

# Kurumsal Yönetim

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

Sayı: 7 Sonbahar 2009

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)

## Dergisi

**TKYD Üyeleri'nin  
Perili Köşk  
buluşması**

**Finansal kriz, iç  
denetim ve  
kurumsal yönetim**

Dr. Nazif Burca

**Prof. Mervyn  
E. King'in  
yeni kitabı**

"Transient Caretakers"

**Futbol  
endüstrisinde  
kurumsal yönetim**

Dorukhan Acar

**SPK Başkanı**

# Vedat Akgiray

"Türkiye bölgede bir finans merkezi olma iddiasındadır."

KURUMSAL ÜYELER



AKBANK

Deloitte

KPMG

P.Solve

TURKCELL



# Adillik Şeffaflık Hesap verebilirlik Sorumluluk

## 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 500'e ulaşan 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.

## Araştırma & yayın

2007-2008 yıllarında Deloitte Türkiye işbirliğinde "Kurumsal Yönetim Serisi" hazırlanmıştır. Kurumsal Yönetim Dergisi" konusunda tek süreli yayın olarak dünyada ve Türkiye'deki kurumsal yönetim ile ilgili tüm gelişmeleri aktarmaktadır. "Konferansın Ardından 2008" adlı yayın British Council desteği ile hazırlanmıştır. Prof Dr. Yankı Yazgan tarafından hazırlanan "Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış, Aile Kalmak, Şirket Olmak" adlı yayın ilgi ile karşılanmıştır. TKYD, içeriğin derinleştirilmesi amacıyla yayın çalışmalarını çeşitli kuruluşların işbirliğinde sürdürmektedir.

## Konferans & paneller

15 Ocak 2008 tarihinde "Kurumsal Yönetimin Strateji ve Sürdürebilir Büyümeye Katkısı" ve 15 Ocak 2009 tarihinde "Şirket Değeri Oluşturmada Kurumsal Yönetimin Rolü" başlıkları ile uluslararası kurumsal yönetim konferansları düzenlenmiştir. Üyeler arasında bilgi alışverişini sağlamaya yönelik happy hour ve yılsonu toplantıları düzenlenmekte, sivil toplum kuruluşları tarafından düzenlenen organizasyonlara içerik ve konuşmacı desteği verilmektedir.

## Çalışma grupları

TKYD bünyesinde gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma grupları dernek faaliyetlerinde etkinliği artırmayı amaçlamaktadır.

- Kurumsal Yönetim Uzmanlar Forumu
- Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu
- TTK Çalışma Grubu
- İçerik Geliştirme ve İşbirlikleri Çalışma Grubu
- Advocacy Çalışma Grubu
- Futbol Endüstrisinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu
- Stratejik Yönetim Çalışma Grubu

## Uluslararası projeler

Global Reporting Initiative (GRI) ile uluslararası raporlama standartların Türkiye'de tanıtılması için anlaşma sağlanmış, raporlama yapan şirket sayısının artırılması vizyonu ile çalışmalar yürütülmüştür. Ulusal ve uluslararası kuruluşların değerli destekleri ile Yönetim Kurulu Üyeliği eğitim programları Anadolu'nun 15 iline ulaştırılmıştır. Proje ile kurumsal yönetim konusunda deneyimli işadamları ve yöneticilere birikimlerini Anadolu şirketleri ile paylaşma olanağı sağlanmaktadır.

## İletişim

En iyi uygulamaları tanıtmak ve konunun gündemde yer almasını sağlamak amacıyla yazılı, görsel basında yoğun iletişim çalışmaları sürdürülmektedir. TKYD'nin kurumsal yönetim ilkelerini tanıtmak, benimsetme çalışmaları kapsamında konuyla ilgilenenlerin her türlü bilgi ve belgeye ulaşabilmesi hedefiyle oluşturduğu kurumsal internet sitesi [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresinde dernek çalışmaları ve yayınları, dünyada yayımlanmış kurumsal yönetim kod ve prensipleri, son gelişmeleri içeren haberler, yurt içi ve yurt dışı raporlar yer almaktadır.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi**  
Tayfun Bayazıt

**Genel Yayın Yönetmeni**  
Güray Karacar [gkaracar@tkyd.org](mailto:gkaracar@tkyd.org)

**Yazı İşleri Sorumlusu**  
Emre Erdoğan [erdoğan@tkyd.org](mailto:erdoğan@tkyd.org)

**Editör**  
Tayfun Zaman [tzaman@tkyd.org](mailto:tzaman@tkyd.org)

**Üye Hizmetleri ve Dağıtım**  
Ahmet Balçılar [abalcalar@tkyd.org](mailto:abalcalar@tkyd.org)  
Ümit Savaş [usavas@tkyd.org](mailto:usavas@tkyd.org)

**Tasarım**  
Murat Barut [marbay@tkyd.org](mailto:marbay@tkyd.org)

**Baskı&Cilt**  
Kaptan Ofset

**Dağıtım:** Aras Dağıtım

**Reklam rezervasyon**  
Emre Erdoğan [erdoğan@tkyd.org](mailto:erdoğan@tkyd.org)  
**Tel:** 0212 347 62 73

Üç ayda bir yayımlanan Kurumsal Yönetim Dergisi 1000 adet basılmaktadır. Tam sayfa reklam bedeli 1000 TL+KDV'dir.

#### Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Dedeman İşhanı, 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.

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı teahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.



**Tayfun Bayazıt**  
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

## Değerli Üyelerimiz,

**B**ir çoğumuz için ezberin dışına çıkmak zorunda kaldığımız 2009 yılının son dönemine giriyoruz. Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler, birçok konuda olduğu gibi kurumsal yönetim alanında yeni düzenlemeler ile birlikte yeni bir anlayışı masaya getirdi. Artık risk yönetimi daha geniş bir uygulama alanında ele alınıyor, denetim ve iç kontrol sistemleri yeni işlevler yükleniyor.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bu gelişmeleri yakından takip ederek sizlere en kısa sürede aktarma misyonunu sürdürüyor. Ekim ve Aralık aylarında düzenlenecek eğitim programları tecrübeli konuşmacıları ve yenilenen içeriği ile yönetim kurullarında yer alan profesyonellerin gelişimine katkıda bulunmayı hedefliyor. Her yıl olduğu gibi Ocak ayında düzenlenecek uluslararası kurumsal yönetim konferansı, birçok konuşmacının tecrübelerini ülkemize taşıyacak. Konferansın çalıştaylar, ulusal ve uluslararası kuruluşların temsilcileri ile düzenlenen yuvarlak masa toplantıları ile desteklenerek bir haftalık etkinlikler zinciri ile genişletilmesi için çalışmalar üyelerin değerli destekleri ile sürdürülüyor.

Kurumsal yönetim ilkelerinin kapsamı özel sektörün dışına taşarak KİT'ler, siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerini içine alan bir bütüne ulaşıyor. Bu konularda oluşturulan çalışma grupları oluşturdukları rehberler ile içeriği derinleştirmeyi hedefliyorlar. Daha yüksek standartlarda yönetim ihtiyacının hayatın her anında hissedildiği dünyamızda kurumsal yönetim ilkeleri anahtar rolünü alıyor.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri Borusan Holding'in nazik daveti ile 1 Eylül tarihinde Perili Köşk'te bir araya geldi. Sevgili Agah Uğur ve ekibine nazik davetleri ve evsahiplikleri için teşekkür ediyor, sizlerle farklı ortamlarda en kısa sürede bir araya gelebilmeyi diliyoruz.

Sürdürülebilir kalkınmanın vazgeçilmez unsurlarından biri olan kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi yönündeki çabalarımızda sağladığınız destekler için teşekkür ediyoruz.

Saygılarımızla,  
Tayfun Bayazıt

## KURUMSAL ÜYELER



2009



# TKYD eğitim takvimi

## YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ UZMANLIK PROGRAMI

1-2 Ekim ve 3-4 Aralık 2009



**Prof. Dr. Yankı Yazgan**

*M.Ü. Tıp Fak. / YALE*

Geleceği Düşünebilmek:  
Stratejik Düşüncenin Yönetime Katkısı  
Üzerine Düşünceler



**Salim Kadıbeşgil**

*Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı CEO*

Kurumsal İtibar Yönetimi



**Evren Sezer**

*Deloitte Ortak, Kurumsal Risk Hizmetleri*

Aile Şirketlerinde Haleflik Planlaması



**Fikret Sebilcioğlu**

*Cerebra Muhasebe, Denetim, Vergi ve  
Danışmanlık Hizmetleri, Ortak*

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı  
Hükümleri Çerçevesinde Yönetim Kurulu  
Üyelerinin Sorumlulukları



**Murat Doğu**

*Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasası ve  
Kurumsal Yönetim Koordinatörü*

Aile Şirketleri İçin Alternatif  
Büyüme Stratejileri



**Aclan Acar**

*Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı*

Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu'nun  
Oluşturulması ve Komiteler



**Tanyer Sönmezer**

*Management Centre Türkiye Yönetici Ortak*

Yönetim Kurulu'nun Performans  
Değerlendirmesi



**Murat Alsan**

*Serbest Muhasebeci Mali Müşavir KPMG Partner*

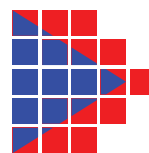
Dünya' da ve Türkiye' de Değişen  
Muhasebe ve Denetim Standartları



Eğitim programları ile ilgili detaylı bilgiye  
TKYD Proje Koordinatörü Tayfun Zaman'dan  
ulaşabilirsiniz. 0 (212) 347 62 73 tzaman@tkyd.org

TKYD program içeriği, tarihi ve konuşmacılarında değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği  
Corporate  
Governance  
Association  
of Turkey



Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı No:48  
Kat:7 Esentepe Beşiktaş - İSTANBUL - Türkiye  
Telefon: +90 212 347 62 73  
Faks: +90 212 347 62 76

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)



## 8 RÖPORTAJ

**SPK Başkanı Prof Dr. Vedat Akgiray:** “Türkiye bölgede bir finans merkezi olma iddiasındadır” diyerek gelecekte SPK’nın uluslararası işbirliklerinin sayısının artacağı haberini veriyor.



## 6 HAPPY HOUR

TKYD Üyeleri Borusan Holding’in daveti ile Perili Köşk’te bir araya geldi.



## 24 RÖPORTAJ

**Oktay Aktolun:** Geleceğin liderini nasıl belirleyeceksiniz?

## 14 ARAŞTIRMA

GFK Türkiye ve TKYD işbirliğinde yapılan “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması”

## 17 ÇALIŞMA GRUPLARI

TKYD faaliyetlerini birlikte planlamaya ne dersiniz?

## 26 MAKALE

Günümüz ekonomisinin en önemli konularından “Sürdürülebilirlik” kavramının tarihçesini, gelişimini ve önemini bu makalede okuyacaksınız

## 28 MAKALE

“OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi” şartlarına göre dönemsel olarak inceleniyor

## 32 MAKALE

GRI Danışmanı Teodora Lessidrenska, Mervyn King’in yeni kitabı “Transient Caretakers”ı anlatan bir yazıyı bizler için kaleme aldı

## 34 KÜTÜPHANE

Anılarım/ Ernst E. Hirsch, Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri / Dr Haluk Alacaklıoğlu, Yarının Aile Şirketleri / M. Rauf Ateş



## 18 MAKALE

**Dr. Nazif Burca:** Finansal kriz, iç denetim ve kurumsal yönetim



## 20 MAKALE

**Dorukhan Acar:** Dünyada futbol endüstrisinde kurumsal yönetim nasıl işliyor?



## 22 RÖPORTAJ

**Türk yöneticilerin bakış açısıyla suistimal: “Bana Birşey Olmaz”**

# TKYD üyeleri Perili Köşk'de bir araya geldi



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üyeleri için düzenlenen Happy Hour toplantısı, 1 Eylül 2009 tarihinde Agah Uğur davetiyle Borusan Holding'de gerçekleşti. Yüze yakın TKYD üyesi tarihi Perili Köşk'ün teras katında bir araya geldi ve Borusan Sanat Koleksiyonu'nun tanıtıldığı bir tura katıldılar.



TKYD Yönetim Kurulu Başkanı  
Tayfun Bayazıt



Borusan Holding CEO'su ve TKYD  
Danışma Kurulu Üyesi Agah Uğur





## Perili Köşk'ün kısa tarihçesi

Yusuf Ziya Paşa Köşkü olarak da bilinen Perili Köşk'ün tarihçesi 1910'lara kadar uzanıyor. Dönemin Mısır hidivine danışmanlık yapan ve deniz ticaretiyle uğraşan Yusuf Ziya Paşa'nın başlattığı inşaat, 1. Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla yarım bırakıldı. Paşa 1926 yılında öldükten sonra ailesi 1993 yılına kadar burada oturmayı sürdürdü, ancak binanın bazı katları asla bitirilemedi. Boş katların yarattığı gizemli hava, köşkün halk arasında "Perili" olarak anılmasına neden oldu. 1993 yılında Basri Erdoğan tarafından satın alınan ve mimar Hakan Kıran tarafından restore edilen köşk, 2002'de Borusan Holding'e 25 yıllığına kiralandı. Perili Köşk, Boğaziçi'nin eşsiz manzarası, 19. yüzyıl mimarisi ve seçkin çağdaş sanat yapıtlarını barındıran iç mekanlarıyla, geçmiş ile gelecek arasında bir köprü olmayı sürdürüyor.



# **SPK Başkanı Vedat Akgiray:** **“Türkiye bölgede** **merkezi olma**

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu (SEC) 26-28 Ekim tarihlerinde İstanbul'da ortak bir eğitim programı düzenliyor. SPK Başkanı Prof Dr. Vedat Akgiray: “Türkiye bölgede bir finans merkezi olma iddiasındadır” diyerek gelecekte SPK'nın uluslararası işbirliklerinin sayısının artacağı haberini veriyor.

**Geçtiğimiz yıl SEC ile yapılan eğitim çok ilgi görmüştü. Bu yıl düzenlenecek program hakkında bilgi verebilir misiniz?**

Sermaye Piyasası Kurulu'nun fonksiyonel olarak muadili olan Amerika Birleşik Devletleri'nin Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu (SEC) ile birlikte Kurulumuzca sermaye piyasasının temel konuları (denetim ve gözetim ağırlıklı) üzerine bir eğitim programının 26-28 Ekim tarihlerinde düzenlenmesi planlanılıyor.

İlk olarak 20-24 Ekim 2008 tarihlerinde 5 gün süreyle “Capital Market Development,



Enforcement and Oversight Training Program” başlığı altında İstanbul'da düzenlenen eğitim programının ikincisi olacak bu çalışma için Kurulumuzca ve SEC yetkililerince hazırlıklara

çok önceden başlandı. Program, sermaye piyasalarındaki gelişmeler ile denetim ve gözetim konularında ülkemizin ve ABD'nin tecrübelerinin ortak sunumu ve tartışılması içerikli olup,

programa ülkemizin kamu ve özel finansal kuruluşlarının yetkilileri ile yabancı ülkelerin SPK muadili kuruluş temsilcileri yanında borsalar ve öz düzenleyici kuruluş yetkilileri davet



# bir finans iddiasındadır”



## Prof. Dr. Vedat Akgiray

1980 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1985'te doktorasını ABD'de Syracuse Üniversitesi'nde tamamladıktan sonra, Clarkson Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yaptı. 2000 yılında Profesör ünvanı alan Akgiray, çok sayıda uluslararası yayına sahiptir. SPK Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray, SPK Başkanı olarak atandığı sırada Boğaziçi İşletme Bölümü Finans Anabilim Dalı Başkanı olarak görevini yürütmekteydi. Nisan 2009 tarihinden beri Prof. Dr. Vedat Akgiray, SPK Başkanı olarak görevini sürdürüyor.

edildi.

26-28 Ekim 2009 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilmesi düşünülen ikinci programın daha faydalı olabilmesi için sermaye piyasasının tüm kurum ve

kuruluşlarının görüşlerine başvurulması, ortak bir çalışma ve işbirliği ile programın yürütülmesinde yarar görülmüş, bu amaçla programda ele alınması uygun olacak konular, programın tarihi, programın spesifik olarak yeri, muhtemel konuşmacılar ve muhtemel katılımcılar gibi konularda görüş alışverişinde bulunmak üzere sermaye piyasası ile ilgili tüm kuruluşlar toplantıya davet edilmiş ve Kurulumuz İstanbul Temsilciliği'nde toplantılar yapılmıştır. Bu toplantılarda paylaşılan görüşler de dikkate alınarak programın içeriği oluşturulmuştur. Bu yılki programda gözetim, inceleme ve denetim faaliyetlerinin piyasada güveni tesis etmedeki fonksiyonları ele alınacak. Bu nedenle programın başlığı “Çalkantılı Dönemlerde Piyasayı Koruma: Menkul Kıymet Düzenleyici Kuruluşlarının Gözetim, İnceleme ve Denetimi (Maintaining Market Integrity in Turbulent Times: Surveillance, Inspection and Enforcement for Securities Regulators.)” olarak belirlendi.

### **Bu tür programlarla neleri hedefliyorsunuz?**

SPK artık gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki muadil kuruluşları çok



*“Bu yılki program gözetim, inceleme ve denetim faaliyetlerinin piyasada güveni tesis etmedeki fonksiyonları ele alınacak. Bu nedenle programın başlığı “Çalkantılı Dönemlerde Piyasayı Koruma: Menkul Kıymet Düzenleyici Kuruluşlarının Gözetim, İnceleme ve Denetimi olarak belirlendi.”*

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Prof Dr. Vedat Akgiray geçtiğimiz nisan ayından bu yana SPK Başkanlığı görevini yürütüyor.



## SEC-SPK Programının ABD'deki maliyeti kişi başı yaklaşık 3 bin dolar Türkiye'de ise program ücretsiz

SEC-SPK tarafından düzenlenen ortak eğitim programının Türkiye'den katılan bir kişi için maliyeti yaklaşık 3 bin dolar. Bir Türk vatandaşının ABD'ye giderek bu programa katılması durumunda, konaklama, ulaşım gibi giderler dikkate alındığında program yaklaşık 3 bin dolara mal oluyor. Türkiye'de ise bu program ücretsiz. Programa ise yabancı katılımcılar hariç yaklaşık 200 kişi katılabilir. Bu nedenle Program 200x3 bin =600 bin dolar yani 1 milyon TL kadar bir ekonomik değere sahip. Programın Türkiye'de yapılmasının maliyeti ise programın ekonomik değerinin yaklaşık 10'da biri kadar. Tabii bu ekonomik fayda-maliyet analizine programın Türkiye'de yapılmasının sağladığı olumlu imaj dahil değil.

### ■ Türkiye'deki programa her düzeyden özel sektör temsilcileri ve çalışanları katılabilir

SEC, benzeri programları her yıl ABD'de düzenliyor. Ancak SEC tarafından düzenlenen programlara katılabilmek için, sadece SPK benzeri bir kuruluştaki bir borsa veya aracı kuruluşlar birliği gibi bir üst kuruluştaki çalışmak gerekiyor. Yani SEC'nin ABD'deki programına Türk, ABD'li veya başka bir ülkenin bir banka veya aracı kurum yöneticisi veya çalışanı katılmıyor. SPK ise bu sorunu ABD'li yetkililerle görüşerek Türkiye'deki program için ortadan kaldırmış durumda. Yani, SEC-SPK programına bir banka veya aracı kurum yöneticisi veya çalışanı katılabilir ve hiçbir ücret ödemiyor. Bu durum finansal piyasalarda şeffaflık anlamında önemli bir adım. Çünkü, Türkiye'de bir aracı kurum çalışanı bu program sayesinde SPK veya SEC'nin nasıl bir düzenleme ve denetim prosedürü takip ettiğini görebiliyor hatta denetim

Bu yılki SPK-SEC programına <http://www.cmb.gov.tr/filesys/surveillance/> adresinden ulaşılabilir.

ve incelemelerde genel hatları ile ne tür teknikleri olduğunu öğrenebiliyor.

### ■ Katılımcılara sertifika veriliyor

SEC-SPK programına katılanlara SEC ve SPK logolarını taşıyan, SEC yetkilisi ile SPK Başkanı imzalı sertifika veriliyor. Sertifikalar SEC tarafından ABD'de basılıp Türkiye'ye gönderiliyor.

### ■ Programın genel koordinasyonu SPK tarafından yapılıyor

SEC-SPK programı iki kurum tarafından ortaklaşa yürütülmekle birlikte yerli ve yabancı misafirlerin daveti ve her türlü organizasyon detayı ve programın içeriği SPK inisiyatifi ile koordine ediliyor. Bu konuda SPK bu yıl Türkiye'deki tüm sermaye piyasası kurumları ve ilgili kişilerden konuların seçimi gibi hususlarda görüş alarak programın eğilimlerini de araştırdı. Programı Türkiye'den İMKB, VOB, MKK, Takasbank ve Aracı Kuruluşlar Birliği destekliyor.

### ■ Bu yıl SPK programında konuşmacıları çeşitlendirdi

Geçen yılki konuşmacılar SEC yetkilileri ve SPK ve İMKB yetkilileri idi. Bu yıl, SEC yanında ABD'de sermaye piyasasında öz düzenleyici ve gözetim kurumu olan FINRA ile türev araç piyasasını düzenleyen CFTC'den de konuşmacılar İstanbul'da konuşacak.

### ■ Program her düzeyde sermaye piyasası yöneticisi ve çalışanlarına göre tasarlandı

Program, her düzeyde sermaye piyasası finansal alanda çalışanlara hitap edecek şekilde tasarlandı. Bu nedenle, geçen sene olduğu gibi genel müdür seviyesinden işe yeni başlayan bir çalışana kadar programa her düzeyden katılım bekleniyor.

yakından takip ediyor. Globalleşen dünyada bu büyük bir ihtiyaç ve zorunluluk. Bir taraftan, her ülkenin kendine göre tecrübeleri var ve bu tecrübeleri kendi tecrübelerinizle birleştirirseniz daha güçlü hale geliyorsunuz. Öte yandan, uluslararası sermaye piyasası faaliyetlerinde ve finansal işlemlerde artık düzenleme ve denetim bakımından uyum, koordinasyon ve işbirliği ülkeler ve ülkelerin muadil kurum ve kuruluşları arasında zorunlu. Örneğin, ABD'den bir yatırımcının Türkiye'de suç işlemesi ve işlemlerinin ABD'ye uzanması durumunda bu suçun takibi ve gerekli denetim ve yaptırımların uygulamaya konulmasında ABD'li meslektaşlarımızın desteği işimizi kolaylaştırıyor. Bu durum hem bizim hem de diğer ülke düzenleyici ve denetleyici kurumları için artan uluslararası işlemler ve sermaye hareketleri nedeniyle artık



**“SPK her konuda kendini yenileme sürecindedir. En yeni örnek uygulamalarımızdan biri de SPK’da yeni kurulan Gözetim Ekibi’dir. SPK, artık piyasadaki işlemlerin gözetimini daha etkin ve kendi kuralları ve yönetimi ile yapacaktır.”**

daha fazla önem taşıyor. Bu anlamda, özellikle dünyanın önde gelen SPK muadili kuruluşları ile yakınlaşmamız stratejik öneme sahiptir. Bu stratejik yaklaşımın ardında bir başka stratejik düşünce daha vardır. O da globalleşen dünyada Türk finansal piyasalarında çalışanların eğitim seviyesinin gelişmiş ülkelerinkinin altına düşmesini engellemek ve güncel gelişmeler ile finans sektörüne yeni bilgi ve bakış açısı kazandırmak. SEC-SPK işbirliği ile 2009’da ikincisi yapılan bu programlar bu anlamda gerçekten çok yararlı ve etkili olmaktadır. Türk meslektaşlarımız yabancı meslektaşları ile bir araya gelerek güncel sermaye piyasası konuları üzerine tecrübe ve bilgi paylaşımı yapmaktadırlar. Bu çalışmamızı SEC yetkililerin de talebi üzere

her yıl tekrarlamayı ümit ediyoruz.

SEC-SPK programının stratejik önemi bu kadarla da sınırlı değildir. Türkiye bölgede bir finans merkezi olma iddiasındadır. Bu iddianın gerçekleşebilmesi kendi çalışmalarımıza bağlıdır. SEC-SPK programlarına katılan ülkelerin temsilcileri, Türkiye’nin finansal piyasalarının temsilcilerini yakından tanıma imkanına kavuşma ve Türkiye hakkında daha fazla olumlu kanaate ulaşmaktadırlar. Dünyanın en gelişmiş sermaye piyasasının düzenleyici kuruluşu olan SEC ile ortak eğitim programı düzenlemek Türkiye’nin finans merkezi olma imajına son derece olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu imaj, programların başarısı ile pekişmektedir. ABD’li meslektaşlarımız, Türkiye’ye büyük önem verdiklerini her fırsatta dile getirmektedirler. Tüm bu gelişmeler, hem çok sevindirici hem de gelecek açısından umut vericidir. Bu noktada SPK’nın yurtiçinde olduğu gibi yurt dışındaki açılımlarının daha geniş boyutlarda devam edeceği müjdesini verebilirim.

#### **SPK, SEC ile başka hangi konularda işbirliğini sürdürüyor?**

SPK her konuda kendini yenileme sürecindedir. En yeni örnek uygulamalarımızdan biri de SPK’da yeni kurulan Gözetim Ekibi’dir. SPK, artık piyasadaki işlemlerin gözetimini daha etkin, kendi kuralları ve yönetimi ile yapacaktır.

## **Bu sene kimler konuşmacı olarak katılıyor?**

*Bu yıl da SEC-SPK programına toplam sekiz ABD’li konuşmacı katılacak ve konuşmacular arasında tecrübeleri ve görevleri itibarıyla ilgi çekici isimler bulunuyor. Bu isimlerden biri, kredi derecelendirme konusunda uzman olan Prof. Kimberly Rodgers, diğer bir ilginç konuşmacı ise, New York Bölgesi Yatırımları Denetleme Programı Müdür Yardımcısı Thomas A. Biossi ve Dr. Robert Fisher.*

**Dr. Robert Fisher:** Programın SEC tarafında koordinatörlüğünü yapan ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu Uluslararası İlişkiler Ofisi Müdür Yardımcısı Olan Dr. Robert Fisher, Harvard’dan ABD Başkanı Barack Obama’nın sınıf arkadaşı. Dr. Fisher bir taraftan Harvard’dan hukuk alanında lisans derecesi ve Duke Üniversitesi’nden ekonomi doktorası sahibi. Dr. Fisher aynı zamanda ABD’nin itibarlı üniversitelerinden ve sermaye piyasası hukuku konusunda en iyi okulu sayılan Georgetown University Law School’da da dersler vermiş bir isim. Fisher; Brezilya, Kanada, Çin gibi yaklaşık 16 ülkede, yabancı düzenleyicilerin

SEC uygulamaları konusundaki eğitimlerini verdi. Fisher’in “The Logic Of Economic Discovery” adlı yayınlanmış bir kitabı bulunuyor.

**Thomas A Biossi:** New York Bölgesi Yatırımları Denetleme Programı Müdür Yardımcısı Thomas A. Biossi, 2 binden üzerinde tescilli 10 trilyon doları geçen varlığın denetlenmesinden sorumlu kişi olarak görev yapıyor. 90’a yakın çalışanın görev aldığı programda, toplam 20 bölüm New York Bölgesi’ndeki yatırımların denetlenmesi için çalışıyor. Denetim protokolleri, çalışanların eğitim programları, denetim raporlarının kontrolleri gibi konularda sorumlu olan Biossi, ayrıca New York Barolar Birliği ve Harvard Hukuk Fakültesi’nde eğitim programlarını yürütmüş bir isim.

**Bruce Karpati:** SEC’in New York Bölgesi İcra Dairesi Müdür Yardımcısı olan Bruce Karpati, Trufts Üniveristesi Uluslararası İlişkiler ve Buffalo Hukuk Fakültesi’nden mezun oldu. SEC’in hedge fon çalışma grubunun başı olan Karpati, bu konuda birçok çalışmayı yürütüyor.



## Geçtiğimiz yıl düzenlenen programda yaklaşık 30 ülkeden 300 katılımcı vardı



Aralarında Çin, Hindistan, Bulgaristan, Fransa, Romanya, Hırvatistan, Litvanya, Belarus, Kazakistan, Azerbaycan, Arnavutluk, Malta, Macaristan ve Tayland temsilcilerinin de bulunduğu yaklaşık 30 ülkeden 300 temsilcilerinin katıldığı program sonrası SEC tarafından yapılan basın açıklamasında, İstanbul'da yapılan programın bugüne kadar SEC tarafından yurt dışında yapılan en geniş kapsamlı program olduğu ve taraflar açısından büyük yararlar taşıdığı vurgusu yer aldı.

## Enron'u denetleyen SEC denetçisinin geçen yılki konuşması büyük ilgi gördü

Enron Skandalı ABD ve dünya sermaye piyasalarının en büyük skandallarından biri. Enron şirketi ve bağımsız denetçisi olan Arthur Andeson ABD sermaye piyasalarında yeni bir dönemi başlatacak sahtekarlıkları ortaya çıktığında bu şirketi denetlemekle sorumlu olan SEC denetçileri suçluları tespit etmek ve yatırımcı haklarını korumak üzere Enron'da denetim yapmışlardı. Bu denetçilerden biri de geçen yıl SEC-SPK programında konuşmacı olan Kurt Grezenz idi. Kurt Grezenz, hem karizması hem de konunun ilginçliği ile dinleyenlerin büyük ilgisini çekti.



Bu konuda, bir taraftan ülke içinde yeni açılımlar yaparken öte yandan yurt dışındaki gelişmiş ve gelişmekte olan muadil veya ilgili kuruluşların tecrübelerini de gözden geçirmek düşüncesiyle arkadaşlarımız başta ABD'li meslektaşlarımızla çok yakın çalışmalara başladı.

Eylül ayı sonunda Gözetim Ekibimizdeki yetkililer ile Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası

ve İMKB yetkilileri, ABD'li meslektaşlarının çalışmaları hakkında temaslarda bulunmak ve yeni bir ortak çalışma projesi başlatmak üzere Washington DC'ye gidecekler. Bir başka grup arkadaşımız da Alman meslektaşlarımızın tecrübelerini paylaşmak üzere bu ülkede temaslarda bulunacak. Bir grup arkadaşımız ise Kanada yetkilileri ile görüşmelere başladı. Japonya'nın

gözetim ve denetim otoritesi ile temas kurmaya ve ortak çalışma yollarını araştırıyoruz. Tüm bu çalışmalarımız, SPK'nın IOSCO ve Avrupa Birliği gibi perspektiflerden ayrı olarak yürüttüğü konu bazlı projelerdir ki, bu projeleri daha da somutlaştırıp, karşılıklı staj, personel eğitimi gibi daha ileri düzeye ve süreklilik taşıyacak şekle getirmeyi planlıyoruz. Bu anlamda, SPK-SEC eğitim programı haricinde SEC ile daha ileri düzeyde, gözetim ve denetim gibi farklı konularda ve uzun vadeli projeler bazında çalışmalarımız olabilecektir.

### SEC ile yakın çalışmalarınız Türkiye'nin Avrupa Birliği projeksiyonu ile çelişir mi?

Asla. Bilakis, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üye olma ve uyum projeksiyonunu güçlendirir. Çünkü, tek bir ekole takılıp kalmak küreselleşen dünyada rekabet ve başarı açılarından zayıf bir strateji olacaktır. Türkiye bir taraftan Avrupa Birliği konusunda çalışmalarını sermaye piyasası alanında aktif olarak yürütürken öte yandan SEC gibi otoritelerle işbirliği yaparak gücünü pekiştirmektedir. Bu konuda geçen yıl ilginç bir gelişme yaşanmıştır. İstanbul'da SEC ile ortak program olduğunu öğrenen Fransız meslektaşlarımız, benzer bir programı kendileri ile yapmamızı teklif etmişlerdir ki, bu durum SPK ve Türkiye açısından son derece sevindiricidir.

## AİLE ŞİRKETLERİ VE YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İHTİSAS PROGRAMI GAZİANTEP - 05 Ekim 2009



**10:00 – 12:30**

Yeni Türk Ticaret Kanunu ve kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yönetimin yapılandırılması

**12:30 – 13:30**

Yemek arası

**13:30 – 15:00**

Suistimallerin Önlenmesi

**15:00 – 15:30**

Kahve arası

**15:30 – 16:30**

Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetime Giden Süreç ve Sermaye Piyasaları Yoluyla Fon Temininde Son Gelişmeler

**Fikret Sebilcioğlu**

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi  
Cerebra Bağımsız Denetim ve SMMM AŞ Ortak

**Çiğdem Gürer**

TKYD Üyesi  
KPMG Suistimal Önleme ve İnceleme Bölüm Müdürü

**Kudret Vurgun**

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası  
Kotasyon Müdürü

## 2006'dan bugüne Anadolu seminerleri



**KONYA**

3 Mayıs 2006

**ANKARA**

16-17 Kasım 2006

**ERZURUM**

16 Mayıs 2006

**KOCAELİ**

7 Mart 2007

**TRABZON**

14 Haziran 2006

**İZMİR**

8 Mayıs 2007

**BURSA**

20 Eylül 2006

**DİYARBAKIR**

14 Haziran 2007

**GAZİANTEP**

27 Eylül 2006

**KAYSERİ**

11 Eylül 2007

**DENİZLİ**

4 Ekim 2006

**ANTALYA**

18 Ekim 2007

**ADANA**

18 Ekim 2006

**ESKİŞEHİR**

21 Kasım 2007



Kurumsal Üyeler



# Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen şirketler Rekabette öne geçiyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin geçtiğimiz Kasım ayında yayımladığı "Türkiye Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu" güncelliğini koruyor. GFK Türkiye ve TKYD işbirliğinde yapılan bu araştırmada, kurumsal yönetimin önemi, algılanışı, uygulamalardaki yeterliliği ve başarısı gibi konular ele alındı. Bu sayımızda GFK Türkiye Kurumsal İtibar Araştırmaları Danışmanı Nuran Aksu ve TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Salim Kadıbeşgil sonuçları bizim için yorumladı.

Eylül- Ekim 2008 tarihleri arasında GFK Türkiye ve TKYD işbirliğiyle kurumsal yönetimin önemi, algılanışı ve uygulamalardaki yeterliliği-başarısı gibi konuları irdelemek üzere Kanaat Önderleri, TKYD Bireysel Üyeleri, Finansal Analistler ve Bireysel Yatırımcılar ile araştırma gerçekleştirildi.

Paydaşlar, kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketlerin hemen hemen tüm performans alanlarında diğer şirketlere fark yaratabileceğini düşünmektedir. Özellikle paydaşlar "Sürdürülebilirlik stratejileri", "Çalışan bağlılığı yaratması" ve "Piyasalara güven verme" konularında bu şirketlerin oldukça avantajlı hale geleceğini düşündüklerini ifade etmektedirler.

Araştırma sonuçları kurumsal yönetim uygulamaları açısından zor günlere hazır olmamız gerektiğini gösterirken bir yandan da avantaja çevirebileceğimiz bulgularını gözler önüne sermektedir. Kurumsal

yönetimin zorunlu hale gelmesiyle şirketler hazır olmadıkları konular için çok fazla zaman ve emek harcamak zorunda kalacaktır. Hem şirketini kurumsal yönetime iyi hazırlayan ve uygulamalarda başarıyı sağlayan hem de paydaşların bilinçlenmesinde liderlik edebilen şirketler kurumsal yönetimde diğer şirketlere göre çok büyük avantajlar yakalayacaklardır.

**Şirket değerlemelerinde, itibarın sürüklediği elle tutulamayan değerlerin pazar değerini ortalama % 60'ın üzerinde etkilediği görülmektedir. Peki kurumsal yönetim ilkeleri şirketlerin itibarını ne düzeyde etkilemektedir?**

Kurumsal yönetimin "Sorumluluk", "Şeffaflık", "Adillik" ve "Hesap verebilirlik" ilkelerinin şirketlerin itibarını oldukça fazla etkilediği ifade edilmektedir. Özellikle "Şeffaflık" ve "Hesap verebilirlik" itibar üzerindeki en etkili ilkeler olarak ön plana çıkarken paydaşlar net bir şekilde kendilerine karşı

açık ve hesap verebilir olunmasını istediklerini dile getirmektedirler.

**Türkiye'deki şirketler "Sorumluluk", "Şeffaflık", "Adillik" ve "Hesap verebilirlik" ilkelerine sahip mi?**

Paydaşların hepsi kurumsal yönetim ilkelerinin ("Sorumluluk", "Şeffaflık", "Adillik" ve "Hesap verebilirlik") Türkiye'deki şirketlerde uygulanma düzeyini yeterli bulmadıklarını belirtmektedirler. Özellikle "hesap verebilir olma" ilkesi tüm paydaşlar tarafından Türkiye'deki şirketlerde yeterli bulunmayan konuların başında gelmektedir.

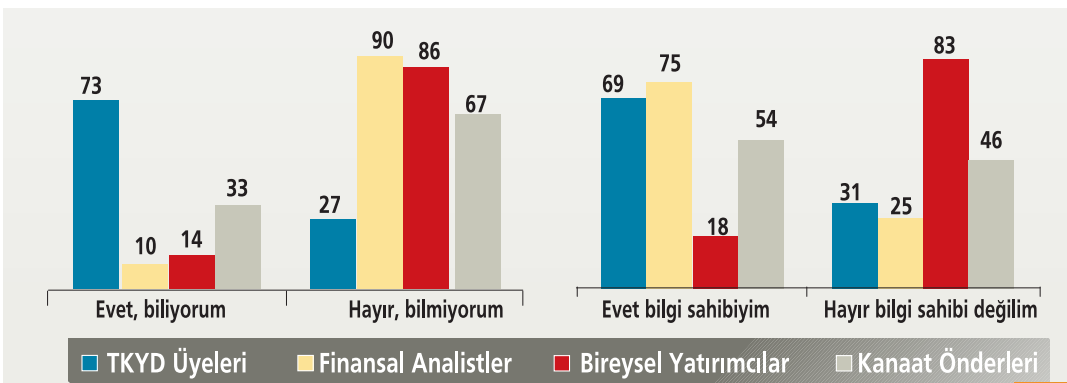
**Kurumsal yönetim ilkelerine uyum öncelikle hangi tip kuruluşlarda ele alınmalı?**

Tüm paydaşlar tarafından öncelikli olarak "Halka açık şirketler" in kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu olması gerektiği belirtilirken, "kamu kuruluşları", "STK" lar ve "özel sektör kuruluşları" da halka açık şirketler kadar öncelikli olarak belirtilmiştir.

**Kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerde uygulanıyor mu?**

"Ödüllendirme Komitesi", "Kurumsal Yönetim Komitesi", "Online Genel Kurul ilgili düzenlemeler", "Şirketler topluluklarına getirilen hakim şirket ve bağlı şirketlerle

Paydaşlar Yeni Türk Ticaret Kanunu'ndan haberdar mı?



## Nuran Aksu

*Istanbul Üniversitesi Araştırma ve Reklamcılık mezunu Nuran Aksu, İnsan Psikolojisi ve Davranış Bilimleri alanında eğitimine devam etmektedir. Pazar araştırmalarında dokuz yıl tecrübesi bulunan Aksu, 2007 yılı itibarıyla kurumsal itibar yönetimi araştırmaları danışmanlık görevini üstlenmiştir.*



Nuran Aksu/ GFK  
Türkiye Kurumsal  
İtibar Araştırmaları  
Danışmanı

ilgili açıklama raporu” gibi kurumsal yönetim uygulamaları dışındaki uygulamalar genelde uygulandığı düşünülürken, performans devreye girdiğinde şirketlerin sınıfta kaldıkları, uygulamadaki performanslarının başarısız bulunduğu görülmektedir. TKYD Bireysel Üyeleri kendi şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarını uyguladığını ve performanslarını başarılı bulduklarını ifade etmektedirler.

### **Kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketler hangi performans alanlarında fark yaratabilir?**

Paydaşlar, kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketlerin hemen hemen tüm performans alanlarında diğer şirketlere fark yaratabileceğini düşünmektedir; ancak özellikle “Sürdürülebilirlik stratejileri”, “Çalışan bağlılığı yaratması” ve “Piyasalara güven verme” konularında bu şirketlerin oldukça avantajlı hale geleceğini düşündüklerini ifade etmektedirler.

Kanaat Önderleri kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin; “Halka Açılmayı Kolaylaştırma” ve “Liderlik”, Finansal Analistler ve Bireysel Yatırımcılar ise “Yabancı sermayeyi çekme gücü” konularında da bu şirketlerin oldukça avantajlı hale geleceğini düşündüklerini belirtmektedirler.

Paydaşlar önümüzdeki dönemde özellikle “Şeffaf olma” ve “Hesap verebilir olma” konularında şirketlerin kendilerini geliştirmelerini istediklerini ifade etmektedirler.

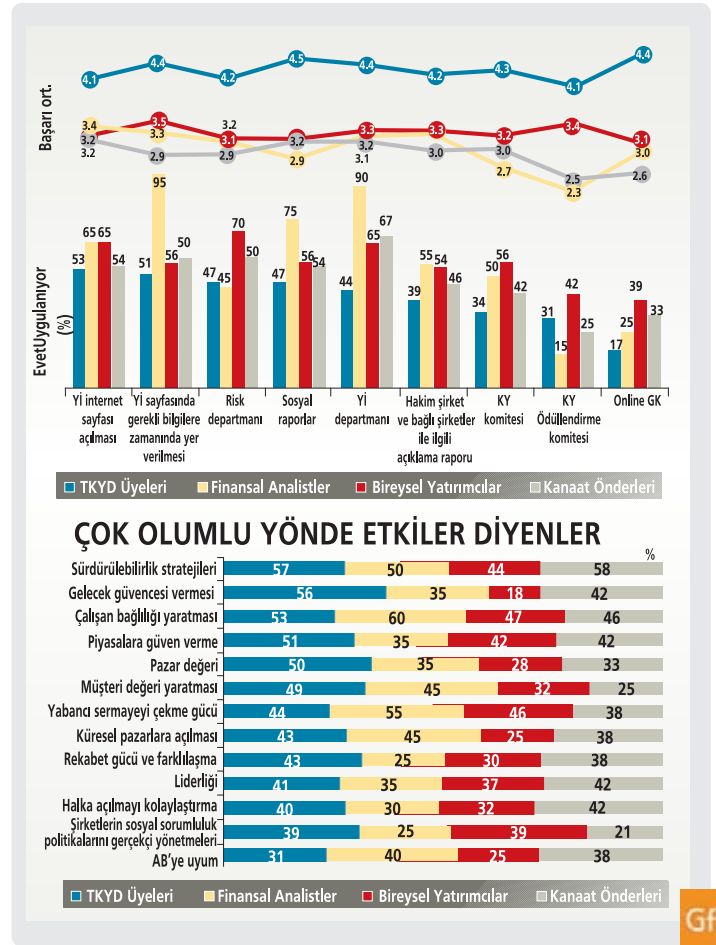
### **Paydaşlar Yeni Türk Ticaret Kanunu (Tasarı)’ndan haberdar mı?**

TKYD Bireysel Üyeleri dışındaki paydaşların, Türk Ticaret Kanunu tasarısı onaylandığında kurumsal yönetime dair hangi uygulamaların zorunlu hale geleceği konusunda bilgi sahibi olmadıkları fark edilmektedir. TKYD Üyeleri dışında, bilgi sahibi olan paydaşların hemen hemen yarısı kanunla birlikte kurumsal yönetim alanına getirilecek düzenlemelerin iş dünyasını olumlu/olumsuz hangi yönde etkileyeceği konusunda da net olmadıklarını ifade etmektedirler

### **Paydaşlar İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nden haberdar mı?**

TKYD Üyeleri ve Finansal Analistlerin çoğu, kanaat önderlerininse yarısı İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nden haberdarken, bireysel yatırımcıların hemen hemen tamamı endeksten haberdar değildir.

*Kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerde uygulanıyor mu?*



**TKYD Üyeleri dışındaki paydaşların, Türk Ticaret Kanunu tasarısı onaylandığında kurumsal yönetime dair hangi uygulamaların zorunlu hale geleceği konusunda bilgi sahibi olmadıkları ortaya konmaktadır.**

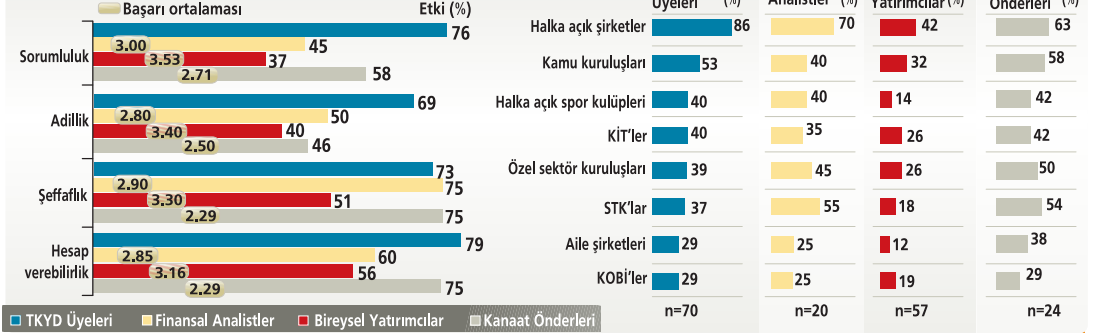
# Aile şirketleri “kurumsal yönetimle” küresel pazarların oyuncularını olacaklar

Aile şirketlerinin, uluslararası yeni iş yönetme anlayışı olan kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi TKYD-GFK araştırmasının da ortaya çıkardığı gibi rekabette önemli avantajları sunuyor

## Salim Kadıbeşegil

34 yıldır iletişim yönetiminin farklı alanlarında çalışmalar yapan Kadıbeşegil sahibi olduğu ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı kanalıyla şirketlerin yönetim ve icra kurullarına stratejik iletişim ve kurum itibarı yönetimi alanlarında danışmanlık yapıyor. Kadıbeşegil'in; Şimdi Stratejik İletişim Zamanı, İtibar Yönetimi, Kriz Geliyorum Der, Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?, Halkla İlişkiler Reçeteleri ve Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri başlıklı kitapları bulunmakta. Salim Kadıbeşegil Bahçeşehir Üniversitesinde Global Kurumsal İletişim dersleri de vermektedir.

## Çok Etkili diyenler



Kurumsal yönetimin “Sorumluluk”, “Şeffaflık”, “Adillik” ve “Hesap verebilirlik” ilkelerinin şirketlerin itibarını ne kadar etkiliyor?

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum öncelikle hangi tip kuruluşlarda ele alınmalı?



2008 finansal krizi ile başta ABD olmak üzere tüm gelişmiş ülkelerde iş hayatında önemli değişim rüzgarları esmeye başladı. Rüzgarların esintisi henüz dinmedi ama 20. yüzyılın iş modellerinin geçerli olmayacağı gün yüzüne çıktı...

Yeni bir dünya, yeni iş ve meslek alanları, yepyeni bir tüketici kimliği ve sivil toplumun baskın ve yaptırımcı gücü ile karşı karşıyayız. Tüm bunlar dünyanın hangi coğrafyasında olursa olsun, küçük-büyük tüm şirketleri yeni iş modelleri arayışı içine sürüklüyor...

Hissedarlarına, yatırımcılarına hesap vermeyi sevmeyen veya bilanço oyunları ile hesap verme alışkanlığı içindeki şirketlerin şimdi

yerinde yeller esiyor. Şeffaflığı, açıklığı ve hakkaniyetli ilkelerden uzak şirketlerin karşısında sivil toplum duvarlar örüyor ve onları küçük dünyalarına hapsediyor. Finansal kurumlar, kredi süreçlerinin değerlendirmelerinde sadece % 45 oranında mali ve elle tutulur değerleri dikkate alıyorlar. Kredi onayının imzadan geçebilmesi, başta kurum itibarı ve liderlik gibi özelliklerle birlikte; inovasyon, yüksek teknoloji/Ar-Ge, kurumsal yönetim ilkelerine uyum, sosyal sorumluluk performansı gibi konularda geçer not almaya bağlı!

Bu gelişmeler bir sonraki kuşaklarda sürdürmek isteyen aile şirketleri için önemli fırsatları beraberinde getiriyor. Çünkü, yerel ve küresel pazarlarda büyüme stratejileri, aile şirketlerinin birinci kuşakta sahip oldukları

kültür ve değerleri bu yeni stratejiye uyumlamakta oldukça uygun bir zemin olarak gösteriliyor. “Baba”ların binbir güçlülük kurdukları, işin bizzat başında durarak ve herşeyle ilgilenerek geliştirdikleri “iş” lerinin bugünlere gelmesindeki en önemli faktör, ailenin sahip olduğu değerler ve iş yapma biçimini temsil eden yerel kültür...

İşte bu temel zenginliğe sahip aile şirketlerinin, uluslararası yeni iş yönetme anlayışı olan kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi ve mevcut iş yapma süreçlerine ilave etmeleri, TKYD-GFK araştırmasının da ortaya çıkardığı gibi rekabette önemli avantajları sunuyor.

Sonuç olarak bu araştırma göstermektedir ki, kurumsal yönetim ilkeleri iş sahiplerinin “işlerini sigorta” ettirdikleri ve “risklerini” minimize ettikleri bir yönetim aracıdır.



# TKYD Çalışma gruplarına davet

Anadolu illerinde düzenlediğimiz toplantılara konuşmacı olarak katılan üyelerimizin yanı sıra, hazırlanan yayınlara sağlanan içerik desteği, araştırma çalışmalarına yüksek katılım ve çalışma gruplarına yönelik büyük ilgi TKYD'yi daha etkin bir STK kıldı. Tüm üyelerimizi ilgi alanları doğrultusunda çalışma gruplarına davet ediyoruz.

**D**ernek Yönetim Kurulu gündemine alınması talep edilen konuların çalışma gruplarında oluşturulması ve hazır bir öneri paketi olarak gündeme getirilmesi toplantıların verimini artırma yönünde şüphesiz ilkelere uygun etkili bir uygulama. Derneğin ihtiyaçlarına yönelik olarak gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma gruplarımızı sizlere tanıtarak, katılımlarınızı sağlamak isteriz. Burada belirtilen bilgilerin ötesine geçen sorularınızı çalışma grubu liderlerine yöneltebileceğiniz gibi dernek ofisini arayarak cevap bulabilirsiniz.

## **İÇERİK GELİŞTİRME VE İŞBİRLİKLERİ ÇALIŞMA GRUBU**

Seminer ve konferanslar, ihtisas programları, özel projesi ve kılavuz yayınlar TKYD'nin misyonunu yerine getirmekte kullandığı enstrümanlardır. İçerik Geliştirme ve İşbirlikleri Çalışma Grubu bu enstrümanların doğru belirlenmesi, efektif

kullanılması konularında çalışmalar yapmak ve öneriler geliştirmek amacı ile kurulmuştur.

## **KURUMSAL YÖNETİM UZMANLAR FORUMU**

Profesyonel hayatın farklı alanlarından ve disiplinlerinden gelen üyelerimizin bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarına olanak tanıma amaçlı bir platform oluşturan TKYD Uzmanlar Forumu, düzenleyici kurum ve kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak amacıyla faaliyet göstermektedir. Uzmanlar Forumu, 100'ü aşkın üyesinin yoğun katılımıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

## **TTK ÇALIŞMA GRUBU**

2010 Yılında Yasalaşması Beklenen Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın ticari hayata getireceği yeniliklerin incelendiği ve konularında uzman hukukçu,

denetçi ve profesyonel yöneticilerin oluşturduğu TTK Çalışma Grubu, TTK Tasarısının anlaşılıp doğru uygulanmasını kolaylaştıracak çalışmalar yapmaktadır.

## **ADVOCACY ÇALIŞMA GRUBU**

Advocacy Çalışma Grubu, kaynakların kullanımı, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik politikaların oluşturulması gibi toplum hayatını direkt etkileyen alanlarda, kanun yapıcı kurumların çalışmalarını kamu yararına müspet yönde etkilemek amacıyla çalışmalar yapmaktadır.

## **SERMAYE PİYASALARI ÇALIŞMA GRUBU**

Düzenleyici kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak amacıyla faaliyet göstermektedir. 2008 yılında Sermaye Piyasaları grubu, SPK'nın "Özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin yayımladığı tebliğ taslağı ile görüş hazırlamıştır.

## **FUTBOL ENDÜSTRİSİ ÇALIŞMA GRUBU**

Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu, futbol kulüplerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilmesine bu yolla gerek paydaşlarına gerekse futbol endüstrisinin gelişimine önemli katkılar sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

**Kurumsal Yönetim Uzmanlar Forumu üyeleri düzenleyici kurum ve kuruluşlar ile ilişkileri yürütmektedir.**



# Finansal kriz, iç denetim ve kurumsal yönetim

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı Dr. Nazif Burca, finansal kriz dönemlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi hakkındaki görüşlerini bizlerle paylaşıyor. Burca, kriz dönemlerinde iç denetimin önemine dikkat çekerek, risk yönetimi ve kurumsal yönetim alanlarında daha esnek ve stratejik bir denetim uygulamasının kurumsal yönetim ilkelerinin gerçek anlamda uygulanmasında önemli katkılar sağlayacağını belirtiyor.

Yaşanmakta olan finansal krizler birçok şirkette önemli yönetim hatalarına işaret etmiştir. OECD tarafından Şubat 2009'da yayınlanan "Corporate Governance Lessons From the Financial Crisis" raporunda kurumsal yönetim uygulamalarındaki hatalar ve zayıflıkların finansal krizlere neden olan önemli faktörlerden olduğu ve kurumsal yönetim uygulamalarının, finansal hizmet şirketlerinde aşırı risk alma davranışlarını engelleyemediği belirtilmektedir. Raporda finansal krizleri destekleyen bazı yönetim zayıflıkları olarak aşağıdaki hususlara yer verilmiştir:

- Risk yönetim sistemlerinin başarısız olması, risk yönetimiyle ilgili sistem maruziyetlerine ilişkin bilginin üst yönetimle veya yönetim kuruluyla paylaşılmaması ve risk yönetiminin şirket geneli yerine aktivite bazlı olarak kalması,
- Yönetim kurullarının kurumun stratejilerini onaylamasına karşın, uygulamaların takibine

ilişkin uygun ölçütleri oluşturulmaması,  
• Ödüllendirme (renumeration) sistemlerinin kurumun stratejileri, risk iştahı ve uzun dönem amaçlarıyla uyumlu olmaması.

OECD bu hususların sadece finansal kurumlarla sınırlı değil; büyük, kompleks ve finansal olmayan şirketlerde de ihmal edilen yönetim zayıflıkları olduğunu belirtmektedir. Bu tür çalışmalar kurumsal yönetim alanında dikkat edilmesi gereken iyileştirme alanlarına işaret etmektedir. Bu çerçevede iç denetimin kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesiyle ilgili yapacağı katkılar büyük önem arz etmektedir. Uluslararası İç Denetim Standartlarında (2130: Governance) iç denetimin aşağıda sayılan alanlarda yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla gerekli tavsiyelerde bulunabileceği veya tavsiyeleri değerlendirebileceği belirtilmiştir:

- Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurumsal

performans yönetimi ve hesap verilebilirlik,  
• Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına etkili bir şekilde iletilmesi,  
• Yönetim kurulunun, denetim komitesinin, iç ve dış denetçilerin ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin etkili bir şekilde iletimini sağlamak.

İç denetimin kurumsal yönetim süreçlerinde üstleneceği rol aynı zamanda iç denetimin kurumun organizasyon yapısı içerisindeki konumuna da bağlıdır. İç denetimin bağımsız ve objektif bir şekilde sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekir. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından hazırlanan rehberde (The Institute of Internal Auditors, Position Paper, Organizational Governance: Guidance for Internal Auditors, July 2006) iç denetimin kurum içerisinde kurumsal yönetim alanında nasıl bir rol üstleneceği kurumun yapısına ve kurumsal yönetim uygulamalarının olgunluk seviyesine bağlı olduğu belirtilmektedir. Kurumsal yönetim olgunluk seviyesi daha düşük olan kurumlarda iç denetim mevcut kurumsal yönetim uygulamalarıyla, yasa ve düzenlemelere göre olması gereken kurumsal yapı ve uygulamaların karşılaştırmasını yaparak optimal kurumsal yapı ve uygulamalarla ilgili önerilere odaklanır. Kurumsal yönetim olgunluk seviyesi daha yüksek olan kurumlarda ise şirket genelinde kurumsal yönetimin



## Öncelikli konu risk yönetimi

KPMG tarafından 1000'den fazla denetim komitesi üyesinin katılımıyla yapılan bir araştırma sonucuna göre denetim komitesi üyelerinin ajandalarında 2007 ve 2008 yıllarında en öncelikli konunun risk yönetimiyle ilgili gözetim görevi olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan denetim komitesi üyelerinin ancak üçte biri risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetimi süreçlerini anlayabildiğini yine

üçte bir denetim komitesi üyesi risk yönetimiyle ilgili raporlar ve bilgilerden memnun kaldığını belirtmiştir. Aynı çalışmada denetim komitesi üyelerinin yüzde 75'i iç denetimin ana görev alanı olan iç kontrollerin değerlendirmesinin ötesine geçerek risk yönetimi, süreç iyileştirme gibi organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak konularda yönetime yardımcı olmasını gerektiğini belirtmiştir.

temel katılımcılarının gerektiği üzere uyum içerisinde çalışıp çalışmadıklarını, kurumsal yönetim uygulamalarının en iyi yönetişim uygulamaları ile örtüşüp örtüşmediği gibi hususlar da çalışmalar yürütür. İç denetimin güvence ve danışmanlık hizmetleri çerçevesinde kurumsal yönetim alanında yapabileceği çalışmalardan bazılarını aşağıda değinilmiştir:

#### **YÖNETİM KURULU VE**

**KOMİTELER:** İç denetim yönetim kurulunun yapısı, işleyişi ve çalışmalarını kurumsal yönetim ilkeleri, en iyi uygulamalar ve yasal zorunluluklar açısından değerlendirerek yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunabilir. Denetim komitesi yönetmeliğini gözden geçirerek potansiyel iyileştirme alanları, uygulanmayan hükümler vb yönlerinden tavsiyelerde bulunabilir.

#### **ETİK VE DAVRANIŞ**

**KURALLARI:** İç denetim şirketin etik ve davranış kurallarını gözden geçirerek düzenli olarak güncellendiği ve çalışanlarına duyurulup duyurulmadığını kontrol eder. Şirketin etik kurallarına aykırılığın haber verilmesi, değerlendirilmesi ve takip süreçlerini değerlendirir.

#### **KAMUYU AYDINLATMA**

**VE ŞEFFAFLIK:** Kurumun kamuyu aydınlatma ile ilgili süreçlerini değerlendirir ve potansiyel iyileştirme alanlarıyla ilgili tavsiyelerde bulunur.

**RİSK YÖNETİMİ:** Denetim planlaması aşamasında yaptığı risk değerlendirme çalışmaları iç denetime bu alanda önemli uzmanlaşma sağlar. Bu nedenle iç denetim kurumun risklerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve bu riskler karşılığında olması gereken kontrollerin belirlenmesi gibi konularda önemli katkılar yapar.

#### **KANUN VE DÜZENLEMELERE**

**UYUM:** İç denetim kurumsal yönetimle ilgili kurumun uyması gereken tüm düzenlemelerin tespit edilmesi ve bu düzenlemelere uyum konusunda gerekli süreçleri değerlendirir ve tavsiyelerde bulunur.

#### **DIŞ DENETİM:**

İç denetim, dış denetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, gözetimi ve iç denetimle eşgüdümü vb hususlarda yönetim kurulu ve denetim komitesine yardımcı olabilir.

#### **KURUMSAL YÖNETİM KATILIMCILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER:**

İç denetim konumu gereği kurumun tüm faaliyetlerini gözlemlene şansına sahip olması nedeniyle kurumsal yönetim aktiviteleri ve kurumsal yönetimin temel aktörleri arasında koordinasyon ve iletişimin sağlanması konusunda önemli katkılar sağlar.

Yukarıda kısaca bahsedilen ve OECD raporunda belirtilen yönetişim hataları finansal kriz dönemlerinde iç denetimin hangi alanlarda öncelikli olarak katkı sağlayabileceği konusunda bir fikir vermektedir. Raporla finansal krizin birçok bankada risk yönetimleri ve yönetim kurullarının gözetim görevleriyle ilgili ciddi hatalar yapıldığını gösterdiği belirtilmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin yönetim kurullarının temel fonksiyonlarına ilişkin dördüncü bölümünde yönetim kurulunun şirketin karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturacağı ve bunun sağlıklı işlemesi için gerekli önlemleri alacağı,



Dr. Nazif Burca, Türk Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı

#### **Dr. Nazif Burca**

Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olduktan sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde Illinois Üniversitesi'nde Finans alanında master yaptı. 2007 yılından beri Türk Telekom'da İç Denetim Başkanı olarak görevini sürdüren Burca, 2008 yılında Gazi Üniversitesi'nde finans alanında doktorasını tamamlamıştır.

yönetim kurulunun şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözeticeği belirtilmektedir. Bu çerçevede iç denetimin kriz dönemlerinde öncelikle içinde buldukları kurumların risk yönetimi birimine sahip olup olmadıklarını, risk yönetimi ve raporlaması süreçlerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediği ve yönetim kurullarının gözetim görevlerini etkin bir şekilde yerine getirip getiremediklerini hususları inceleyerek gerekli tavsiyelerde bulunması uygun olacaktır. Yönetim kurulu üyelerini şirketin riskleri, bunların değerlendirilmesi ve yönetilmesiyle ilgili konularda eğitilmesi ve farkındalıklarının artırılması da önemlidir.

#### **İç denetim ve kurumsal yönetim**

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından, Fortune 100 ve 200 şirketlerinin iç denetim sorumluları (Chief Audit Executives) ve bazı düzenleyici kurumların temsilcilerinin katılımıyla, Mart 2009'da finansal kriz dönemlerinde iç denetim stratejileri konulu yuvarlak masa toplantısı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda da yukarıda yapılan açıklamaları destekler biçimde, finansal krizlerin iç denetimi finans ve uyumla ilgili kontrol görevleri dışında, risk yönetimi ve kurumsal

yönetimle ilgili uygulamaları iyileştirme hususlarında daha proaktif ve stratejik rol almaları gerektiği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Sonuç olarak iç denetim, kurumsal yönetimin temel taşlarından biri olarak, mevcut finansal kriz ortamında kendisinden beklentiler ve iş risklerindeki değişimler doğrultusunda, risk yönetimi ve kurumsal yönetim alanlarında daha esnek ve stratejik bir denetim uygulaması yürüterek kurumsal yönetim ilkelerinin gerçek anlamda uygulanmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

# Dünya futbol endüstrisinde kurumsal yönetim nasıl işliyor?

Futbol Endüstrisi'nde Kurumsal Yönetim Rehberi, TKYD'nin 2009 çalışmaları arasında önemli bir yer tutmaktadır. TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu yakın zamanda çalışmalarını kamuoyu ile paylaşacak. Dünya'da bu alanda hangi çalışmalar yapıldığını ve futbolda kurumsal yönetimin tarihçesini, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu üyesi Dorukhan Acar bizimle paylaştı.

1863 yılında İngiliz Futbol Federasyonu'nun kurulması ile genişleme hızını arttıran futbol, belki de dünyada İngilizlerin en kalıcı ürünü olarak bilinir. Futbol, seyahat eden İngiliz diplomat, asker ve aristokratlar tarafından Avrupa'ya yayılmış, ilk başlarda aristokratların sporu olarak nam salmıştır. Ardından futbol Avrupa'da tabana da yayılmış ve bu süreç 1904 senesinde FİFA'nın kurulmasına ön ayak olmuştur. Oyun genellikle İngilizlerin kural ve lig yapıları üzerine inşa edilmiş ve ikinci dünya savaşı sonrası iyice Kıta Avrupa'sında yer etmiştir. Bunun sonrasında UEFA 1954



yılında Avrupa futbolunda değişik federasyonları temsilen bir üst yapı olarak kurulmuştur. Aynı dönemde Macar Honved'i yenen Wolverhampton Wanderers'ın, kendisini Avrupa Şampiyonu ilan etmesi ile başlayan tartışmalar UEFA'nın şimdiki Şampiyonlar Ligi'nin atası olan Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası uygulamasını başlatması ile sonuçlanmıştır. Amatör ruhla oynanan futbol Avrupa'da lig uygulaması da devreye girdikten sonra ulusal rekabet trendleri, medya ilgisi ve ulusal yıldızların performansları ile gittikçe ticarileşmiştir. Buradaki kırılma noktası ise 1992 yılında kurulan ve ciddi bir ekonomik pazar yaratan Şampiyonlar Ligi olmuştur.

## **Diğer ülkelerden örnekler:**

Avrupa futbolunda kurumsal yönetim konusunda henüz oturmuş bir standart yoktur. UEFA'nın da federasyonlara baskı yapmaması sonucu, ülkeler kendi doğrularına göre hareket etmektedirler. Bu durum Avrupa çapında ciddi farklılıklar ortaya çıkartmaktadır. Değişik Avrupa ülkelerindeki yönetim modelleri, UEFA lisanslama ve kurumsal yönetim kriterlerine kısaca değinecek olursak:

**Çek Cumhuriyeti:** Ülkede uygulanan lisanslama sistemi doğrultusunda, bütün 1. ve 2. lig kulüpleri anonim şirket olmak durumundalar. Bu bağlamda her birinde icra komitesi ve denetim komitesi bulunuyor. Yine lisanslama sistemi ülkede bütün 1. ve 2. lig

kulüplerinin halka açık firmalar gibi raporlama yapmasını zorunlu kılıyor. Ödenmemiş transfer yükümlülükleri veya idari ya da sportif kadroya olan borçlar lisans alamama sebebi. Hali hazırda lisanslama sistemi gözden geçiriliyor olsa da Çek Cumhuriyeti'ndeki yapı kurumsal yönetim ilkeleri uygulamasını bir nevi otomatik hale getirmiş durumda. Her şirket en azından kendi hissedarlarının seçtiği bir icra ve denetim komitesine sahip. Burada hissedar kompozisyonu ve halka açıklık ile ilgili kurallar olmasa da genel itibari ile en azından kâğıt üzerinde kurumsal yönetim ilkelerine orantılı bir sistem var.

**Belçika:** Ülkede UEFA lisanslama kriterleri bire bir federasyon tarafından uygulanıyor. Bu bağlamda en azından şeffaflık ve paydaş hakları gibi konular güvence altında. Her kulüp yıllık rapor hazırlamak ve yayınlamak zorunda. Ülkede kulüpler genelde ya limited şirket veya kar amacı gütmeyen dernek olarak kurulmuş ancak federasyon bazı konularda her kulübü aynı şekilde davranmaya zorluyor; yönetmeliklerle yönetimlerin seçimi, adaylık şartları, kulüp direktörlerinin görev ve yetkileri, genel kurul toplantı şartları tanımlanmış durumda. Kulüp hangi yapıda kurulmuş olursa olsun, alacaklarına ödemelerini kanıtlayacağı bir tüzel kişiliğe sahip olmak ve borçluluk durumunu belgelemek zorunda. Futbol ile alakalı oyunculara, diğer kulüplere, sosyal sigortalara veya vergi dairelerine borcunu dönem

Dorukhan Acar, TKYD  
Yönetim Kurulu Üyesi ve  
Boston Consulting  
Grup Danışmanı



içinde kapatamayan kulüp lisans alamıyor. Diğer alanlarda kulübün borçlu olmaya hakkı var. Ayrıca kulüplerde hissedarlar veya genel kurul üyeleri %1den fazla oy hakkına ve 1.25 milyon Euro'dan fazla bir hisseye sahipse kulüp yönetimine isteği noktada dava açabiliyor. Ayrıca herhangi bir kulüp hissedarının kulüpten yetersiz bulduğu denetçiye değiştirmeyi talep etme hakkı var ve kulüp geçerli sebepler varsa bunu uygulamak zorunda. Bütün 1. lig kulüpleri yılda üç defa, Mart-Haziran ve Ekim aylarında, mali denetimden geçmekle yükümlü. Federasyon ayrıca kulüp hissedarlarının kimliklerinin açıklanmasını da zorunlu kılıyor. Federasyonun lisans komitesi bütün kriterleri resmi dokümanlar üzerinden denetledikten sonra kulüplere lisans veriyor. Lisans almaya hak kazanamayan kulüplere uyum için belli bir süre tanınıyor ancak bu süre sonunda şartların yerine getirilmiş olması zorunlu tutuluyor. Genel anlamı ile Belçika UEFA kriterlerini uygulama konusunda ileri bir örnek ve bu bağlamda kurumsal yönetim ilkelerinin büyük çoğunluğunu otomatikman uyguluyor.

**Fransa:** Fransa'da kulüplerin yaklaşık 2/3'ü şahıs kontrolünde ve genellikle hisse devri çok az oluyor. Halka açık kulüp de yok. Bu bağlamda federasyon bünyesinde kurulan özerk bir denetim kadrosu futbolu diğer paydaşlar adına denetliyor. Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) isimli bu özerk yapının görevleri şöyle:

- Kulüplerin finansal ve yasal statülerini denetlemek
- Borçlu olan kulüplerin yeni transfer yapma haklarını engellemek
- Maaş ve bordroları ve bu şartlara uyumu denetlemek

■ Finansal durumu şartları tatmin etmeyen kulüplerin ligden düşürülmesini sağlamak

■ Kulüplere danışmanlık ve teknik destek sağlamak

■ Kulüplerin el değiştirmelerinde onay mekanizması olmak

Burada şeffaflık, hesap verebilirlik gibi konularda bir acente sistemi devrede. Paydaşların çoğu kendi haklarını, kurulan özerk yapı aracılığı ile savunabiliyor. Yine de DNCG'nin ciddiyeti futbol kulüplerinin çok başı boş ve kurumsallıktan uzak yönetimlerine fırsat tanımıyor. Mali şartlarını sağlayamayan ligin önemli kulüpleri bile hiç tereddütsüz ligden düşürülebilir.

**Almanya:** Almanya'da tek bir halka açık kulüp, pek çok da dernek ve limited şirket var. Her iki ana yapıda da genel kurul denetim komitesini seçiyor. Bu esasen ülkemizdeki divan kurullarına benzeyen bir yapı ve o komite de icra kurulunu atıyor. Burada seçimde sadece çoğunluk değil %50 + 1 kuralı işliyor. Alman tipi dernek modeli olarak raporun başlarında bahsedilen model bu. Burada bütün paydaşların temsilcileri denetim / divan komitesi yapısında görev alıyor ve icra kurulu bu grubun tümüne karşı sorumlu oluyor. Kulüplerin federasyondan lisans almaları için denetimden geçmiş finansallarını sunmaları gerekiyor. Burada da Belçika'daki gibi sportif yükümlülükler karşılanmadığında lisans almak sıkıntılı bir hal alıyor. Ayrıca finansallarında negatif sonuçlar olan kulüpler ekstra yükümlükler altına giriyor;

örneğin nakdi teminat veriyorlar. Bunun yanı sıra yönetim kadrosunun eğitim, tecrübe gibi kriterleri denetleniyor ve onaylanıyor. Bütün sorumluluk, oy hakları ve kulübün değişik bölümlerinin idari yapısı ile ilgili net kriterler mevcut. Dernek yapıları tüzüklerinde genel kurul üyelerinin hem icra kurulunu hem de genel müdürü seçmeleri şartı aranıyor. Burada genel kurul üyeleri en üst otorite olarak konumlanıyor. Ancak bunun yanında federasyon her kulübün bir adet taraftar temsilcisi atmasını ve bunu federasyona bildirmesini zorunlu kılıyor. Bu kişiye "fan liaison officer" deniyor ve kişi denetim / divan kurulu yapısında görev alıyor. Sonuçta Alman yapısı diğerlerinden farklı kurgulanmış olsa da yönetim ve denetim fonksiyonlarını birbirinden ayıran, bütün paydaşların haklarını savunmaya yönelik kurgulanmış, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini uygulayan bir yapı olarak göze çarpıyor.

## Dorukhan Acar

Clark University'de İş Yönetimi ve Ekonomi bölümlerini bitirip çift diplomayla 2001'de mezun olan Dorukhan Acar, Bilgi Üniversitesi'nde Ekonomi Hukuku alanında Master yaptı. Halen Boston Consulting Grup Danışmanı ve Proje Lideri görevini sürdürmekte olan Acar, aynı zamanda Finans Dünyası dergisi ve CNBC Business Magazine'deki köşelerinde global ekonomik trendler ve spor ekonomisi hakkında yazılar yazmaktadır.

**Amatör ruhla oynanan futbol Avrupa'da lig uygulaması da devreye girdikten sonra ulusal rekabet trendleri, medya ilgisi ve ulusal yıldızların performansları ile gittikçe ticarileşmiştir.**

# Türk yöneticilerin bakış açısıyla suistimal: “Bana Birşey Olmaz”

İş dünyasında suistimal kavramının önemi özellikle Enron, Madoff, WorldCom gibi uluslararası vakaların ardından ön plana çıktı. Görevi kötüye kullanan çalışanlara karşı şirketler, iç ve dış denetim sistemleri ile suistimali önlemeye çalışıyor. Peki Türkiye’deki yöneticiler suistimal kavramına nasıl bakıyor? Türkiye’nin en büyük 500 şirketi sıralamasına dahil olmak üzere, 146 yöneticinin katıldığı “Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye’de Suistimal” araştırmasının sonuçlarını, KPMG Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Bölüm Başkanı İdil Gürdil bizlerle paylaştı.

## **A**raştırmanın kapsamından bahsedebilir misiniz?

**Kaç şirket bu araştırmaya katıldı. Bu şirketlerin profilini çizebilir misiniz?**

“Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye’de Suistimal” araştırması, bir kısmı Türkiye’nin en büyük 500 şirketi sıralamasına dahil olmak üzere, 146 şirketin yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda gerçekleştirildi. Araştırma, görüştüğümüz şirket yöneticilerinin suistimal riskiyle ilgili farkındalıklarını ve suistimal riskini önlemek, ortaya çıkarmak ve gerekli aksiyonları almak konusunda nerede olduklarını ortaya koymayı amaçlıyor.

Araştırmaya katılan şirketlerle ilgili bazı detaylardan bahsetmek gerekirse; şirketlerin %39’u 50.000.000 TL ile 500.000.000 TL arasında ciroya, %34’ü, 500.000.000 TL üzeri ciroya sahip. %21’inin 250-500, yine %21’inin 1001-5000 arası çalışanı bulunuyor. Sektör bazında bakıldığında, en büyük katılım %16 ile finans sektörüne ait. Onu %11 ile inşaat ve altyapı, %10 ile tekstil/giyim, %10 oranıyla otomotiv sektörleri takip ediyor.

**Araştırma sonuçlarına göre şirket yöneticileri ve çalışanlar suistimal hakkında ne düşünüyor? Bu iki grubu birbirinden ayıran önemli farklar var mı?**

Araştırmaya göre kriz

dönemlerinde daha da büyük bir tehdit unsuru oluşturan suistimal riskinin farkında olan ve suistimalin Türkiye’de büyük bir problem olacağını belirten yöneticilerin oranı %93 oldu. Aynı yöneticilerin %57’si, ülkemizdeki suistimal oranının önümüzdeki iki yıl içinde artacağını düşünüyor. Ancak araştırmamızın en ilginç sonuçlarından biri, suistimal riskinin ülke çapında farkında olan yöneticilerin yalnızca %8’inin kendi şirketlerinde suistimalin büyük bir problem olduğunu düşünmeleri oldu. Bizim yorumumuz bu noktada devreye “bize birşey olmaz” bakış açısının girdiği yönündedir.

**Şirketler suistimali önlemek için hangi yollara başvuruyor?**

Araştırma sonuçlarımıza göre, Türkiye’deki şirketlerin suistimali önlemek için aldığı önlemlerin başında, %60’lık

bir oranla, işe alımlardan önce özgeçmiş kontrolü yapılması geliyor. Şirketlerin %45’inde, şüphelenilen ya da şahit olunan suistimalerin bildirilmesi amacıyla kurulmuş ihbar hatları bulunuyor. Ancak başka bir önemli nokta, aynı şirketlerin yalnızca %36’sı bu hatların etkin kullanıldığına inanıyor.

Bizim önerdiğimiz suistimal önleme yaklaşımında; her şirketin çalıştığı piyasaya, çalışanlarının yapısına, şirketin var olan etik kültürüne uygun olarak, kendisine özel bir suistimal risk yönetimi programı oluşturulmalıdır. Özetlemek gerekirse şirketlerin atmaları gereken öncelikli adımlar vardır. Şirketler etik kültürünü bizim “Dürüstlük Barometresi” dediğimiz yol ve benzeri yollarla ölçmeli ve suistimal risklerini belirlemelidir. Şirket etik davranış kurallarını oluşturmalı ve çalışanlarını da suistimal farkındalığı konusunda eğitmelidir.

**Ankete katılan şirketlerin yüzde 93’ü, suistimal Türkiye’de büyük bir problemdir cevabı vermiş. Bu konuda görüşleriniz neler?**

Son 10 yılda dünya çapında yaşanan Enron, Madoff, WorldCom gibi vakaların ardından suistimal riskinin şirketler için hayati olduğu kabul edilmiş ve gerekli önlemler alınmıştır. Ancak yapılan araştırmaların da gösterdiği üzere yolsuzluğun önemli bir sorun olduğu ülkemizde, şirketlerin bu riskin farkına varması geçtiğimiz birkaç senede başlayan bir süreç olmuştur. Ankette çıkan %93’lük oran, risklerin



**“Türk şirketlerinin suistimal önlemek için kullandıkları yöntemlerden en önemlisi şirketin suistimal riskinin belirlenmesi ve yönetim sistemleri yoluyla yönetilmesidir.”**

İdil Gürdil, KPMG Ortak,  
Finans ve Mali İşler  
Danışmanlık ve Suistimal  
Önleme ve İnceleme  
Hizmetleri Bölüm Başkanı



farkında olduğumuzu ve konuyu önemseydiğimizizi göstermektedir.

**Ankete katılanların yüzde 27'si, şirketlerinde suistimal önleme mekanizmalarının yetersiz olduğunu belirtmiş. Bu konuyu kurumsal yönetim kapsamında değerlendir misiniz?**

Suistimal önleme mekanizmaları; önleme, ortaya çıkarma ve tepki olarak üç ayağa sahip suistimal risk yönetimi metodolojilerinin önemli bir parçasıdır. Ülkemizdeki iç denetimin bile yavaş yavaş yerleşmekte olduğunu düşünürsek, ondan daha özellikli ve uzmanlaşma isteyen suistimal risk yönetiminin gelişmesi için zamana ihtiyacımız olduğu gerçeği açıkça görülebilir.

Suistimale savaşmayı meslek olarak seçmiş olan bizlerin kullanmayı sevdiği bir terim olan suistimal üçgeni tam da bu noktada devreye girmektedir. Suistimalin gerçekleşmesi için gerekli olan üç etkenden biri, şirket içindeki kontrol zaafı nedeniyle kötü niyetli çalışanlara fırsat yaratılmasıdır. Bunu önlemenin tek yolu suistimal risk yönetimini de içine alan, kurumsal yönetimin önemli ilkelerini sağlıklı olarak uygulayabilmekten geçmektedir.

**Suistimal şüphesiyle karşılaşan şirketler, soruşturmayı nasıl gerçekleştirmişler? Sizin tavsiyeleriniz nelerdir?**

Araştırmamıza katılan şirketlerin %64'ü, olayları şirket içindeki ekipler

**“Özellikle kriz zamanlarında şirketlerin suyun üstünde durması bile yeterince zorken tavsiyemiz, suistimallerden oluşan buzdağının gemileri batırmasına izin verilmemesi yönündedir”**

tarafından soruşturmayı, %29'u hem şirket içi, hem şirket dışı ekipler tarafından soruşturmayı tercih etmiştir. Şirket bünyesinde Suistimal İnceleme Uzmanlığı'na sahip çalışanlardan oluşan bir ekip varsa, hukuk ya da adli bilişim gibi özellik isteyen konular için destek alınarak bağımsızlığı garanti altına alınmış bu ekip tarafından araştırılması doğru olur. Araştırmamıza göre, suistimal konusuyla ilgili bir ekibe sahip olan şirketlerin oranı %11'dir. Bu konuda uzman ekibi olmayan şirketlerin de bu konuda uzmanlık geliştirmiş soruşturmacılardan oluşan ekiplerle çalışmalarını tavsiye

ederiz.

İhbar hatları son yıllarda ilgi çeken bir konu. Araştırmamızda bu konuda bir bölüm de var.

İhbar hatları uzun zamandır yurt dışında geniş kapsamlı olarak kullanılan son yıllarda da ülkemizdeki varlığı artışa geçen bir raporlama mekanizmasıdır. Biz genelde bu hatlara raporlama ve danışma hatları demeyi tercih ediyoruz. Böyle bir hat hem çalışanların çeşitli şüphe ve şikayetlerini bildirmeleri hem de doğru olup olmadığına karar veremedikleri durumlarda danışabilmeleri için kullanılabilir. Küçük ölçekli şirketlerde telefon hatları yerine e-mail adresleri ya da posta kutuları kullanılabilir. Daha büyük ölçekli şirketlerde şirket bünyesindeki çalışanlar için danışmanlık şirketleri yoluyla verimli bir hat dizayn edilmesi, bu hatla ilgili düzenli eğitimler verilmesi ve çalışanların bu hattı kullanmaya teşvik etmeleri önemlidir. Yine araştırmamıza göre suistimallerin %45'inin ihbar yoluyla ya da tesadüfen tespit edilmiş olması, bu tür hatların öneminin bir kez daha altını çizmektedir.

## İdil Gürdil

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitiren İdil Gürdil dokuz yıl boyunca KPMG Türkiye'de denetçi olarak çalışmıştır ve bu süre boyunca denetim, değerlendirme, durum tespit çalışmalarını içeren geniş bir deneyim edinmiştir. KPMG tecrübesinin ardından Migros'ta, Bütçe, Kontrol ve Raporlama Müdürü olarak çalışan Gürdil, Migros'ta, bütçeleme ve uzun dönem stratejik planlama konusunda tecrübe kazanmıştır. Şubat 2007'de KPMG Türkiye'ye tekrar katılan Gürdil, Ortak ve Finans ve Mali İşler Danışmanlık ve Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır. İdil Gürdil'in Certified Public Accountant (CPA) ve Certified Fraud Examiner (CFE) unvanları bulunmaktadır.

# Geleceğin liderini nasıl belirleyeceksiniz?

Şirketi kuran ve bir yerlere getiren baba, şirketi emanet ederken sadece kendi iç güdülerine mi güvenmeli? Yoksa sistematik bir şekilde şirketindeki lider adaylarını geleceğe hazırlamalı mı? İşte Deloitte'un "Geleceğin Liderini Hazırlama Planı" bu sorulara cevap bulmak için hazırlanmış bir çalışma. Deloitte Türkiye Kurumsal Risk Hizmetleri Sorumlu Ortağı Oktay Aktolun konu ile ilgili sorularımızı yanıtladı.

## **Bu çalışmanın hedef kitlesi kimler?**

Gelecekteki liderini belirleme bilinci ve vizyonuna sahip olup destek arayan her firma bu çalışmadan yararlanabilir. Ama Türkiye'de aile şirketi sayısı çoğunlukta olduğu için bu çalışmadan daha çok yararlanan kesimi oluşturuyorlar. Zaten aile şirketlerine baktığımızda üçüncü kuşağa geçişlerde yaşanan sorunları görebiliyoruz. Dolayısıyla bu plan ağırlıklı olarak aile şirketlerini ilgilendiriyor. Bu çalışmadan ayrıca aile şirketi olmayıp şirketlerine profesyonel lider yetiştirmek isteyen firmalar da yararlanabiliyor.

## **Geleceğin Liderini Belirleme Planı'ndan bahsedebilir misiniz?**

Bu çalışma aslında gelecek ile ilgili neleri nasıl düşünmeli?, Nasıl bir yol haritası çıkartılmalı?, Yanıtlanması gereken

sorular neler?, Dolayısıyla bu soruların yanıtlanması için ne tür planların oluşturulması ve hangi adımlardan geçilmesi gerektiğine yer veren bir çalışma. Temelde baz aldığımız şey, en küçük kurum olan ailedir. Dolayısıyla bir ailenin içindeki ilişkilere, yaşam ve hayat tarzından yola çıkarak bu ilişkilerin kurumlarda nasıl hayat bulduğuna bakıyoruz.



Aile içinde kahvaltıya ve akşam yemeğine oturan saat nasıl belli ise, aile şirketleri içindeki görevlerin de belirli bir disiplin içinde gerçekleştiğini, duygudan ziyade görev bilincinin öne çıktığı bir yapıyı hayal edebilirsiniz. Fakat genelde bu böyle olmaz.

Bu çalışmadaki amaç, aile ve öteki şirketlerdeki organizasyonun birlikte iş yapma kültürünü oturtması ve bu birlikte iş yapma kültüründen de, gelecekle ilgili vizyona bağlı olarak planların yapılmasıdır. Bu planların içinde de geleceğin liderinin belirlenmesi gerekir. Bizim bu çalışmada vurgulamak istediğimiz nokta bu.

## **Birlikte çalıştığımız şirketler üzerinden bakarsak Türkiye'de durum nasıl?**

Bize gelen firmalar daha çok yurtdışında ortak arayışında olan veya yurtdışındaki pazarlara açılmak isteyen şirketlerden oluşuyor. Açıkçası bu şirketler kendilerine bakmak ve kendilerini gözden geçirmek isteyen yapılar. Bunun dışında konuyu gündeme getirdiğimizde, "Durun bir dakika bu problemler bizde de var. Bu sebeple bu konuya bizler de kafa yormalıyız, bizlerde geleceğimize yatırım yapmalıyız" diyen firmalar bize başvuruyor. Sektör olarak sorarsanız, spesifik bir cevabı yok. Ayrım yapmak söz konusu değil. Her sektörden gelen firmalar var.

## Aile şirketleri ile çalışırken siz de ailenin bir parçası oluyorsunuz

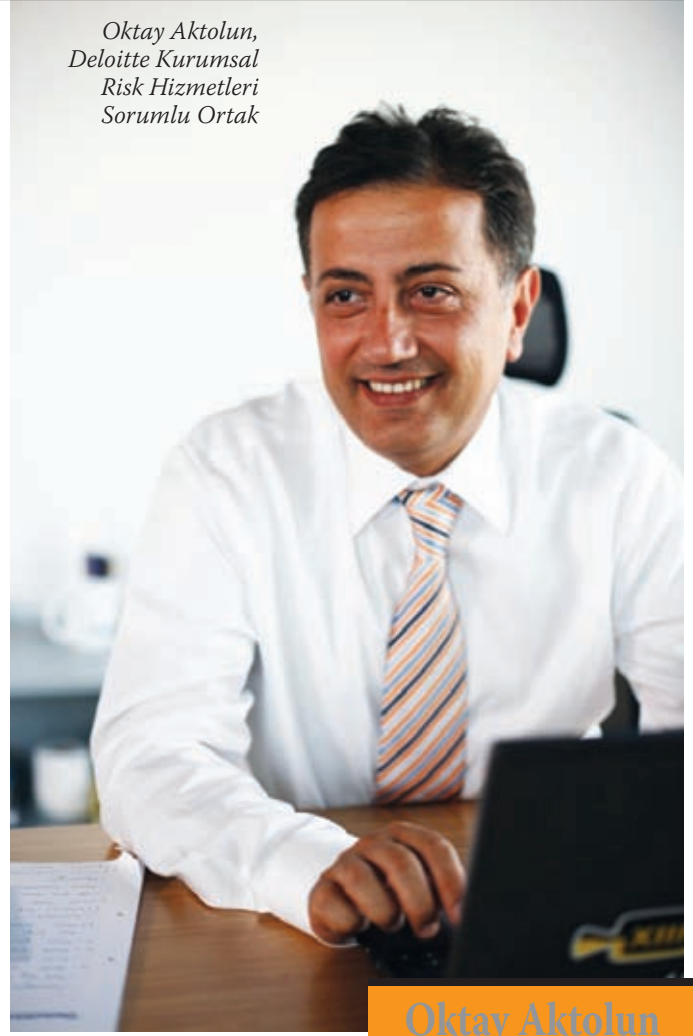
Bir yanda kurumsal bir ortak var, diğer yanda aile var. Bu örnekte bize aile şirketi başvurdu. Biz özellikle ailenin sahip olduğu şirketlerden bazılarını satışa hazırlamak için iş süreçlerini inceledik ve iyileştirmelerini yaptık ve belli periyotlarda kontrol ediyoruz. Ailenin her üyesi ile tanıştık. Ailede anne, baba ve beş kardeş bulunuyor. Beş kardeşin dördü erkek, biri

kız. Bu beş kardeşin her biri ile sahip oldukları şirketlerdeki sorumlulukların gereği iyi ilişkiler kurduk. Zamanla bizim de yönlendirmelerimizle babanın gündemini şirketin büyüme planları doğrultusunda ileride şirketi kimin yöneteceği ve bunun çocuklarından hangisi olacağı oluşturmaya başladı. Babanın elindeki şirketlerin vizyonu doğrultusunda farklı

sektörlerde yatırımları var. Baba sektörden çıkmak veya devam etme konusunda karar vermeye çalışıyor. Fakat çocuklarında kendi ilgi alanları, yapmak istedikleri hayalleri var. Bu tip projelerde sizde ailenin bir parçası oluyorsunuz. Ailenin tüm sorunlarında yanında oluyorsunuz. Hatta çok özel problemlerini bile size danışacak düzeyde dostluklar kurabiliyorsunuz.



Oktay Aktolun,  
Deloitte Kurumsal  
Risk Hizmetleri  
Sorumlu Ortak



## Oktay Aktolun

2000 yılında katıldığı Deloitte bünyesinde Kurumsal Risk Hizmetleri Sorumlu Ortağı olarak görev yapan Oktay Aktolun, üniversite eğitimi İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Elektrik Elektronik Mühendisliği üzerine yapmıştır. Kurumsal yönetim hizmetleri çerçevesinde Aktolun, aile şirketlerine sunduğu danışmanlıkların yanı sıra BDDK Bilgi Sistemleri konusundaki regülasyonlar ve denetimler konusunda geniş bilgi ve tecrübeye sahiptir.

## Dünyadaki en büyük 300 şirketin içinde neden Türkiye'den 20-30 aile şirketi olmasın. Doğru vizyon ve yol haritalarıyla aile şirketleri bunu başarabilir.

### Aile şirketlerinin yaşadığı en büyük sıkıntı nedir?

Aile şirketlerinin yaşadığı en büyük problem alışkanlıklardan vazgeçememek. Aile şirketlerinin geçmişinde küçümsenmeyecek başarı hikayeleri var. Onların bakış açısına göre, bu başarıyı elde etmelerindeki en büyük neden aile şirketi olmalarıdır. Bu çoğu zaman doğrudur. Bugün büyük şirketlere gidin "Biz büyük bir aileyiz" felsefesini işlerler. Özünde aile olmanın bize ifade ettiği şey şu, biz kişisel ilişkilerimizde duygularımız ön planda tutarız. Ama kurumsal yerlerde duygular ikinci planda, mantık ön planda yer alır. Dolayısıyla en büyük zorluk alışkanlıklardır. Alışkanlıklarda bu sıralamanın değiştirilmesi için oldukça efor gerektiriyor.

### Şirketin emanet edilmesi düşünülen halefler bu konuda ne düşünüyor? Gözlemleriniz neler?

Aile şirketlerine baktığımız zaman araştırmalar şunu gösteriyor: Aile üyelerinin bakış açısı ve onların bu konuya verdikleri önem veya kendilerini yetiştirme şeklinde şirketlerinin kurumsallaşması aile bireyleri arasında farklı tepkilere yol açabiliyor. Ama oradaki ikna ve geleceği gösterme süreci çok önemli. Özellikle kurumsal yapıya geçişte biz şu sorulara yanıt arıyoruz:

*Belli kurallar ve özellikler çerçevesinde aile şirketinde görev alınması gerektiği, aksi takdirde bu kurallar olmadan aileden şirketlere katılım olması durumunda şirketin geleceğinin tehlikeye düşme olasılığının bulunduğu, aile üyelerinin şirket hissesi anlamında bir korkusu olmaması gerektiği ve şirket hayatına devam ettikçe o şirketin sahibi veya hissedarı*

*olarak gelirini elde edeceğini görmelerini sağlamaya çalışıyoruz.*

### Geleceği belirleme planının aile anayasasından farkı nedir?

Aile şirketleri arasında çok farklı yapılar var. Dört beş ailenin yönettiği şirketler olabildiği gibi, küçük çekirdek aile yapıları da olabiliyor. Ya da bir yanda kurumsal ortak var, öteki yanda aile şirketi mevcut. Aile anayasası bu işin ilk noktası. Siz aile anayasası ile öncelikle kuralları koyuyorsunuz; aileden kimler bu şirkette hangi şartlarda görev alabilir, şirket nasıl kar eder, bu kar nasıl paylaşılır ve bunun temel kriterleri nelerdir.

Geleceğin liderini belirlemek ise ayrı bir süreç gerektiriyor. Aday kim, hangi kriterlere sahip olmalı, mevcutta hangi adaylar var. Bu adaylardan iki veya üç alternatif ortaya konuyor. Bunlar üzerine bir yol haritası ve bir yatırım yapılıyor. Sistematiği hayata geçirmek üstüne bir proje bu. Aile anayasası biraz daha ailenin minimumda buluşabileceği ortak noktaların belirlenmesi ve bunların yazıya geçirilmesinden oluşmaktadır. Kurumsal şirketlerde geleceğin liderini belirleme planları daha teknik olabiliyor.

**Türkiye'deki şirketlere önerileriniz var mı? Geleceğin liderinin belirlenmesinde şirketlerin ilk sorması gereken soru**

### hangisidir?

Şirketlerin ilk yapması gereken vizyonunu ve misyonunu yazılı ifade etmesidir. Bu vizyonun doğrultusunda misyonunu yerine getirmesi için neler yapılması gerektiğini tanımlıyor olmaları lazım. Bunu çoğu aile şirketindeki yöneticiler hissederler ama ifade etmezler. Aslında bunu çok fazla ifade etmek de istemezler; çünkü o onların kafasında gidilmesi gereken yoldur. Ama bunu kurumun bilmesi, kurumun buna hazırlanması ve uzun vadede planların yapılması gerekmektedir. Her sektör için değişim çok büyük hızla gerçekleşiyor. Bu sebeple aile şirketlerinin kendi içinde buldukları sektörleri iyi analiz edip, yurtdışı piyasalarda oyuncu olmak için dönüp kendilerine bakmalı ve bu doğrultuda bakış açılarını güncellemeleri gerektiğini düşünüyorum.

# “Sürdürülebilir Gelişme ve Kalkınma”

## Kurumsal Yönetim Açısından Neden Önemlidir?

2002 yılının Ocak ayında, New York'ta Dünya Ekonomik Forumu'na katılan 36 büyük şirketin CEO'ları, şirketlerini “Sürdürülebilir İnsani Gelişim ve Kalkınma İlkeleri” ile yönetebileceklerine dair bir bildirgeye imza atmışlar ve Birleşmiş Milletler'in de benimsediği ve öncülük ettiği bu bildirge ile “Sadece Kar Etmek İçin İş Yapmak” döneminin bittiğini açıkça ortaya koymuşlardır. Günümüz ekonomisinin en önemli konularından “Sürdürülebilirlik” kavramınının tarihçesini, gelişimini ve önemini bu makalede okuyacaksınız.

Dünyanın pek çok ülkesinde benzer şekilde ortaya çıkan çevre sorunlarının temelinde, ekonomi ve çevre arasındaki dengesizlik yatmaktadır. Hızla gelişen bilim, teknoloji ve sanayileşme ile insanlığın yaşam kalitesi yükselirken diğer yandan da doğa ciddi anlamda zarar görmektedir.

Plansız endüstrileşme, sağlıksız kentleşme, bilinçsiz kimyasal madde kullanımı ve gerekli tedbirler alınmadan üretime geçen sanayi tesislerinin yarattığı kirlilik günümüzde şu tabloyu ortaya koymaktadır; Dünyadaki mevcut kirliliğin %50'si son 35 yılda meydana gelmiştir... 2050 yılına kadar Dünya nüfusunun 9 milyar olmasının, küresel ekonominin 135 trilyon dolara ulaşmasının beklendiği günümüzde bu değişim hızıyla devam edilirse, ihtiyaçları karşılamak için dünyadaki mevcut kaynakların üç katı kadar kaynak gereksinimi olacak, eğer tüm dünya batı ülkeleriyle eşdeğerde harcama yapsaydı bu harcamaları karşılayabilmek için ihtiyaçlar beş katına çıkacaktı...

İşte tüm bu olumsuz tablolardan hareketle, ekonomik kalkınmanın çevreye zarar vermeden sağlanması gerektiğine dikkat çeken “Bugünkü nesillerin ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini tehlikeye sokmaksızın

karşılanabilmesi”ni ifade eden “Sürdürülebilirlik” kavramı ortaya çıkmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma sadece çevre korumanın ön plana çıktığı bir kalkınma anlayışını ifade etmemekte, temelinde kalkınmaya ilişkin ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin her biri açısından sürdürülebilir gelişmeyi mümkün kılarak, her birini uyumlaştırarak büyüme hedefi yatmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma ve gelişme ile ilgili ilk ciddi adımların atılması 1972 yılındaki Stokholm Konferansı'na dayanmaktadır. Kavrama ilişkin temel bilgilerin ortaya konulduğu ilk çalışma ise 1987 yılında Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından yayımlanan “Ortak Geleceğimiz” raporu olmuştur. 1992'de Rio'da toplanan Birleşmiş Milletler konferansı, “Gündem 21” başlığıyla konuyu daha kesin ve net bir şekilde dünya kamuoyu ile paylaşmış, bu konferans sonrasında beklenen ilerlemenin kaydedilmemesi üzerine 1997 yılının Haziran ayında New York'ta “Rio +5” konferansı toplanmış ve Rio'da alınan kararlar yeniden değerlendirilmiştir. Bu son toplantıda sera gazları ve toksik gazların atmosfere verilmesi, atıkların yönetimi ve sosyal içerikli konularda tüm dünyanın dikkati

çekilmiştir.

15 Mayıs 2001 tarihinde ise artık Avrupa Birliği de konuya kayıtsız kalamamış, “Daha iyi bir dünya için sürdürülebilir Avrupa” başlığı altında bu konuda izleyeceği stratejiyi ilan etmiştir. Ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler başlıkları altında değerlendirilen Avrupa Birliği stratejisinde, ihtiyaçların karşılanmasında sürdürülebilirlik ilkesinin temel olduğu vurgulanmıştır.

2002 yılının Ocak ayında, New York'ta Dünya Ekonomik Forumu'na katılan 36 büyük şirketin CEO'ları, şirketlerini “Sürdürülebilir İnsani Gelişim ve Kalkınma İlkeleri” ile yönetebileceklerine dair bir bildirgeye imza atmışlar, Birleşmiş Milletler'in de benimsediği ve öncülük ettiği bu bildirge ile “Sadece Kar Etmek İçin İş Yapmak” döneminin bittiği açıkça ortaya koyulmuştur

Globalleşen dünyada artık hangi ırk, dil, din, coğrafyadan olursa olsun insanlığı ortak değerler etrafında buluşma noktasına gelmiş, iş dünyasının da bu doğrultuda farklılaşması kaçınılmaz olmuştur. Bu anlamda yeni dünya düzeninin yükselen değeri “Sürdürülebilirlik” iş modellerinin yadsınamaz bir parçası haline almıştır. Şirketlerin çok uluslu bir yapıya bürünmeleri, iletişim teknolojilerinin hızla gelişimi ile bir şirketle ilgili herhangi bir ülkedeki negatif bir

gelişmenin çok kısa sürede tüm dünyada etkileşim sağlaması, tüketicilerin sosyal duyarlılıklarının gün geçtikçe artması firmalara eskisinden çok daha fazla toplumsal ve çevresel sorumluluk yüklemektedir. Şirketler faaliyette buldukları tüm coğrafyalarda sorumluluk sahibi olarak davranmak noktasına gelmişlerdir, öyle ki tüketicilerin yanı sıra yatırımcılar da yatırım kararlarını alırken şirketlerin sadece finansal performanslarını değil aynı zamanda sosyal ve çevresel performanslarını da mercek altına alma ihtiyacı duymaktadırlar.

Bu noktadan hareketle şirketlerin sürdürülebilir kalkınma anlayışını ne kadar benimsedikleri, iş süreçlerine ne derece dahil edebildiklerinin ortaya koyulabilmesi için; 1999 yılından beri uygulanmakta olan, 100'ün üstünde göstergeye yer veren ISO 14031: Çevre Yönetimi - Çevre Performansı Değerleme Standardı, 142 dünya ülkesi için geliştirilen ve çevresel sürdürülebilirlik alanındaki ilerlemeleri ölçmeyi hedefleyen Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi (Environmental Sustainability Index-ESI), 1998 yılında açılan yatırımcılara ve analistlere şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirebilme imkanı sunan "Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi" (Dow Jones Sustainability Index), 1997 yılında Global Reporting Initiative (GRI) tarafından oluşturulan, kuruluşlara sürdürülebilirlik alanında yaptıkları faaliyetleri raporlama imkanı veren "Sürdürülebilirlik Raporlama Rehberi" gibi pek çok araç ortaya çıkmıştır.

Kavramının önemini giderek belirginleştiği günümüzde, bunu iş süreçlerinin bir parçası haline getirebilmeyi başarmış firmalar somut adımlar atmaktalar:

Petrol devi BP, 1990'daki seviyesine göre kendisinden kaynaklanan emisyonlarını %10 oranında azaltmayı taahhüt etmiş ve enerji verimliliğinin sağlanmasına yönelik önlemler ve iş yapma biçimindeki değişiklikler ile 1998-2001 yılları arasında operasyonel emisyonlarını %10 oranında azaltılmıştır. Ayrıca BP küresel organizasyonu içerisinde "Alternatif Enerjiler İş Kolu"nu tesis ederek, bu konudaki yatırımlarını artırmış, böylece daha az karbon emisyonuyla çevresel katkının artırılmasını sağlamayı amaçlamıştır.

Dünya'nın lider hızlı tüketim ürünleri şirketlerinden biri olan Unilever; 2000-2007 yıllarında üretilen ton başına kükürt dioksit emisyonunda %93, su tüketiminde %53, katık atık miktarında %65, enerji tüketiminde %2, karbondioksit salımında %47 azalma sağlamış. Unilever dünyada ve Türkiye'de bu alanda yaptığı tüm faaliyetlerini her yıl sürdürülebilirlik raporu ile yayınlıyor.

İnşaat sektörünün en büyük oyuncularından olan Bechtel, sürdürülebilir gelişme kavramını tüm iş süreçlerine entegre etmiş firmalardan bir diğeri... Bechtel, gerçekleştirdiği çevreye duyarlı konut projeleri ile Birleşmiş Milletler Yeşil Binalar Komisyonu tarafından verilen "Enerji ve Çevreye Duyarlı Dizayn" (LEED) alanında altın ve gümüş sertifikaların sahibi.

İnşaat sektörünün lider firmalarından bir diğeri olan



Elif Seçkin, N'PR İletişim Danışmanlığı, İletişim Yönetmen Yardımcısı

Skanska'da sürdürülebilir kalkınmanın önemini farkında olan küresel aktörlerden... Sürdürülebilir Kalkınma ve Gelişme alanında faaliyet gösteren pek çok kuruluşun üyesi olan firma, 1995 yılından beri yürüttüğü çalışmalarını 2002 yılından itibaren, her yıl düzenli olarak raporluyor. 2003 yılında Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer bulan firma, geliştirdiği çevreye duyarlı projelerle aldığı pek çok ödülün yanı sıra tüm iş süreçlerinde sürdürülebilirlik anlayışıyla "4 Zero" (4 Sıfır) hedefini benimsiyor: Sıfır Kaza, Sıfır Çevre Zararı, Sıfır Etik Kural İhlali ve Sıfır Mali Zarar...

Daha pek çok başarılı örnekte görüldüğü üzere günümüzde şirketler A'dan Z'ye tüm iş süreçlerinde sosyal sorumluluklarının bilincinde bir iş modelini benimsemiş durumdadır. İş dünyasının sosyal sorumluluk kavramına bakışı artık "hayır işleri" anlayışının çok ötesine geçerken bu bilinci iş süreçlerine entegre etmeyi başaramayan firmaların pazarda varolma şansları giderek azalıyor... Sadece para kazanmak hedefiyle kar odaklı iş yapma zihniyeti artık "iflas" ediyor...

## Elif Seçkin

Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nden 2005 yılında mezun olan Elif Seçkin, ertesi yıl Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına girdi. Seçkin, N'PR İletişim Danışmanlığı'nda İletişim Yönetmen Yardımcısı olarak görevine devam ediyor.

# Uluslararası işlemlerde yabancı kamu görevlilerine rüşvetin önlenmesi için:

## OECD-Adalet Bakanlığı İşbirliği

Türkiye'nin de taraf olduğu "OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi"ne göre, belgede yer alan şartların üye ülkelerde uygulanıp uygulanmadığı dönemsel olarak inceleniyor. İnceleme sonucu hazırlanan raporlarda saptanan noksanlıkların telafisi için ilgili ülkelere tavsiyeler veriliyor. Yaşanan bu sürecin ayrıntılarını, Adalet Bakanlığı Uluslararası Hukuk ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı Abdullah Cebeci'nin kaleme aldığı makalede okuyacaksınız.



Ülke mevzuatlarının Sözleşme'ye uygunluğunun değerlendirilmesi bağlamında, Türkiye birinci aşama incelemesi 11-13 Şubat 2004 tarihlerinde yapılmış ve hazırlanan rapor 8 Kasım 2004 tarihinde kabul edilmiştir. Sözü edilen sözleşmenin üye ülkelerdeki uygulamalarının incelendiği Türkiye ikinci aşama incelemesine ilişkin OECD yetkililerinin ziyareti, 7-11 Mayıs 2007 tarihlerinde Ankara ve İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Ancak özel sektörden yeterli katılım olmaması ve kamu yetkililerine de konuya ilişkin bilgilendirme yapılmamış olması nedenleriyle ziyarette başarı sağlanamamıştır. Türkiye hakkında hazırlanan ikinci aşama inceleme raporu 4-7 Aralık 2007 tarihinde Paris'te Çalışma Grubu toplantısında ele alınmış ve Türkiye için ikinci aşama incelemesinin tekrarına kararı verilmiştir.

Yeniden ikinci aşama incelemesine karar verilmesinin sebepleri olarak, İnceleme sürecine özel sektör ve sivil toplum temsilcilerinin katılımlarının sağlanmasında Türkiye'nin yeterince çaba göstermemesi ve yabancı kamu görevlilerine rüşvet

suçuna ilişkin kamuoyunun bilincini artırmada önemli derecede yetersiz kalması, sözleşmeye uyum açısından bazı mevzuat değişikliklerinin yapılmaması, yabancı kamu görevlilerine rüşvet iddialarının soruşturulmasında yetersiz kalınması gibi hususlar sayılmıştır. Türkiye hakkında hazırlanan 67 sayfalık raporda, 15'ten fazla kurumu ilgilendiren toplam 26 tavsiye ile 5 izleme maddesine yer verilmiştir.

Türkiye ikinci aşama inceleme raporunun yayımlanmasından sonra, 04.02.2008 tarihinde Başbakanlık, "OECD Rüşvetle Mücadele Çalışma Grubu" tarafından yürütülen ülke incelemesinden sorumlu koordinasyon görevini Adalet Bakanlığına tevdi etmiştir.

### II. Türkiye 2. Aşama Tekrar İncelemesi Süreci

"OECD Rüşvetle Mücadele Çalışma Grubu" tarafından yürütülen ülke incelemesinden sorumlu koordinasyon makamı olarak Adalet Bakanlığı, Uluslararası Hukuk ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü bünyesinde bir Genel Müdür Yardımcısı ve üç Tetkik Hakiminden teşekkül eden bir birim oluşturmuştur. Bu birim tarafından öncelikle Türkiye birinci ve ikinci aşama inceleme raporları

irdelenmiş, Türkiye'ye yönelik yapılan tavsiyeler dikkate alınarak Mart 2008 tarihinde, ilgili bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluş temsilcilerinin yer aldığı toplantı gerçekleştirilmiştir.

Yapılan bu toplantıda, tavsiyeler tek tek incelenmiş, eylem planı hazırlanarak bu plan dahilinde tespit edilen sorumlu birimler tarafından çalışmalara başlanılması kararlaştırılmış ve özellikle hazır bulunan kurum temsilcilerinin bundan böyle "Ulusal Görev Gücü" olarak düzenli toplantılarla yapılan çalışmaları takip etmesine karar verilmiştir. Hatta Başbakanlık'ta hazırlanan Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Program Taslağına hükümetin öncelik verdiği hususlar arasında OECD Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi'ne önem verildiğinin yer alması için gerekli girişimlerde bulunulmuştur. Bu girişimlerin sonucu olarak; 31.12.2008 tarihli 5. mükerrer Resmi Gazetede yayımlanan Ulusal programda "OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvet Vermenin Önlenmesi Sözleşmesi" hükümleri ile 1997 tarihli Gözden Geçirilmiş Tavsiye kararlarının etkin bir şekilde uygulanması amacıyla, ilgili



Adalet Bakanlığı koordinasyonunda rüşvetle mücadele konusunda OECD Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi ve Türk mevzuatına ilişkin bilinç artırıcı faaliyetler gerçekleştirildi.

kamu kurum ve kuruluş temsilcilerinin katılımıyla kurulan 'Ulusal Görev Gücü' Adalet Bakanlığı koordinasyonunda çalışmalarını sürdürecektir."paragrafı yer almıştır.

Ayrıca; OECD Rüşvetle Mücadele Çalışma Grubunun her yıl Mart, Haziran, Ekim ve Aralık aylarında Paris' de düzenlenen genel kurul toplantılarına Adalet, Dışişleri ve Maliye Bakanlığı temsilcilerinden oluşan bir heyetle Türkiye adına katılım sağlanarak, gerek diğer üye ülke temsilcileri ve gerekse OECD sekreteryası ile aktif işbirliği gerçekleştirilmiş, Türkiye'nin bu konuya verdiği önem her platformda dile getirilmiştir.

Ulusal Görev Gücü olarak; Türkiye'ye yapılan tavsiyeler dikkate alınarak Adalet Bakanlığı koordinasyonunda kamu ve özel sektörde rüşvetle mücadele konusunda OECD Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi ve Türk mevzuatına ilişkin bilinç artırıcı faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda; öncelikle

Adalet Bakanlığı internet sitesinde özel bir web sayfası oluşturularak (www.uhdigm.adalet.gov.tr/oecd/oecd.htm) Türkiye 1. ve 2. aşama raporları yayımlanmış, yapılan çalışmalar kamuoyuna aktarılmış, ilgili kamu görevlileri ile özel sektöre ve KOBİ' lere yönelik eğitim, tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilmiş, kitapçıklar hazırlanmış, kamuya yönelik genelgeler yayımlanmıştır. İşçi ve işveren kuruluşları, sendikalar ve diğer sivil toplum örgütleri ile toplantılar düzenlenmiş, konunun önemi anlatılmıştır. Ayrıca; yapılacak mevzuat değişikliklerine ilişkin alt çalışma grupları oluşturulmuş ve hazırlanan taslaklar Başbakanlığa gönderilmiştir.

Yapılan faaliyetlere ilişkin olarak, OECD Rüşvetle Mücadele Grubunun 9-12 Aralık 2008 tarihli genel kurulunda sunulan Türkiye Sözlü Raporu, üye ülkeler ve OECD sekreteryası tarafından taktirle karşılanmış, Türkiye 2. Aşama tekrar incelemesi ziyaret programının 19-22 Ocak 2009 tarihlerinde

Ankara ve İstanbul' da yapılması kararlaştırılmıştır.

Yerinde inceleme ziyareti öncesinde; ilgili bakanlık, kamu kurum ve kuruluş temsilcileri, özel sektör ve sivil toplum örgütü temsilcileri ile ön görüşmeler yapıp OECD Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi bağlamındaki Türkiye İncelemeleri hakkında bilgi verilmiş ve ziyaret sırasında gerçekleştirilecek panellere katılımın Türkiye açısından çok önem arzettiği anlatılmıştır.

Lider inceleyici ülkeler Almanya ve Bulgaristan temsilcileri ile OECD sekreteryasından oluşan heyet 19-20 Ocak 2009 tarihlerinde Ankara'da Adalet Bakanı, TBMM Adalet Komisyonu Başkanı, Ulusal Görev Gücü üyeleri, Adalet, Dışişleri, Maliye, Çalışma, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı yetkilileri, diğer ilgili kamu kurumları temsilcileri, Cumhuriyet savcıları, emniyet mensupları ile TOBB, Türkiye Barolar Birliği, Türkiye Müttehhitler Birliği, TİM, İNTES, işçi ve işveren sendikaları ve diğer STK temsilcileri ile görüşmeler gerçekleştirmiştir.

## 2. aşama inceleme raporunda 3 konu tavsiye ediyor

Türkiye'ye 2. Aşama tekrar inceleme raporunda üç konuda tavsiyede bulunuldu. Bunlardan ilki, Aralık 2009'da Türkiye'nin vereceği yazılı raporda dış rüşvete ilişkin yapılan soruşturmalar hakkında Çalışma Grubu'na bilgi verilmesi ve bu tip soruşturmaların doğrudan cumhuriyet savcıları tarafından başlatılması; ikinci olarak, TBMM Genel Kurul gündeminde bulunan ve tüzel kişilere idari para cezası verilmesini öngörülen kanun tasarısının derhal kabul edilmesi; üçüncü olarak da, bilinç artırıcı faaliyetlere devam edilerek KOBİ'lere yönelik bu tür faaliyetlerin artırılması şeklinde.

### 3. aşama incelemeleri 2011 yılında başlayacak. Türkiye, lider inceleyici olarak Slovakya ve Polonya'nın incelemelerini yürütecek, 2014 yılında ise Türkiye'nin incelemesini İzlanda ve Bulgaristan gerçekleştirecektir

21-22 Ocak 2009 tarihlerinde İstanbul'da 40'a yakın şirket temsilcisi, YASED, TUSİAD, İMMİD, DEİK, İTO, İSO, İstanbul Barosu, TÜRBOBOM, Akademisyenler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gibi sivil toplum örgütleri temsilcileri ile toplantılar tertip edilmiştir.

Heyet 21-22 Ocak 2009 tarihlerinde İstanbul'da 40'a yakın şirket temsilcisi, YASED, TUSİAD, İMMİD, DEİK, İTO, İSO, İstanbul Barosu, TÜRBOBOM, Akademisyenler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gibi sivil toplum örgütleri temsilcileri ile toplantılar tertip edilmiştir. OECD Sekreteryası ve lider inceleyici ülke temsilcileri toplantılara katılımın ve katılımcıların konulara hakimiyetinin üst seviyede olduğunu, daha önce hiçbir üye devlet incelemesinde bu kadar yüksek katılıma rastlanılmadığını taktirle açıklamışlardır.

Yapılan bu incelemeler sonucu hazırlanan ve 22

sayfadan oluşan Türkiye 2. Aşama tekrar inceleme raporu, OECD Rüşvetle Mücadele Çalışma Grubu'nun 16-19 Haziran 2009 tarihlerindeki genel kurul toplantısında ele alınmış ve kabul edilmiştir. Görüşmeler sırasında; OECD Sekreteryası yetkilileri, Türkiye'nin kaydettiği gelişmelerin örnek teşkil edeceğini açıkça belirtmişlerdir. Raporunda öncelikli; yerinde inceleme ziyareti sırasında, gerek kamu kurum temsilcileri gerek sivil toplum gerekse özel sektör katılım düzeyinin mükemmel olduğu ifade edildikten sonra, Adalet Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen organizasyonun kusursuz bulunduğu, II. Aşama tekrar inceleme sürecinin her aşamasında Türk hükümetinin tamamen şeffaf davrandığı ve inceleme ekibi ile tam bir işbirliği içinde olduğu vurgulanmış, Aralık 2007' de II. Aşama raporunun kabulünden bu yana Türkiye'de kaydedilen gelişmelerin oldukça pozitif olduğu, kamu sektörü ve özel sektör ile sivil toplumda yabancı kamu görevlilerine, rüşvetle mücadelede bilinç arttırma konusunda Türk hükümetince önemli adımlar atıldığı, büyük Türk firmalarında bu suçla ilgili bilincin yüksek düzeyde olduğunun tespit edildiği belirtilmektedir.

Türkiye 2. Aşama tekrar inceleme raporunda üç konuda tavsiyede bulunulmuştur. Bu tavsiyelerden tüzel kişilere idari para cezası verilmesine ilişkin tasarı TBMM Genel Kurulunda kabul edilerek

09.07.2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve böylece tavsiye yerine getirilmiştir. Bilinç arttırıcı faaliyetlere de devam edilmektedir. Bu cümleden olmak üzere İstanbul Ticaret Odası ile işbirliği halinde 07.10.2009 tarihinde İstanbul' da İTO konferans salonunda "1. Uluslararası Ticarete Rüşvetin Önlenmesi Semineri" düzenlenecektir. Yine önümüzdeki Aralık ayında OECD Rüşvetle Mücadele Çalışma Grubu toplantısında, Türkiye vereceği yazılı raporda ilk tavsiye ile ilgili bilgileri de sunacaktır.

OECD Rüşvetle Mücadele Grubu; Türkiye 2. Aşama tekrar incelemesi ile ilgili yaptığı basın açıklamasında da, Türkiye'nin kaydettiği gelişmenin memnuniyetle karşılandığı vurgulanmaktadır. Böylece OECD Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi Türkiye 2. Aşama tekrar incelemesi başarıyla sonuçlanmıştır.

#### SONUÇ

Uluslararası ticaretin daha şeffaf ve rekabetçi bir platformda sürdürülebilmesi amacını taşıyan "Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi" nin uygulanmasında ilgili kamu kuruluşlarının olduğu kadar özel sektör ve sivil toplum örgütlerine sorumluluk düşmektedir. Yukarıda bahsedilen tüm çalışmalar ve sonuçta ulaşılan başarının kamu ve özel sektör ile sivil toplum örgütlerinin işbirliği sayesinde gerçekleştiği unutulmamalıdır. Bundan sonra da bu işbirliğinin devamı Türkiye'nin ve şirketlerimizin uluslararası alandaki prestiji için önem arz etmektedir.



### Abdullah Cebeci



Abdullah Cebeci, Adalet Bakanlığı Uluslararası Hukuk ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı

1987 yılında İ.Ü Hukuk Fakültesi'nden mezun olan Abdullah Cebeci, 1989 yılında Avrupa Birliği'nin Hukuki Yapısı Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans derecesi aldı. Ülkenin değişik yerlerinde Hakimlik ve Adalet Müfettişliği görevini yürüttükten sonra 2004 yılında Adalet Bakanlığı Personel Genel Müdür Yardımcılığı'na atandı. 2006 yılından beri Uluslararası Hukuk ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.



# Kurumsal yönetim haftası

# 2010

**12 Ocak 2010, Salı**

09:30 – 10:30

**Basın toplantısı**

10:30 – 12:30

**Çalıştaylar**

- Futbol endüstrisi için kurumsal yönetim rehberi
- Halka kapalı aile şirketleri için kurumsal yönetim rehberi
- King III Report on Corporate Governance and G3 Guidelines
- Yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı' nın kurumsal yönetim açısından getirdiği yenilikler

**13 Ocak 2010, Çarşamba**

09:00 – 12:30

- Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, Uyumluluk (Governance, Risk, Compliance) Çalıştayı

**14 Ocak 2010, Perşembe**

09:00 - 15:45

**Konferans**

15:45 – 17:15

**Kokteyl**

**15 Ocak 2010, Cuma**

09:00 – 12:30

**Yuvarlak masa toplantısı**



TKYD program içeriği, tarihi ve konuşmacılarında değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

# Şirket idaresi ve iklim değişikliği

GRI kademli Danışmanı Teodorina Lessidrenska, kurumsal yönetim duayeni Mervyn E. King'in yeni kitabı "Transient Caretakers" ı anlatan bir yazıyı bizler için kaleme aldı. Lessidrenska, kitapta anlatılan iklim değişikliğinin günümüzün en büyük iş riski olduğunu belirtiyor.

**T**KYD'nin 2009 yılında İstanbul'da düzenlediği konferansta, kurumsal yönetim duayeni Mervyn E. King'den yeni kitabı için birlikte çalışma daveti aldım. Transient Caretakers adını taşıyan bu kitapta, dünya liderlerinin gündemini oluşturan ve gelecek on yıllık dönemde karşılaşacakları birçok soru ele alınmakta.

Çocuklarınızın nasıl bir dünyayı miras almasını istersiniz? Sizden önce gelenlerin dünyayı kirlettiğini kabul ediyor musunuz? İklim değişikliğinin gerçek olduğuna inanıyor musunuz? Şirketlerin ve hükümetlerin iklim değişikliği konusunda etkin rol alması gerektiğine inanıyor musunuz?

Basit bir dilde Transient Caretakers adlı yayında, bir kişinin gezegenimizdeki iklim ve çevre hakkında bilmesi gereken konuların ana çizgileri yer alıyor. Canlıların sürdürülebilirlik esasında gelecek nesillere aktarılmasını sağlamak için, şirketlerin hükümetlerin

ve her birimizin atabileceği gerekli basit adımlar ayrıntıları ile kitapta yer alıyor. Kitap 26 Ağustos tarihinde Johannesburg'da okuyucuyla buluştu.

Bilim adamları kitapta ısınmakta olan bir atmosferin; daha ciddi kuraklıklara, tayfunlarla, fırtınalara, sellerle ve orman yangınlarına neden olacağı konusunda bizleri uarmakta. Bu öngörüler ise istatistiklerle desteklenmekte. Aşırı hava hareketlerinden gelen ortalama ekonomik kayıplar 1960'lardan beri altı kat artmıştır ve 2003'te 60 milyar dolara ulaşmıştır. King Komitesi'nin Başkanlığını yapmış olan Mervyn E. King, iklim değişikliğinin günümüzün en büyük iş riski ve fırsatlarından biri olduğunun altını çizmekte.

İklim risklerinin Transient Caretakers'dan alınmış örnekleri aşağıda yer almaktadır:

■ Daha düşük tarımsal verim, yükselen ısı ve artan düzensiz hava koşulları nedeni ile su gibi elzem ham madde tedarikinde azalma,

■ Canlı türlerinin ve bunların dengeleyici etkileşimlerinin kaybindan gelen azalmış eko-sistem kaynakları, hizmetleri ve işlevleri,

■ Seller, tropikal fırtınalar, yangınlar ve diğer aşırı hava olaylarından dolayı azalan işletme verimleri, artan maliyetler ve büyüyen sigorta primleri,

■ Hükümetin zoru ile kısıtlamalar ya da sera gazı salımı mükellefiyetleri sonucunda işletme maliyetleri artmaktadır. Değişik endüstriyel sektörler için iklim değişikliği risklerini değerlendiren KPMG raporuna göre havacılık; sağlık, turizm, ulaşım, petrol ve gaz ve finansal hizmetler sektörlerinin hepsi en yüksek risk seviyeleri ile karşı karşıyadır.

Madalyonun diğer yüzünde ise iklim değişikliği ile sunulan iş fırsatları da aşağıdakileri içerir:

■ Sera gazı salımı azaltan yeni ürünlerin ya da hizmetlerin getirilmesi;

■ Enerji verimliliğinin geliştirilmesi ya da yenilenebilir düşük-karbonlu yakıtlara dönüşmesi,

■ Siyasetçilerin masasında şirket idaresi, iklim değişikliği konularının olması ve zamanında etkin bir şirket hareketi ile bir lider pozisyonunun kazanılması,

■ Ortak politikaların uygulanması, sera gazı salımının azaltıcı hedeflerin konması ve sera gazı

## Amsterdam, Venedik ve New York okyanus suları altında kaybolacak

İklim değişikliği Transient Caretakers adlı kitabın ana konulardan biri. Kitabın iklim değişikliği üzerindeki bölümü güçlü mesajlar vermekte: her zamanki gibi iş yapmaya devam edersek ve atmosferdeki sera gazları halihazırdaki hızları ile artmaya devam ederse kolaylıkla çok kötü bir noktaya ulaşabiliriz. Böyle bir durumda

Şangay, Tokyo, Amsterdam, Venedik ve New York okyanus suları altında kaybolacak. Amerika Birleşik Devletleri'nde 50 milyon insan deniz seviyesinin altında yaşayacak. Çin'de 250 milyon insan evsiz olacak. Hindistan 150 milyon kişilik toprağını kaybedecek. Bangladeş 120 milyon mülteci oluşturacak.



salımını en aza indirmek üzere hareket ederek artan ün ve marka,

Yenilenebilir enerji üretimindeki ihtiyatlı yatırımlardan kar sağlayan elektrik kurumlarından, kıyılarıdaki topluluklarda artan felaket riskleri ile uğraşan sigorta şirketlerine kadar değişik sektörlerdeki birçok belli başlı kuruluşun gelecekteki iklim değişikliğinden dolayı kar ve zarar çizgileri üzerinde önemli etkilere maruz kalmaları muhtemeldir. Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Dairesi'nin yakın geçmişteki bir raporu, deniz seviyesinin yükselen kıyılarıdaki altyapılara ve özel mülk üzerindeki tehlikelerine işaret etmiştir.

Transient Caretakers, çok uluslu şirketlerin birçok durumda hükümetlerden daha büyük ve güçlü rollerine vurgu yapmaktadır. Kitap değişik sektördeki birçok şirketten örnekler yer vermektedir. Bu örnekler dünya genelinde iklim değişikliğinin, şirketin ana faaliyet stratejisinin bütünleyici ögesi olarak tanınması açısından lider şirketler arasında artan bir eğilimi göstermektedir.

Değişen ekonomik ve politik düzenin de bu şirketler için iklim değişikliğini ilk başta gelen öncelikli duruma getirmesi gerekir. Bu konuda aşağıdaki noktalar dikkate alınmalıdır:

■ Gelecekteki işletme maliyetlerine karşı enerji tasarrufları hayati önemde bir konuma gelecektir.

■ Yüksek faizli mortgage sisteminin çöküşü, iklim değişikliğinin gizli maliyetleri dahil şirket risk yönetimi uygulamalarına duyulan ihtiyacı dile getirmiştir.

■ İnsanların neden olduğu global ısınmanın derin şekilde global çevremizi değiştirmekte olduğu ve bunu, tehlikeli bir noktaya doğru gittiğinin fiziksel kanıtı hiçbir zaman olmadığı kadar güçlüdür.

Ekimde yayınlanan bir çalışmada Goldman Sachs, "iklim değişikliği performansının öneminin daha da artmasını ve daha fazla sayıda sektöre yayılmasını bekliyoruz" demiştir.

Ceres Raporu'nda şirket yöneticilerinin ve kurul idarecilerinin iklimle ilgili risklerini en aza indirmek ve toplumun iklim değişikliği konusunda çözüme yönelik ürünleri ve hizmetleri en fazlaya çıkarmak için idare sistemlerini nasıl yönlendirdiği konusu anlatılmaktadır.

Bugün şirketlerin çoğu gelişme kaydederken iklime kalıcı zarardan kaçınmak için gerekli olan GHG salınımlarının azaltılması talep edilen konulardan sadece başlangıcıdır.

Bu anlamda daha fazla şirketin:

■ Kurul üyeleri ve CEO'lar nezdinde

öncelikli olarak iklim değişikliği konusunu gündemine alması,

■ Şirketin en büyük GHG azaltma hedeflerini ve diğer iklim konularını performans ölçümlerine bağlaması,

■ Şirket genelinde enerji verimlilik hedefleri belirlemesi ve bütün başlıca yatırımlar için enerji verimlilik değerlendirmeleri istemesi,

■ Tedarik zinciri GHG salınım (ham madde çıkartılmasından, üretimden, taşımadan ve paketlemeden gelen salınım) emisyon envanterlerine dahil ederek ve tedarikçiler için emisyon standartları belirleyerek tedarik zinciri yönetimine dikkati artırması,

■ Yenilenebilir enerji hedefleri belirlemesi,

■ İklimle özgü girişimleri için çalışanları eğitmesi, yetkilendirmesi ve ödüllendirmek için programlar yaygınlaştırması gerekir.

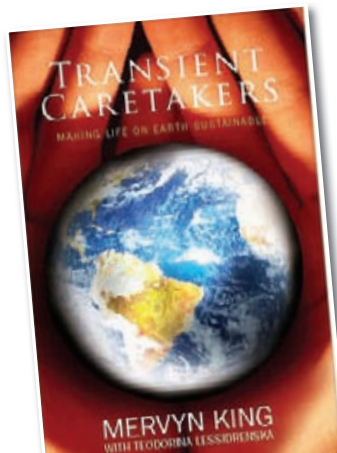
**"Hiçbir sektörün iklim değişikliğinin artan sosyal bilincinin gerekliliklerine karşı bağışıklığı yoktur."**



Mervyn E. King ve Teodorina Lessidrenska

## Teodorina Lessidrenska

Global Reporting Initiative'de danışman olarak görev yapan Lessidrenska ana dili olan Bulgarca'nın yanısıra çok iyi derecede İngilizce ve Rusça konuşmaktadır. Sofya Kimya Teknolojileri Yüksek Enstitüsü'nden doktorla derecesi alan Lessidrenska, doktora sonrası araştırmasını Amerika'da finansal olmayan raporlama üzerine yürütmektedir.



## Anılarım - Ernst E. Hirsch

### Tübitak Yayınları

1933 yılında Hitler Almanyası'ndan ayrılan ve Türkiye'ye davet edilen Hukuk Profesörü Ernst E. Hirsch'in yaşadıkları kendi kaleminden "Anılarım" adlı kitapta okuyabilirsiniz. Almanca'dan Türkçe'ye çevrilen bu kitapta, 1933-1943 yıllarında İstanbul Hukuk Fakültesi'nde ve ardından 1952 yılına kadar Ankara Hukuk Fakültesi'nde dersler veren Ernst E. Hirsch'in hayatından önemli hikayeleri bulacaksınız. Ernst E. Hirsch 1 Ocak 1957 tarihinden beri yürürlükte olan Türk Ticaret

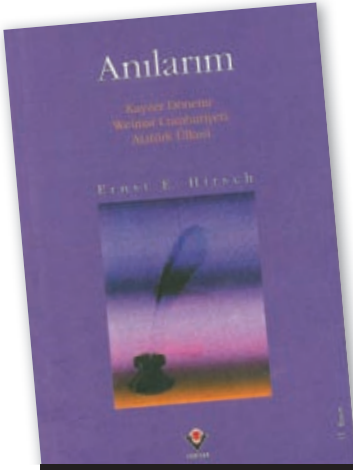
Kanunu'nu hazırlayan isim. Şu an yeni hazırlanan Türk Ticaret Kanunu'nu kaleme alan Prof. Dr. Ünal Tekinalp'ın da hocası olan Hirsch, Türk Ticaret tarihinin önemli isimlerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Ernst E Hirsch'in çocukluk ve lise yılları, Almanya'daki Hukuk kariyerine başlangıç dönemi ve Türkiye yıllarına ait hikayeleri bu kitapta bulacaksınız. Ernst E Hirsch



Ernst E Hirsch

kitapta kaleme aldığı anılarında Türk Ticaret Kanunu'nun yapılış sürecinde kendine destek veren isimlere şu ifadelerle teşekkür ediyor: *"...böyle kapsamlı bir kanun*

*projesinin hazırlandığı uzun zaman içinde gerekli olan şu niteliklerinin kaybedilmemesi konusunda katkıda bulundular: "Sorumluluk bilinci, önyargısızlık, çalışma zevinci ve sebat"*



## Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri - Dr Haluk Alacaklıoğlu

### Kaizen Yayınları

TKYD Danışma Kurulu Üyesi Haluk Alacaklıoğlu'nun kaleme aldığı "Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri" adlı kitap Kaizen Yayınları tarafından yayımlandı. Toplam beş bölümden oluşan kitapta, Türkiye ve Dünya'dan aile şirketlerinin yaşadığı sorunlar kurumsal yönetim çerçevesinde ele alınıyor.



TKYD Danışma Kurulu Üyesi Haluk Alacaklıoğlu

*"Kurumsal yönetim, bir şirketin idare ve kontrol edilmesine etki eden süreçler, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kurallar toplamıdır. Kurumsal yönetim aynı zamanda paydaşlar arasındaki ilişkileri ve yönetilen kurumun hedeflerini kapsar. Bu paydaşların başında pay sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu gelir. Diğer paydaşlar; çalışanlar tedarikçiler, müşteriler, bankalar, düzenleyiciler, çevre ve toplum olarak sıralanabilir."*



## Yarının Aile Şirketleri - M. Rauf Ateş

### Inno Yayıncılık

Gazeteci yazar M. Rauf Ateş'in "Yarının Aile Şirketleri" adlı kitabı Inno yayıncılık tarafından yayımlandı. Sunuş yazısını Eczacıbaşı Holding Başkanı



M. Rauf Ateş

Bülent Eczacıbaşı'nın yazdığı kitap toplam dokuz bölümden oluşuyor. Dönüşüm, Aile içi ilişkiler, Uzun yaşama, Kuşak yönetimi, Farklılaşma, Anayasalar, Yönetim, Kurumsallaşma ve Yeni dönem adlı bölümlerde aile şirketlerinin yaşadığı sorunlar ve yanıtları Türkiye'den ve Dünya'dan örnekler ile okuyucuya sunuluyor.



Adillik  
Şeffaflık  
Hesap verebilirlik  
Sorumluluk

# iş dünyasının takip ettiği kaynaklar vardır...



Türkiye'nin önde gelen firmalarının yönetim kurulu üyeleri, CEO ve üst düzey yöneticileri, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) çatısı altında toplanıyor. Türkiye'de ve Dünya'da kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeleri Kurumsal Yönetim Dergisi ile takip ediyor.

Siz de iş dünyasının takip ettiği dergiye ilan vermek istiyorsanız [info@tkyd.org](mailto:info@tkyd.org) adresine mail atabilirsiniz...

## Reklam tarifesi:

Arka kapak	2000 TL+KDV
İç sayfalar	1000 TL+KDV

Yıldızposta Caddesi Dedeman  
İşhanı No:48 Kat:7 Esentepe  
Beşiktaş- İSTANBUL - Türkiye  
Telefon: +90 212 347 62 73  
Faks: +90 212 347 62 76

# BRAVO. HER PARÇASIYLA SIRADIŞI.



**MultiJet**



## SIRADIŞI PERFORMANS

Bravo, 120 hp güç üreten 1.6 16V Multijet dizel motoruyla çok daha yüksek bir performans sergiliyor. 3. nesil Common Rail turbo dizel teknolojisine sahip bu motor, 300 Nm tork üretimiyle de sınıfının en iyi değerlerinden birine sahip. Bravo, yüksek performansa karşılık ortalamada düşük yakıt tüketimi ve çevre dostu özellikleriyle de sıradışı bir tablo çiziyor.



## SIRADIŞI KONFOR

Bravo, otomatik ve manuel vitesleri birleştiren Dualogic vites teknolojisi ile konforda da sıradışı olduğunu kanıtıyor. Bu teknoloji sayesinde, Bravo'yu istendiğinde otomatik, istendiğinde manuel vites performansı ile kullanma kolaylığı var. Yine istenirse direksiyon üzerindeki tuşları kullanarak vites değiştirmek de mümkün. Bravo'da Dualogic vites hem benzinli hem de dizel motorlarda sunuluyor. Üstelik Dualogic vitesinde standart olarak sunulan ESP ile manevralarda maksimum sürüş güvenliği sağlanırken, Hillholder sayesinde yokuşlarda otomobilin geriye kayması engelleniyor.



## SIRADIŞI TEKNOLOJİ

Bravo kullananlar, araçtaki Blue&Me™ sistemi\* sayesinde, Bluetooth'lu cep telefonlarını ellerini direksiyondan çekmeden yönetebilir, rehberlerine kayıtlı ismi söyleyerek arama gerçekleştirebilir. Ayrıca MP3 çalarlarına kayıtlı favori müziklerini de aracın ses sisteminden dinleyebilirler.



Çağrı Merkezi: 444 22 55 www.siradisilarabravo.com



\*Opsiyonel olarak sunulmaktadır.