cad. No:42 Emirgan 34467 İstanbul

Tel: 0212 277 22 00.



Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı



14 Kasım 2008 Cuma

09.30 – 11.00	Kurumsal Risk Yönetimi	Alper Uğural	Doğuş Holding Risk Yönetim Bölüm Başkanı
11.00 – 11.15	Kahve arası		
11.15 – 12.45	Yönetim Kurulu'nun Performans Değerlendirmesi	Tanyer Sönmezer	Management Centre Yönetim Kurulu Üyesi
12.45 – 13.30	Öğle yemeği		
13.30 – 15.00	Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu'nun Oluşturulması ve Komiteler	Aclan Acar	Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı
15.00 – 15.15	Kahve arası		
15.15 – 16.45	Geleceği Düşünebilmek: Stratejik Düşüncenin Yönetime Katkısı Üzerine Düşünceler	Prof. Dr. Yankı Yazgan	

15 Kasım 2008 Cumartesi

10.00 – 11.30	Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Hükümleri Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluk Halleri	Barbaros Çağa	Çağa Hukuk Bürosu, Yönetim Kurulu Başkanı
11.30– 11.45	Kahve arası		
11.45 – 13.15	Kurumsal İtibar Yönetimi	Salim Kadıbeşegil	Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı CEO
13.15– 14.00	Öğle yemeği		
14.00 – 15.30	Dünya'da ve Türkiye'de Değişen Muhasebe ve Denetim Standartları	Murat Alsan	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir KPMG Partner
15.30– 15.45	Kahve arası		
15.45 – 17.15	Aile Airketlerinde Kurumsallaşma	Haluk Alacaklıoğlu	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: Point Hotel Taksim/İstanbul

Katılım bedeli: 1.200 + %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 430'u 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.

GRI'da Bu Ay



Global Reporting Initiative – GRI Vizyonunu ekonomik, çevresel ve sosyal performans konularının raporlanmasında aynen finansal raporlamada olduğu gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirmek olarak özetleyebileceğimiz "Global Reporting Initiative" (GRI); dünya çapında faaliyet gösteren, kar amacı gütmeyen ve çoklu paydaşa

sahip bir kuruluştur. GRI sürdürülebilir kalkınmayı operasyonlarının merkezine koyması ve "Sustainability Reporting Framework" ile "Sustainability Reporting Guidelines" adlı yayınları ile sürdürülebilir kalkınmaya verdiği önemi gözler önüne sermiştir. Bu yayınlar, sürdürülebilir kalkınma yolundaki iç ve dış paydaşlar için örgütsel performans adına hesap verilmesini, resmi açıklama yapılmasını ve sorumluluğu hedeflemektedirler.

1997 yılında Boston, ABD merkezli ve kar amacı gütmeyen CERES'in (Sürdürülebilir Zenginlik için Yatırımcılar ve Çevreciler) proje departmanı olarak kurulan GRI büyük bir hızla büyümektedir. 60 farklı ülkeden yaklaşık 1000 organizasyonun "GRI Reporting Framework"lerini açıklamaları, GRI'nin 'şeffaflık', 'hesap verebilirlik', 'raporlama' ve 'sürdürülebilir kalkınma' konularını bir noktada birleştirmeye ve hızlandırmaya verdiği önemi hızlandırmaya verdiği önemi haklı çıkarmaktadır.

GRI'dan Şirketlere Çağrı

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 60. yılında GRI ve EGI (The Ethical Globalization Initiative) insan hakları konusunda firmalara ilerleme kaydetmeleri için çağrıda bulundu. "İnsan hakları – harekete geçme" sloganıyla şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlarındaki insan hakları konularında gelişme göstermeleri isteniyor.

Proje ile hedeflenen bir başka madde insan hakları ilkelerinin açıklanmasının öneminin kavranması. Mary Robinson (Eski Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Delegesi ve Küresel İlkeler Yönetim Kurulu Üyesi) bu çağrının bugüne kadar insan haklarının işlerine etkisini çok fazla düşünmemiş olan birçok şirket açısından bir fırsat olduğunu belirtiyor.

Proje ile ilgili ayrıntılı bilgiyi

www.globalreporting.org/CurrentPriorities/HumanRights/ adresinden alabilirsiniz.

IFC ve GRI'dan Ortak Proje



IFC ve GRI tarafından gerçekleştirilen projede kapsamında, şirketlerin cinsiyet politikaları incelenerek, kadınların minimum sosyal haklara nasıl ulaşılacağı ve özel sektörde kadınlar için nasıl yeni fırsatlar yaratılacağı konularında araştırmalar yapıldı. Projede birçok paydaşın katılımıyla gerçekleştirilecek bir çalıştaylar serisinin yapılması planlanıyor. Bu çalıştayların sonunda cinsiyet politikaları raporu hazırlanarak GRI G3 Kılavuzlarına tamamlayıcı bir kaynak ortaya çıkarılması hedefleniyor.

Almanya, İzlanda ve İsveç'e yönetimlerinin sponsorluğunu üstlendiği bu proje sayesinde gelişen pazarlarda sürdürülebilirlik raporunun uygulanarak, sosyal, çevresel ve şirketsel performansın artırılmasında yardımcı olunuyor.

www.globalreporting.org/CurrentPriorities/GenderandReporting

Sivil Toplum Örgütleri Araştırma Sonuçları



Kamu politikalarının gelişimine önemli bir etki yaratması bakımından sivil toplumun rolü son senelerde hızla gelişiyor. Sivil toplumculuğun diğer sektörlerle göre daha saydam olması ise bu gelişmeyle birlikte büyük beklentiler yaratıyor. Sivil toplum örgütlerinin daha saydam yoluna devam etmesi için bu yılın başından itibaren bir çalışma grubu ile araştırma yürüten GRI ön sonuçlarına bu ay itibarıyla ulaşabilirsiniz.

Konuyla ilgili daha çok bilgi almak için:

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/NGO/>

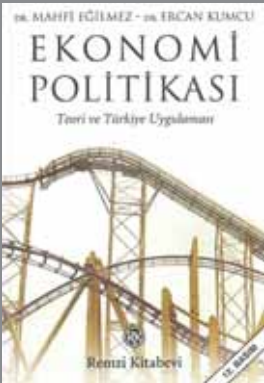


Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış” Aile Kalmak, Şirket Olmak (2. Baskı)

Prof. Dr. Yankı Yazgan Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Yale Üniversitesi CSC Prof Dr. Yankı Yazgan’ın kaleme aldığı bu yayında, aile kalmanın bir yandan da şirket olmanın gerekleri psikolojik bir bakış açısıyla anlatılıyor. Gelen yoğun talep üzerine ikinci baskısı gerçekleşen yayına ücretsiz olarak www.tkyd.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Kitaptan ilgi çeken başlıklar:

- “Kurumsal bir refleksin yerleşmemiş olduğu durumlarda, apar topar ve can havliyle gösterilen tepkiler ön plana geçer.”
- “Aileler kurumsallaşmak, kurumlar ise aile olmak amacındadır”
- “Birdök gelenek, aileyle birlikte masaya, (akşam sofrasına da, yönetim kurulu masasına da) oturur”
- “Dışarıdan üye olma pozisyonu, ailenin karar mekanizmalarını duyguların yaratabileceği olumsuz etkilerden koruyarak “dışarı”dan bir bakış açısı sağlayabilir ve başlı başına bir avantaj olabilir”
- “Kendimiz ile ilgili karar verirken başkasıyız: bir başkası için aynı konuda karar verirken başka. Kendimiz dışındakilere, çok daha makul ve rasyoneliz”
- “Kendimiz ile ailemizle ilgili rasyonel bir karar vermeye beynimiz de, gönlümüz de pek el vermez”



Ekonomi Politikası/Dr. Mahfi Eğilmez ve Dr. Ercan Kumcu

Ekonomi Politikası, Teori ve Türkiye Uygulaması

Radikal Yazarı Dr. Mahfi Eğilmez ile Hürriyet yazarı Dr. Ercan Kumcu’nun kaleme aldığı Ekonomi Politikası adlı kitabın yeni bakışı okuyucularla geçtiğimiz aylarda buluştu. Kitap Türkiye’yi referans olarak kullanmak suretiyle, ekonomik sorunların çözümü için kullanılması gereken araçları ve politikaları tartışmayı amaçlıyor. Böylece ekonomi politikasına hem genel olarak hem de Türkiye özelinde bakma olanağı sağlıyor. Türkiye’nin ekonomi politikası ve ilgili kamu kurumları, ekonomiyle ilgili uluslararası kuruluşlar, kamu finansmanı, para ve döviz kuru, mali piyasalar kitapta yer alan başlıklardan birkaçını oluşturuyor.

Remzi kitapevinden çıkan kitap toplam 440 sayfa.

www.remzi.com.tr



Görünmeyen Ekonomist/Tim Harford

Ekonominin Görünmeyen Yüzünü keşfedin

Okulda, evde, yolda giderken hatta kahvenizi yudumlarken karşınıza çıkan ekonomik gerçeklere günlük koşturma içinde pek fazla dikkat etmeyiz. Görünmeyen Ekonomist adlı kitabın yazarı Tim Harford’da bu gerdekten yola çıkarak, ekonomiyi günlük hayatımızın içindeki örneklerle bize anlatıyor.

Harford’un kullandığı dil genel olarak diğer ekonomi kitaplarından farklı bir şekilde eğlenceli bir üslupla kaleme alınmış. Yol üstünde işe uğrarken aldığımız kahveden yola çıkan yazar, bu kahvenin etkilediği sektörlerle ilgili analizlerini bizimle paylaşıyor. Bazı yerlerde kahveler neden pahalı satılıyor? Trafik ve adak artırmaların ekonomiyle ilişkisi nedir? Fakir ülkelerin fakirliğinin sebepleri nedir? Çin’in zenginleşme sebepleri gibi birbirinden bağımsız birdök konu, ekonomik ve gündelik hayattan örneklerle okuyucuyla buluşuyor.

Her sayfa değişen örneklerle ekonominin temel unsurlarını basit bir şekilde analiz ediliyor. Pegasus yayınlarından çıkan kitap toplam 304 sayfa.

www.pegasusyayinlari.com



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 430'u 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 açısını kazandırmakta ve yönetim kurulu hedeflerinin belirlenmesi, hedefler doğrultusunda şirket performansının geliştirilmesi için gerekli bilgi ve araçları tanıtmaktadır.

Nisan 2005 – Eylül 2008 tarihleri arasında düzenlenen dokuz programda, toplam **156** 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 genişletilecektir.

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.

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, araştırmanın temel bulguları olarak ön plana çıkmıştır. Araştırmadan çıkan temel bulgular İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde 2006 yılında çalışma yeniden değerlendirilmiştir.

TKYD yayınları, iş dünyasını yakından ilgilendiren uluslararası araştırma ve raporları okuyucuların dikkatine sunmaktadır. Bu çerçevede, "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", OECD ile imzalanan protokol kapsamında Türkiye'ye devrilmiş ve Capital Dergisi ile yurt dışında **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, İlerik 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 ilgiyle karşılanmıştır. Her yıl tekrarlanması planlanan konferansla ilgili önerilerinizi TKYD'ye iletebilirsiniz. 15 Ocak'ta gerçekleştirilen konferanstaki sunumları www.tkyd.org internet sitemizden ulaşabilir, konferansın kayıt DVD'sini sipariş edebilirsiniz.

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 gerçekleştirilen 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 gerçekleştirilen 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 adresindeki TKYD sitesi kurumsal yönetim ile ilgili bilgilerin yer aldığı bir bilgi bankası olarak sürekli güncellenmektedir.

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

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

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...

Namık Kemal Mah. Adile Naşit Bulvarı
122. Sok No: 8 Esenyurt İstanbul
Tel: +90 212 456 63 63
Fax: +90 212 456 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**