

# Kurumsal Yönetim

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

Sayı: 9 Bahar 2010

## Dergisi

www.tkyd.org

**Hissedarlar,  
yönetim  
kurulları ve risk**  
Dr. Roger Barker

**Türk futbol kulüpleri  
için doğru model  
hangisi?**  
Dr. Levent Bıçakcı

**Kurumsal  
yönetim, risk  
yönetimi ve  
mevzuat uyum**  
Ebru Yardımcı

**Kurumsal yönetim  
ve Düzenleyici  
Etki Analizi**  
Dr. Esra LaGro



Hüseyin Erkan

**“İstanbul Zirvesi’nde amacımız  
tarafaları bir araya  
getirmek”**

Halka Arz Seferberliği İstanbul Zirvesi 6-7 Mayıs tarihlerinde düzenleniyor

TKYD KURUMSAL ÜYELERİ



# Globally Yours

**TURKISH  
AIRLINES**



A STAR ALLIANCE MEMBER 



Genç filomuz, genişleyen uçuş ağıımız, konforlu koltuklarımız ve eşsiz hizmet anlayışımızla sizi dünyanın 150'den fazla noktasına ulaştırmanın gururunu yaşıyoruz. Üstelik tüm dünyada 1050'den fazla destinasyona Star Alliance farkıyla kolayca bağlanıyoruz. Siz de Türk Hava Yolları farkıyla dünyayı keşfetmenin ayrıcalığını yaşayın.

**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**

Anıl Erbayrak [aerbayrak@tkyd.org](mailto:aerbayrak@tkyd.org)

**Üye Hizmetleri ve Dağıtım**

Ahmet Balcılar [abalcilar@tkyd.org](mailto:abalcilar@tkyd.org)

**Tasarım**

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

**Baskı&Cilt**

Portakal Basım Matbaacılık  
San.&Tic. Ltd. Sti.

**Dağıtım: Aras Dağıtım****Reklam rezervasyon**

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

**Yönetim Adresi**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Dedeman İşhane, Yıldızposta Caddesi  
No:48 Kat:7 34349 Esentepe-İstanbul  
Tel: (0212) 347 62 73  
Faks: (0212) 347 62 76

**Yayın Türü**

Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayıncıdır. 1500 adet basılı, ücretsiz olarak dağıtılır.

ISSN 1308-1780

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,**

**G**ünümüzde her alanda bir güven bunalımı yaşandığı ve toplumun kurumlara olan güvenini tazelemesi için herkesin yönetim kalitesine yatırım yapması gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Yönetim kalitesinin ise, kurumsal yönetim ilkelerinin tüm politika ve süreçlerde günlük yaşama uyarlanması ile sağlanabileceği kanaatindeyiz.

Özellikle küresel pazarlarda etkin olabilmek, yeni pazarlarda ana oyuncular liginde yer alabilmek için kurumsal yönetim ilkeleri ön şart haline gelmiştir. Şirketlerimizin ve markalarımızın bu pazarlara uyum sağlayabilmesi için kurumsal yönetim ilkeleri en önde gelen girdi olarak tanımlanmaktadır.

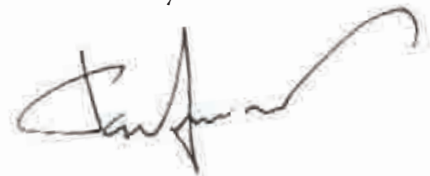
Kurumsal yönetim günümüzde rekabeti belirleyen temel unsurlardan biri olmuştur. Adil olmak, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri başta tüketici güveni olmak üzere, yatırımcıların, düzenleyicilerin, sivil toplum kuruluşlarının ve genelde toplumun tüm kesiminin beklentileri arasında ön sıralara gelmiştir. Bu nedenle kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarının omurgası olarak tarif edilmektedir.

TKYD'nin kuruluş yılı olan

2003'den bugüne faaliyetlerimiz değerlendirildiğinde, öne çıkan temel özelliğin, misyonumuz ile uyumlu olan konuların sürekli takipte tutularak belli kazanımlar elde edilene kadar desteklendiğidir. Kurumsal yönetim ilkeleri ve etrafındaki konuların, uluslararası raporlama standartları gibi konular ile birlikte uzun soluklu projeler olarak ele alınmasının altında yatan temel neden de budur.

Her yıl düzenlediğimiz zirvelerde ele aldığımız konular bir anlamda TKYD'nin takip eden aylarda gündemini oluşturacak konular olarak takvimde yerini almaktadır. 12-29 Ocak 2010 tarihleri arasında değerli katılımlarınız ile düzenlenen zirvemizde kurumsal yönetim kavramı çerçevesinin iyi yönetim olarak genişlemekte olduğunu sanırım bir çoğunuz gözlemlemiş durumdasınız. Aile şirketleri, futbol kulüpleri ile somutlaştırdığımız bu sürecin, ülkemiz yöneticilerinin örneklerini hayatın her alanında görebildiği bir uygulamalar bütünü haline gelmesi için çalışmalarımızı sürdüreceğiz.

Sizleri de bu çalışmalarda aktif rol almaya, uluslararası arenada rekabetçi, iyi yönetilen kuruluşlar yaratma yönündeki çabamızda bizlerle birlikte olmaya davet ediyoruz.

**TKYD KURUMSAL ÜYELERİ**



# 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 450'ye 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" dünyada ve Türkiye'deki kurumsal yönetim ile ilgili gelişmeleri aktarmaktadır. Prof Dr. Yankı Yazgan tarafından hazırlanan "Aile Kalmak, Şirket Olmak" adlı yayın ilgi ile karşılanmıştır. Ocak 2010 tarihinde "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında" Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında" Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi ve Dünyanın Geçici Bekçileri adlı yayınlar TKYD tarafından yayımlanmıştır.

## Konferans & paneller

15 Ocak 2008 tarihinde "Kurumsal Yönetimin Stretaji ve Sürdürülebilir Büyümeye Katkısı", 15 Ocak 2009 tarihinde "Şirket Değeri Oluşturmada Kurumsal Yönetimin Rolü" ve 14 Ocak 2010 tarihinde Rekabet İçin Kurumsal Yönetim 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 Endüstrisi Çalışma Grubu
- Stratejik Yönetim Çalışma Grubu
- İletişim Çalışma Grubu

## Uluslararası projeler

Global Reporting Initiative (GRI) ile uluslararası raporlama standartların Türkiye'de tanıtılması için anlaşma sağlanmış, raporlama yapan şirket sayısının artırılması vizyonuyla çalışmalar yürütülmüştür. Ulusal ve uluslararası kuruluşların değerli destekleri ile Yönetim Kurulu Üyeliği eğitim programları Anadolu'nun 18 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 adresinde dernek çalışmaları ve yayınları, dünyada yayımlanmış kurumsal yönetim kod ve prensipleri, son gelişmeleri içeren haberler, yurt içi ve yurt dışı raporlar yer almaktadır.



## 8 SÖYLEŞİ

**İMKB Başkanı Hüseyin Erkan:** 6-7 Mayıs tarihlerinde Haliç Kongre Merkezi'nde düzenlenecek Halka Arz Seferberliği İstanbul Zirvesi ile ilgili detaylı bilgi verdi.



## 18 RÖPORTAJ

Türk futbol kulüpleri için doğru model hangisi?



## 21 MAKALE

Hissedarlar, yönetim kurulları ve risk

## 6 TKYD'DEN HABERLER

İş dünyası III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Konferansı'nda bir araya geldi.

## 10 TÜRKİYE'DEN HABERLER

Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirket sayısı 25'e yükseldi.

## 12 DÜNYA'DAN HABERLER

Uluslararası ticari işlemlerde rüşvetle mücadele konusunda OECD'den Türkiye'ye övgü.

## 26 MAKALE

Türkiye'de ve dünyada kurumsal yönetim uygulamaları ve aile şirketleri.

## 32 GRI

TSKB sürdürülebilirlik raporunu açıkladı.

## 33 ÇALIŞMA GRUPLARI

TKYD Çalışma gruplarına davet.

## 34 KÜTÜPHANE

Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Dünyanın Geçici Bekçileri.



## 22 MAKALE

Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve mevzuat uyum



## 24 RÖPORTAJ

Deloitte tarafından hazırlanan Aile Şirketleri 2010 Yılı Araştırması geçtiğimiz günlerde yayımlandı.



## 28 RÖPORTAJ

Kurumsal yönetim ve Düzenleyici Etki Analizi

# İş dünyası III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Konferansı'nda bir araya geldi



12 – 29 Ocak 2010 tarihleri arasında düzenlenen basın toplantıları, çalıştaylar, zirve ve lansman toplantıları ile gerçekleşen III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi gündemdeki konuları uzmanların katılımıyla ülkemize taşıdı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin üçüncüsünü düzenlendiği "Rekabet İçin Kurumsal Yönetim Zirvesi"ni 300'ü aşkın katılımcı takip ederken, 800 internet izleyicisi soru ve yorumları ile katılma şansı buldu.

İş dünyasının önde gelen isimlerinin yönetim standartlarındaki gelişmeleri ve finansal kriz sonrası oluşan yeni yönetim anlayışını tartıştıkları zirve, 12 Ocak Salı günü Conrad Hotel'de 09.30-10.30 saatleri arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu ve Yapı Kredi Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt, Yönetim Kurulu Üyeleri Muharrem Yılmaz ve Salim Kadıbeşegil'in katıldığı bir basın toplantısı ile tanıtıldı. Aynı tarihte, saat 10.00-12.30 saatleri arasında, "Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, Uyumluluk (GRC)" ve "Yeni Ekonomik Düzendeki Entegre Raporlama Sistemleri" çalıştayları düzenlendi. TKYD Denetim Kurulu Üyesi Sn. Adnan Akan moderatörlüğünde düzenlenen GRC çalıştayında, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Tamer Saka ve Turkcell Sermaye

Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Uyum Birimi Yöneticisi Emre Alpman konu üzerindeki görüş ve deneyimlerini katılımcılarla paylaştılar. "Yeni Ekonomik Düzendeki Entegre Raporlama Sistemleri" başlığı altında yapılan ikinci çalıştayda ise, Prof. Mervyn E. King ve Dr. Teodorina Lessidreska sürdürülebilirlik olgusunun şirketleri yönlendirdiği entegre raporlama sistemleri konusunda bilgi aktardılar.

"Rekabet için Kurumsal Yönetim" temasıyla gerçekleştirilen III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, 14 Ocak Perşembe günü 09.30-17.30 saatleri arasında İstanbul Hilton Otel'de yapıldı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Prof. Vedat Akgiray, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

(İMKB) Başkanı Hüseyin Erkan, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı Rifat Hisarcıkloğlu ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kurumlar Birliği (TSPAKB) Başkanı Nevzat Öztangut yaptıkları konuşmalarda yönetim kalitesini artırmak için kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmek gerektiğini belirttiler.

İnternet üzerinden bölge ülkelere ve Anadolu şehirlerine canlı olarak yayınlanan zirveye Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar, Institute of Directors Genel Direktörü Miles Templeman, Global Reporting Initiative Yönetim Kurulu Başkanı Mervyn E. King, CSR International Kurucusu Wayne Visser, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, Tofaş CEO'su Ali Pandır'ın da aralarında olduğu birçok konuşmacı katıldı.



12 Ocak Salı günü basın toplantısı ve çalıştaylar gerçekleştirildi. 14 Ocak Perşembe günü ise III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi.







CIPE Program Müdürü Amina El-Sharkawy'nda katıldığı toplantıda Aile Şirketleri Yönetim Rehberi katılımcılarla paylaştı.

# 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında' Aile Şirketleri Yönetim Rehberi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, çalışma grubu üyeleri tarafından hazırlanan "Aile Şirketleri Yönetim Rehberi"ni 21 Ocak tarihinde düzenlediği toplantı ile tanıttı. Rehber farklı büyüklükteki aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına dair çözüm önerileri getiriyor.

21 Ocak Perşembe günü 18.30- 21.00 saatleri arasında İstanbul Hilton Oteli'nde düzenlenen lansman toplantısında açılış konuşmalarını TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt, İMKB Başkanı Hüseyin Erkan ve Proje sponsoru Center for International Private Enterprise (CIPE) Program Müdürü Amina El-Sharkawy yaptı. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve rehber hazırlık komitesi başkanı Fikret Sebilcioğlu'nun rehber ile getirilen önerileri paylaştığı toplantıya, birçok üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyesi konuk oldu.

Toplantıda bir konuşma yapan Tayfun Bayazıt, küresel pazarlarda etkin olabilmek, yeni pazarlarda, lider oyuncular liginde yer alabilmek için kurumsal yönetim ilkelerinin ön şart haline geldiğini belirtti. Konuşmasında, TKYD Çalışma Grubu üyelerinin özverili çalışmaları ile hazırlanan rehberde Derneğin 2006 yılından

bugüne Anadolu'nun 18 şehrinde yürüttüğü programlardan kazanılan deneyimlerin yansıtıldığını belirten Bayazıt, "Rehber, ekonomimizin büyük çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerinden nasıl faydalanabileceğine dair birçok öneri ve uygulamayı içeriğinde sunmaktadır" dedi.

Proje sponsoru Center for International Private Enterprise (CIPE) Program Müdürü Amina El-Sharkawy yaptığı konuşmada, TKYD'nin kurumsal yönetimin bilinirliğine dair üstlendiği rolün önemine değinerek "CIPE ve TKYD 2005 yılından bugüne kurumsal yönetim uygulamalarının, başta aile şirketleri

olmak üzere özel sektörde yaygınlaşması için işbirliği yapmaktadır. Bugün tanıtımı yapılan aile şirketleri yönetim rehberi geniş çevrelerce talep edilen bir çalışmadır. Yasalaşması beklenen yeni Ticaret Kanunu ile gelen uygulamaları yansıtmakta ve halka açılmalar konusunda aile şirketlerini teşvik eder niteliktedir. TKYD tarafından üretilen içerik aynı zamanda bölge ülkelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktadır." dedi.

Rehberi hazırlayan grubun başkanı TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu "Rehberi hazırlama amacımız Kurumsal Yönetim ilkelerini Türk aile şirketlerine yakınlaştırmaktır. Bunu yaparken mümkün olduğunca akademik yaklaşımdan uzak durmaya çalıştık ve uygulamalara ağırlık verdik. Rehberde ekonominin temel taşı olan aile şirketlerinin hem aile çerçevesinde

hem de şirket bünyesinde kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirirken uygulamaları gereken mekanizmalar detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışıldı. İçeriğin özellikle aile şirket üyelerinin ve patronlarının rahatlıkla okuyabilecekleri, kurumsal yönetim ilkeleri uygulandığı taktirde ne tür avantajlar elde edecekleri örneklerle paylaşıldı" dedi.



# 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında' Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan "Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi" 29 Ocak 2010 tarihinde düzenlenen toplantı ile tanıtıldı. Türkiye Futbol Federasyonu ve Ergo Grubu Holding AŞ tarafından desteklenen çalışma, futbol kulüplerinde yönetim standartlarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedefliyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından hazırlanan "Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi" 29 Ocak 2010 tarihinde Hilton Hotel'de 09.30-10.30 saatleri arasında basın toplantısı ile tanıtıldı. Basın toplantısına TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt, UEFA Tahkim Kurulu Üyesi Dr. Levent Bıçakçı, Ergo Türkiye Sigorta Grubu Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Gürcan ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve The Boston Consulting Group Danışmanı Dorukhan Acar katıldı. Yapılan toplantıda Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi basın ile paylaşıldı ve sorular yanıtladı.

Basın toplantısının ardından geçilen lansman toplantısında; TFF Genel Sekreteri Ahmet Güvener, UEFA Tahkim Kurulu Üyesi Dr. Levent Bıçakçı, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve The Boston Consulting Group Danışmanı Dorukhan Acar, NBI Private Equity Türkiye Fonu Yatırım Direktörü Mete İkiz, Garanti Bankası Bölge

Müdürü, Endüstriyel Futbol,

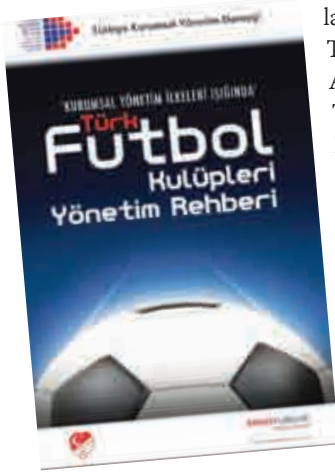
Futbol Ekonomisi ve Futbol Yönetimi konularında beş kitabın ortak yazarı Tuğrul Akşar, Deutsche Securities Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Ahmet Raif Ünüvar, Deloitte Türkiye Denetim Ortağı Ömer Tanrıöver, Türkiye Futbol Federasyonu Pazarlama Müdürü Burak Gürkan, çalışmanın hedeflerini ve önerilen uygulamaları aktardılar.

Toplantıda bir konuşma yapan TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt, kurumsal yönetimin günümüzde rekabeti belirleyen temel unsurlardan biri olduğunu belirterek "Adil olmak, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri başta tüketici güveni olmak üzere, yatırımcıların, düzenleyicilerin, sivil toplum kuruluşlarının ve genelde toplumun tüm kesiminin beklentileri arasında ön sıralara gelmiştir. Hazırladığımız rehber bu beklentiye bir cevap olarak futbol kulüplerimiz tarafından ele alınması önerilen en iyi uygulamaları tanıtmaktadır. Rehber, kulüplerin mali, hukuki ve yönetsel yapılarını iyileştirmeleri ile ilgili öneriler getirmektedir. Amacımız bu uygulamaları takip edecek kulüplere destek olmaktır." dedi.

Projeye destek veren

Ergo Sigorta Grubu Türkiye Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Gürcan yaptığı konuşmada "ERGOTÜRKİYE olarak inancımız iyi ahlak kurallarının sadece bireyler tarafından değil, toplumun tüm katmanları, kuruluşları tarafından benimsenmesi gerektiğidir; ve yine inanıyoruz ki 21. yüzyılda insanların beklentisi ve hatta seçiciliği adil, şeffaf, hesap verebilir yönetimlere sahip ve sorumluluklarının bilincinde şirket veya sivil toplum kuruluşları ile iş yapmak yada onların bir parçası olmaktır. İyi ahlak ve tüm bu diğer beklentiler için ise günümüzün aracı kurumsal yönetimidir." dedi.

UEFA Tahkim Kurulu ve çalışma grubu üyesi Dr. Levent Bıçakçı, UEFA lisans kriterleri ile ilgili bilgi verdi ve hazırlanan rehberin bu standartlara ulaşmak için Türk futbol kulüplerine yardımcı olacağına inandığını belirterek "Rehberde sunulan öneriler futbol endüstrisinde önemli noktalara ulaşan ülkelerdeki en iyi uygulamaları Türk futbol kulüplerinde uygulanabilir bir şekilde sunmaktadır. Bu konuda çalışmalarımızı gelecek dönemde sürdürerek katkıda bulunabilmeyi hedeflemekteyiz." dedi.



Basın toplantısının ardından geçilen lansman toplantısında TKYD Futbol Endüstrisi çalışma grubu üyeleri konuyla ilgili soruları cevaplandırdı.



## TKYD-Kurumsal Yönetim Endeksi Şirketleri iş birliği toplantısı yapıldı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından Kurumsal Yönetim Endeksi şirket temsilcilerinin davet edildiği toplantı 21 Ocak Perşembe günü 17.00-18.00 saatleri arasında Hilton Hotel'de düzenlendi. TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt, TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri Dr. Murat

Doğu, Dr. Tamer Saka ve Tan Egelî'nin katıldığı toplantıya endekste bulunan 24 şirketten 11 şirketin temsilcisi katıldı. Kurumsal yönetim endeksinin bilinirliğine dair ortak çalışmalar, düzenleyicilerden ve konu ile ilgili sivil toplum kuruluşu olarak TKYD'den beklentiler tartışmaya açıldı.



## TKYD & TÜGİAD "Aile Kalmak, Şirket Olmak" paneli

Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) işbirliğinde Yapı Kredi Bankası ev sahipliğinde düzenlenen ve açılış konuşmalarını TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt ile TÜGİAD Başkanı Lütfü Küçük'ün yaptığı "Aile Kalmak, Şirket Olmak" adlı panele birçok üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyesi katıldı. Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi ve YALE CSC Öğretim Görevlisi Prof. Dr. Yankı Yazgan'ın sunumu ile başlayan toplantıda aile şirketlerinin yönetiminde etken olan psikolojik faktörler tartışmaya

açıldı. Yazgan'ın konuşmasının ardından TKYD Başkanı ve Yapı Kredi Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt, TKYD Yönetim Kurulu ve TÜGİAD Eski Başkanı - Onursal Üyesi, Süttaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Orsa Stratejik İletişim Danışmanlık CEO'su Salim Kadıbeşegil'in konuşmacı olarak katıldığı panelin moderatörlüğünü TKYD Yönetim Kurulu ve TÜGİAD Üyesi, Cerebra Muhasebe Denetim Vergi ve Danışmanlık Ortağı Fikret Sebilcioğlu yaptı.



Prof. Dr. Yankı Yazgan'ın sunumunun ardından Aile Kalmak, Şirket Olmak adlı panele geçildi.



## "Dünyanın Geçici Bekçileri" lansmanı yapıldı

"Dünyanın Geçici Bekçileri" yayın lansmanı TKYD ve Coca Cola işbirliğinde düzenlenen kokteyl ile gerçekleşti. TKYD yayınlarından



çıkan "Dünyanın Geçici Bekçileri" adlı kitabın Lansmanı Coca Cola İçecek'in sponsorluğunda, 14 Ocak Perşembe günü Zirve toplantısının ardından yapılan kokteyl ile gerçekleşti. Coca Cola İçecek Türkiye CEO'su Michael

A. O'Neil'in de katıldığı kokteylede, kitabın yazarları Prof. Mervyn E. King ve Dr. Teodorina Lessidreska, Avrupa ve Amerika'dan önce Türkiye'de Türkçe olarak yayımlanan kitap ile ilgili duygularını paylaştılar.

## TKYD III. Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı yapıldı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) III. Olağanüstü Genel Kurul toplantısı 25 Şubat 2010 Perşembe, 17.00 – 18.00 saatleri arasında, Yapı Kredi Plaza Konferans Salonu'nda, 38 üyenin katılımıyla yapılmıştır. Genel Kurul toplantısında kabul edilen değişiklik önerileri ile güncellenen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Tüzüğü'ne internet sitemizden ulaşabilirsiniz.





## TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Basın sohbet yemeğiyle bir araya geldi

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt'ın davetiyle bir basın sohbet yemeği 12 Nisan Pazartesi günü Yapı Kredi Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirildi. Başış Erten, Kenan Başaran, Ceyhun Kuburlu, Alp Ulagay,

Emre Yılmaz, TKYD Koordinatörü Güray Karacar, NBGI Private Equity Direktörü Mete İkiz ve The Boston Consulting Group Danışmanı Dorukhan Acar'ın katıldığı toplantıda, Türk futbol endüstrisinde uluslararası yönetim

standartlarının sağlanması konuları ele alındı. Ocak ayında tanıtımı yapılan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri" adlı yayınında konu edildiği toplantıda, proje çerçevesinde düzenlenecek etkinlikler tartışıldı.

## Türk Telekom iki uluslararası ödül aldı

MZ Consulting tarafından bu yıl 12'si düzenlenen IR Global Rankings ödüllerinde Türk Telekom, Avrupa kıtasında Yatırımcıların tercihi kategorisinde "En İyi Yatırımcı İlişkileri Programı" ve "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi" ödüllerinin sahibi oldu. 40'a yakın ülkeden 503 şirketin değerlendirmeye alındığı çalışmada "Yatırımcıların Tercihi" kategorisinde Türk Telekom Avrupa'da En İyi Yatırımcı İlişkileri Programı dalında ödülün

sahibi oldu. Ayrıca Türk Telekom Sermaye Piyasaları ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü Abdullah Kaya da Avrupa'da En İyi Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi ödülünü kazandı. Abdullah Kaya yaptığı açıklamada; "IR Global

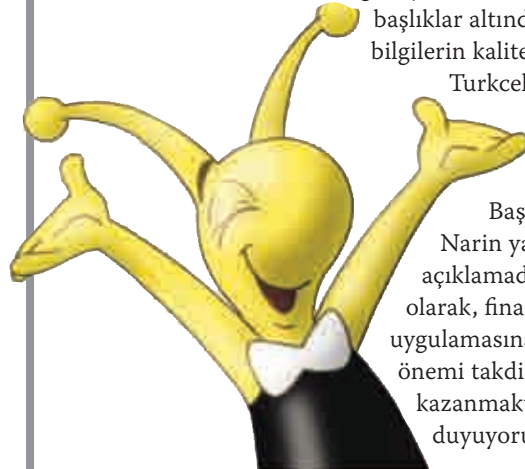
Rankings süreci bizim için önemli bir deneyim oldu. Dünyanın önde gelen halka açık kuruluşlarının yatırımcı ilişkileri aktivitelerinin yatırımcı ve analistlerin oylarıyla doğrudan değerlendirildiği çalışmada şirketimizin yatırımcı ilişkileri alanında kat ettiği mesafenin analistler ve yatırımcılarımız tarafından da takdir edildiğini görmek bize doğru yolda olduğumuzu gösteriyor. Böylesine büyük, şeffaf ve bağımsız bir sistemde iki ayrı ödül aldığımız için ekip olarak çok mutluyuz" dedi.

## Turkcell en şeffaf beş şirketten birisi

Turkcell, 23 Mart 2010 tarihinde Amsterdam'da gerçekleşen IR Global Rankings ödül töreninde "Kamuya yapılan en iyi finansal bilgilendirme" dalında ödül kazandı. Ödülün belirlenmesinde ölçüt olarak şirketlerin finansal bilgilerini nasıl açıkladıkları belirleniyor ve derecelendirme yapılıyor. Yapılan analizde, her katılımcının son finansal açıklamasına ilişkin olarak finansal olmayan işletme bilgileri, gelir tablosu, bilanço ve ilgili kalemler, nakit akışı, yönetim analizleri, konferans

görüşmeleri ve sunumlar gibi başlıklar altında sağlanan bilgilerin kalitesi esas alınıyor.

Turkcell Yatırımcı ve Uluslar arası Medya İlişkileri Başkanı Nihat Narin yaptığı açıklamada; "Turkcell olarak, finansal açıklama uygulamasına verdiğimiz önemi takdir eden bu ödülü kazanmaktan mutluluk duyuyoruz" dedi.



# Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirket sayısı 25'e yükseldi

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Alan Şirket	DERECELENDİRME NOTU, TARİHİ VE DERECELENDİRME ŞİRKETİ			
	DERECELENDİRME NOTU	TARİHİ	DERECELENDİRME ŞİRKETİ	DERECELENDİRME NOTU
1. Doğan Yayın Holding	8.0	19 Nisan 2006	ISS	9.0
2. Vestel Elektronik	7.5	Mart 2007	ISS	8.5
3. Y&Y GYO	7.88	Nisan 2007	SAHA	8.16
4. Tofaş Türk Otomobil A.Ş.	7.57	28 Mayıs 2007	SAHA	7.74
5. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	7.52	23 Ağustos 2007	SAHA	7.83
6. Hürriyet	8.0	Eylül 2007	ISS	8.5
7. Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	7.91	8 Ekim 2007	SAHA	8.20
8. Asya Katılım Bankası	7.56	2 Temmuz 2008	SAHA	7.82
9. Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.	7.94	20 Mart 2008	SAHA	8.12
10. Şekerbank	7.0	Şubat 2008	ISS	8.1
11. Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.	7.08	12 Mayıs 2008	SAHA	7.82
12. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	8.10	11 Haziran 2008	SAHA	8.27
13. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	8.02	29 Aralık 2008	SAHA	8.44
14. Vakıf Y O	7.81	28 Ocak 2009	TÜRK-KREDİ RATING	8.23
15. Coca Cola İçecek A.Ş.	8.30	1 Temmuz 2009	SAHA	
16. Arçelik A.Ş.	8.21	30 Temmuz 2009	SAHA	
17. TAV	8.5	4 Eylül 2009	ISS	
18. TSKB	8.77	20 Ekim 2009	SAHA	
19. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	8.26	3 Kasım 2009	SAHA	
20. Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	7.71	Kasım 2009	TÜRK-KREDİ RATING	
21. Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	8.05	22 Aralık 2009	SAHA	
22. İş Genel Finansal Kiralama A.Ş.	8.02	28 Aralık 2009	SAHA	
23. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri	7.76	29 Aralık 2009	SAHA	
24. Türk Telekom	8.01	28 Aralık 2009	SAHA	
25. Turcas Petrol A.Ş.	7.52	12 Mart 2010	KOBİRATE	
Tek Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka açık değil)	6.83	17 Ocak 2008	SAHA	7.08
Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş. (Halka açık değil)	6.97	5 Ağustos 2008	SAHA	7.26

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekste yer alan şirketler sırasıyla şöyle oluştu; Doğan Yayın Holding, Vestel Elektronik, Y&Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Tofaş, Türk Traktör, Hürriyet, Tüpraş, Asya Katılım Bankası, Otokar, Şekerbank, Dentaş Ambalaj, Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Vakıf Yatırım Ortaklığı, Coca Cola İçecek, Arçelik, TAV, Türkiye Sinai Kalkınma Bankası (TSKB), Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Petkim, Logo, İş Leasing, Türk Prysmian, Türk Telekom, Turcas Petrol A.Ş.



## Para Durumu CNBCE'de yayınlanıyor

TKYD Üyesi Özlem Denizmen'in hazırladığı Para Durumu adlı program her Cuma saat 17.30'da CNBCE'de yayınlanıyor. Türk halkının kişisel finans soru ve sorunlarına yöngösteren; ev bütçesi, borç yönetimi, birikim, yatırım, evlilik ve para, çocuk ve para eğitimi, emekliliğe hazırlık ve buna benzer birçok konuda, hayatı kolaylaştırıcı ipuçları, öneri ve tavsiyeler içeren programla ilgili bilgileri [www.paradurumu.tv](http://www.paradurumu.tv) adresinden alabilirsiniz.





# Uluslararası ticari işlemlerde rüşvetle mücadele konusunda OECD'den Türkiye'ye övgü

OECD Rüşvetle Mücadele Çalışma Grubunun 16-19 Mart 2010 tarihlerinde düzenlenen toplantısında görüşülen Türkiye'nin ikinci aşama incelemesi olumlu bulundu. Paris'te gerçekleştirilen toplantıda, OECD Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi'nin uygulanması ile ilgili OECD Çalışma Grubunun tavsiyelerinden yalnızca birinin kısmen, diğer yönergelerin ise eksiksiz yerine getirildiği belirtildi.

## TTK KABUL EDİLECEK NOTU

Ticari şirketlerin dış denetiminin genişletilmesi ile ilgili, kısmen yerine getirilen tavsiyenin de Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın kabul edilmesi ile hayata geçeceği notu yer aldı. 38 üye ülkenin katılımı ile oluşan Rüşvetle Mücadele Çalışma Grubu, 2007 yılında Türkiye'ye sözleşmenin uygulanması konusunda güçlü tavsiyelerde bulunmuştu. Çalışma Grubu, 2009 yılındaki incelemesinde ise Türkiye'nin tavsiyelerin yerine getirilmesi konusunda doğru adımlar attığının altını çizmişti. Son görüşmelerde, Çalışma Grubu, Türkiye'nin tavsiyelerin büyük bir çoğunluğunu yerine getirerek sözleşmenin uygulanmasında büyük gelişme kaydettiğinin altı çizildi.



## Gelişme kaydedilen konular

- Uluslararası ticari işlemlerde rüşvet verilmesi konusunda Türk Şirketlerinin sorumluluğunu düzenleyen kanunun çıkarılması
- Kabahatler Kanunu'nda yapılan değişiklik ile Yabancı Rüşvet konusunda tüzel kişilerin sorumluluğu yeniden tesis edilmiştir. Anılan değişiklik ile, rüşveti veren, teklif eden, gerçek kişinin soruşturulması ve kavuşturulmasına bağlı olmaksızın yararına rüşvet verilen Tüzel kişinin cezalandırılması. mümkün hale gelmiştir.
- Yabancı kamu görevlilerine rüşvet verilmesi suçu ile ilgili devam eden üç soruşturmanın etkin şekilde yürütülmesi
- Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvet verilmesi suçu ile ilgili etkin soruşturmalar yapılmıştır. Bu kapsamda, ikinci aşama incelemesi sırasında sona erdirilen ve yeniden soruşturmasına başlanılan soruşturma da dahil olmak üzere devam eden üç soruşturmaya ek, idari soruşturma kurulları devreye sokulmaksızın yeni iki soruşturma başlatılmıştır.
- İhbarcılarının korunması ve rüşvetin vergiden düşülemeyeceğine dair düzenlemeler de dahil olmak üzere hukuki ve idari alanlarda gereken düzenlemelerin yapılması
- Kamu ve Özel sektörde ihbarcılarının korunması, tanık koruma kanunu, rüşvetin vergiden düşülemeyeceğine dair düzenleme, şüpheli işlem bildirimlerinin geliştirilmesi, aktif pişmanlığın kaldırılması gibi konular dahil yasal ve idari düzenlemeler gerçekleştirilmiştir
- Yabancı Rüşvet konusunda bilinç artırıcı faaliyetler ile eğitim faaliyetlerinin geliştirilerek devam ettirilmesi
- Türk Hükümeti, Kamu İhale Kurumu ve Büyükelçilik çalışanları, özel sektör temsilcileri, KOSKEB ve sivil toplum kuruluşları ve yargı çalışanlarının da dahil olduğu, OECD Rüşvetle Mücadele konusunda farkındalık artırıcı faaliyetler ve eğitim faaliyetleri alanında önemli gelişmeler kaydetmiştir. Anılan faaliyetler, ikinci aşama incelemelerinden beri devam etmekte olup, gelecekte de sürdürüleceği kaanatine varılmıştır.

# Kurumsal yönetim uygulamaları 2009 yılı değerlendirmesi yayımlandı

Grant Thornton'un son sekiz yıldır düzenli olarak çıkardığı ve Londra Borsası'na kote olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirmesinin yer aldığı çalışma geçtiğimiz ay yayımlandı. İngiltere'nin en büyük şirketlerinin beyanlarının temelini oluşturan uygulamaların değerlendirmesini içeren yayında, incelenen 299 şirketin kurumsal yönetim ilkelerine ne kadar uyum sağladıkları değerlendiriliyor. Bu seneki çalışmada geçtiğimiz yıllardan farklı olarak, anahtar performans göstergeleri ve temel risk raporlaması da dahil edildi. Geçmiş yıllarda da olduğu gibi, "Index Classification Benchmark" (ICB) adı verilen, FTSE ve Dow Jones'un

kullandığı sınıflandırma sistemi ile sektörel bazda yapılmış analizlere de yer verildi. Rapora [www.gti.org](http://www.gti.org) adresinden ulaşabilirsiniz.

Grant Thornton

Moving beyond compliance  
Embracing the spirit of the Code



## ICGN Konferansı 'Değişen Global Dengeler'

Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (International Corporate Governance Network) 2010 yılı toplantısı 7-9 Haziran tarihinde Kanada'nın Toronto kentinde gerçekleşecek. Son 15 yıldır dünyanın çeşitli yerlerinde düzenlenen konferansın bu yıl konusu "Değişen Global Dengeler". Konferansta; ekonomik büyümede yeni dengeler: BRIC ekonomileri (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin), kurumsal sosyal sorumlulukta yeni dengeler, Hedge Fonlar ele alınıyor. Detaylı programa [www.icgn.org](http://www.icgn.org) adresinden ulaşabilirsiniz.

## Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin Bir Rehber

Uluslararası Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı, Şirket Yönetimi Sorumluluk ve Şeffaflık: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin Bir Rehber (Corporate Governance Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership) adlı kitabı yayımladı. Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin yönetiminin sorumluluk ve şeffaflık alanlarında

uygulamalarını kolaylaştırmak için bir rehber niteliğinde olan kitap, yönetim konusundaki zorlukları aşmak, karşılaşılabilecek riskleri ve sorunları işaret etmek anlamında okuyucuya adım adım yol haritası sunuyor. Yöneticilere referans olabilecek ve yönetim konusunda örnekler de veren kitaba, [www.sourceoecd.org](http://www.sourceoecd.org) adresinden ulaşabilirsiniz.

## FT Türkiye'de Kurumsal Yönetim Çalışması

Financial Times Türkiye ile ilgili özel bir çalışma hazırlıyor. Nisan ayında yayımlanacak çalışmada İstanbul'un yeni finans merkezi olarak yerini aldığına değinilirken, kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmalar geniş yer buluyor. TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt ile yapılan söyleşiye yer verilen çalışma özel bir ek olarak yer bulacak.

Deloitte



## Futbol Para Ligi raporu yayımlandı

Deloitte, Futbol Para Ligi 2010 raporunda 2008-2009 futbol sezonunda dünyanın en zengin 20 futbol kulübü mercek altına aldı. Beş yıldır üst üste liste başında kalmayı başaran Real Madrid 400 milyon Euro'yu aşkın geliriyle sezonu en verimli kapatan futbol kulübü olurken, Futbol Para Ligi'nde yer alan kulüpler 2008-2009 sezonunda toplam 3,9 milyar Euro gelir elde etti. Kriz şartlarına rağmen Deloitte Futbol Para Ligi'nin toplam cirosu önceki sezona göre 26 milyon Euro artış gösterdi. Rapora [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) adresinden ulaşabilirsiniz.

Spanish Masters  
Football Money League





# “İstanbul Zirvesi’nde amacımız tarafları bir araya getirmek”

“Halka Arz Seferberliği: İstanbul Zirvesi” 6-7 Mayıs 2010 tarihlerinde Haliç Kongre Merkezi’nde düzenleniyor. İki gün sürecek olan zirvede halka açılmayı düşünen şirketler, düzenleyiciler ve yöneticiler bir araya geliyor. Halka arz seferberliği ve İstanbul Zirvesi ile ilgili olarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Başkanı Hüseyin Erkan sorularımızı yanıtladı.

**H**alka Arz Seferberliği projesi ve 6-7 Mayıs tarihinde düzenleyeceğimiz İstanbul Zirvesi etkinliği ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

**HÜSEYİN ERKAN:**

Halka Arz Seferberliği; Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB) nin birlikte imzalamış olduğu protokolle başladı. 2009 yılında bu projeye yönelik hazırlıklar ve bir takım ön çalışmalar yapıldı. Dünyada yaşanan finansal kriz nedeniyle geçtiğimiz yıl çok fazla aktivite yapamadık, ancak 2010 yılı itibarıyla Halka Arz Seferberliği’ne hız verdik.

Bu projenin adını da özellikle “Halka Arz Seferberliği” olarak belirledik çünkü bu konunun sadece bizleri değil, tüm Türkiye’yi ilgilendirdiğine inanıyoruz. TOBB bu projede çok ciddi bir rol alıyor. TOBB’a bağlı Ticaret ve Sanayi Odaları bize bünyelerinde sermaye piyasaları destek birimleri oluşturarak destek veriyor.

Bu sayede sermaye piyasası ile ilgilenen şirketlere bilgi aktarılması ve ilgili şirketlerle temasa geçilmesi planlanıyor. Şu an için 33 odada bu birimler oluşturuldu. İlk olarak İSO 1000 şirketlerinin üye olduğu odaları dikkate aldık. İkinci planda geri kalan odalarda da bu destek birimlerinin faaliyete geçmesi planlanıyor.

SPK da projeye çok büyük destek veriyor. SPK ile illere gidip şirketleri ziyaret ediyoruz. Bu kapsamda SPK Başkanı Prof Dr. Vedat Akgiray ile şirketleri bizzat gezmeye başladık. En son SPK’lı yetkililerle birlikte Konya’daydık. Burada, Sanayi ve Ticaret Odaları’nın katkıları ile büyük bir toplantı gerçekleştirdik. Beklediğimizin üzerinde bir ilgi oldu. Bugüne kadar halka arzı düşünmeyen şirketler acaba bizde girebilir miyiz diye düşünmeye başladı. Ayrıca Konya’da altı şirketi ziyaret edip, halka arz hakkında bilgi verdik. SPK ayrıca halka arz prosedürlerinde bazı kolaylıklar sağlayacak tebliğ çalışmalarını da başlattı. Bu tebliğ çalışmalarının Mayıs ayında gerçekleşecek

zirve öncesi tamamlanması planlanıyor.

TSPAKB de kendi üyeleri ile bu konuda çalışıyor. Onların destekleri de çok önemli bizim için. Bu protokolün haricinde KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) ile de çalışmaya başladık. Onlar ile de yakın zamanda bir protokol imzalamayı düşünüyoruz. Bilindiği üzere, KOSGEB’e küçük ve orta ölçekli şirketler üye oluyor. KOSGEB birçok konuda bu şirketlere destek oluyor. Biz de halka arz sürecinde KOSGEB’in desteğini alacağımızı düşünüyoruz.

6-7 Mayıs tarihlerinde İstanbul’da yapılacak Zirvede asıl amacımız tarafları birbirleri ile tanıştırmak olacak. Teknik olarak halka arz nasıl yapılır anlatmamız yerine







## Hüseyin Erkan

*Istanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkanı*

*Hüseyin Erkan, lisans öğrenimini İktisat ve Uluslararası İşletme dalında New York Üniversitesi Stern İşletme Fakültesi'nde 1981'de, yüksek lisans öğrenimini yine aynı üniversitede Uluslararası İşletme ve Finans alanında 1984'te tamamladı. MBA tez çalışmasını New York'ta Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nda (UNDP) "UNDP Fonu Kur Riski Yönetimi" konusunda yaptı. Erkan, İMKB'de çalıştığı 1994-2006 yılları arasında, Dış İlişkiler Müdürlüğü, Araştırma Müdürlüğü ve Uluslararası Pazar'ı kurdu. Erkan, 2006 yılında Başkan Yardımcısı olduğu İMKB'den ayrıldıktan sonra, kısa bir süre, Ticaret Menkul Değerler'in Genel Müdürlüğünü yaptı. Erkan 2 Kasım 2007 tarihinde İMKB Başkanlığı'na atandı.*

katılımcılar halka açılan şirketleri dinleyecekler. Etkinlikte kurumsal yatırımcıların kendilerinden neler beklediklerini dinleyecekler. Özel sermaye şirketleri de etkinliğe katılıyor. Bilindiği üzere, başta şirket evliliğini düşünen özel sermaye şirketleri sonunda şirketleri halka açarak sermaye piyasalarına büyük destek oluyor. Bu firmalardan konuşmacılar da etkinlikte yer alıyor. Biz sadece halka arzı değil, şirketlerin sermaye piyasalarından nasıl yararlanacağını da anlatacağız. İlk defa tüm taraflar bu kadar büyük çapta bir organizasyonda bir araya gelecekler.

**Halka açılmak şirketlere ne kazandırıyor?**

**HÜSEYİN ERKAN:**  
Şu ana kadar toplam 30'un üstünde şirket

gezdim. Bu ziyaretlerde gördük ki, şirketlerin sermaye piyasaları ile ilgili bilgisi az. Faydalarını maalesef bilmiyorlar. Tek endişeleri şeffaflığın kendileri için dezavantaj getirip getirmeyeceği. Karar almada başkalarını da mı ortak edeceğiz, kamu otoritelerine hesap mı vereceğiz endişesini taşıyorlar. Şirketlerin halka açılması itibar açısından çok önemli bir konudur. Halka açılmak şirketin itibarını yükseltir. Ayrıca halka açılınca şirketlerin marka bilinirliği artmaktadır. Halka açılan şirket hizmet satan bir firmaysa çalıştığı şirketler tarafından daha güvenilir bulunmaktadır. Özellikle bankalar halka açılan şirketleri daha güvenilir bulmaktadırlar. Bu sebeple şirketler daha düşük maliyetlerle bankacılık hizmetleri alabilmekte

ve daha rahat kredi bulabilmektedirler.

Halka açılan şirket yabancılarla çalışacaksa bu konuda önemli bir avantaj elde etmektedir, çünkü yabancı şirketler halka açılan şeffaf şirketlerle çalışmayı seçmektedir. Ben halka açılmanın özellikle aile şirketlerine yarar sağladığını düşünüyorum. Çünkü şirketler kurumsallaşarak kendi miraslarını devam ettirebiliyorlar. Aile şirketlerinde çocuklar şu an için çalışıyor olabilir ama ikinci, üçüncü kuşağa gelindiğinde çocuklar farklı mesleklere gidebiliyor. Sırf bu yüzden şirketler ortadan mı kalksın?

Ben bu şirketlerimizi birer milli servet olarak görüyorum. Şirketin devamlılığını sağlayıp, sizden sonra gelecek kuşakların zorlanmadan ülke ekonomisine katkı

**“Gelişen İşletmeler Piyasası’na giren şirketlere belli süreler için kolaylıklar getirilebilir. Örneğin, vergi konusunda getirilecek kolaylıkların KOBİ’lerimize çok büyük faydası olacağına inanıyorum. Bu konuda Maliye Bakanlığı’mızın güzel bir adım atacağı inancındayım.”**

sağlamasını başaralım diyorum. Halka açılmayı sosyal sorumluluk olarak düşünebiliriz. Şirketlerimizin kurumsallaşarak devamlılığını sağlaması sonucu ülke ekonomimiz bundan yarar görecektir. Böylece sürdürülebilir kalkınma sağlanacaktır.

**Halka açılmayı kolaylaştıracak bazı esnekliklerin gündeme alındığını belirttiniz. Sağlanan kolaylıklar ile yönetsel olarak hazır olmayan şirketlerin halka açılmasının sermaye piyasasını olumsuz etkileyeceğini düşünüyor musunuz?**

**HÜSEYİN ERKAN:** Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) çok liberal bir yaklaşımla halka açılmayı kolaylaştıracak esneklikler getiriyor. Bu esnekliklere bizlerin veya sektörün cevapları oluyor. Eminim ki SPK da tebliğleri çıkarırken bunları dikkate alacaktır. Ama ben bu liberal olma prensibinin Türkiye’nin önünü açacağını düşünüyorum. Burada bize ve SPK’ya düşen görev her ihtiyaca göre piyasa yapısının oluşturulması

için yardımcı olmaktır. Örneğin, KOBİ’lerin kurumsallaşma konusunda büyük şirketlere göre daha az hazırlıkları olduğu için onların kurumsallaşmasına yardımcı olacak tedbirleri de getirmek zorundayız. Özellikle Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP) na girecek şirketlerin, bu süreçte kendilerine yardımcı olacak piyasa danışmanını yanlarında getirmelerini istiyoruz. Bu piyasaya her boyutta şirket gelebilir, yeter ki gelen şirketler sermaye artışı ile gelsinler. Böylece elde ettikleri fonu şirketin büyümesinde kullansınlar. Ortak satışı yolu ile gelmelerini istemiyoruz. Ortak satışı mesela bir sene gibi kısıtlansın. Bu uygulamamız dünyadaki benzer gelişen işletmeler piyasası borsalarının uygulamalarında yok. Yabancıardan bu uygulama konusunda güzel geri dönüşler aldık. Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP) na giren şirketlere belli sürelerde kolaylıklar getirilebilir. Örneğin, vergi konusunda getirilecek kolaylıkların KOBİ’lerimize çok büyük faydası olacağına inanıyorum. Bu konuda

Maliye Bakanlığı’mızın güzel bir adım atacağı inancındayım. Kurumlar vergisinde belli bir indirim veya SSK primlerinde bazı kolaylıklar getirilmesi gibi şirketlerin maliyetlerini düşürücü tedbirler alınabilir. Tabii bu kolaylıkların belli süre ile sınırlı olmasını istiyoruz. Mesela bu uygulamalar beş sene ile sınırlandırılabilir. Şirketler zaten bu beş sene zarfında çok rahat büyüyebilirler. Bu sürenin sonunda büyüyen şirketler ise Ulusal Pazar’a geçebilirler.

**Halka arz sürecini düşünen şirketlere ne gibi önerileriniz olur?**

**HÜSEYİN ERKAN:**

Şirketlere bu süreçte kendilerine yardımcı olacak piyasa danışmanları almalarını söylüyoruz. Piyasa danışmanları şirketlere halka açılma ve kurumsallaşma açısından destek olabileceği gibi, kamuyu aydınlatma yükümlülükleri konusunda da yardımcı olup yol gösterebiliyorlar. Bugüne kadar Türkiye’de uygulanmayan piyasa yapıcılık sistemini getiriyoruz. Şirkete diyoruz ki, senin hisse senedine likidite kazandıracak aynı anda hem alıcı hem de satıcı olabilecek bir piyasa yapıcısı da al öyle gel. Biz listeyi veriyoruz, karşılıklı konuşup anlaşıyorlar. Şirketin piyasa yapıcısı bulamaması halinde, tek fiyat müzayedesini dediğimiz emirlerin toplandığı ve müzayede ile bir fiyatın belirlendiği bir işlem sistemini devreye sokacağız. Günde belki birkaç defa olabilir ancak sürekli müzayede olmayacak. Kesinti ile zaman zaman müzayedeler olacak. Bu düşündüğümüz yenilikler piyasa güvenini

## Çifte kotasyon konusunda düşüncelerinizi alabilir miyiz?

Çifte kotasyon konusu aslında borsaların yaptığı bir şey değil. Bu, şirketin kendi isteğine bağlı bir olay. Şirket Türkiye’de halka açırken, aynı anda yurtdışındaki borsalarda kote olmayı talep ediyorsa, o şirketin yükümlülüğünde olan bir konu. Kote olmayı düşündüğü borsaların şirketten belli konularda talepleri oluyor. Borsalar karşılıklı olarak birbirlerinden bir şey beklemiyorlar. Şu anda 15’e yakın şirketimiz

Londra Borsası’nda işlem görüyor. Turkcell New York Borsası’na doğrudan kote olmuş bir şirketimiz. Yakın zamana kadar 65-70 kadar şirketimizin hisseleri Almanya’da işlem görebiliyordu. Almanya’daki regülasyon aslında çok liberal. Şirket hisselerinin doğrudan işlem görmesine imkân tanıyor. Vergide yaşanabilecek sorunlar nedeniyle işlemler durma noktasına geldi. Ben çifte kotasyonu tavsiye

ederim. Bu şekilde daha fazla yabancı yatırımcıya ulaşabilirler. Biz Türkiye’deki yabancı yatırımcının da bilgilendirilmesi için KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu) da duyuruların aynı anda İngilizce olarak yapılmasını sağlayacak bir ortam hazırlıyoruz. Bu duyuruların çok büyük bir kısmı zaten şablonlarla yapılıyor. Bu şablonlar İngilizce’ye çevrilecek. Şirketler bunun için kendisi dolduracak.





**İMKB Başkanı Hüseyin Erkan konuyla ilgili sorularımızı yanıtladı.**

artırır, likiditeyi belli bir oranda garantiler, şirketin bu süreç içinde sermaye piyasasına hazırlanmasına ve acemilik çekmemesine yardımcı olur. Böylece şirketler kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinde herhangi bir sorun yaşamazlar.

**Ocak ayında gerçekleşen Rekabet İçin Kurumsal Yönetim konulu TKYD Zirvesi'nde önemli mesajlar içeren bir konuşma yapmıştınız. Kurumsal yönetimin rekabet aracı olarak kullanılması konusunda görüşlerinizi alabilir miyiz?**

**HÜSEYİN ERKAN:** Kurumsal yönetim konusu SPK'nın çıkarmış olduğu bir rehber ile düzenleniyor. O rehber doğrultusunda, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyup uymadıklarını açıklamaları isteniyor. Bu açıklamalar gönüllülük esasına dayanıyor. Dünyada da uygulamalar bu yönde. Biz bu konuda destek olmak için Kurumsal Yönetim Endeksi de kurduk. Şu an için endekste ki şirket sayısı 25 oldu. Özellikle son altı ay içinde endekse giren şirket sayısında önemli bir artış oldu. Bilindiği üzere, kurumsal yönetim endeksine giren şirketlere kotasyon ücretinde önemli indirimler

sağlıyoruz. İlk iki sene şirketlere yüzde elli indirim sağlanıyor. Ondan sonra kademeli düşüşle yüzde 10 indirim sabit olarak devam ediyor. Kurumsal yönetim gönüllülük esasına bağlı olduğu için, sırf kotasyon ücretlerinde indirim sağlandığı için uygulamak doğru olmaz. Kurumsal yönetimin sürdürülebilir olması lazım. Toplam piyasa değeri içinde 25 şirketin değeri yüzde 20. Bu oran, söz konusu şirketlerin toplam halka açık piyasa değeri içinde payı için de aynı. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin performansına baktığımızda, İMKB 100 ile paralel gittiğini görüyoruz. Geçmişte krizin kötü olduğu dönemde Kurumsal Yönetim Endeksi performansının İMKB 100 endeksinden daha iyi bir performans gösterdiği dönemler de oldu. Sonradan paralel bir yön çizmeye başladılar. Demek ki kriz dönemlerinde kurumsal yönetim endeksine giren şirketlere ilgi daha fazla olabiliyor. Dünyada da genellikle beklenti bu yöndedir.

**İMKB olarak Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Endeksi kurma planlarınız var mı?**

**HÜSEYİN ERKAN:** Böyle bir planımız var.

Şirketin sürdürülebilirlik endeksine girebilmesi için kurumsal yönetim önemlidir. Ayrıca bu şirketlerin çevreye hassasiyeti, çevre dostu ve sosyal sorumluluğa duyarlı olması gerekiyor. Kurumsal yönetim ile ilgili bir rehber var ama diğer konularla ilgili bir rehber yok. Dünyada şu an GRI raporlama standardına göre şirketler gönüllü olarak kendilerini değerlendirtiyorlar. Ya da bazı değerlendirme şirketleri yapılan bu raporlamalara belli notlar veriyor. Bağımsız endeks yapımcılar da bu notları değerlendirerek bu tip şirketleri alıyorlar ve endeks yaratıyorlar. Bu tarz uygulamalar gelişmiş ekonomilerde çok yaygın. Biz de bu yolda bir adım atalım diye düşündük. Türkiye'de İMKB 30 içindeki birkaç firmamız gönüllü olarak GRI raporlamasına uygun raporlama yapıyor. Ama bunları değerlendirecek bir kurum Türkiye'de yok. Bu sebeplerle biz endeks yapalım noktasında zorlanıyoruz. Ama çeşitli kuruluşlarla ve uluslararası endeks yapımcılarla bu konuyu konuşuyoruz. Bu konuda bu senenin sonuna kadar bir karar vermek istiyoruz.

## Aile şirketlerine önerileriniz var mı?

*Aile şirketlerimizin sürdürülebilirlik konusuna önem vermelerini istiyorum. Gerçekten bu milli servetlerin gelişebilmesi ve büyümesi gerekir. Türkiye'nin sürdürülebilir bir kalkınmaya kavuşabilmesi için herkesin bu psikolojide olması gerekir. Benim olsun küçük olsun diye bir düşüncenin kalmadığını düşünüyorum. Global bir dünyada yaşıyoruz, artık bütün ülke ve sektörlerin entegre olduğu bir döneme giriyoruz. Rekabet ve sürdürülebilirlik ön plana çıkıyor. Bunları da kurumsallaşmayla ve sermaye piyasalarından yeterince faydalanarak sağlayabilirler diye düşünüyorum.*



# Türk futbol kulüpleri için doğru model hangisi? Şirket mi? Dernek mi?

Türk Futbol Kulüpleri için Kurumsal Yönetim Rehberi geçtiğimiz Ocak ayında iş dünyasından birçok önemli ismin katıldığı bir lansman toplantısı ile tanıtıldı. Bu toplantıda kitabı hazırlayan TKYD Futbol Çalışma Grubuna yöneltilen sorulardan biri de futbol kulüplerinin hangi model ile yönetilmesi gerektiği oldu. Bizde bu soruyu TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Üyesi ve UEFA Tahkim Kurulu Üyesi Dr. Levent Bıçakcı'ya yönelttik. Türkiye için doğru model hangisi? Dernek modeli mi? Şirket modeli mi?

**D**ünya'da futbol kulüplerinde dernek ve şirket modelleri ön plana çıkıyor. Türkiye'de ise dernek modeli ağırlıklı olarak yer alıyor. Sizce hangi model Türkiye'ye uygun? Bu iki modelin eksi ve artı yönleri var mı?

Futbol kulüpleri başlangıçta dernek olarak kurulup faaliyet göstermiş olup son 10 yıldır Anonim Şirket modeli dünyada ön plana çıkmıştır. Ülkemizde A.Ş. modelinin benimsenmemesinin temel nedeni yönetim kurulu üyelerinin sınırsız sorumlu olmalarından kaynaklanmaktadır. Derneklerde yönetim kurulu üyeleri bu tip bir sorumluluk taşımadıkları için kulüplerimiz daha çok dernek modelini seçmektedirler. Ancak günümüzde futbol büyük ve küresel bir endüstri haline gelmiştir. Kulüplerin bu endüstri içerisinde güçlü bir şekilde yer almaları ve pastadan pay koparabilmeleri için de öncelikle kurumsal bir yönetim ile idare edilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle

futbol kulüplerinin günümüzde AŞ modelini benimseyerek kurumsal bir yapıya sahip olmalarının çok daha yerinde ve isabetli olacağını düşünüyorum.

Dünyada futbol kulüpleri için ticaret kanunlarında tanımlanmış mevcut şirket tipleri yanında yeni bir şirket modeli de yaratılmış değildir. Dolayısıyla anonim şirket yapılanması kulüpler için uygundur ve her türlü kurumsallaşma ihtiyacına cevap verebilecek niteliktedir.

**Kurumsal yönetim konusunda Türk Futbol Kulüpleri'ne önerileriniz neler olur? Bu çalışmayı kimlere önerirsiniz?**

Kulüplere başkanlarının boyunduruğundan ve hâkimiyetinden kurtularak kurumsal yönetim ilkelerini benimsemelerini ve kulüp yönetimlerini her konuda uzman profesyonellere bırakmalarını öneririm. Bu çalışmayı da kurumsal yönetimi benimseyerek kulüplerini çok daha ileri taşımak isteyen tüm sporseverlere öneririm çünkü bu çalışmanın içeriğinde de görüleceği üzere kulüplerin esas sahibi

başkanlar ve yönetimleri değil taraftarları olmalıdır.

**Futbol kulüplerinde mali açıdan şeffaflığın artması için bağımsız denetimin önemi ön plana çıkıyor. Bu konuda düşüncelerinizi alabilir miyiz?**

Günümüzde Türk futbol kulüplerinin en büyük sıkıntısı mali konuda kendini gösteriyor. Kulüplerin her işlemini şeffaf bir şekilde yapması, tüm mali defter ve kayıtlarını doğru olarak tutması durumunda, bağımsız denetim şirketinin yapacağı denetimler yönetimler için olağan bir kontrol olur. Kulüp yönetimleri de bağımsız denetimden geçerek bir anlamda aklanmış olur. Ancak maalesef günümüzde spor kulüplerinin hesapları düzgün bir şekilde tutulmuyor, bu nedenle de bağımsız denetime kulüpler pek sıcak bakmıyor. Bu nedenle bağımsız denetimin, kulüp yönetimlerini şeffaf yönetime itmek ve yönetimlerin gerçek anlamda hesap verilebilirliklerini sağlamak adına çok önemli işlevleri bulunmaktadır.

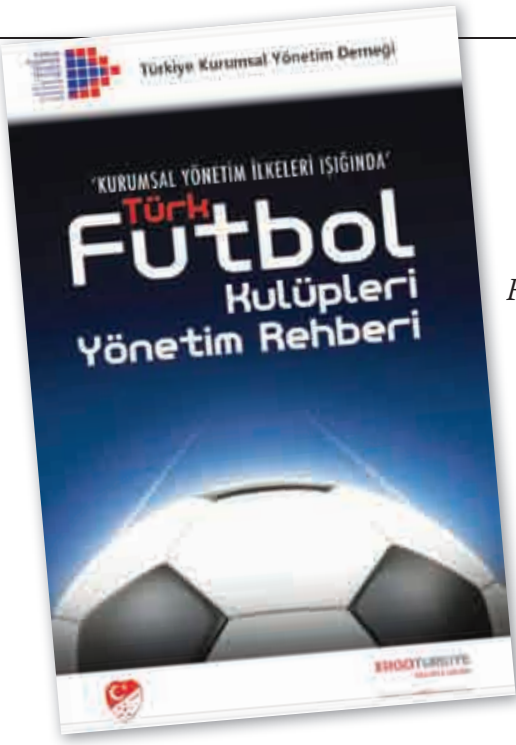


## Dr. Levent Bıçakcı

TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Üyesi/ UEFA Tahkim Kurulu Üyesi

1976 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 1998-2006 yılları arasında, FIBA Hukuk Komisyonu üyeliği, Türkiye Basketbol Federasyonu Yönetim Kurulu üyeliği ve Türkiye Futbol Federasyonu başkanlığı görevlerini yürüttü. Dr. Levent Bıçakcı,

Bıçakcı&Tanverdi Hukuk Bürosu yöneticisi, UEFA Tahkim Kurulu Üyesi, Kadir Has Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi ve Öğretim Görevlisi, Türkiye Futbol Federasyonu Genel Kurul Üyesi ve Türkiye Futbol Vakfı Mütevelli ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.



*TKYD Türk Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu üyelerinin kaleme aldığı "Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi" geçtiğimiz aylarda yayımlandı.*

**Adillik  
Şeffaflık  
Hesap verebilirlik  
Sorumluluk**

**iş dünyasının  
takip ettiği  
kaynaklar vardır...**

Kulüplerimizin çağdaş kurumsal normlara ulaşabilmesi için bağımsız denetim çok önemli bir ayaktır.

#### **Ekleme istediğiniz konular var mı?**

Türk futbolunun bir diğer önemli yarısı, spor ile siyasetin iç içe olmasıdır. Sporun tamamen siyasetten arındırılması gerektiği düşüncesindeyim. Bu doğrultuda belediyelerin profesyonel futbolun içinde olmasını da doğru bulmuyorum. Belediyeler pek tabii spora katkıda bulunmalı ancak bu doğrudan profesyonel futbol takımları yolu ile değil, kulüplere özellikle alt yapı açısından destekte bulunmak suretiyle gerçekleştirilmelidir. Belediyeler adlarını büyük transferlerle değil, kulüp alt yapılarına yaptıkları büyük destekler ile duyurmalıdır.

Bir diğer eklemek istediğim nokta ise taraftarların destekledikleri kulüpler ile olan ilişkilerini daha ileri bir düzeye taşımalarıdır. Taraftarlar kulüplerine her anlamda sahip çıkmalıdır. Yönetimlerin hesap vereceği kişiler en nihayetinde o kulübün taraftarlarıdır. Taraftarlar

da bu konularının bilincinde olmalıdır.

Son olarak kurumsallaşmanın kulüplerin gelişimindeki önemine tekrardan dikkat çekmek isterim. Bu çerçevede kurumsallaşmaya yönelik Avrupa Spor Modeli'nin Türkiye'de bir an önce uygulamaya başlanması gerekmektedir. Günümüzde kulüplerimizin gelirlerini arttırması ve küresel anlamda bir güç haline gelmeleri için kurumsallaşmaları şarttır.

#### **TKYD FUTBOL ENDÜSTRİSİ ÇALIŞMA GRUBU**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Türk futbol endüstrisinde uluslararası yönetim standartlarının sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla inisiyatif olarak bu çalışmayı başlatmıştır. TKYD, sosyal etkisi ve gençliğe aktardığı kayda değer katkıdan ötürü futbolun bir oyundan daha fazla anlam taşıdığına ve tahmini büyüklüğü 525 Milyon Euro olan Türk futbol endüstrisinde iyi yönetim standartlarını sağlanmasının gerekli olduğuna inanmaktadır.



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** adresine mail atabilirsiniz....

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



# Hissedarlar, yönetim kurulları ve risk

Hissedarların risk yönetimindeki rolü, kurumsal yatırımcılar açısından büyük önem arz etmektedir. Birçok banka ve finansal kurum, finansal krizlerden önce, karşı karşıya kalınan yüksek faaliyet stratejisi risklerinin üstesinden gelememekle suçlanmaktadırlar.

**G**erçekten bu konuda yakın geçmişte yaşananlar, kimi durumlarda yatırımcıların “bilânço tablolarının etkinliği” adına bankaları bazı ilave riskler almaya yönlendirmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum hissedarların, kurumsal yönetim açısından etkin koruyucu önlemler alındığına dair kuşkuya düşmelerine yol açmıştır.

Son dönemde kurumsal yatırımcıların krizden dersler çıkarma ve risklerin değerlendirilmesi becerilerini geliştirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Kurumlar kendi müşterilerine, faaliyetleri ile ilgili umursamaz olmadıklarını gösterme çabası içinde bulunmaktadırlar. Şüphesiz kurumların ve yönetim kurullarının hedeflerine ulaşmaları kendi menfaatlerindedir. Yine de bu konuda gelişme çabası içinde olan kurumsal yatırımcılar

bir dizi sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Üst üste yaşanan başarısızlıklar üzerine, yatırımcılar, ister istemez şirketlerden risk konusunda daha açık olmalarını istemektedirler. Bu doğrultuda, yönetim kurullarından, karşı karşıya kaldıkları riskler konusunda daha saydam olmaları ve ciddi risklerin kontrolü için kullandıkları senaryo incelemeleri, iç kontrol sistemleri ile elde edilen sonuçları kamuoyuna duyurmaları istenmektedir.

Riskler konusunda daha fazla açıklık kuşkusuz şirketin, özellikle sektördeki emsalleri ile göreceli risk iştahı konusunda, kurullar ve hissedarlar arasında daha kapsamlı diyalog kurulmasını olanak verecektir.

Ancak risk konusunda daha fazla açıklık ile bağlantılı sorunların varlığı da görmezden gelinmemelidir. Bu husus, borsaya kayıtlı iki şirkette de yönetim kurulları başkanı ile ilgili olarak gündeme gelmiştir. Her iki kuruluş da son 2-3 yıldır çelişkili bir süreç içerisinde bulunuyorlardı. Bu şirketlerden ilki ekonomik kriz nispeten pek fazla hasar oluşturmadan atlatmıştı.

İkincisi ise zorlukla ayakta kalabilmişti, ama hakkında tedbir alınmaktan ancak acil durumlarda sağlanan olanaklarla sınırlanabilmişti.

Oysa geçmiş yıllarda açıklanmış risk profilleri, bu iki şirketin çelişkili durumları hakkında ipucu sunmaktaydı. Her iki şirketin geleceği ile ilgili parlak bir tablo çiziliyordu. Her iki şirkette de risk bildirim süreci sadece usulden yapılan bir uygulama olarak algılanıyordu. Hukukçulardan oluşan değerlendirme kurulu, şirketlerin ciddi risklerle karşı karşıya olduğuna ilişkin ipuçları vermektedir.

Kurul başkanı, her iki şirketin de böylesi bir savunmacı yaklaşım nedeniyle suçlanamayacağını söylemekteydi. Şirketlerin özellikle kendileri hakkında açıklık siyaseti izlemeleri, durumlarını önemli ölçüde sarsabilirdi ve bu nedenle, izlenen kurumsal stratejilerdeki belirsizlikleri açıklamalarını istemek ve beklemek gerçekçi olmazdı. Bu nedenle, karşılaşılan risklerle ilgili açıklık talebinden yarar ummak boşuna bir çaba olarak görülürdü.

Riskler konusunda daha fazla açıklıkla ilgili bir başka husus ise risklerin tek başına soyutlanamaz olmasıdır. Risk, bir şirketin kurumsal stratejisinin ayrılmaz parçasıdır. Stratejik seçeneklerle ilgili yaklaşım ile bütünleştirilmedikçe, risk almak tutarsız ve dolayısıyla potansiyel tehlike unsuru haline gelir. Yatırımcı açısından ele alındığında ise



## IOD Hakkında

IOD 1903 yılında bir iş örgütü olarak kurulan, 55,000 üyeye sahip, yönetim kurulu üyelerine yönelik gelişim ve network hizmeti sunan uluslararası bir kurumdur. Üyelik profiline bakıldığında zaman, uluslararası iş dünyasının en büyük kamu kuruluşlarından en küçük özel şirketlerine kadar temsilcinin bulunduğu dikkat çekmektedir. İrlanda, Hong Kong, Zimbabve, Nijerya, Güney Afrika'da olmak

üzere beş ülkede iştiraki bulunmakta, birçok ülkede işbirliği yaptığı kurumlar vardır. İngiltere merkezli olan IOD'nin Birleşik Krallıkta Londra, Belfast, Birmingham, Cardiff, Edinburgh, Manchester, Nottingham ve Reading şehirlerinde her üyenin erişimine açık olan tesisleri bulunmaktadır. Ayrıca, kıta Avrupası'nda Paris ve Brüksel'de tesisleri vardır.



bunun anlamı, risk ile ilişkili hususların bir menkul değerın satın alınışı, satışı veya elde tutulması bağlamında alınacak kararlarda fon yöneticilerinin öne çıkıyor olması gerçeğidir.

Bu nedenle de, risk ve bunun karşılığında sağlanacak yarar arasında şirketin beklenen ticari dengesi, mevcut ve olası hissedarlara, ancak CEO ve şirket üst yönetimi tarafından aktarılabilmektedir. Yatırımcının kendi kurumsal uzmanları aracılığı ile sadece şirket finansal raporlarında açıklanan risklere göre risk değerlendirme konusunda bir yere varması mümkün görünmemektedir.

Son olarak, riskler konusunda daha fazla açıklığın yatırımcılar için daha fazla bilgi değerlendirme kapasitesi ile bağlantısı bulunduğu konusunda üzerinde durmak gerekmektedir. Çoğu zaman kurumsal ve çoğu kurumsal olmayan yatırımcılar, belli bir menkul kıymeti seçme süreci dışında, şirketlerin özel risklerini değerlendirme konusunda çok fazla zaman ve kaynak harcama isteklisi değildirler veya zaten buna güçleri de bulunmamaktadır. Sonuç olarak, şirketlerden olası riskleri ile ilgili ayrıntılı açıklama yapmalarını istemek, yatırımcı davranışı üzerinde çok fazla etki yapmayacaktır.

Kurumsal yatırımcıların, risk konusunda daha fazla açıklığın bazı sorunlara yol açabilecek olması ihtimalinden dolayı, risk yönetiminde belli bir rol alma tutkularından vazgeçmeleri mi gerekmektedir? Ya da, hissedarların bu konuda takınabilecekleri bir alternatif bakış açıları olabilir mi?

İlk olarak, hissedarların kendilerini risk yönetimi veya risk değerlendirme konusunda doğrudan sorumlu görmeleri

## Dr. Roger Barker

*İngiltere Institute of Directors (IOD) Kurumsal Yönetim Bölümü Başkanı İngiltere, Almanya ve İsviçre'de yatırım bankacılığı konusunda 13 yıllık deneyime sahip olan Dr. Roger Barker İngiltere'deki Institute of Directors (IOD) Kurumsal Yönetim Bölümü Başkanı olarak görev yapmaktadır. Oxford Üniversitesi'nde kurumsal yönetim alanında araştırmalar yapmış olan Barker, Merton College'de konu ile ilgili dersler vermiştir. Dr. Roger Barker'ın doktora tezinin konusu, "Kıta Avrupası'nda kurumsal yönetim sistemlerinin değişiminde politik ve ekonomik etkenler" başlığını taşımaktadır.*



hiç de tutarlı bir yaklaşım değildir. Esas olarak bunlar, sırasıyla şirket yönetimi ve yönetim kurullarının görevleri arasındadır.

Çoğu kurumsal hissedarlar, bir şirket faaliyetlerini enine boyuna tartma ve değerlendirme konumundan çok uzaktadırlar. Dahası, yönetim kurullarının var oluş nedeni, hissedarlar adına risk değerlendirme sorumluluğunu üstlenmektir.

Oysa hissedarların risk yönetimindeki rolleri daha özgün nitelik taşır. Gerçekte hissedarlar, esas olarak yönetim kurullarının etkili bir risk değerlendirme görevini üstlenmiş olmaları yetinmek durumundadırlar. Bu nedenle de, yönetim kurulunun şirketin karşı karşıya kaldığı çeşitli riskler üzerinde yapacağı ayrıntılı değerlendirmelere bir ikincisinin eklenmesi anlamsız görünmektedir. Yapılacak katkı, kurulun böyle bir değerlendirme kapasitesinin olup olmadığına bakılmasıdır.

Bu nedenle risk yönetiminde yatırımcıların rolü bizatihi riskin kendisini değerlendirmek olmamalıdır. Ama daha çok bir risk değerlendirme yapacak insanların değerlendirilmesi üzerinde durulmalıdır.

Yatırımcıların, daha çok yönetim kurullarının ve tek tek üst yöneticilerin risk

değerlendirme kapasiteleri üzerinde odaklanmaları gerekmektedir. Bu süreç içinde kurul bileşiminin izlenmesi, yani üyelerin beceri ve deneyim düzeyleri ele alınmalı ve bunun kurum stratejik gereksinimlerini karşılıyor olduğu teyit edilmelidir.

Bunun için kurul üyelerinin yetkinleştirilmesi (yani, yöneticilere özgü eğitim, kesintisiz profesyonel gelişme ve başarı planlama uygulaması) ve kurulun tutarlı bir değerlendirme süreci izleyebiliyor olması sağlanmalıdır. Bu kapsamda, aynı zamanda yönetim kurulu üyelik atamaları, kendilerine yapılan ödemeler ve sorumluluk düzeyleri de ele alınmalıdır.

Daha sonra da risk değerlendirmenin, kurulun asli görevi olduğu kabul edilmelidir. Yönetim kurulları böyle bir sorumluluk üstlenemeyecek durumdaysa, değiştirilmeli veya yatırımcılar yanında ikinci sırada kalmayacak biçimde yetkinleştirilmelidirler. Yatırımcılar, riskler konusunda daha ayrıntılı açıklık talep etmek yerine, yönetim kurulunda, gerçekten orada bulunması gerekenlerin görev almalarını sağlamakla, kurumsal risk yönetimi için yapılabilecek en iyi katkıyı yapmış olacaklardır.

**Kurumsal yatırımcıların, risk konusunda daha fazla açıklığın bazı sorunlara yol açabilecek olması ihtimalinden dolayı, risk yönetiminde belli bir rol alma tutkularından vazgeçmeleri mi gerekmektedir? Ya da, hissedarların bu konuda takınabilecekleri bir alternatif bakış açıları olabilir mi?**

# Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve mevzuat uyum

Büyüklerinden dolayı daha da karmaşık hale gelen küresel şirketler için karar verme sürecini iyi yönetmek ve isabetli kararlar alabilmek giderek güçleşmektedir. Bu karmaşık karar alma süreci, bazen üst düzey yöneticilerin gereksiz riskler üstlenmesine, işe veya kurum itibarına zarar verebilecek hatalı seçimlerde bulunmasına yol açmaktadır.

**K**urumsal yönetim ve risk yönetiminin ortaya çıkması söz konusu karmaşıklığa bir yanıt olmakla birlikte, bir dizi kurumsal skandalın ve hatta içinde bulunduğumuz küresel krize paralel, finansal sistemindeki çöküşün önlenmesini sağlayamamıştır. Ağırlaşan ekonomik koşullar ve artan belirsizlik ortamında şirketler karşılaştıkları riskleri yönetmede yeterli olup olmadıkları konusunda giderek kaygı duymaya başlamışlardır.

Finansal sistemde yaşanan olumsuzluklar nedeniyle gerek ulusal gerekse küresel boyutta denetleyici ve düzenleyici otoritelerin kurumsal yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi ve risk yönetiminin geliştirilmesi için çalışmalar yaptığı görülmektedir. Buna örnek olarak Sarbanes Oxley Yasası ve Basel II Standartları verilebilir. Son yaşanan finansal krizin sonucunda küresel ölçekte piyasalarda disiplini yeniden sağlamak ve güven ortamını yeniden kurmak amacıyla daha sıkı denetim ve düzenlemelerin yapılması gündemdedir.

Günümüzün güç ekonomik ortamında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için, şirketler, firmanın kurumsal yönetimi tarafından

etkili ve çok iyi izlenen kontroller ve gözetim yoluyla desteklenen güçlü bir risk kültürüne gereksinim duymaktadır.

Herhangi bir değişim programında olduğu gibi, tümü kendi rollerinin değerli olduğunu düşünen yerleşmiş grupların kurulu düzeninin yıkılmasında zorluklar olması muhtemeldir. Her şeyden önce gereksinim duyulan şey, iyi kurumsal yönetim, risk yönetimine yönelik net bir vizyon ve kurum kültürüne sahip olunmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesi için, her organizasyonun kendisine: “amaçlarımızın peşinde giderken hangi seviyede risk üstlenmek istiyoruz?” sorusunu sorarak kendisinin risk iştahını açıklığa kavuşturması gereklidir. Dolayısıyla, risk yönetimi ayrı bir departmanın değil, herkesin sorumluluğu haline gelmektedir.

Bir organizasyonun karşılaştığı temel risklerin tespit edilmesi ve bunların herkes tarafından anlaşılmasının sağlanması hayati önem taşır. Bu riskler, esas olarak, ana iş süreçlerinde yatmaktadır. İstikrarlı bir biçimde bu risklerin miktarının belirlenmesi ve ölçülmesine dayandırılan yönetim raporlarının stratejik karar alınmasını destekleyecek şekilde güvenilir olması

gereklidir.

Tüm bu etkinlikleri bir arada tutan ve koordinasyonu sağlayan kurumsal yönetimdir. Kurumsal yönetim hem yönetim kurulu hem de yönetim faaliyetlerini kapsar. Bir kurumsal yönetim yapısı oluşturulması, iş süreçlerinin tabi olduğu bilgi ve raporlama sistemlerinin yanı sıra, rollerin, sorumlulukların, kaynak kapasitelerinin ve kurumsal politika ve prosedürlerin açıklığa kavuşturulmasını kapsar. Kurumsal yönetim, ayrıca, analiz, etkili izleme ve raporlamayı mümkün kılan yöntemlerin ve sistemlerin kullanılmasını gerektirir. Bu çerçevede kurumsal yönetim, risk yönetimi ve mevzuat uyum hizmetleri entegrasyonunun zamanı gelmiştir.

Bu amaçla, KPMG International adına Economist Intelligence Unit tarafından Eylül 2009’da kurumsal yönetim, risk yönetimi ve mevzuat uyum hizmetleri (Governance, Risk and Compliance-GRC) entegrasyonunun değerlendirildiği küresel bir anket gerçekleştirmişti. Bu ankette entegrasyonun gerçekleştirilmesine yönelik temel hedefler, katlanılacak maliyetler ve muhtemel yararlar değerlendirilmiştir.

*Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve mevzuat uyum hizmetleri (Governance, Risk and Compliance-GRC) entegrasyonunun gerçekleşmesi için, organizasyonların mevcut yapıların karmaşıklığına son vermesi gereklidir.*



Ankete katılanlar Asya Pasifik, Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'dan olmak üzere geniş bir sektör yelpazesinde 542 yöneticiden oluşmaktadır. Ankete yanıt verenlerin yaklaşık yüzde 50'si yıllık geliri 500 milyon ABD Dolarının üzerindeki işletmeleri temsil etmektedir. Tüm katılımcıların stratejik kararlar konusunda etkisi veya sorumluluğu bulunmaktadır ve katılımcıların yarısından fazlası CEO veya yönetim kurulu düzeyinde yöneticilerdir.

Giderek daha fazla şirket, kendi kurumsal yönetim, risk ve uyumluluk faaliyetlerinin yönetilmesi için daha eşgüdümlü bir yaklaşım benimsenmesi suretiyle riskin azaltılmasını, maliyetlerin düşürülmesini ve performansın iyileştirilmesini istemektedir. KPMG Anketine yanıt verenlerin yüzde 64'ü bunun kendi organizasyonları için bir öncelik olduğunu düşünmektedir. Entegrasyona yönelik bu ilgiyi artıran şeyin ne olduğu sorulduğunda, (yüzde 44) genel iş karmaşıklığını belirtmekte ve bunu organizasyonun riske maruziyetini azaltma isteği, (yüzde 37) ve kurumsal performansını iyileştirme (yüzde 32) arzusu izlemektedir. Sadece (yüzde 14) maliyet düşürmenin bir faktör olduğunu düşünmektedir ki bu, GRC'ye yapılan yatırımın artması göz önüne alındığında şaşırtıcıdır. Farklı fonksiyonlarda ve bölgelerde kurumsal yönetim, risk ve uyumluluğun tam

entegrasyonuna erişmek için şirketlerin önünde hala uzun bir yol bulunmaktadır. Kurumsal yönetim, risk ve uyumluluğu bütünleştirme arzusu çok yaygın olmakla beraber, anket birçok organizasyon için bu bilincin oluşmasının henüz başlangıç aşamasında olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve uyumluluğun maliyeti yüksek olup, yıldan yıla yükselmektedir. Ankete katılanların yarısı kurumsal yönetim, risk ve uyumluluğun kendi işletmeleri için yıllık gelirin yaklaşık yüzde 5'ine mal olduğunu tahmin ederken, geniş bir çoğunluk (yüzde 77) önümüzdeki iki yılda daha da büyük harcamalarla karşılaşmayı beklemektedir.

Finans hizmetleri ve enerji gibi ciddi düzenlemelere tabi sektörlerden yanıt verenler, harcamaların büyük ihtimalle artacağını öngörmektedir. Bu artan yatırıma ve GRC bütünleşmesine gösterilen ilgiye rağmen, sadece dörtte bir (yüzde 26), bunun, tekrarın azaltılması ve sinerjilerin tanımlanması yoluyla maliyetlerin düşürülmesine filen yardımcı olacağını düşünmektedir.

Birçok organizasyon, entegrasyon yararlarını hayata geçirmeye çabalamaktadır. Ankete katılanların sadece üçte biri (yüzde 34) GRC'ye yapılan harcamanın maliyetten çok bir yatırımı temsil ettiğine inanırken, yüzde 45'i ise entegrasyonu hedeflemenin şirket için zorluk yaratacağına inanmaktadır. Entegrasyonun kurumsal performansın iyileştirilmesine yardımcı olacağına inanların yüzdesi azdır. Ankete katılanların



## Ebru Yardımcı

*Ortak, İç Denetim, Risk ve Uyum Hizmetleri ve Finansal Risk Yönetimi Bölüm Başkanı Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümünden mezun olan Yardımcı, 1994 yılında KPMG'de çalışmaya başlamış ve 2006 yılında ortak olmuştur. Türkiye'deki muhasebe uygulamalarının yanı sıra, IFRS ve US GAAP konularında kapsamlı bir bilgiye sahiptir. Ayrıca, raporlama ve muhasebe tecrübesinin yanında üretim, ticaret ve finansal sektörlerdeki şirketlerin iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi ve/veya kurulması, iç denetim çalışmaları, iç denetim departmanlarının kurulması, uluslararası iç denetim standartlarına göre değerlendirilmesi ve/veya iyileştirilmesi, yasal raporlamalarının iyileştirilmesi, süreçlerin yeniden yapılandırılması, SOX, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi eğitimleri konularında geniş deneyim sahibidir.*

yüzde 59'u; GRC'nin sağlayabileceği en büyük yararı, riskleri daha hızlı algılama, tanımlama ve yönetme becerisi olarak değerlendirmiştir. Başarılı bir entegrasyon gerçekleştirmenin önündeki en büyük engel teknoloji değil insandır. Entegrasyonun büyük bir dönüşüm programını gerektirmesi muhtemel olduğundan değişime gösterilecek direnç en büyük engel olarak görülmektedir (yüzde 44); bunu entegrasyon süreçlerinin karmaşıklığı (yüzde 44) ve uzman eksikliği (yüzde 36) takip etmektedir. Teknolojik yetersizlikler ise on kişide birden bile daha az oranda potansiyel bir sorun olarak belirtilmiştir.

Üst düzey yönetim ve düzenleyici otoriteler, kendi yönetim, risk ve uyum fonksiyonlarının entegrasyonunun iyileştirilmesi için organizasyonlara büyük baskı uygulamaktadır. Üst yönetimin değişimi ısrarla talep etmesinin birçok nedeni vardır; bunlardan birisi, riske maruziyeti azaltma gereksinimi ve kurumsal performansı iyileştirme arzusudur.



# Aile Şirketleri Araştırması 2010

Deloitte tarafından hazırlanan Aile Şirketleri 2010 Yılı Araştırması geçtiğimiz günlerde yayımlandı. İstanbul, Adana, Denizli, İzmir ve Kayseri de faaliyet gösteren aile şirketlerinden 60'ı aşkın üst düzey yöneticinin verdiği cevaplar doğrultusunda hazırlanan araştırma sonuçlarına göre şirketler dört temel konuda sorun yaşıyor; yetenekli insan istihdam etme, yeni pazarlara açılma, sürdürülebilir büyümenin devamlılığının sağlanması ve rekabet koşullarının getirdiği zorluklar.

**S**ayın Selçuk Ürkmez, Aile Şirketleri 2010 yılı araştırmasından bahsedebilir misiniz? Bu araştırmayı hazırlarken hangi metodolojiyi kullandınız? Araştırmaya farklı sektörden kaç yönetici katıldı?

Deloitte olarak yapmış olduğumuz bu çalışma ile Türkiye ekonomisine yön veren aile şirketleri yöneticilerinin, şirketlerine bakış açılarını, ileriye dönük hedeflerini, şirket profillerini ve büyümelerinin arkasındaki stratejilerini ortaya koymayı amaçladık.

Araştırmamızda, katılımcıların büyük bir çoğunluğu azimli, başarıya odaklanmış olan bu yöneticiler, şirketlerinin değerinin bugünkünden çok daha yüksek olabileceğine inanmaktadır. Gözlemlediğimiz bir başka önemli nokta ise, aile şirketlerini bugüne getiren karakteristik özelliklerine ek olarak başarılı büyüme için gerekli olan doğru stratejilerin seçilmesi de önem taşıyor. Çalışmamız, aile şirketlerinin rekabetçi olabilmek için büyük bir çoğunlukla yönetim becerileri geliştirme, ürün yenileme

ve yatırımların daha verimli kullanılması gibi stratejik önemi yüksek konulara odaklandıklarını göstermektedir.

Aile Şirketleri Araştırması, Şubat 2010'da Türkiye'nin önde gelen çok büyük aile şirketlerinin 60'ı aşkın üst düzey yöneticileri ile elektronik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların büyük bir çoğunluğunun merkezi İstanbul'da olmakla beraber Adana, Denizli, İzmir ve Kayseri'den de firmaların araştırmaya katıldığı gözlenmiştir.

Firmaların büyük bir çoğunluğu üretim sektöründe faaliyet gösterirken, çalışan sayıları da 1000'in üzerinde olanlar ağırlıkta yer almaktadır. Araştırmaya katılan firmaların kuruluş yıllarına baktığımızda ise %46'sının 1981-2000 yılları arasında, %40'ının 1951-1980 yılları arasında kurulduğunu görüyoruz.

**Deloitte olarak daha önce bu tarzda bir araştırma yaptınız mı? Eski araştırmalarla karşılaştığınızda aile şirketlerinde ne gibi değişiklikler ortaya çıktı? Yeni araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinde ortaya çıkan olumlu ve olumsuz yönler neler?**

Deloitte Türkiye olarak yılda 60'ı aşkın yerel araştırma yayınlamaktayız. Aile Şirketleri Araştırması'nı bu sene ilk defa yayınlıyoruz, gelecek sene araştırmayı tekrarlayıp sonuçları kıyaslamalı olarak sunacağız. Aile Şirketleri Araştırması'nda, firmaların özellikle "alacakların daha iyi yönetilmesi", "banka ve/veya kreditoörlere olan borçlarının azaltılması" ve "genel giderlerin kısılanması" gibi alanlarda nispeten daha başarılı olduklarını gözlemledik. Ancak, yöneticilere şirketlerinin değerini artırdığına inandıkları stratejileri ne kadar başarı ile uyguladıklarını sordüğümüzde, performanslarının hiç de arzu ettikleri düzeyde olmadığını gözlemliyoruz. Örneğin, aile şirketlerinin %71'i "yönetim ekibinin becerilerini geliştirme"yi önemli bir strateji olarak işaretlerken yalnızca %4'ünün bu alandaki performanslarından memnun olduklarını görmekteyiz.

Aynı şekilde aile şirketlerinin %55'i "ürün yeniliği"nin çok önemli bir stratejileri olduğunu belirtirken yalnızca %15'inin bu alandaki performanslarından tatmin olduğunu anlıyoruz. Bunlara paralel olarak, aile

*Aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümeyi ve başarıyı yakalayabilmeleri için işlevsel bir yönetim kuruluna sahip olmaları gerekmektedir*

Deloitte.

Rorasını başarıya  
çevirenler  
Aile Şirketleri  
Araştırması 2010



şirketlerinin gelişmeye açık diğer alanları “yatırımların daha verimli kullanılması” ve “teknolojiden daha çok yararlanmak” olarak öne çıkmaktadır.

### **Araştırma sonuçlarını kurumsal yönetim ilkeleri ile değerlendirdiğimizde aile şirketlerinde ne gibi sorunlar yaşanıyor?**

Kurumsal yönetimin esaslarından biri genel kurulda hissedarlar tarafından kendisine verilen yetki ile, hissedarların menfaatini gözeterek şekilde şirketi yöneten ve yönetimin başarısını değerlendiren bir yönetim kurulunun etkin bir şekilde faal göstermesidir. Yönetim kurulunun bu belirtilen esas görevlerini yerine getirebilmesi için şirket stratejilerini yönlendirmesi ve faaliyetlerin çerçevesini oluşturması gerekir. Şirkete yön veren yönetim kurulu, performans hedeflerini de belirleyerek bu doğrultuda kaydedilen aşamayı sürekli izler ve icrayı denetler. Menfaat sahiplerinin farklı ve zaman zaman birbiriyle çelişebilen çıkarlarından doğabilecek çatışmaları dengeleme sorumluluğu da, şirketi temsil eden en yetkili organ olarak yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulunun bu kritik görevleri başarıyla yerine getirebilmesi, uygun bir yapıda oluşturulmuş olmasına bağlıdır. Biz de aile şirketleri yöneticilerine rol ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde tanımlanmış bir yönetim kurulları olup olmadığını sorduğumuzda sadece %57'si böyle bir yönetim kuruluna sahip olduklarını belirtmiştir.

Araştırmalar, aile şirketlerinin sadece %15'inde yönetimin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir. Piyasalardaki rekabetin

sürekli arttığı ve krizin etkilerinin henüz tam olarak atlatılmadığı bir ekonomide, aile üyelerini aynı hedef doğrultusunda birarada tutmanın zor olduğu aşıkarken, böyle bir istatistik kimseyi şaşırtmamaktadır. Aile işletmelerinde kontrolün büyük bir çoğunluğunun aile üyelerinde olması sebebiyle karşılaştıkları en büyük zorluk, uzun vadede büyümenin ve finansal başarının sürdürülebilmesi olarak gözlenmektedir. Aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümeyi ve başarıyı yakalayabilmeleri için işlevsel bir yönetim kuruluna sahip olmaları, doğru ve değer yaratan stratejileri belirlemeleri, ortak bir vizyon oluşturmaları, çıkar çatışması yönetimi yapmaları, arđ planlaması oluşturmaları, aile dışı üyelerle işbirliği yapmaları, hissedarları doğru yönetebilmeleri ve aile ile şirket yönetimi arasındaki dengeyi korumaları gerekmektedir.

### **Ekleme istediğiniz konular var mı?**

Aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümeyi yakalamaları için kesinlikle planlama yapmaları gerekmektedir. Aile şirketleri yöneticilerinin yerlerine kimin atanacağı konusu, zamanı gelince düşünülecek bir husus olmamalı. Bu, sorular sormayı, strateji geliştirmeyi, planlar yapmayı ve uygulamayı gerektiren bir süreçtir. Bu süreç her büyüklükteki ve yapıdaki tüm şirketler için karışık; iyi bir planlama ile hatanın maliyeti önlenir. Bugün sahip oldukları işe bakınca şirketlerinin herhangi bir insan ömründen daha uzun bir gelecek vaat ettiğini düşünüyorlar. Ancak araştırmalar aile



## **Selçuk Ürkmez**

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri Lideri ve Ortak  
1987 yılı İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu olan Ürkmez, Türkiye'de ve ABD'de Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM ve CPA) unvanlarına sahiptir. 1991 yılında Deloitte Londra ofisinde kısa süreli, 1993 ve 1994 yıllarında Deloitte Melbourne ofisinde uzun süreli kariyer geliştirme programı dahilinde kıdemli denetçi olarak çalışmıştır. Ürkmez çalışma hayatı boyunca Türkiye ve göreve gönderildiği Avustralya ve İngiltere'de küçük ölçekli şirketlere, büyük ölçekli aile şirketlerine ve çok uluslu firmalara hizmet vermiştir.

şirketlerinin %35'inin ikinci kuşaklara ve yalnızca %15'inin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir. Biz de araştırmamıza katılan aile şirketleri yöneticilerine, onlardan sonraki nesillere planlı olarak işlerin devredilebilmesi ve işletmelerinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için oluşturulmuş bir aile anayasalarının olup olmadığını sorduğumuzda yaklaşık %70'i böyle bir aile anayasalarının olmadığını belirtmiştir. Deloitte Türkiye'nin aile şirketlerinin ihtiyaçlarına yönelik sunduğu hizmetler hakkında bilgi sahibi olmak, bu alanda hazırlanmış çalışmalara ulaşmak isteyenler [www.alesirketleri.com.tr](http://www.alesirketleri.com.tr) adresini ziyaret edebilirler. Daha fazla bilgi almak için [alesirketleri@deloitte.com](mailto:alesirketleri@deloitte.com) adresi üzerinden veya (212) 444 4 388 numaralı telefondan uzmanlarımıza ulaşılabilir.

# Türkiye’de ve dünyada kurumsal yönetim uygulamaları ve aile şirketleri

Günümüzde kurumsal yönetim denildiğinde, şirketlerin buldukları ülkenin hukuk sistemi içerisinde düzenlenmiş olan kurumsal yönetim kurallarına uygun olarak faaliyet göstermeleri ve en dar anlamıyla tüm hissedar ilişkilerini gözeterek en iyi şekilde yönetilmelerine dair yapılması gereken uygulamalar anlaşılmaktadır.

Her ne kadar, 2001 yılında Amerika’da patlak veren büyük Enron skandalından ve Avrupa’da da gerçekleşen İtalyan Parmalat, İngiliz Baring Banks skandallarından sonra kurumsal yönetim konusunun önemi ve bu alanda düzenleme yapılmasının aciliyeti ortaya çıkmış olsa da, şirketlerin iyi yönetilmesi kavramı en az şirket kavramının kendisi kadar eskidir.

Skandalların Atlantik’in her iki tarafında ortaya çıkması, kurumsal yönetim uygulamalarının bölgesel ya da ulusal değil, uluslararası bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ancak her ülkenin şirket yapısı, iş kültürü ve şirketlerin faaliyet gösterme şartları farklı olduğundan şirketlerin kurumsal yönetimi, uluslararası değil yerel hukuki düzenlemeleri gerektirmektedir.

Örneğin Avrupa Birliği (AB) düzenlemelerine baktığımızda, 2001 tarihli, Avrupa Birliği’ndeki kurumsal yönetim uygulamalarının durumunu belirlemek

amacıyla Jaap Winter’ın komisyon başkanlığında hazırlanmış olan Winter Raporunda, AB’de kurumsal yönetim ile ilgili düzenleme yapılması gerektiği ancak bunun ikincil hukuk enstrümanlarını kullanarak yapılması gerektiği, başka bir deyişle tüm üye devletleri bağlayan tek bir Avrupa Birliği Kodu hazırlamak yerine, “uygula yada açıkla” prensibini bağlayıcı tutmak üzere, konuyu her ülkenin kendi iç hukuk düzenlemeleri ile belirlemesi gerektiğine karar vermişlerdir. Bunun nedeni, yukarıda da bahsettiğimiz üzere, hepsi AB üyesi bile olsa her bir üye ülkenin hukuk sistemlerinin, iş kültürünün, şirket yapılarının birbirinden farklı olmasıdır. Buna göre, her ülkenin kendi iç hukuk mevzuatını kendi hukuk kuralları, iş kültürü ve teamülleri doğrultusunda kendisinin hazırlaması gerekmektedir.

AB, bu doğrultuda 2003 yılında bir Aksiyon Planı hazırlamış ve bu planda kurumsal yönetim konusunu, şirketler hukuku

başlıından çıkararak ayrı bir başlık altında düzenlemiştir. AB, Aksiyon Planı ile kendisine bir yol haritası çizmiş ve kurumsal yönetim ile ilgili konuları, işte bu bahsettiğimiz yerel olma özelliğinden dolayı uygulanması tüm üye devletler için zorunlu olan tüzük, yönetmelik gibi bağlayıcı enstrümanlarla değil, tavsiye, görüş, bildirim gibi bağlayıcı olmayan ama üye devletlere yol gösterici olan enstrümanlarla düzenlemeye karar vermiştir.

Kurumsal yönetim kurallarının uygulamacısı olan şirketlerin yapısına geldiğimizde, bir ülkedeki şirket tipi ve yapısını belirleyen en önemli unsurlardan biri, o ülkenin şirketler hukuku düzenlemeleridir. Örneğin ABD ve İngiltere gibi ortak hukuka sahip Anglo-Saxson ülkelerde, medeni hukuk uygulanan kıta Avrupa ülkelerine kıyasla şirket azınlık hissedarlarının hakları için daha etkin koruma sağlanmaktadır. Bu nedenle azınlık hissedarlarının daha az korunmakta olduğu medeni hukuk kuralları uygulanan kıta Avrupa’sı ülkelerinde hisselerin çoğunluğunun aile üyelerine ait olması ve aile şirketi olarak adlandırıldığı şirket tiplerinin yaygın olması tesadüfi değildir. Dolayısıyla, bir ülkenin tabii bulunduğu hukuk sistemi, şirket içerisindeki tüm hissedarları etkin ve yeterli kadar koruyacak şekilde

## Uygula yada açıkla

Türkiye’deki kurumsal yönetim düzenlemelerine baktığımızda, OECD ilkelerinin ışığında hazırlanmış olan Sermaye Piyasaları Kurumu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim ilkeleri ile Avrupa Birliği standartlarına oldukça yaklaşıldığını görürüz. Özellikle, bugün hem tüm dünyadaki kurumsal yönetim uygulamaları için hem de AB müktesebatı içerisinde temel kriter olarak düzenlenmiş olan

“uygula yada açıkla” ilkesi kurumsal yönetim anlayışında yerini almış olup, uygulamacı anonim şirketler tarafından SPK ilkelerine bağlı kalınarak gerekleri yerine getirilmektedir. Türkiye’nin yanı sıra bir AB üyesi olan İngiltere’ye bakacak olursak, “uygula yada açıkla” prensibi ilk olarak Sir Adrian Cadbury tarafından 1992 yılında hazırlanmış olan Cadbury Raporunda dile getirilmiştir.



düzenlememişse, bu durum farklı oranlarda hisselerle sahip sayıca fazla hissedarın aynı şirketin içinde bulunmasını zorlaştırır.

Türkiye'ye geldiğimizde ise, Türkiye bir medeni hukuk ülkesi olarak, kurumsal yönetim düzenlemeleri ve uygulamaları açısından, başı çeken ülkeler ABD ve İngiltere'nin ortak hukuk sisteminden farklılık göstererek, daha çok kıta Avrupası hukuku ve Fransız hukuku etkileri altında gelişmiş bir hukuk sistemine sahiptir. Yine aynı doğrultuda Türk şirket yapısı Anglo-Saxson kökenli şirket yapılarından farklılık göstererek, kıta Avrupası ile paralel olarak aile şirketi tipi ağırlıklı olmaktadır.

Aile şirketlerinin yapısı faaliyet gösterdikleri ülkelerin hukuk düzenine göre limited şirket, ortaklıklar, özel şirketler, hatta ve hatta anonim şirketler şeklinde olabilir. Ancak yapısı, unvanı ve büyüklüğü ne olursa olsun, aile şirketleri de kurumsallıktan faydalanabilir. La porta 1999 araştırması, birçok ülkede aile şirketi yapısının oldukça yaygın olduğunu ve aile şirketlerinde hisselerin büyük çoğunluğunu elinde bulunduran yine aile mensubu hissedarların özellikle nakit para akışını kontrol ettikleri ve ailelerin yönetimini de kendilerinin üstlendiğini tespit etmiştir. Bankaların hissedar oldukları aile şirketlerinin yönetimi içerisinde yeteri kadar söz sahibi olmadıkları, aile şirketi içerisinde aileden olmayan diğer büyük hissedarlar olsa bile bu hissedarların şirket yönetiminde söz sahibi olmadığı, aile mensubu hissedarların faaliyetlerini sadece izleyebildikleri,

yönetime müdahale edemedikleri tespit edilmiştir.

Türk iş kültürü ve geleneksel şirket yapısı da yukarıda belirtildiği üzere aile şirketleri üzerine kurulmuş olup, La porta'nın araştırmasında ortaya koyduğu aile şirketleri ile aynı özellikleri taşımaktadır. Ancak hem Türkiye'de hem de dünyada aile şirketlerinin özellikle üçüncü kuşaktan sonra devamlılık ve sürdürülebilirlik yakalamalarının çok zor olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle bir aile şirketinin devamlılığı sağlayabilmesi için yönetiminin kurumsallaşması ve şirketin fiilen şirket sahiplerinden ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olması şarttır. Bu sayede şirketin kaderi ile şirket sahiplerinin kaderi birbirinden ayrı devam edebilir, başka bir deyişle şirket sahipleri değişse bile şirket kendi varlığını sürdürebilir.

Kurumsallaşmış aile şirketleri ile ilgili olarak, İngiliz Cadbury PLC. başarılı bir örnektir. 19. yüzyılın başlarında John Cadbury tarafından kakao üretmek ve pazarlamak için kurulmuş olan işletmeye, 1861 yılında iki oğlu da katılmış ve devam eden senelerde de birçok aile üyesinin daha şirket yönetimine katılmasıyla şirket Cadbury Brothers adı altında (Cadbury Kardeşler) limited şirket haline getirilmiştir. Şirketin ilk yönetim kurulu üyeleri, tipik bir aile şirketi uygulaması olarak, aile fertlerinden oluşmuştur. Ancak 1943 yılında ilk kez aile üyesi olmayan yöneticiler şirkete atanmış ve 1962 yılında anonim şirket haline getirilmiştir. Görüldüğü üzere tipik bir aile şirketi olarak faaliyetlerine başlayan Cadbury PLC.



## Merve Soyhan

*Merve Soyhan 2004 senesinde İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun olmuştur. 2005 senesinde Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü Avrupa Birliği Yüksek Lisans programına başlamıştır. Yüksek Lisans bitirme tezini "Avrupa Birliği'nde Kurumsal Yönetim ve Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Hukukunun AB Müktesebatı İle Uyumlu Hale Getirilmesi" konu başlığı altında yazmıştır. Şu anda halen Marmara Üniversitesi AB Enstitüsünde öğrencisi olarak, "AB'de Kurumsal Yönetim ve Son Gelişmeler" üzerine yazdığı yüksek lisans tezini teslim etmiş aynı zamanda Ekşioğlu Hukuk Bürosu'nda avukat ve şirket hukuk danışmanı olarak çalışmaktadır.*

kurumsallaşmayı başarmış ve 2. Kuşak tarafından da başarılı bir şekilde yönetilmeye devam etmiştir. Cadbury PLC. devam eden yıllarda aile şirketi olma özelliğini artık tamamıyla kaybetmiş, Cadbury kelimesi artık kurucu ailenin soyadı değil, dünyaca tanınan bir çikolata ve şekerleme markası haline gelmiştir. 1960'lı yılların sonunda diğer bir dünya devi Schweppes ile birleşerek "Cadbury Schweppes PLC." adını almış ve daha sonra tamamıyla kurumsal bir yapıya bürünerek yönetim kurulunda Cadbury soyadlı çok az yöneticiyi barındıran, halka arz edilmiş ve Londra Menkul Kıymetler Borsasında listelenen bir şirket haline gelmiştir. 2008 yılında ise Schweppes ile ayrılmış ve çok yeni olarak Mart 2010'da Kraft Foods tarafından hisse başına £8.40 pound, toplamda £11.5milyar Sterling (18.9 milyar dolar) teklif verilerek iktisap etmiştir. Görüldüğü üzere 1861 yılında John Cadbury tarafından kurulan bir aile şirketi, kurumsallaşmayı başararak, değerini çok fazla arttırmış, neredeyse iki yüzyıl boyunca varlığını devam ettirmeyi başarmıştır.

# Kurumsal yönetim ve Düzenleyici Etki Analizi

Dünyada, özellikle OECD ve AB üyesi birçok ülke tarafından 1970 yılından beri etkin bir reform aracı olarak kullanılan Düzenleyici Etki Analizi (DEA), politika üretim sürecinde devlet ile özel sektör arasındaki en etkin etkileşim aracı olmasının yanısıra kurumsal yönetim ilkelerinin topluma yayılması bakımından da önemli bir iyi yönetim aracı olarak da karşımıza çıkıyor. DEA konusunda 2008-2009 yılları arasında gerçekleştirilen uluslararası projede yer alan Türk danışman olarak Başbakanlık nezdinde görev yapmış olan TKYD üyesi Dr. Esra LaGro bizlerle bu konudaki çalışmaların ayrıntılarını paylaştı.

Dünyada, özellikle OECD ve AB üyesi birçok ülke tarafından 1970 yılından beri etkin bir reform aracı olarak kullanılan Düzenleyici Etki Analizi (DEA), politika üretim sürecinde devlet ile özel sektör arasındaki en etkin etkileşim aracı olmasının yanısıra kurumsal yönetim ilkelerinin topluma yayılması bakımından da önemli bir iyi yönetim aracı olarak da karşımıza çıkıyor. Ülkemizde 2000'li yıllarda başlayan çalışmalar, 2007 yılında yayınlanan Başbakanlık Genelgesi ile uygulama aşamasına gelmiştir ve tüm kamu kurumlarının düzenleme yapmadan önce DEA yapması zorunlu kılınmaktadır. Genelge'nin eki olan Düzenleyici Etki Analizi Rehberi de DEA sürecinde bir yol haritası niteliğindedir. Bu sayede kamu düzenlemelerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin düzenleme öncesi ve sonrası belirlenmesi mümkün olduğu gibi daha iyi düzenleme ve daha iyi yönetimin geliştirilmesi amaçlanıyor. Bu çerçevede Başbakanlık bünyesinde koordinasyondan sorumlu bir Düzenleyici Reform Grubu kuruldu ve geçtiğimiz bir yıl bu grubun yönettiği ve Düzenleyici Etki Analizi'nin Türk hukuk sistemine tanıtılması amacıyla AB tarafından finanse edilen bir proje ile DEA Başbakanlık ve

tüm Bakanlıklar nezdinde verilen sürekli eğitimler ve kurulan irtibat noktaları ile kurumsallaşma sürecine girdi. Bu kapsamda Başbakanlık nezdinde danışmanlık yapan TKYD Üyesi Dr. Esra LaGro bizlerle kamuda DEA kapasite artırımına ilişkin çalışmaların son durumunu, özel sektör bakımından önemli hususları, gelecekte yapılacak olan çalışmaları ve özel sektörün yapması gerekenleri paylaştı.

## Düzenleyici Etki Analizi (DEA) Nedir?

Son yıllarda OECD ülkelerinin hemen hepsinde, ve Avrupa Birliği'nde düzenlemelerin kalitesini artıran önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. DEA'nın hedefleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Şeffaflık
- Daha iyi iletişim
- Etkinliği artırmak için alternatif düzenleme yöntemleri
- Karar verme sürecinin iyileştirilmesi
- Düzenleme kalitesinin yükseltilmesi
- Olumlu makroekonomik etkiler
- Rekabet gücünün artırılması
- Demokratik yapıyı güçlendirmek

Düzenleyici Etki Analizi bir araç olduğu kadar aynı zamanda bir karar sürecini de ifade eder. Bu süreçte karar alıcılar bir düzenlemenin yapılıp yapılmaması gerektiğini ya da ne şekilde yapılması

gerektiği konusunda kamu politikası öncelikleriyle uyumlu olacak kararları alabilmek için ilgili seçenekleri değerlendirirler. Bir araç olarak DEA fayda ve maliyetleri göz önüne alarak devletin yapacağı düzenlemelerin ne derece etkin olabileceğini, düzenlemelere dair olası alternatif seçenekleri sistematik biçimde incelemeye yarar. Diğer yandan bir karar süreci olarak ele alındığında, DEA içerdiği danışma süreciyle de ilgili paydaşların karar alma süreçlerine katılımını ve gerçekleştirilecek düzenlemenin hedeflenen amaçlar bakımından ne derece etkin olabileceğini düzenleme öncesi ve sonrası değerlendirmelerle mümkün kılar. Düzenleme sürecine getirdiği şeffaflık dolayısıyla uygulamadaki olası sorunların yapılacak düzenlemenin öncesi ve sonrasında paydaşlar tarafından gözden geçirilmesine olanak verir.

DEA süreci ile bir düzenlemeye dair farklı seçeneklerin incelenmesi mümkündür. Örneğin:

- Etkilenen grup ve alanların belirlenmesi,
- Ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin ele alınması: Maliyetler, Faydalar, Nicel ve nitel değerlendirme,
- Rekabet üzerindeki etkiler,
- Mevcut düzenlemeler ile kamu kurumları üzerindeki etkiler, DEA teknik çözümler adı

altında sınıflandırabilecek türden ve dolayısıyla tarafsız olarak kabul edilebilecek bir araç olması dolayısıyla da ana önceliklerin tanımlanması ve gelecek reform süreçlerinin sonuçlarını şekillendirmesi bakımından bir devletin ve toplumun modernleşmesinin değerli bir bileşenidir. DEA süreci doğru, sistematik ve etkin olarak kullanıldığında toplumun politika ve reform sürecine doğrudan katılımını sağladığından demokratik yapıyı güçlendirir. Diğer bir deyişle DEA etkin olarak kullanıldığında aynı zamanda bir demokrasi aracıdır. DEA'nın değişik açılardan değerlendirilebilecek olan önemli faydaları vardır. Bunlardan en önemlileri olarak kabul edebileceğimiz faydaları ana hatlarıyla kısaca şöyle tanımlayabiliriz:

Düzenleme süreçlerinin toplum ve ilgili paydaşlar bakımından ekonomik, çevresel ve toplumsal etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu ilgili düzenleme gerçekleştiğinde uygulamada olabilecek sorunların aşılması bakımından da bir önizleme yapılması olarak da düşünülebilir:

- DEA çok taraflı olabilecek politika amaçlarının bütünleştirilmesini sağlayabilir,
- DEA artan şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk demektir ve bu da DEA'nın önemli bir bileşeni olan danışma süreçleriyle sağlanır,
- DEA hükümetlerin ve düzenleyicilerin topluma hesap verebilirliğini artırır,

**Düzenleyici Etki Analizi'nin tarihçesi**  
Dünya geneline

bakıldığında DEA düzenleyici reform aracı olarak 25 yılı aşkın bir süredir gerek devletler gerekse özel sektör tarafından kullanılmaktadır. Örneğin, ABD'de gerçek anlamda kullanılmaya 1974 yılında başlanmıştır. DEA'nın bir düzenleyici reform aracı olarak kullanımı Kanada'da 1977, Avustralya'da 1985, Danimarka'da 1993, Finlandiya'da 1970, Fransa'da 1996, Almanya'da 1984, Japonya'da 1987, Avrupa Birliği'nde ve Dünya Ticaret Örgütü'nde 1990 yıllarında başlamaktadır.

OECD bünyesinde düzenleyici etki analizinin reform süreçlerinde kullanımına dair çalışmalar 1974 yılında başlatılmakla birlikte gerçek anlamda etkin DEA kullanımı 1995'te başlamıştır. Bu kapsamda OECD Düzenleme Kalitesi Konseyi aldığı tavsiye kararında 10 maddelik bir kontrol listesi ile DEA standardı oluşturmuş, 1997'de de DEA konusunda en iyi uygulamalara ilişkin prensipler ortaya konularak, bunlar en son 2007 yılında güncellenmiştir. Günümüzde OECD ve AB DEA konusunda ortak çalışmalar yürütmektedirler. Gelişmiş ülkelerin tümünde DEA demokratik yönetimde bir norm haline gelmiştir ve gelişmekte olan ülkeler de artan küresel rekabet baskısı karşısında DEA'yı sistemlerine giderek daha fazla entegre etmektedirler.

#### **Kurumsal Yönetim ve Düzenleyici Etki Analizi (DEA) İlişkisi Nedir?**

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri DEA'nın kurumsal yönetim alanında kullanımını içermektedir. Kurumsal Yönetim

OECD İlkeleri'nin IA maddesine göre karar alıcıların kurumsal yönetim çerçevesi geliştirirken genel ekonomik performans, şeffaf ve etkin piyasaların geliştirilmesi bakımından etkisinin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu bu nedenle DEA'nın kurumsal yönetim alanındaki uygulanmasına ilişkin çalışma başlatmıştır.

Düzenleyici Etki Analizi ilkeleri ile kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi dört ana ilke etrafında birebir örtüşmekte oldukları görülebilir. DEA etkin olarak kullanıldığında bir iyi yönetim ve demokrasi aracıdır. Bu çerçevede de uygulamada iki birbirini tamamlayan bileşeni özellikle vurgulamak gerekir: güçlü koordinasyon yapısına sahip devlet ve bunu dengeleyecek, toplumun ve iş dünyasının taleplerini doğrudan temsil edebilecek etkinliğe sahip bir sivil toplum yapısı. DEA sürecinin önemli bir parçasını oluşturan tüketiciler, iş dünyası ve sivil toplumla etkileşimin odak noktası olan danışma bileşeni, aynı zamanda meşruiyet ve yanısıra vatandaşlar arasında adalet ve eşitliğin sağlanıp korunabilmesi için önemlidir.

Düzenleyici Etki Analizi (DEA) sürecinin başarılı ve etkin olmasının önemli unsurlarından biri de DEA sisteminin üzerine inşa edilebileceği bir kurumsal alt yapının gerekliliğidir. Bu yapının içeriğini tanımlamak istersek şu hususlar öne çıkmaktadır; DEA analizinin gerçekleştirilmesi için gerekli yeterliliğin



### **Dr. Esra LaGro**

*LaGro & Partners Yönetim Kurulu Başkanı Avrupa Birliği konularında uluslararası alanda tanınan bir akademisyen ve danışman olan Dr. LaGro, daha iyi yönetim konularındaki araştırmalarıyla çok sayıda uluslararası ödül aldı. 2003-2008 yılları arasında Jean Monnet Kürsüsü Başkanı (Profesörü) olarak görev yaptı. Dr. LaGro öğretim üyesi olarak Batı Avrupa'nın önde gelen üniversitelerinde dersler vermeye de devam ediyor. Avrupa Birliği'nde Yönetişim, Rekabet Politikası/Rekabet Edebilirlik, Sanayi Politikası, Kamu Politikaları ve Reformu gibi konularda çok sayıda yayını bulunuyor. Akademik kimliğinin yanısıra, uluslararası danışman olarak görev yapmakta olan Dr. LaGro, halen uluslararası bir düşünce kuruluşu olan CIRP'nin Genel Koordinatörlüğünü ve LaGro & Partners International danışmanlık şirketinin Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütüyor.*



*“Düzenleyici Etki Analizi ilkeleri ile Kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi dört ana ilke etrafında birebir örtüşmekte oldukları görülecektir. DEA etkin olarak kullanıldığında bir iyi yönetim aracıdır. Uluslararası alanda kurumsal yönetime dair düzenlemelerde giderek daha fazla kullanılmaktadır.”*

geliştirilmesi, yönetim ve koordinasyon ölçütlerinin tanımlanması ve en az bunlar kadar önemli olan kaliteli DEA süreci ve uygulamada sistematik ve istikrarlı olunmasıdır.

Düzenleyici Etki Analizi (DEA) genelde devletin koordinasyonunda gerçekleştirilmesi gereken bir süreç olarak görülse de, kaliteli ve istikrarlı sonuçlara ulaşmayı sağlayacak olan DEA için iş dünyasının da bu süreçte aktif biçimde yer alması gereklidir. Özel sektörün ve sivil toplumun bu konuda süratle kapasitesini artırması bir DEA bileşeni olan danışma sürecinin kalitesini artıracığından DEA sonuçlarında kalitesini doğrudan artıracaktır. Bu da daha iyi düzenleme ve daha iyi yönetim anlamına gelmektedir. Buna ek olarak devletin düzenleme süreçlerinin iş dünyasındaki etkileri iş dünyasının kendisinin firma ya da sektör bazında yapacağı “Business Impact Analysis” (BIA) yani İş Etki Analizi (İEA) ile daha etkin biçimde analiz edilip, karar süreçlerinde iş dünyasının sesinin duyurulması sağlanacaktır. Neticede devletin yapacağı düzenlemelerin birincil muhatabı özel sektör ve sivil toplum örgütleridir.

Aslında durum burada ifade edildiğinden biraz daha karmaşıktır. Bunun da nedeni küreselleşmeye ivme kazandıran süreçlerin devlet ve özel sektör üzerinde değişime yönelik uluslararası düzeyde baskı ve talep yaratmasının söz konusu olmasıdır. Yani her iki aktörün, devletin ve

özel sektörün, ortak başka bir noktası da budur. Karşı karşıya olunan bu ortak konuma bir de küreselleşme ile yerelleşme arasındaki çekişme eklenir. İki aktör, devlet ve özel sektör, küresel olarak kabul edilmiş ilkelerle yerel arasında olabilecek en iyi seçeneklerden oluşan bir bileşke yaratmak durumundadırlar. Bu bileşkeyi yaratırken de toplumun genel refahı ve yararı bakımından yol kazalarını önlemeleri gerekir. Bunun sağlanması da tek başına yeterli değildir, şeffaf, katılımcı ve artan toplumsal talepleri karşılamaya yönelik ortak demokratik yönetim modelini oluşturup paylaşımları gerekir. Bunun için de en önemli araçlardan biri DEA’dır ve yansırı özel sektör bakımından İEA’dır. DEA’yı sadece devlet odaklı görmek doğru değildir, zira DEA içinde bir danışma bileşeni bulunmaktadır ve bu da ortak payda da buluşabilmenin etkin yoludur. Bu kapsamda ülkemizde bir değişim yönetimi sürecinin gerçekleştirilmesi gereklidir. Geleneksel anlayışın değişimi ve çağın gereklerine uygun modernizasyonun yaratılması bakımından bu önemlidir. Burada da araç yine Etki Analizidir, çünkü değişim bir günde gerçekleşmez. DEA süreci de bu çerçevede adım adım değişimi gerçekleştirmeye yarayacaktır.

Kurumsal Yönetim ve Düzenleyici Etki Analizi (DEA) ilişkisi bakımından; DEA’nın kurumsal yönetim alanında kullanımına ilişkin en somut örneklerden biri İngiliz Finansal Hizmetler Kurumu tarafından

gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın teknik detaylarına girmemekle birlikte, kısaca özetlersek, finans piyasalarına dair düzenlemeler kapsamında bir analiz yapılmış ve bulgular piyasa başarısızlığı ile kurumsal yönetim arasında politika amaçları ve ilgili piyasa yapıları bakımından çok yakın ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Yapılan çalışmanın özelliği Düzenleyici Etki Analizi (DEA) sürecinde kullanılan analitik metodların Kurumsal Yönetim alanına giren düzenlemelerde kullanımının daha tarafsız ve etkin sonuçlara ulaşmada etkin olduğu görülmüştür.

Özet olarak, küresel ölçekte, uluslararası kurumlar tarafından belirlenen ilke ve uygulamalar dahilinde ve örnek vaka çalışmalarının yapılmakta olduğu ülkeleri de göz önüne alarak bir değerlendirme yapıldığında, Kurumsal Yönetim alanındaki düzenlemelere dair önemli araçlardan birinin Düzenleyici Etki Analizi (DEA) olduğunu ve bu konudaki çalışmaların devletler nezdinde ve gelişmiş ülkelerde özel sektör nezdinde giderek artan bir ivme kazanmakta olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla, Türkiye’de bu konudaki çalışmaların süratle geliştirilmesi gerekmektedir.

**Düzenleyici Etki Analizi’nde Türkiye uygulamaları nelerdir? Gelecekte bu konuda neler yapılması planlanıyor?**

Türkiye, özellikle OECD kapsamında yürütülmekte olan çalışmalar çerçevesinde, 2006 yılının başında politika ve düzenleme sürecinde DEA’yı kullanan AB ve

OECD ülkelerine katıldı. 17 Şubat 2006 tarihli, 26083 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”le Düzenleyici Etki Analizi’nin (DEA) uygulanmasına ilişkin genel esaslar ve 2 Nisan 2007 tarihli, 2007/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi ve eki olan DEA Rehberi ile de uygulamaya ilişkin ayrıntılar belirlenmiştir.

2/4/2007 tarihli ve 2007/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi uyarınca, Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik kapsamına giren kamu kurum ve kuruluşları, kendi bünyelerinde yapılacak Düzenleyici Etki Analizi (DEA) ile ilgili idari kapasite oluşturmak, kalitenin tesisi ve Başbakanlıkta oluşturulan Daha İyi Düzenleme Grubu ile koordinasyonu sağlamak üzere bir birim tespit etmek, görevlerini yaparken ekte yer alan Düzenleyici Etki Analizi Rehberi’ne göre hareket etmekle görevlendirilmişlerdir. Söz konusu Genelge hükmü uyarınca ve Başbakanlığın talebi üzerine, ilgili tüm kurum ve kuruluşlarda Düzenleyici Etki Analizi koordinasyon birimleri ve irtibat kişileri görevlendirilmiştir. Türkiye’de Düzenleyici Etki Analizi (DEA) önümüzdeki yıllarda devlet tarafından yapılacak düzenlemeler konusunda etkin olarak kullanılacak bir araç ve süreçtir.

Bu çerçevede kamu kurumlarının artan kapasitesine uygun olarak iş dünyasının da kendi kapasitesini artırması reform ve modernizasyon



süreçlerinin şeffaflığı, etkinliği ve artan hesap verebilirlik gibi hususlarda belirleyici unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **Sonuç**

Türkiye’de halihazırda iş dünyasında ve sivil toplumda DEA bakımından geliştirilmiş olan kapasite yok denecek kadar azdır. İlk önce yapılması gereken bu konuda farkındalık yaratılması ve bunun da uygun kapasite artırımı süreci ile desteklenmesidir. Oluşacak olan bu kapasite Düzenleyici Etki Analizi (DEA) Danışma süreçlerinde ilgili paydaşların düzenlemenin uygulama süreçlerinde oluşabilecek etkileri daha önceden kavrayıp bu konudaki taleplerini de düzenleyicilere, karar alıcılara zamanında aktarabilmelerini ve olabilecek olumsuz etkileri bertaraf etmelerini sağlayıcı olacaktır. Bunu takip eden adım ise iş dünyası ve sivil toplum örgütlerinin kendi sektörlerini ilgilendiren düzenlemelere dair “Business Impact Analysis” adı verilen ve iş dünyasının kendi Etki Analizlerini hazırlayıp, gerek danışma süreçlerinde veya danışma sürecinden bağımsız olarak doğrudan karar alıcılara sistematik

analize dayanan verilerini sunmalarıdır.

Yine gözden kaçırılmaması gereken bir başka husus da Düzenleyici Etki Analizi (DEA) sürecinde kullanılan analitik metotların Kurumsal Yönetim alanına giren düzenlemelerde kullanımının daha tarafsız ve etkin sonuçlara ulaşmada etkin olduğunun gelişmiş ülkelerde uygulamada kanıtlanmış olması ve giderek artan şekilde de bu uygulamaların artmasıdır. En son olarak OECD bünyesinde Kurumsal Yönetim ve Etki Analizi üzerine bir çalışma grubu kurulmuştur ve çalışma grubu bulgularını yakın zamanda kamuoyuna açıklayacaktır.

Türkiye’de gerek OECD gerekse AB kapsamında bu çalışmaların paydaşdır ve ilgili uygulamalar Türkiye’de de başlatılacaktır. Bu çerçevede iş dünyası ve sivil toplumun da kapasite artırımına ağırlık vermesi son derece önemlidir. Bu sadece düzenlemelerin sektörler olan mali ya da çevresel etkisinin değil, ülkemizde daha iyi yönetim ve demokratikleşme sürecininin de hızlandırılması için de elzemdir.

*Düzenleyici Etki Analizi’nin tanıtılması amacıyla düzenlenen seminere Dr.Esra LaGro ile birlikte TKYD Danışma Kurulu Üyesi Dr. Yılmaz Argüden ve TKYD üyesi Korkmaz İlkorur katılmıştı.*

***Düzenleyici Etki Analizi ilkeleri ile Kurumsal Yönetim ilkelerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi dört ana ilke etrafında birebir örtüşmekte oldukları unutulmamalıdır.***



# TSKB sürdürülebilirlik raporunu yayımladı

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) Türkiye'nin bankacılık alanında ilk sürdürülebilirlik raporunu yayımayan banka oldu. Dünya çapında kabul görmüş ve standart hale getirilmiş tek sürdürülebilirlik raporu çerçevesi olan GRI (Global Reporting Initiative – Küresel Raporlama Girişimi) onaylı ilk rapor olma özelliği ile ön plana çıkıyor.

TSKB'nin Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma modelini

desteklemek, istihdamı korumak ve artırmak, iklim değişikliğine yönelik yürütülen mücadelede rol almak, ülkemizde düşük karbon ekonomisine dayalı bir sanayiye geçişe katkıda bulunmak hedeflerine uygun olarak hazırlanan raporda, TSKB'nin sürdürülebilirlik için yaptığı tüm çalışmalar ve gelecek planları ayrıntılarıyla yer alıyor.

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



## GRI hakkında

Vizyonunu ekonomik, çevresel ve sosyal performans konularının raporlanmasında aynen finansal raporlamada olduğu gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirmek olarak özetleyebileceğimiz "Global Reporting Initiative" (GRI); dünya çapında faaliyet gösteren, kar amacı gütmeyen ve çoklu paydaşa sahip bir kuruluştur. GRI sürdürülebilir kalkınmayı operasyonlarının merkezine koyması ve "Sustainability Reporting Framework" ile "Sustainability Reporting Guidelines" adlı yayınları ile sürdürülebilir kalkınmaya verdiği önemi gözler önüne sermiştir. Bu yayınlar, sürdürülebilir kalkınma yolundaki iç ve dış paydaşlar için örgütsel performans adına hesap verilmesini, resmi açıklama yapılmasını ve sorumluluğu hedeflemektedirler.

## GRI Konferansı: 26-28 Mayıs 2010 Amsterdam



GRI tarafından her yıl düzenlenen Uluslararası Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık Konferansı 26-28 Mayıs tarihleri arasında Amsterdam'da yapılacak. Konferansın başlığı bu yıl "Rethink, Rebuild ve Report" olarak belirlendi. 2006 ve 2008 yıllarında düzenlenen konferanslara 50 ülkeden 1000'den fazla katılımcı katıldı. Mayıs ayında düzenlenecek konferansa da bu düzeyde bir katılım bekleniyor. [www.amsterdamgriconference.org](http://www.amsterdamgriconference.org) adresinde programın ayrıntılarını bulabilirsiniz.





# 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

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.

**Sermaye piyasaları çalışma grubu düzenli aralıklarla toplanarak önemli konularla ilgili görüş bildiriyor.**



## “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında” **Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**

TKYD Yayınları/Caretta Yayınevi



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin, kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine yakınlaştırma çabasının ürünü olan “Aile Şirketleri Yönetim Rehberi” geçtiğimiz aylarda yayımlandı. Rehber, 2006 yılından bugüne Anadolu'nun 18 ilinde, 1126 hissedar ve yönetici

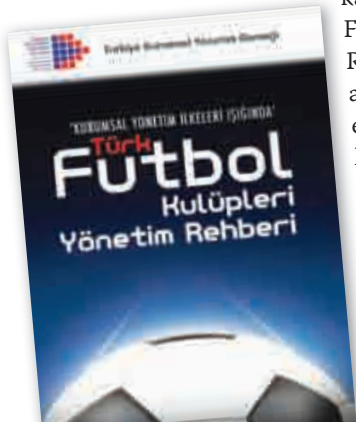
ile yapılan çalışmalardan alınan geri bildirimler ve tecrübeleri yansıtıyor. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim, aile şirketlerine özgü hususlar, kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar, Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın getirdiği radikal değişiklikler

yayının başlıklarını oluşturuyor. Kitabın lansman toplantısında konuşan TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt, “Rehber ekonomimizin büyük çoğunluğunu oluşturan aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerinden nasıl faydalanabileceğine dair birçok öneri ve uygulamayı içeriğinde sunmaktadır” dedi.

## “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında” **Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi**

TKYD Yayınları/Caretta Yayınevi

Futbol, sosyal etkisi ve gençliği aktardığı kayda değer katkıdan ötürü, bir oyundan daha fazla anlam taşımaktadır. Futbol milyonlarca kişinin ilgisini çekerken, futbol kulüplerinin yönetimleri ise milyonları temsil etmektedir. Bu nedenle futbol kulüplerini yönetenlerin, bu kulüpleri en yüksek standartlarda yönetme zorunluğu bulunmaktadır. Bu amaçla bir araya gelen TKYD Türk Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu üyelerinin kalame aldığı “Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi” geçtiğimiz aylarda yayımlandı. Futbol endüstrisinde ticarileşme ve kurumsal yönetim, Avrupa futbolu endüstriye giden yol, Türkiye’de mevcut durum ve Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi başlıklarının yer aldığı kitap toplam 91 sayfadan oluşuyor.



Mervyn E. King ve Teodorina Lessidrenska

## **Dünyanın Geçici Bekçileri**

TKYD Yayınları/Caretta Yayınevi

Kurumsal yönetim gurusu ve Global Reporting Initiative Başkanı Mervyn E. King ve sürdürülebilirlik uzmanı Teodorina Lessidrenska'nın dünyanın çeşitli şehirlerinde bir araya gelerek hazırladıkları “Dünyanın Geçici Bekçileri” yayını fikri İstanbul’da doğdu. Dünya'nın kısıtlı kaynaklarını gelecek nesillere bırakmak için yapılması gerekenler, özel sektör kuruluşlarının gerçek uygulamaları ile yayında yer alıyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin destekleri ile Caretta yayınlarından çıkan kitabın sponsorluğunu Coca Cola İçecek Türkiye yaptı. 225 sayfadan oluşan yayın günümüz şirketi, sürdürülebilirlik raporlaması, küresel çevre değişimi, iklim değişiminin ekonomik etkileri, enerji, su, atık, turizm, konutlar, bahçe, ulaşım, şehir planlaması, devletler küresel mali kriz ve sürdürülebilirlik başlıklarından oluşan ve Procter&Gamble, Bank of Amerika, Coca-Cola, Mcdonald's şirketlerinin uygulamaları yer alıyor.





Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, Uyumluluk (GRC) Çalıştayı

12 Ocak 2010



Yeni Ekonomik Düzende Entegre Raporlama Sistemleri Çalıştayı

12 Ocak 2010



Rekabet İçin Kurumsal Yönetim Zirvesi

14 Ocak 2010



Aile Şirketleri Yönetim Rehberi Lansman toplantısı

21 Ocak 2010



Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi Lansman Toplantısı

29 Ocak 2010

Ocak 2010'da tanıtımları yapılan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları seçkin kitapevlerinde satışa sunulmuştur.

III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne değerli katkılarından dolayı 480 bireysel, 8 kurumsal üyemize ve Zirve sponsorlarımıza teşekkür ederiz.

[www.kurumsalyonetimzirvesi.com](http://www.kurumsalyonetimzirvesi.com)

#### Platin Sponsorlar



#### Sponsorlar



#### Proje Ortakları



#### Medya Sponsorları



TKYD KURUMSAL ÜYELERİ

