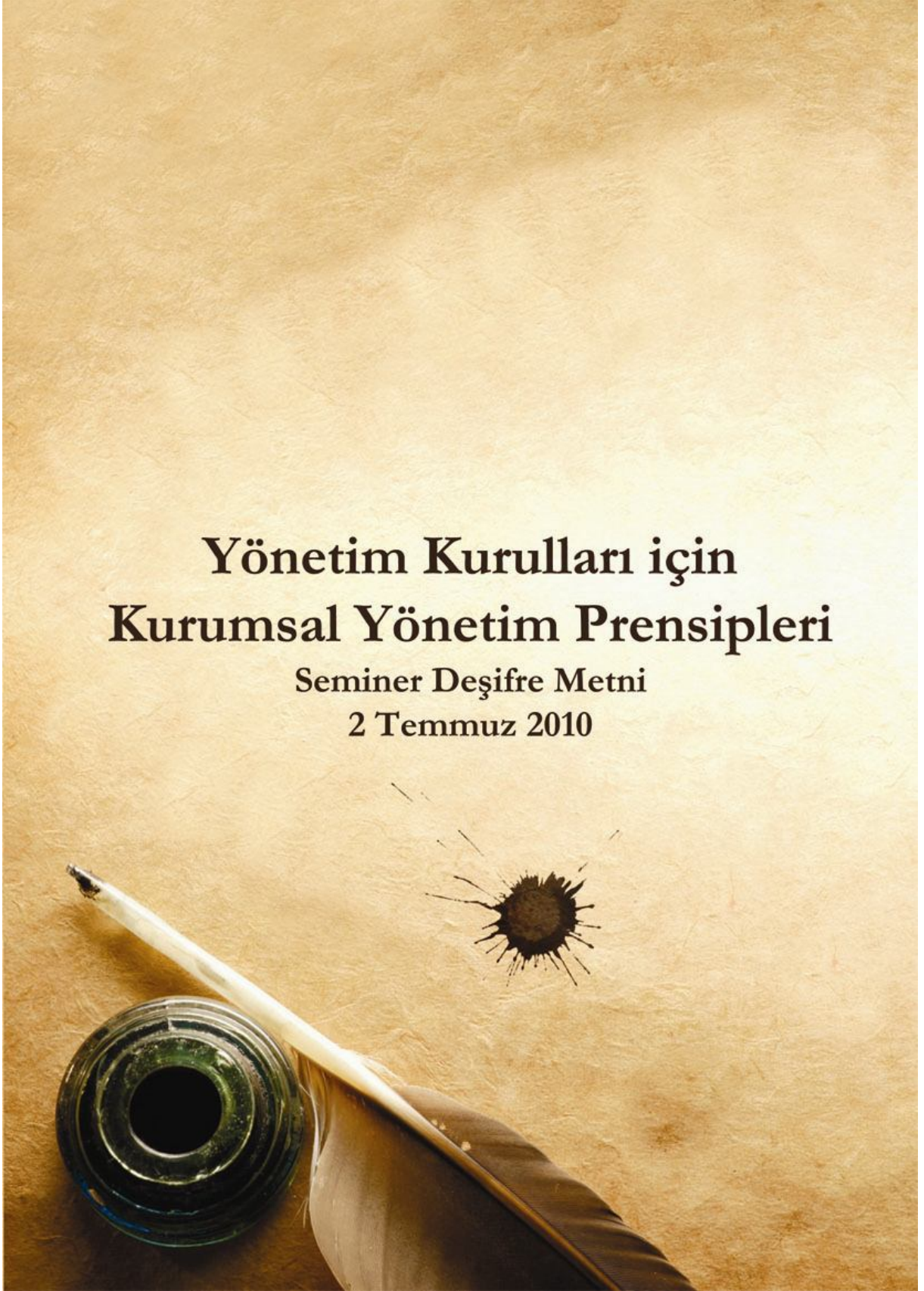


Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri

**Seminer Deşifre Metni
2 Temmuz 2010**



ÖNSÖZ

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar. TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.

TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur. Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur, Avrupa Birliği (AB) üyeliği sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve işbirliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar. Uluslararası entegrasyonu ve etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.

TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

“Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” başlıklı çalışma, 2002 yılında yayımlanan Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi adlı yayımdan (TÜSİAD-T/2002-12/336) günümüze kadar geçen sürede ortaya çıkan gelişmeler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Çalışmada Türkiye'deki uygulamaların seviyesi çeşitli istatistiki bilgiler ile desteklenmiştir.

Hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören şirketlerin geneline ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler, kaynakçada belirtilen çalışmaların yanı sıra “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” çalışmaları kapsamında

PricewaterhouseCoopers Türkiye desteği ile 2008 yılı kurumsal yönetim uyum raporlarından ve Kamuoyu Aydınlatma Platformu verilerinden derlenmiştir.

“Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” Raporu, TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu’nun çalışmaları çerçevesinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı Dr. Murat DOĞU ve Çalışma Grubu üyeleri Ali Kamil UZUN, Dr. Burak KOÇER, Burcu KARAGÖZLÜ ÖZKAN, Güray KARACAR, Fırat ARKUN, Mehmet DOĞANYİĞİT, Özlem DENİZMEN ve M. Kerem TUZLACI tarafından kaleme alınmıştır.

Bu rapor, 2 Temmuz 2010 tarihinde “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” raporuna ilişkin düzenlenen tanıtım seminerinde gerçekleştirilen konuşma ve sunumları içermektedir.

Aralık 2010

İÇİNDEKİLER

Açılış Konuşmaları

Cansen Başaran Symes TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu Başkanı

Prof. Dr. Ünal Tekinalp Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Komisyon Başkanı

Konuk Konuşmacı

Agah Uğur Borusan Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ve CEO

I. Oturum: “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” Rehber Tanıtımı

Dr. Murat Doğu TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı

Soru & Cevap

II. Oturum: “Kurumsal Yönetimin Yönetim Kurulu Uygulamalarına Etkileri”

Oturum Başkanı: Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Hamdi Akın	Akfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
Hakan Ateş	Denizbank A.Ş. Genel Müdürü
Perihan İnci	İnci Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Soru & Cevap

Açılış Konuşmaları



CANSEN BAŞARAN SYMES TÜSİAD YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE ŞİRKET İŞLERİ KOMİSYONU BAŞKANI

Değerli Konuklar, Saygıdeğer Basın Mensupları,

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği adına sizleri saygıyla selamlıyorum. “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” başlıklı rehberimizin tanıtım toplantısına hoş geldiniz.

1992 yılında hazırlanan ve günümüzdeki kurumsal yönetim uygulamalarının temelini teşkil eden “Kurumsal Yönetimin Finansal Cepheleri Hakkında Komisyon Raporu” ya da bilinen ismi ile Cadbury Raporu’nu hazırlayan Sir Adrian Cadbury, kurumsal yönetimi ekonomik ve sosyal hedefler ile bireysel ve toplumsal hedefler arasında dengenin sağlanması olarak tanımlıyor.

Kurumsal yönetim, temelinde bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, şirketlerimizin sürdürülebilirliklerinde başarıyı yakalamaları, hissedarlarına ekonomik değer yaratmalarını ve aynı zamanda var oldukları ve faaliyet gösterdikleri topluma ve dünyaya karşı saygı göstermelerini öngörmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim, sadece ekonomik başarıyı değil, şirketin varlığını etkileyen ve varlığından etkilenen paydaşların da haklarını kapsayan uygulamaları içerir. Bugün uluslararası alanda “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarının merkezinde yer aldığı düşüncesinin altında da bu tespit yatmaktadır.

Küresel rekabette sınırları zorlayan ve hızlı bir dönüşüm sürecindeki Türk iş dünyasının daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması Türk işletmelerinin küresel rekabet gücünü artırmasında büyük öneme sahiptir. Dünya ekonomisi ile entegre olma, yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranları ile ekonomik istikrarın sürekli kılınması hedefi doğrultusunda; kurumsal yönetim kültürünün iş hayatına yerleşmesi büyük önem taşımaktadır.

Peki küresel rekabetçiliğin giderek arttığı günümüz iş dünyasında; şirketler açısından daha rekabetçi, daha başarılı, daha etkin olmanın önemi her geçen gün artarken, 2008 yılının son çeyreğinde ani bir kırılmaya yol açan küresel ekonomik kriz, bizlere hangi temel unsurun suiistimal edildiğini gösterdi?

Sanırım burada kullanılması gereken en doğru sözcük “güven” olacaktır. Doğrusu küresel ekonomik kriz dünyada kurumsallaşmış olduğu düşünülen birçok şirketin kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmediklerini açıkça ortaya koydu.

Ancak, küresel ekonomik krizinin yarattığı güven bunalımının aşılması için şirketlerin çezecekleri yeni yol haritalarına yine kurumsal yönetimin adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ışık tutacaktır.

“... kurumsal yönetim, sadece ekonomik başarıyı değil, şirketin varlığını etkileyen ve varlığından etkilenen paydaşların da haklarını kapsayan uygulamaları içerir.”

Saygıdeğer Konuklar,

ABD Sermaye Piyasaları Komisyonu Eski Başkanı Arthur Levitt; bir ülkenin güçlü kurumsal yönetim uygulamalarına dair itibarının var olmaması halinde yatırımcılarının kararlarının dolayısıyla sermayenin başka ülkeleri tercih ettiğini belirtiyor. Bir başka deyişle, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemelerinin ve bu yolla kontrol yapılarını güçlendirmelerinin, hem lokal hem de uluslararası sermaye piyasalarında alınan yatırım kararları için ne derece önemli olduğunu ortaya koyuyor.

Ülkemiz açısından baktığımızda ise kurumsal yönetim; şirketlerimizin yurtdışı piyasalarda rekabet gücünün artması, sermayeye erişimin kolaylaşması, yabancı yatırımcılar ile ortaklık yapılarına gidilmesi ve ülkemizdeki yatırım ortamının iyileştirilmesi adına kritik bir önem arz etmektedir.

Peki Türkiye yolun neresinde?

Yatırımcıların karar alma süreçlerinde referans olarak kullandıkları Dünya Bankası tarafından ülkelerde iş yapma kolaylığını ölçen “Doing Business” raporuna göre Türkiye yatırımcının korunması alanında 2010 yılında 4 sıra gerilemiştir. Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu’na göre ise Türkiye, yönetim kurullarının yetkinliği alanında 133 ülke arasında 125. sırada... Azınlık hisse sahiplerinin hakkının korunmasında ise 98. sırada...

Bu araştırmaları geçmiş yılların sonuçları ile kıyasladığımızda, o dönemde Türkiye ile benzer konumda olan bazı ülkelerin üst sıralara yükselerek “lig atladıklarını” görüyoruz. Özellikle 4-5 yıl öncesine kadar Türkiye ile aynı grupta gösterilen Polonya, Slovakya, Romanya gibi AB’nin yeni üyelerinin özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, güven gibi kurumsal yönetimin temel ilkeleri konularında adım atan ülkelerin rekabette üst sıralara yükseldiklerini görüyoruz.

Heidrick & Struggles’ın 2009 yılı İMKB-30 endeksinde yer alan şirket verilerine baktığımızda, kurumsal yönetim alanının şirketlerimiz için gelişmeye oldukça açık olduğu görülmektedir. Bazı rakamlara yer vermek gerekirse; en çarpıcı rakam şüphesiz şirketlerimizin “Kurumsal Yönetim Dereceleri”nde 100 üzerinden ortalama 23 puan elde etmesidir. Avrupa ortalaması ise 56... Bağımsız üyelik oranının Avrupa ortalaması %45 iken ülkemizde %8’dir. Yönetim kurulu altında kurulan komitelere %84 oranında bağımsız olmayan üyeler tarafından başkanlık edilmesi, icra ve yönetim kurulu arasındaki ilişkinin net olmaması ise üzerinde çalışmamız gereken son derece önemli alanlar olarak öne çıkıyor.

“Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu’na göre Türkiye, yönetim kurullarının yetkinliği alanında 133 ülke arasında 125. sırada...”

Anlaşılan daha yolumuz var... Burada, Michael Porter’ın “Şirketleri rekabetçi olmayan bir ekonomi rekabetçi olamaz” sözünü hatırlatmak isterim. Unutmayalım ki Kurumsal Yönetim, şirketlerimizin iyi yönetiminin sağlanması, kaynakların etkin

kullanımı, şirket performansının artması, düşük maliyetli finansmana erişim, çıkar çatışmalarının önlenmesi ve şirketlerimizin sürdürülebilirliği için büyük önem taşıyor. Ülkemizin de küresel ekonomideki rekabet gücü şirketlerimizin kurumsal yönetimi içselleştirdiği ölçüde artacaktır.

Değerli Konuklar,

TÜSİAD, Türkiye’de en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının arttırılması, dolayısıyla şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şirketlerimizin rekabet avantajı sağlamasını hedefleyerek Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu’nu 2000 yılında kurmuştur. Bu alanda farkındalık yaratılması amacıyla liderlik rolünü üstlenen Çalışma Grubu, 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin kuruluşuna da öncelik etmiştir. İki kurum arasındaki işbirliği halen devam etmekte, TÜSİAD desteğini sürdürmektedir.

Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu günümüze dek; OECD’nin “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ve “Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi”ni Türkçeye çevirerek uluslararası alandaki gelişmeleri ülkemize kazandırmıştır. Çalışma Grubu ayrıca, YOİKK bünyesinde “Sermayesi Halka Kapalı Şirketler için Kurumsal Yönetim Prensipleri”ni hazırlayarak aile şirketleri için önemli bir çalışmaya imza atmış, YOİKK faaliyetlerine destek olmuştur.

Bugün tanıtılacak olan “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” rehberimizde ise 2002 yılında yayımlanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı çalışmamızın ardından yayımlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Ticaret Kanunu Tasarısı gibi birçok gelişme dikkate alınmış; mevcut durum istatistiki veriler ile desteklenmiştir. Bu çerçevede, yönetim kurulunun kompozisyonu, icra ve yönetim kurulunun ayrımı, küresel krizde derin tartışmalara yol açan yönetim kurulu üyelerine sağlanacak menfaatler ve yönetim kurulu altında kurulacak komiteler bu çalışma kapsamında ele alınan başlıklardan bazıları.

Önümüzdeki dönemde ise çalışmamızı kamuoyunu aydınlatma ve pay sahiplerine ilişkin kurumsal yönetim prensipleri rehberleri ile tamamlamayı planlamaktayız.

Değerli konuklar,

Sözlerimi bitirirken son bir konuya daha değinmek istiyorum. Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar ve bu doğrultuda şirketlerimizin attıkları gönüllü adımlar, günümüz iş dünyası şartlarına uygun hukuki düzenlemeler ile desteklenmelidir.

Bu açıdan baktığımızda halen TBMM genel kurulunda bulunan Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın ivedilikle yasalaşması, ülkemiz şirketlerinin dünya piyasalarında güvenilir ve şeffaf bir yapı ile tanınması adına büyük bir adım olacaktır. Ayrıca yatırım ortamını iyileştirme çalışmalarına önemli bir ivme kazandıracaktır. Türk iş dünyasının gereksinimlerine çözüm olacağına, şirketlerimiz ve ülkemizin rekabet gücünü arttıracığına olan inancımızla Türk Ticaret Kanunu Tasarı’nın bir an evvel yasalaşması gerektiğini TÜSİAD olarak her platformda tekrarlıyoruz.

***“Türk Ticaret Kanunu
Tasarısı’nın ivedilikle
yasalaşması kurumsal
yönetim alanında yapılan
çalışmaları ve şirketlerin
gönüllü adımlarını
destekleyecektir.”***

Sözü, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın mimarı Sayın Prof. Dr. Ünal Tekinalp’e bırakmadan önce “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” çalışmasında emeği geçen Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu üyelerine teşekkür eder, saygılar sunarım.

PROF. DR. ÜNAL TEKİNALP
TÜRK TİCARET KANUNU TASARISI
KOMİSYON BAŞKANI

Değerli dinleyiciler sizleri saygı ile selamlıyorum.

TÜSİAD'ın bu girişimini kendi açımdan büyük bir fırsat olarak değerlendiriyorum. Halen TBMM Genel Kurulu'nda bulunan ve 77 maddesi kabul edilmiş olan Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Bilim Komisyonu, kurumsal yönetim konusuna büyük bir önem vermiş, Tasarının anonim ortaklıklara ilişkin bölümünü bu ilke temelinde yapılandırmıştır. Şimdi sizlere Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın bu konudaki yeniliklerini ve Tasarıya hakim olan düşünceleri kısaca anlatmaya çalışacağım.

Başlangıçta şunu söyleyeyim; bugünkü TTK kurumsal yönetime ilişkin herhangi bilinçli bir hükmü içermemektedir. Çünkü, 1956 yılında yürürlüğe giren ve tasarısı 1950 yılında hazırlanan bir kanunun, 1980'li yılların ürünü olan bir açılıma ilişkin bilinçli bir düzenleme içermesine imkan yoktur.

Buna karşılık TTK Tasarısı, kurumsal yönetim anlayışının bir slogan olmaktan çıkıp, hukuki otoritesi olan kurallara dönüştüğü bir dönemde hazırlanmıştır. Onun için TTK Tasarısı'nda yer alan hükümlerin tamamı bilinçli olarak öngörülmüştür. Yani, kurumsal yönetim hakkında bazı ilkelere varabilmek, sonuçlar çıkarabilmek için TTK Tasarısı'nda zorlama yorumlar yapmanıza ihtiyaç yoktur. TTK Tasarısı kurumsal yönetimin ana yaklaşımlarını ve kurallarını somutlaştırmıştır. Somutlaşma kelimesi ile de şunu kastediyorum: TTK Tasarısı'nda bulunan kurumsal yönetime ilişkin ilkeler veya geniş anlamda felsefe, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yaptığı gibi iyi davranış oluşturup bunların Tasarı'ya özel bir bölüm şeklinde konulması, yani bir kataloga ve kodekse Tasarı'da yer verilmesi şeklinde değildir. Kurallar doğrudan doğruya sistemin içine girmiş ve sistemle bütünleşmiştir.

Bugünkü konumuza uygun olarak yönetim kurulu açısından TTK Tasarısı'nın kurumsal yönetime ilişkin yaklaşımını açıklarken beş noktanın önemli olduğunu söylemeliyim:

1. TTK Tasarısı, kurumsal yönetim denildiğinde neyi anlamakta, felsefeye nasıl yaklaşmaktadır? Sorunun cevabı artık açıklığa kavuştu; dört beş yıl önce sorunun karşılığı belirsiz adeta bir nebula gibiydi. Kurumsal yönetim ilkeleri somutlaştı. Bunlar:

- Hesap verebilirlik
- Doğru kaynak kullanımı
- Toplumsal adalet ve sorumluluk
- Menfaat sahiplerinin korunması ilkeleridir. Menfaat sahipleri, yani stakeholder ile kastedilen sadece pay sahipleri değildir; kavram potansiyel yatırımcıyı, çalışanı, tedarikçiyi, müşteriyi ve belli ölçüde kamuyu da kapsar.



Tasarı kurumsal yönetimden, menfaat sahiplerini de gözeten, şeffaf ve anılan ilkeler bağlamında yönetimi, iç denetimi ve dış denetimi anlıyor.

2. Komisyon, bu ilkelerin borsa anonim ortaklıkları dediğimiz hisse senetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklara özgülenmiş olduğu kanaatinde değildir. Bu geniş bakış açısı bu konunun kanaat önderlerince yeni kabul görmeye başlamıştır. İlk yıllarda herkes ilkelerin sadece borsaya kote anonim ortaklığa özgü olduğu görüşündeydi. Komisyon Türkiye açısından, kapalı anonim ortaklıklarda dahi ilkelerin gerekli olduğu inancındaydı.

3. Üçüncü nokta şu: Yönetim kurulu denilince Komisyon bugünkü TTK’da olduğu gibi, tek bir yönetim kurulunu düşünmemiştir. Yani bağımsız, kendi kararlarını alan, yalnız yöneticisi olduğu anonim ortaklığın menfaatlerini gözetten bir yönetim kurulu düşündü. Daha gerçekçi bir yaklaşımla ortaklıklar topluluğundaki yönetim kurulu da dikkate alınmıştır. Her biri için ayrı hükümler geliştirilmiştir. Bir bağımsız anonim ortaklığın yöneticisi ile doğrudan doğruya hakim ortaklığın makro politikaları uygulamak mecburiyetinde olan topluluk şirketlerinin yönetim kurulları ve yöneticileri farklıdır. Dolayısıyla, bunların da tabi olacakları kurumsal yönetim ilkeleri farklı olmalıdır.

4. Dördüncü nokta: Kesin olarak sermayedar ile yöneticiyi ayırdık. Yönetici sermayedarın menfaatlerini gözetmekle mükellef bir vekil değildir. Ünlü “Agency Teorisi”ni benimsemedik. Gelecekteki pay sahipleri, alacaklılar, işçiler ve kamu dahil olmak üzere tüm

***Kaliteli yönetimle
kastedilen, bilgi
akışının olduğu ve
bilgi akışının
değerlendirilebildiği
bir yönetim
kuruludur.***

menfaat sahipleri açısından gördük. Diyeceksiniz ki, bunu nasıl somutlaştırdınız? Birincisi, profesyonel yönetim kurulunu düşünmeye ve kurmaya çalıştık. OECD bizi test etti ve pilot ülke Türkiye adlı raporunda Tasarı’ya büyük yer verdi. Ama buna mukabil Dünya Bankası siz yeteri kadar kaliteli bir yönetimi yapılandıramamışsınız tenkitinde bulundu. Hiç kimse bu kadar bilinçli bir tenkit yapmamıştı. Modern anonim ortaklıklar hukuku kaliteli yönetim kurulu demek. Bununla neyi kastettiklerini de belirlemek lazım. Profesyonel yönetim ne demek? Uzmanlardan kurulu yönetim mi? Hayır. Yüksek tahsil görmüş yönetim kurulu üyeleri mi? Hayır. Kaliteli yönetimle kastedilen, bilgi akışının olduğu ve bilgi akışının

değerlendirilebildiği yönetim kuruludur. Türkiye’de Tasarı en çok bu noktada direnç görüyor. Hangi ticaret ve sanayi odasına konferansa gidersem açık bir şekilde “Bizim yönetimimize niçin karışıyorsunuz?”, “Şirket benim değil mi?”, “Bu şirketi ben istediğim gibi idare ederim” diyorlar.

5. Açık - kapalı, büyük - küçük anonim ortaklığı ayrımı yapmadan, yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında bulunan bir hüküm uyarınca; yönetim kurulu muhasebe, finans denetimi ve şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde finansal planlama için gerekli düzeni kurmakla yükümlüdür. Bu hüküm yönetimde bilimsel yöntemlere ve ileri tekniklere göndermede bulunduğundan doğrudan yönetimin kalitesi ile ilgilidir ve aynı zamanda kurumsal yönetimi somutlaştıran, hukuksallaştıran ve kural haline getiren bir girişim; bir yeniliktir.

6. Finansal planlama için gerekli düzenin kurulması hükmü kurumsal yönetimle ilgilidir. Çünkü: (1) İyi, adil, sorumlu ve hesap verebilir yönetimi amaçlamaktadır. (2) Modern anlayışta yeri olan iç denetimi gerçekleştirmeye yöneliktir. Üst gözetim ve koruma faaliyeti anlamına gelen “watchdog” dediğimiz kavram, doğrudan doğruya iç denetimi ifade eder ve

modern anonim ortaklık hukukunun ana gelişme yönünü gösterir. Bu hükümle yönetim kurulunun sadece bugünkü TTK'nın 317'nci maddesinde belirtildiği gibi, anonim ortaklığı yönetmek ve temsil etmekle yükümlü olmadığı, aynı zamanda iç denetim mekanizmalarını kurmak yükümlülüğü altında bulunduğu vurgulanmıştır. İç denetimin dolayısıyla kurumsal yönetişimin bir diğer şartı da risk yönetimidir. Tasarının 378. maddesi de bu mekanizmayı düzenlemiştir. Türkiye'de ilk defa bir kanuna risk yönetimi hakkında bir hüküm girmektedir. Bu hüküm borsa şirketleri hakkında öngörülmüştür. Ama eğer denetçi kapalı bir şirkette risk yönetimini ihtiyaç olarak görececek olursa; bir ay içerisinde kurulması icap edecektir.

7. Gelelim başka bir kurumsal yönetim ilkesine: Şeffaflık. Şeffaflık Türkiye'de şimdiye kadar kağıt üstünde mevcuttur. Herkes şeffaflıktan bahsediyor ancak uygulamada şeffaflıkla ilgili en ufak bir gelişme yok. Bu ülke, iki sene önce bilgiye erişim kanunu çıkardı. Bu ülkenin bütün özerk kurumları bilgiye ulaşımı engelliyor. Sermaye Piyasası Kurulu, Rekabet Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, ihtiyaç sahibine, savunma yapacak kişiye izin vermiyor. Tasarı bu konuda çok somut bir adım atıyor. Her sermaye şirketi internet sitesi kurmak zorundadır. Bu site bir reklam sitesi değildir. Bu site doğrudan doğruya pay sahiplerini, gelecekteki pay sahiplerini finansal tablo kullanıcılarını bir aydınlatma aracıdır. Bütün finansal tablolar, ekler, bütün kurullara ait belgeler, ilanlar ve diğer bilgiler internet sitesine konulacaktır. Burada doğrudan doğruya şirketin içini gösteren bir durum söz konusudur.

8. Hesap verebilirlik konusuna geldiğimizde, finansal tablolara ilişkin hükümlerden bahsetmeyeceğim. Burada daha önemli bazı bilgileri verme mecburiyetim var. Bunlardan biri ana ortaklığa bağlılığın olumlu olumsuz sonuçları raporudur. Yani şirketler topluluğunun bulunduğu hallerde bir ana ve yavru ortaklıklar topluluk içi menfaat aktarmalarını ve kayıp verdirmelerini belirleyen bağlılık raporu açıklayacaktır. Bir hususu yanlış anlamayın: Bu hüküm hiçbir şekilde makro planlamaya karşı değildir. Aksine makro planlarla ilgili hükümler gelmiştir. Bu da bir cesaret meselesidir çünkü makro planlama ile tekelleşme arasındaki farkı bilmeyen toplumlarda siyasi açıdan makro plan son derece tehlikeli bir sözdür.

9. Değerli dinleyiciler, başka bir somutlaştırma meselesine geliyorum; bugün Türkiye'de adil olmayan ve doğru uygulanmayan bir hukuki kurum var. Bu kurum müteselsil sorumluluktur. Genel anlamda müteselsil sorumluluk birden çok kişinin aynı zararın tazmininden birlikte sorumlu olmaları; alacaklının bu "aynı zarar"ın tümünü müteselsil borçluların her birinden isteyebilmesi, sorumlu olduğu paydan fazlasını ödeyenin iç ilişkide fazlayı diğer sorumlulardan talep edebilmesidir. Türk mahkemeleri, müteselsil sorumluluğu ağırlaştırılmış sorumluluk diye alıyor. Bunun sonucunda mutlak teselsül denilen bir kavram ortaya çıkıyor. O da şu: Müteselsil sorumlulukta, her bir müteselsil sorumlunun sonuca olan etkisi dikkate alınmıyor, ona isnat edilebilirlik meselesi dikkate alınmıyor; şahsi durumu, her sorumlunun kusurunun derecesi hesaba katılmıyor; hafif kusurlu ile ağır kusurlu hatta kasten hareket eden aynı işleme tabi tutuluyor. Mağdurun zarar veren karara onay verdiği, mesela genel kurulun zarar veren eylem için yetki ve onay verdiği göz önüne alınmıyor. Mevcut sistem eski hatta ilkeldir. Tasarı sistemi değiştirmiş, her müteselsil sorumluyu zarar ona yükletilebildiği ve kusuru derecesinde sorumludur.

Kurumsal yönetişimin yönetim kuruluna etkisini söyleyeceğim ve huzurunuzdan ayrılacağım. İcracı olan yönetim kurulu üyeleriyle icracı olmayan ve sadece denetleme ve gözetimle görevli üyenin sorumluluğu farklıdır. Başka söylemle, Tasarıda iç denetim mekanizmaları içerisinde yer alan, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu açısından fevkalade bir zemin hazırlanmıştır. Sizleri saygı ile selamlıyorum.

Konuk Konuşmacı



AGAĞ UĞUR BORUSAN HOLDİNG CEO

Sayın konuklar,

Öncelikle size hitap edebilmekten büyük bir onur duyduğumu ifade etmek istiyorum. TUSIAD'a da hem bu seminer hem de kurumsal yönetim konusundaki öncü davranışını devam ettirdiği için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp'in liderliğini yaptığı bu önemli kurulun yarattığı modern TTK anlayışının, 5 yıldır hala sürüncemede kalmasından büyük bir üzüntü duyduğumu özellikle ifade etmek istiyorum. Belki de TTK Tasarısı'nın yasalaşmaması Türkiye için bir utanç vesilesi dahi olabilir diye düşünüyorum.

Konuşmama iki tespiti yaparak başlamayı arzu ediyorum. Bunlardan birincisi, kalıcı değişimler doğal sebeplerle oluşuyor. Suni ve zorlama ile yapılan değişim beklentileri, maalesef kalıcılığını sağlayamıyor. İkincisi de, en büyük şirketler bile çok az sayıdaki istisna dışında Türkiye'de bir ailenin veya kişinin kontrolü altında. Yani aile şirketleri demek lazım geliyor. Sadece küçük ve orta ölçekli firmalar değil, en büyük firmalarımız, borsada işlem gören firmalarımız dahi bir aile şirkettir aslında.

Bu iki tespiti yaptıktan sonra, kurumsal yönetimi etkileyen, birbirini destekleyen ve doğal devamlılığı olan iki eğilimden bahsetmek istiyorum. Bunlardan birincisi ve belki daha önemlisi, yıllar içinde şirket sahiplerinin şirketlerine bakış açılarında çok önemli bir farklılık oluşması. Bu farklılık aslında şirketin bir kişiyi veya aileyi zengin eden bir araç olmaktan çıkması anlamına geliyor. Yani, Türk işadamlarının beyninde şirketlerin bir nakit çekme makinesi olarak görülmekten ziyade, değer yaratan ve bağımsız hükmi şahsiyetler olduğuna dair inanç ve ihtiyaç artıyor. Çünkü iyi yönetilen bir şirketin satıldığı zaman bir değeri olduğu yani sadece satılmadan önce bir nakit akışı ilişkisinden öte o şirketi güçlü tutup, değerini yükseltmenin de bir menfaat gereği olduğu son 10 yılda çok net bir şekilde ortaya çıktı. Bu Türk işadamlarının kendi şirketine bakış açısını özellikle belirli büyüklüklerin üzerindeki şirketler için – tabii hala çok küçük KOBİ'leri hariç tutmak lazım – çok önemli bir boyutta değiştirdi diye düşünüyorum.

Bundan beslenen ikinci eğilime geçerseniz, şirketler için değer yaratmak önemli ise kurumsal yönetimin rekabet avantajı yaratabilecek bir değer artırıcı unsur olduğunu birincisi kadar olmasa bile Türk işadamları anlamaya başladı. Bu sebeple de olumlu gelişmeler söz konusu. Ancak Cansen Hanım'ın da söylediği gibi, maalesef dünya istatistiklerinde hala çok gerideyiz. Bazı öncü şirketlerin iyi uygulamaları dışında çoğumuzun dilinden öteye gidemeyen bir yaklaşım içerisindeyiz.

“Kurumsal yönetimin esasında şirket ile paydaşları arasında güvenilir ilişkilerin tesis edilmesi yatıyor.”

Bir tane ana mesajım olacak bu konuşmamda. Hem Cansen Hanım, hem de Ünal Hoca'nın gayet net bir şekilde ifade etmiş olmalarıyla beraber, ben de kurumsal yönetimin esasında

neyin yattığını tanımlamaya çalışacağım. Kurumsal yönetimin esasında; şirket ile paydaşları arasında güvenilir ilişkilerin tesis edilmesi yatıyor. Biraz daha açmam gerekirse, kurumsal yönetim özellikle hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin çok daha şeffaf, kaliteli ve güvenilir olmasını sağlayacak sistem, düzen ve anlayışın bütünü demektir. Ancak sadece bununla sınırlandırıldığı zaman beni endişelendiren bir güdü çıkıyor; en dibinde yatan bir koruma güdüsü. Bazı şeyler yanlış gidiyor ki, bunun korunması ve güvenin tesis edilmesinin otomatığe bağlanması gerekiyor. Maalesef kapitalizmin kimilerine göre son on yılda daha çok vahşileştiğini ve koruma güdüsünün iyice arttırılması gerektiğini ortaya koyan birçok kötü örnek görüldü. Neyi neden koruyoruz diye baktığımız zaman, küçük hissedarı büyük hissedardan koruma güdüsü var. Hissedarları, küçük büyük bakmaksızın yöneticilerinden koruma güdüsü var ve bence en önemli ve en zoru da kurumun bir değeri varsa, kendi başına bir geleceği varsa kurumu hem hissedarlarından, hem de yöneticilerinden koruma güdüsü var. Bu en zoru ve en önemlisi, ötekilerin tanımını yapmak daha kolay. Genelde menfaat farklılığı olduğu zaman kurumu korumak en zoru oluyor. Bu kadar çok koruma ihtiyacı varken de koyulan tüm kurallar ve beklentiler gereğinden fazlaya kaçabiliyor. Son yıllardaki kurumsal yönetime karşı gelen tenkitler “acaba çok mu fazla ileri gittik?” şeklindeydi. Bu fazla mı ileriye gittik tanımını destekleyen ve çürüten iyi ve kötü örnekler var. Mesela, Alman şirketleriyle 3 tane ortaklığımız var. Onların kurumsal yönetime bakış açısı, tamamıyla iyi yönetimden ziyade bireyleri korumak. Sorumluluğu ortak platformlara atmak üzerine kurulmuş bir düzen olarak görüyorum ve bunu şirketlerin menfaatlerine görmüyorum. Her ne kadar bu koruma güdüsünü son derece iyi destekleyen kuralların olmasıyla beraber, iyi kurumsal yönetimi koruma güdüsü ve bu bahsettiğim güven unsurunu arttırmasıyla sınırlayamayız.

Konunun ikinci ayağı ise özellikle borsaya açık olmayan şirketleri ilgilendirmektedir. İyi yönetim, daha etkin bir yönetimle rekabet avantajı sağlayabilme platformudur. Burada neden bahsediyoruz? Bir vizyon etrafında şirketin tüm öğelerini bir araya getirebilmek ve heyecanlandırarak ileriye götürebilmek. Yine aynı öğeler; çalışanlar, yöneticiler ve hissedarların arasındaki güven unsurunu arkalarını koruma ihtiyacını hissetmeden etkin bir şekilde arttırmak, riskleri daha iyi tanımlayıp daha iyi yönetebilmek, daha etkin, daha hızlı ve daha paylaşılmış kararları alabilmek. Bütün bunları yapabildiğiniz zaman piyasalarından fon bulabilmek daha kolay; en iyi, en yetkin insanları şirketinize çekebilmek daha rahat. Bu rekabet avantajı değilse nedir ve bunu kim istemez? Bunları yapabiliyorsanız ve size rekabet avantajı yaratıyorsa kendi menfaatini koruyan şirketin boyutuna bakmaksızın hangi hissedar, patron istemez bunu.

“İyi yönetim, daha etkin bir yönetimle rekabet avantajı sağlayabilme platformudur.”

Dolayısıyla, halka açık bir şirketseniz veya hayatımıza yeni girecek olan TTK’ya tabi bir şirketseniz, zaten işin gereğini yapmak zorundasınız. Yani kanunlara uyma mecburiyetini hisseden bir kurumsanız, o etiğe sahip bir kurumsanız zaten yapacaksınız. Ama bu otomatikman sizin bahsettiğim iyi kurumsal yönetim anlayışını DNA’nıza işleyeceğiniz anlamına kesin gelmiyor maalesef. Başarılı uygulamalar ne yaparsanız yapın evdeki hayatınızdan, devleti yönetmekten,

şirket yönetimine kadar içselleştirilmemiş ise uzun vadede başarıya ulaşmıyor. Ya olduğu yerde kalıyor – en iyi ihtimalle – veya yavaş yavaş ölüp gidiyor kendi kozası içinde. Dolayısıyla, içselleştirmek gerekiyor. İçselleştirmek için de şirket sahiplerinin rekabet avantajı sağlayacak bir konu olduğunu kabul etmeleri gerekiyor. İşte benim ana mesajım da burada.

Bir eksikliğimiz olduğunu düşünüyorum, gerçekten TÜSİAD başta olmak üzere, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve KalDer gibi Türkiye’de önde gelen birçok dernek bu konuda çok ciddi çaba sarf ediyor. Birçok inanmış insan bu konuda danışmanlık yaparak Türkiye’nin standartlarını bir çıta yukarı götürmeye çalışıyor. Ama rekabet avantajı yaratacağı mesajı iyi örneklerle beslenmiş, yaşatılan bir şekilde yeteri kadar aktarılamıyor diye düşünüyorum. İlkelerini, prensiplerini, kurallarını anlatmaktan öte – onları çok iyi yaptığımızı düşünüyorum – daha yaşayan bir kurumsal yönetim anlayışı ile rekabet avantajının sağlanabileceği bir düzeni kurmamız lazım... Burada TTK Tasarısı da zaten önemli öğelerin çoğunu mecbur kılacak. Ancak, yetmeyecek diye korkuyorum. Ana mesajım buydu.

Kurumsal yönetimin tam merkezindeki yer yönetim kurulları. Yönetim kurulları iyi çalışmazsa üstü, altı, yanı, çevresi de iyi çalışmıyor maalesef. Yönetim kurullarına yönelik bazı örnekler vermem gerekirse: Biz bu işi Borusan’da ciddiye alıyoruz, önem veriyoruz. Çünkü rekabet avantajı yaratacağına inanıyoruz. 2001 yılından beri yayımlanmış ve birkaç kere güncellenen, 22 sayfalık yönetim kurulları çalışma prensiplerimiz var. 2004 yılından beri yönetim kurullarında başkan da dahil – üzümlere her şirketimizde diyemeyeceğim ama – çoğu şirketimizde uygulanan 360 derece performans değerlendirmesi var. Yönetim kurulu üyeleri yılsonlarında başkanını değerlendiriyor ve bu değerlendirmelerin çıktılarına göre iyileşmeye çalışıyoruz. 11 tane yönetim kurulu olan şirketimizde 69 tane yönetim kurulu koltuğu var. Bunlardan 18 tanesi ne Borusan grubuyla ne de ortaklarımızla alakası olan, Borusan ve şirketlerine destek vermek amacıyla dışarıdan yarı zamanlı gelmiş bağımsız üyelerden oluşuyor. 22 tanesi de yabancı isimler. 11 şirketimizin 7’sinde ortaklığımız var ve bunlardan 6’sı %50-50 ortaklıklardır. Genelde de yönetim kurulundaki temsil eşittir. 69 koltuğun yaklaşık 30-35 tanesi bizim tarafımızdan gelmektedir. 18 tane bağımsız üyenin tamamı da Borusan kotalarından gelmektedir. Yani, Mannesmann’dan EnBW’ya kadar düşünürseniz, bizden çok daha büyük şirketlerin hepsi kendi yöneticilerini yönetim kurulu üyesi olarak atıyor. Biz ise Borusan olarak yurtiçinden ve yurtdışından işimize katkı vermesi amacıyla grup dışından insanları alıp getiriyoruz. Bizim şöyle bir avantajımız var: “*Consensus building*” üzerine kurulu bir yapıya inandığımız için hiçbir zaman çoğunlukla karar alma ihtiyacı yok grupta. Ben 21 yıldır böyle bir kararı hiç hatırlamıyorum. Hepsi oybirliği ile alınan kararlar. Çünkü özellikle %50-50 ortaklığınız varsa ana sözleşmede

hakkınız olsa bile önemli konularda kaç defa ortağınıza rağmen karar alabilirsiniz? 1 kere, 3 kere, 10 kere, 20 kere... Ama 30 kere alamazsınız. Dolayısıyla, ikna etmek için de yönetim kurulu üyelerinin bilgili, objektif ve bağımsız olmasını bizden birisi olmasından,

“Özellikle %50-50 ortaklığınız varsa ana sözleşmede hakkınız olsa bile önemli konularda kaç defa ortağınıza rağmen karar alabilirsiniz? Dolayısıyla, ikna etmek için de yönetim kurulu üyelerinin bilgili, objektif ve bağımsız olmasını bizden birisi olmasından, içeride çalışan birisi olmasından çok daha fazla önemsiyoruz.”

çeride çalışan birisi olmasından çok daha fazla önemsiyoruz. Yılda en az 6 kere toplanırız. Daha fazlasını da aslında biraz sakıncalı görüyoruz. Ben borsadaki şirketlere baktığımda 12 kere toplandıklarını gördüm. Bana çok fazla geliyor. 5 ila 7 arasını en uygun aralık olarak görüyorum.

Niye bunların hepsini yapıyoruz? Faydalanıyoruz, inandık ve inandığımız için de gittikçe iyi olmaya çalışıyoruz. Şirketlerimizin genel müdürleri, çoğunuz inanmayabilir ama, gerçekten kraldır. Ancak, aile şirketinde bir genel müdür kral olsa da kralın bile bir patronu vardır. Kralın patronu da o şirketin yönetim kuruludur. Ne benim, ne Ahmet Kocabıyık, ne de Asım

Kocabıyık. Bu düzeni baştan test edince, DNA'nıza işleyince onun gerekleri de zaten dalga dalga, dantel gibi zaman içinde örülüyor diye düşünüyorum. Yani yönetim kurulu hem genel müdürün destekçisidir, zor anlarında her zaman yanında yer alır ama aynı zamanda hesap verdiği bir platformdur, patronudur.

Peki, yönetim kurulunun etkin olabilmesi için hepimizin bildiği bir sürü unsuru ben de konuşmamın tamamlayıcısı olması için ifade etmek isteyeyim. Bir numaralı faktör, az önce söylediğim gibi, yönetim kuruluna önem veren bir hissedarın olması lazım. Yönetim kurulu bir yandan giderken paralel bir hayat daha yaşıyorsa şirkette, makro kararları da şirket bazındaki bağımsız kararları da unutulur. Bir numaralı faktör bu.

İki numaralı faktör, yönetim kurulundaki doğru takım. Yılmaz Argüden biraz sonra konuşacak. Doğru takımın nasıl oluşabileceğini ondan daha iyi özümlemiş olan ve anlatan yok. Kitabını bilemiyorum okudunuz mu? Muhakkak bazı şeyler söyleyecektir. Ama bir futbol takımı gibi kalecisi de olacak, defansı da olacak, hücumcusu da olacak, orta saha beyni de olacak bir yönetim kurulunda. 11 kişi hücum, 11 kişi defans yapsanız bile herkesin profili değişik bir takımda. 11 tane kaleciyle hiçbir takım sahaya çıkmıyor.

Yönetim Kurulu üyelerinin iyi hazırlanması lazım. İyi hazırlanması için de bu konuyu benimsemiş olması lazım. Şirkete karşı bir sorumluluğu olan ve sorumluluğunu anlamış yönetim kurulu üyeleri lazım. Bunu da söylemesi çok kolay ama yapması hakikaten çok zor çünkü hayat o kadar hızlı akıyor ve herkesin o kadar çok yapacak işi var ki, önceliğinizi buraya veremediğiniz zaman “iyi hazırlanmışlık” sözde kalıyor. Şirketten yönetim kuruluna ağırlıklı olmak üzere – ama tam tersi de geçerli – bilgi akışının ne fazlası, ne eksigi, uygunu ve doğrusu olması lazım. Sırf doğru da yetmiyor, bilgi akışında uygunluk da çok çok önemli. Yönetim kurulu toplantılarının gündemlerinin gerçekçi düzenlenmesi gerekiyor. Kendi performansımıza baktığımız zaman bizim bence bunlar içinde en kötü olduğumuz kısım, özel çaba sarf etmemize rağmen hala stratejik uzun vadeli yönlendirici gündem maddelerine maalesef yeteri kadar zaman ayıramıyoruz. Hala günlük hayat, günlük problemler, hele krizlerle boğuştuğunuz zaman yönetim kurullarının vaktinin çoğunu bu konular alıyor. Ama kısa ve uzun vadeli denge ile stratejik operasyon arasındaki dengeyi çok iyi oturtabilen şirketler rekabet avantajını yönetim kurulları bağlamında iyi kullanabiliyorlar.

Yönetim kurulunun etkin olabilmesi için...

- *Yönetim kuruluna önem veren bir hissedar*
- *Yönetim kurulundaki doğru takım*
- *Şirkete karşı sorumluluğu olan ve sorumluluğunu anlamış yönetim kurulu üyeleri*
- *Toplantıların etkin yönetilmesi*

Toplantıların etkin yönetiliyor olması lazım. Burada da yönetim kurulu başkanlarına gerçekten çok büyük görev düşüyor. **Hem insanları konuşturacaksınız, hem onların objektif düşüncelerini şirketin içine katabileceksiniz, hem de toplantıların 7-8 saatlik gereksiz konuşmalarla uzamamasını sağlayacaksınız. Ayrıca, toplantıda patron da oturuyorsa, toplantıyı bağımsız yönetim kurulu üyelerinin patronun gözüne girmeye çalıştığı bir yapının dışına çıkartmanız gerek.**

Dolayısıyla, bunların hepsi zor konular, ancak DNA'nıza işlemediği gibi, bu işin özü.

Özet olarak, rekabette güçlü şirketler kurdukları sistemlerle en iyi beyinleri bir araya getirerek, bir ahenk içinde yönetebilen şirketlerdir. En iyi beyinlerin de şirketine bağlı olması, bununla beraber yeteri kadar tecrübe ve kıdeme sahip bağımsız üyelerin de en iyi beyinler çerçevesinde kullanılabiliyor olması, yönetim kurullarının belki de en iyi katkı sağladığı yerlerden birisidir. Dolayısıyla, en iyi beyinleri mutlaka getirmemiz lazım. Türkiye'nin de en iyi beyinlerini zaman içerisinde iyi birer yönetim kurulu üyesi yapma sorumluluğu var. Bir anda "Ben çok iyi bir yönetim kurulu üyesi olabilirim. Hadi bir deneyeyim" ile bu iş olmuyor. Dolayısıyla, bu inançtan sonra iyi yönetim kurulu üyelerinin kaynağının da oluşması Türkiye'nin ilerlemesi gereken ana faktörlerinden birisidir.

Sözlerime son verirken, sizlere daha etkin, kurumsal yönetimde daha başarılı, daha rekabetçi günler diliyorum.

I. Oturum:
“Yönetim Kurulları
için Kurumsal
Yönetim Prensipleri”
Rehber Tanıtımı

**TÜSİAD KURUMSAL YÖNETİM
ÇALIŞMA GRUBU BAŞKANI
DR. MURAT DOĞU**

Sizlere, hem Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, hem de şahsım adına hoş geldiniz diyorum.

Bugün, seminerimizi Temmuz ayında gerçekleştiriyor olmamızda, aynı zamanda hoş bir tesadüf söz konusu. Bundan tam 7 yıl önce, o zaman Sermaye Piyasası Kurulu'nda görev yapmakta iken SPK Kurumsal Yönetim İlkelerini oluşturan grubun başındaydım. O çalışma da bir ekip çalışması olarak 2003 yılının Temmuz ayında tamamlanmış ve kamuya duyurulmuştu.

Aradan geçen 7 yıldan sonra, TÜSİAD konuyu tekrar ele alıyor ve kurumsal yönetim ilkelerinin önemli bir unsuru olan yönetim kurullarına ilişkin prensiplere güncel olarak yeni bir bakış açısı getiriyor.

Benim sunumum iki bölümden oluşuyor. Birinci bölümde genel eğilimleri kısaca özetlemeye çalışacağım. Şu an yurtdışında, Amerika'da, Batı Avrupa'da neler oluyor? Ondan sonra da bizim ilkelerimizle ilgili, yani yönetim kurullarına ilişkin prensiplerimizle ilgili, kısa bir tanıtımım olacak.



***"Corporate Governance is simply
the system by which companies are directed and controlled."***

(Mervin King 1994)

Bazı ifadelerin orijinallerini bozmamak adına doğrudan İngilizce olarak yer vermeyi tercih ettim. Kurumsal yönetim gurusu ve dünyaca tanınan bir yazar olan Mervyn King diyor ki, kurumsal yönetim sadece idare etmek ve kontrol etmekten ibarettir. Yani liderlik, yönetim ama nasıl bir yönetim? Kontrolün elde tutulduğu bir yönetim. Bu iki kavram altında inanılmaz bir sistem söz konusu.

"The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders."

*(OECD; Organisation for Economic Co-Operation and Development).
(hesap verebilirlik, şeffaflık, eşitlik, sorumluluk)*

Dünyada genel kabul görmüş kurumsal yönetim en iyi prensiplerine öncü olmuş bir kurum olan OECD'nin tanımında şunu görüyoruz: Üç konu var yönetim kurullarının üstlendiği, bir tanesi tüm şirkete ve organizasyona stratejik rehberlik, ikincisi etkin bir gözetim ve kontrol, üçüncüsü de, sayın konuşmacıların ifade ettiği gibi hesap verebilirlik.

“the economic shock of 2008 appears to have caused many directors to reconsider what their boards had been doing and to question whether they could or should be acting differently.”

(Eylül 2009; Professor Jay W. Lorsch Harvard Business School's Corporate Governance Initiative)

Son ekonomik kriz ister istemez aslında yönetim kurullarını projektörlerin altına koydu. Bu konuda Harvard Kurumsal Yönetim İnisiyatifi yine bir kurumsal yönetim gurusu olan Lorsch yönetiminde çok değerli bir çalışma yaptı. Bu çalışmada yüz yüze yönetim kurulu başkanları ve üyeleri ile görüşmeler yapıldı ve onlar da şunu kabul ediyorlar ki: Bu ekonomik krizden sonra, biz bazı şeyleri atlamışız, kurumsal yönetim adına bazı şeyleri uygulama, hayata geçirme konusunda eksik kalmışız ve artık her zaman yapmakta olduğumuz şeyleri gözden geçirmek ve farklı bir şekilde yapmak durumundayız.

Yönetim Kurullarının 2010 Gündemi

2010 yılında kritik konular;

- *İcra Kurulu Başkanı/Gn. Müdür seçimi,*
- *Strateji (Uzun Dönem),*
- *Performansın ve yasalara uyumun izlenmesi,*
- *Üst düzey yöneticilere sağlanan mali menfaatlerin belirlenmesi,*
- *Risk yönetimi,*
- *Hissedar ve diğer menfaat sahipleri ile ilişkiler (aktivist hissedarlar),*
- *Yönetim kurulunun etkin işleyişi,*
- *Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanının ayrı kişiler olması,*
- *Kriz yönetimi,*
- *Çevre ve sürdürülebilirlik konuları.*

- ✓ Ekonomik krizle beraber 2010 yılı ve sonrasında yönetim kurullarının karşı karşıya bulunduğu kritik konular arasında en başta icra kurulu başkanı ve genel müdürün seçim süreci, onların nasıl ödüllendireceği ve performans kriterlerini kapsayacak şekilde “yönetim kurulunun altında çalışacak olan üst düzey yöneticilerin seçimi” yer alıyor.
- ✓ Getirilen bir eleştiri ise şirketlerin daha çok kısa vadeli çıkarlara veya getirilere odaklandığı fakat orta/uzun vadeyi ihmal ettiği yönünde; bu sebeple de orta/uzun vadede sürdürülebilirliği sağlayıcı stratejiler üzerinde durulması gerektiği düşünülüyor.

- ✓ Yöneticilerin performansının ve yasalara uyumunun mutlaka kontrol altına alınması ve gözetim altında tutulması; yönetim kurullarının görevleri arasında sayılıyor.
- ✓ Performans ve mali menfaatlerin daha etkin bir şekilde belirlenmesi, bu konuda politikalar ve standartlar oluşturulması gerekiyor.
- ✓ Yine hepimizin kabul ettiği gibi, risk yönetimi ön plana çıkıyor.
- ✓ Son krizde aktivist hissedarların sayısında ve faaliyetlerindeki büyük artış özellikle bu noktada ilişkileri düzenleyecek sistemin tekrar sağlıklı bir şekilde kurulmasını gündeme getiriyor.
- ✓ Yönetim kurulunun etkin işleyişine baktığımızda ise birçok istisnaları olmakla beraber; yönetim kurulu başkanının ve icra kurulu başkanının ayrı kişiler olması genel kabul görmüş bir uygulama ki bu husus bizim çalışmamızda da öneriliyor.
- ✓ Son 2-3 yıllık dönemde kriz yönetimi konusunda yönetim kurullarının iyi bir performans göstermediği yönünde bir tespit var.
- ✓ Sosyal sorumluluk, çevre, sürdürülebilirlik kavramları yine gündemde ama sürdürülebilirliği biraz detaylandırmak gerekirse, bunun finansal olan kısmı ve finansal olmayan kısmı var. İkisini beraber düşünmek lazım ki konunun sosyal sorumluluk, çevre ve iş kanunlarının ötesinde finansal boyutu da var.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

TÜSİAD Yönetim Kurulu Prensiplerinin Revize Edilmesine Neden İhtiyaç Duyuldu?

- *Global krizin, kurumsal yönetim uygulamalarına ve bu kapsamda yönetim kurullarının işleyişi üzerinde önemli sonuçları olmuştur.*
- *Ülke mevzuatları ve uygulamaları bu doğrultuda değişmektedir.*
- *Ülkemizde de Sermaye Piyasası Mevzuatı değişmekte, taslak Türk Ticaret Kanunu TBMM’de görüşülmektedir.*

TÜSİAD’ın çalışmasında neden bir yenileme ihtiyacı duyuldu?

Aradan geçen yedi senelik sürede yaşanan gelişmelerin yanı sıra global krizin – TÜSİAD’ın prensiplerini de etkileyecek şekilde – kurumsal yönetim uygulamalarına ve bu kapsamda yönetim kurullarının işleyişine dair önemli etkileri oldu. Geçtiğimiz yedi yılda kurumsal yönetim ilkeleri, başka faktörleri de kurumsal yönetim prensipleri içerisinde sayıyordu. Fakat son gelişmeler ve son düzenlemeler ile yeni oluşturulan prensiplerde, hatta Amerika’da ve bazı batı ülkelerinde yasalara intikal eden düzenlemelerde, artık yönetim kurulu kurumsal yönetimin uygulamalarının tam merkezine oturtulmuş durumda. Bir başka deyişle, bu kriz yönetim kurulları için aslında tam bir milat oldu.

Bahsettiğim gibi, ülke mevzuatları değişiyor. Özellikle Amerika ve İngiltere’de bu konuda düzenlemeler var. Bazı ülkeler kurumsal yönetim yaklaşımlarını ve kodlarını revize etti.

Ülkemizde de sermaye piyasası mevzuatı sürekli değişiyor. Ayrıca, TTK Tasarısı TBMM genel kurul gündeminde yer alıyor. Bu gelişmeler de ülkemizdeki kurumsal yönetim altyapısına ilişkin önemli değişiklikler içeriyor. Şu bir gerçek: Halen yürürlükte bulunan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer alan birçok hususun bugün mevzuat ve yasalar ile zorunluluk haline geldiğini görüyoruz. Somut örnekler vermek gerekirse, 2003’de hazırladığımız ilkelerde yer alan şirketlerin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’nı uygulamaları, denetim komiteleri, denetim standartları, değerlendirme standartları ve ilişkili taraf konuları yasal düzenlemelerin birer konusu haline geldi. Pay sahipleri ilişkiler birimi düzenlendi. Kamuyu aydınlatmayla ilgili birçok konunun internet sitelerinde yer alması prensip olarak belirtilmişti; artık yavaş yavaş bunlar da zorunluluk haline geliyor. Zaten SPK İlkeleri, bu anlamda görevini layıkıyla tamamlamış gözüküyor.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

Nasıl bir yöntem benimsendi?

- *Uluslararası gelişmeler dikkate alındı,*
- *Ölçek göz önünde bulunduruldu (one size not fits all !!!),*
- *Yeri geldikçe yasalara (TTK, Taslak TTK , SPKn. vd.) ve Prensiplere referanslar verildi.*

Nasıl bir yöntem benimsedik?

Öncelikle kolaylıkla okunabilen, her ölçekteki şirket yöneticileri ve çalışanları tarafından rahatlıkla anlaşılan bir doküman olmasını hedefledik.

Burada ölçek göz önünde bulunduruldu ve sadece borsa şirketlerine, sadece büyük ölçekli şirketlere değil, yeri geldiğinde KOBİ ölçeğindeki şirketlere hitap eden bir üslup kullanılmaya çalışıldı. Ayrıca, uluslararası gelişmeleri dikkate aldık, özellikle, yabancı basında ve akademik çalışmalarda yönetim kurullarıyla ilgili son dönemde oluşan literatürü inceledik.

En önemli nokta ise, okuyucunun kolayca takip edebilmesini sağlamak adına, bir hususta tavsiyede bulunurken; TTK’daki, Sermaye Piyasası Kanunu’ndaki, TTK Tasarısı’ndaki ve hala uygulamada olan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’ndeki karşılığını dipnotlarda verdik. Örneğin, denetim komitesi ile ilgili bir tavsiyeye yer verdiğimizde, okuyucunun daha iyi bilgilenmesini sağlayabilmek adına konunun cari mevzuattaki ve taslak TTK’daki yerini de verdik.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

Hangi konular yer aldı?

- *Yönetim Kurulunun Görevleri,*
- *Yönetim Kurulu Üyelik Kriterleri, Yapısı, Sayısı ve Seçimi,*
- *Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO) Karşılıklı Konumu,*
- *Yönetim Kurulu Toplantıları ve Karar Mekanizması,*
- *Yeniden Seçilme ve Emeklilik,*
- *Yönetim Kurulu Üyelerine Sağlanacak Menfaatler,*
- *Yönetim Kurulunun İbrası,*
- *Yönetim Kurulu ve Paydaşlar ile İletişim,*
- *Yönetim Kurulu ve Komiteler*

Hangi konular yer aldı?

- ✓ Öncelikle, yönetim kurulunun görevlerini uluslararası uygulamalara paralel olarak genişlettik.
- ✓ Üyelik kriterleri, yapısı, sayısı ve seçimine ilişkin önerilerimizi revize ettik.
- ✓ Yönetim Kurulu başkanı ve icra başkanının karşılıklı konumlarını tartıştık.
- ✓ Toplantı ve karar mekanizmasına ilişkin yapısal bir süreci, kolay anlaşılır bir yaklaşımla ortaya koymaya çalıştık. Bu bağlamda, toplantıların nasıl yapılacağı yanı sıra toplantı öncesi hazırlık, toplantının yapılması ve toplantı sonrasına dair yol gösterici önerilerde bulunuldu.
- ✓ Seçilme ve emeklilik konularına değindik.
- ✓ Çok önemli bir konu olan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler için sağlanacak menfaatlere ilişkin genel prensipler getirmeye çalıştık.
- ✓ İbra konusuna değindik.
- ✓ Paydaşlar konusunda sadece hissedarlara değil, tüm menfaat sahiplerini dikkate alacak şekilde ele aldık.
- ✓ Kurumsal yönetimin ayrılmaz bir unsuru olan komitelere – denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve risk yönetimi komitesi – ilişkin yaklaşımlarımıza prensiplerde yer verdik.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

Öne çıkan bazı hususlar:

- *Entegre bir yönetim, kontrol ve raporlama*
- *Kalite ve bağımsızlık başarının ön koşul*
- *Hedefe ulaştırabilecek nitelik, etkinlik ve sayı*
- *Yönetim Kurulu Üyesi seçimi için özel bir süreç*
- *Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı ayrı kişiler olmalıdır*
- *Yönetim Kurulu toplantıları için tanımlanmış prosedür*
- *Performans ve sağlanan menfaatler için yazılı politikalar ve şeffaflık*
- *Komitelerin etkin kullanımı*
- *Paydaşlar ile iletişim*

Ana başlıkların altında hangi konuları ön plana çıkarttık?

✓ “Entegre” kavramına büyük önem verdiğimiz söyleyebilirim. Yöneticilerden çalışanlara yani yukarıdan aşağıya ve aynı şekilde çalışanlardan yöneticilere yani aşağıdan yukarıya doğru ilişkilerde entegrasyon büyük önem taşıyor. Bu paralelde kontrol ve entegre raporlamanın da önemini vurguladık.

✓ Yönetim kurullarında kalite ve bağımsızlığın, başarının ön koşul olduğunu ifade ettik.

✓ Yönetim kurulları oluşturulurken, özel bir sayı ya da yapı belirtmedik. Yani, bazı yönetim kurulları 20 kişi olabilir, gerek yoksa 5 kişi de olabilir. Ancak, her sektöre ve her şirketin kendisine özgü unsurlarını dikkate alarak nitelik, etkinlik ve sayı konusunun önemli olduğuna dikkati çektik.

✓ Yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yöneticinin seçimine ilişkin özel bir sürecin takip edilmesi gerektiği önerisini getirdik.

✓ Biraz önce de bahsettiğim gibi, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanının ayrı kişiler olması gerektiğini tekrar vurguladık. Çünkü bir tarafta gözetim yapan, kontrol eden diyoruz, bir tarafta icracı diyoruz. İcracı olan kendisini gözetleyemez ve kontrol edemez. Bu konuda kesin bir ayırım olması gerektiğini vurguladık.

✓ Yönetim kurulu toplantılarında tanımlanmış bir prosedür izah etmeye çalıştık.

✓ Performans ve sağlanan menfaatler için özellikle yazılı politikalar, yazılı standartlar geliştirilmesini önerdik.

✓ Komiteler ve paydaşlarla iletişimde önemli unsurlar prensiplerimizde yer aldı.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

Bazı düşünceler ...

- *Artık tüm dikkatler yönetim kurullarının üzerindedir; gerekli aksiyonlar alınmalıdır.*
- *Her şirket kendine özgü kurumsal yönetim standardını oluşturmalıdır.*
- *Finansal Raporlama ile birlikte Finansal Olamayan Raporlama (Non-Financial Reporting) öne çıkmıştır.*

Son dönemde üç konu çok ciddi bir şekilde öne çıkıyor. 2003’de bu tip çalışmaları yaparken, bazı konular bizlere hayal bile edilemez geliyordu; fakat hepsinin gerçekleştiğini gördük. Şimdi de yine bazı konuların gündeme gelmekte olduğunu görüyoruz. O yüzden şimdiden hazırlıklarını yapanlar, hem maliyetlerini aşağıya çekecekler, hem de daha etkin ve verimli olacaklar.

Öncelikle, artık tüm dikkatler yönetim kurullarının üzerinde. Yönetim kurullarının, yapılarını, niteliklerini, sayılarını, mevcut uygulamalarını ve çalışma süreçlerini gözden geçirmelerini tavsiye ediyoruz. Kaldı ki, Batı Avrupa ülkeleri son iki yılda bu gelişmeleri içselleştirmiş vaziyette. Bankacılık krizinde, bankalarımız ciddi bir öğrenme sürecinden geçti. Şimdi Batı Avrupa’daki ve Amerika’da şirketler bu süreçten geçiyor.

Mutlaka her şirket kendi sektörüne ve kendisine özgü bir kurumsal yönetim standardı – yani kendisinin nasıl yönetildiğine ilişkin bir standart – oluşturmali ve bunu yazılı hale getirmeli. Bunu paydaşları ile paylaşmalı. Yani o şirketin kendine özgü kurumsal yönetim uygulamaları nelerdir? Bunlar dikkate alınmalı. Mesela, burada dikkat çeken konu şudur: Biraz evvel hem Agah Bey’in, hem de Ünal Hoca’nın söylediği gibi, artık hakikaten son krizler toplumlara büyük maliyetler yüklediği için, artık bu maliyetlerden toplumu kurtarmak adına şirketlere özel bir önem atfediliyor ve yönetim kurulları bu anlamda işin merkezine konuluyor. Yani iflasların artık bir daha olmaması ve bu maliyetlerin toplumların üzerine tekrar gelmemesi hedefleniyor. Burada ölçek çok önemli: Küçük şirket, büyük şirket farkı mutlaka dikkate alınmalı. Bu kapsamda;

- Her şirketin etik kurallarını oluşturması ve kamuya açıklaması,
- Her şirketin davranış kurallarını (behaviour conduct) oluşturması ve kamuya açıklaması,
- Her şirketin iç denetim standartlarını oluşturması ve kamuya açıklaması,
- Her şirketin risk yönetimi standartlarını oluşturması ve kamuya açıklaması,
- Her şirketin sosyal sorumluluk yaklaşımını, sürdürülebilirlik yaklaşımlarını belirlemesi ve kamuya açıklaması.

Bu konular tabii ki daha çok halka açık şirketler için geçerli, ancak tüm şirketlerde aynı yaklaşım içerisinde olabilir. Aynı şekilde yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin performanslarının nasıl değerlendirileceği, sağlanacak maddi ve manevi menfaatlerin ne

şekilde belirleneceği de özellikle Batı Avrupa ülkeleri ve Amerika'daki raporlamalarda çok geniş yer tutuyor. Bunların da geldiğini görüyoruz.

Dolayısıyla, son maddede şu anki finansal raporlama standartlarının yanında şirkete özgü finansal olmayan unsurların raporlama standartlarının da çok yakın bir zaman içerisinde devreye gireceğini görüyorum. Örneğin, halka açık şirketlerde izahnamelerin ne kadar kapsamlı olduğunu ve finansal olmayan bilgileri içerdiğini gözlemliyoruz.

Son Söz

“It is difficult to identify best boards...”

[Patric McGurn, Executive Vice President and Special Counsel]

[Risk Metrics]

“You have to observe them in action...”

[Ira Millstein]

“A great board is magic. It’s human chemistry and the right kind of experience...”

[Ric Marshall, Chief Analyst and Co-Founder of The Corporate Library]

Son söz olarak, kurumsal yönetimin dünya çapında önderliğini yapan gurulardan birkaç söz aktarmak istiyorum. Daha önce belirttiğim üzere projektörler yönetim kurulları üzerinde...

Örneğin dünyanın önde gelen kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşu Risk Metrics, “İyi yönetim kurulunu biz tespit edemiyoruz, dışarıdan bakarak bunu anlamak çok zor diyor”. Ardından 1999 yılında OECD ilkelerini oluşturan grubun başında yer alan Ira Millstein, “You have to observe in action” diyor. Yani, onların nasıl çalıştığına bizzat bakarak anlayabilirsiniz. Diğer bir deyişle, yönetim kurullarına gireceksiniz, o süreçleri takip edeceksiniz. Bu kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan kurumlar için de bir örnek oluşturuyor. Ardından Ric Marshall “İyi bir yönetim kurulu tam bir mucizedir” diyor. Bunu sağlamak çok zor, insan kimyası ve tecrübenin bir araya gelmesi mucizesiyle ancak olabilir diyor.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

Kurumsal Yönetim Alt Çalışma Grubu;

■ Fırat Arkun	Arkun Avukatlık
■ Dr. Burak Koçer	P-Solve
■ Güray Karacar	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
■ Özlem Denizmen	Doğuş Holding
■ Mehmet Doğanığit	PriceWaterhouseCoopers
■ Ali Kamil Uzun	Deloitte
■ Burcu K. Özkan	Doğuş Holding
■ Kerem Tuzlacı	TÜSİAD

Sunumumu tamamlarken, gerçekten 12 hafta boyunca, her hafta toplanmak suretiyle katkı sağlayan değerli profesyonel arkadaşlarıma teşekkür etmek isterim: Sayın Fırat Arkun (Arkun Avukatlık), Sayın Dr. Burak Koçer (P-Solve Danışmanlık), Sayın Güray Karacar (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Koordinatörü), Sayın Özlem Denizmen (Doğuş Holding), Sayın Mehmet Doğanyığit (PricewaterhouseCoopers), Sayın Ali Kamil Uzun (Deloitte), Burcu Karagözlü Özkan (Doğuş Holding). Tabii TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın Ümit Boyner ve Şirket İşleri Komisyonu Başkanımız Sayın Cansen Başaran’a da huzurlarınızda tekrar teşekkür ediyorum. Bu raporlar seneye tekrar gözden geçirilecektir çünkü gelişmeler çok hızlı. Bunun yanında ilave çalışmalarımız da olacaktır. Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

Soru – Cevap

Sevdil Yıldırım (Ülker): Öncelikle değerli katılımcılar ve sunum yapan değerli yöneticilerimize çok teşekkür ederim. İlk etapta, Agah Bey'in yorumuna katıldığımı özellikle vurgulamak istiyorum. Uzun zamandır halka açık şirketlerle ilgili olarak kurumsal ilkeler bütünü oldukça kuvvetli bir şekilde vurgulanıyor. Burada yalnız uygulama tarafında rastlanılan sıkıntıların aşılması için belki yine TÜSİAD'ın öncülüğünde, ne şekilde rekabetçi üstünlük sağlandığının ampirik olarak gösterebilmesi gerekiyor. Özellikle, şirket patronlarına biraz daha vurgulu bir şekilde takdim edebilmek ve ara ara fiiliyatta karşılaşılan sıkıntıları aşabilmek adına bunun önemli olduğunu düşünüyorum.

Diğer taraftan, halka açık şirketler tarafında kurumsal yönetim ilkelerini uygulama imkanı bulabildik. Fakat burada bile TTK'nın son derece yetersiz olması, daha doğrusu buna ilişkin herhangi bir hüküm içermemesi, fiiliyatta hem halka açılma sürecini, hem de mevcut halka açık şirketlerin uygulama kabiliyetini frenliyor çünkü TTK'ya dair olan birtakım maddeler var, ilkeler bütünü ise Sermaye Piyasası Kurulu tarafına bakıyor. Belki tebliğ boyutuna aktarılmış hususlar bunlar, ancak her ne kadar SPK Kanunu'na çeşitli atıflar yapılıyor olsa da tabii ki kanunun ağırlığı ile tebliğin ağırlığı bir olmuyor. Dolayısıyla, mevcut halka açılma süreci önünde - sektörel bazda yaptığımız çalışmalar kapsamında da dayanak olarak söylüyorum - en büyük engel halka açılma maliyeti değil. Hem halka açılma süreci önünde hem de mevcut halka açık şirketlerde bu ilkelerin bütünüyle uygulanması anlamında en büyük engel kurumsal yönetim tarafındaki hukuki farklılıklar. Sermaye Piyasası Kurulu'nda da 1998 yılında ilk kez biz hazırlamıştık. O dönemde de ben rehberler bütünü hazırlamıştım ve çalışmalarımız, TTK Tasarısı'na benzer şekilde 5 yıl sürdü. Daha sonrasını tabii ki arkadaşlar daha da geliştirdiler. Ama bu 5 yıllık süre bile sermaye piyasası halka açık şirketler tarafında ne kadar ciddi direnç olduğunu göstermesi açısından bence çok önemli. Halka kapalı şirketleri düşündüğümüzde bu direnci anlamak çok daha mümkün.

Benim TTK Tasarısı kapsamında, SPK'da hocamız olmuş Sayın Ünal Tekinalp'e takdim etmek istediğim bir husus var. Aslında kurumsal yönetim kavramını tartıştığımız zaman OECD henüz ilkelerini yayımlamamıştı, ancak biz SPK olarak çalışmaları yapıyorduk. Paydaşlar bütünü düşündüğümüzde, olayın felsefik tarafında yönetim çok daha doğru bir ifade, yani kurumsal yönetim. Kurumsal yönetim deyince, başı kurumsalla başlayan her konu bu tarafta karıştırılabilir. Halbuki yönetim tek başına kavram olarak çok şeyi ifade ediyor. Yönetim yukarıdan gelen paternistik bir yapı. Yönetim ise, menfaat sahipleri de dahil olmak üzere, profesyonel yöneticilerden tutalım da tahvil sahiplerine kadar götürdüğümüz, tüm paydaşların ve toplumun yönetim sürecine katılmasını kapsıyor. Yaşanan krizler ile toplumsal faturalar ve bunların şirketlere geri dönüşü bağlamında bakıldığında, bu ifade değişikliğinin kafalarda olayın biraz daha şekillenmesi açısından faydası olacaktır diye düşünüyorum. Eminim TTK Tasarısı'nın yasalaşma süreci en iyi ihtimalle gelecek seneye sarkacaktır. Belki o kapsamda da bir ekleme yapılabilir düşüncesi içindeyim. Çok teşekkürler.

Hayrettin Çaycı (Sarkuysan): Biz belki de gerçek anlamda halka açık tek şirketiz, %100 halka açık bir şirket. Ünal Tekinalp Hocam'a güzel izahatları için teşekkür ediyorum. Halka açık şirketlerdeki yükümlülük ki biz bunu A'dan Z'ye yerine getiriyoruz, Türkiye'deki sermaye piyasasını bir türlü geliştirmiyor. İnanın, Türkiye'de şu anda borsadaki hisse sayısı Arap ülkelerinin bile gerisine düştü. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda acaba şu anda bu ilkeleri içerecek şekilde – Murat Bey'in de şeffaflık ile kamuya her şeyin duyurulması kapsamında bahsettiği üzere – halka açık olmayan şirketler için bir yükümlülük getiriliyor mu? Bu olduğu takdirde, Türkiye'deki halka açılımın bugünkünün on katı artacağını düşünüyorum.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp: Sorular için teşekkür ederim. Anonim ortaklıkların internet sitesi açmasına, bu siteye anonim ortaklığa ilişkin ve menfaat sahiplerinin yararlanmasına ilişkin içeriklerin konulmasına dair hüküm sadece halka açık şirketlere özgülenmiş değildir. Büyük-küçük, açık- kapalı tüm anonim ortaklıklar, bir şeffaflık ortamı ve hesap verebilirlik platformu olan herkesin serbest erişim hakkına sahip bulunduğu bu siteyi açacaktır. Söz konusu yükümlülüğü yerine getirmemenin müeyyidesi nedir? Yanlış anlamıyorsam soru bu. TTK Tasarısı'nda müeyyide öngörülmüştür. Birincisi, internet sitesine konulması lazım gelen bir içerik konulmamış ise, bu kaçınma eylemi başlı başına hukuka aykırılık olarak kabul edilmiş ve kaçınılan içerikle ilgili olan karar ya kabili iptal veyahut da batıl bir karar kabul edilmiştir. Bir örnek vereyim: Diyelim ki, genel kurulu toplantıya çağıracaksınız. Toplantı ilanını, gündemini ve belgelerini anonim ortaklığın internet sitesinde de erişime hazır bulunduracaksınız. Koymadınız. Bu durumda sizin genel kurulda aldığınız kararlar iptal edilebilir kararlardır. Başka bir iptal edilebilirlik aramaya gerek yok. Yani hukuki formülü şudur: Konulması lazım gelen içerik eğer konulmamış ise, bizi bu bir hukuka aykırılıktır. İsterseniz size neler açıklanacağını ufak bir listesini okuyayım.

Elimdeki metin maalesef son metin değil. Meclise girerken bu metin biraz daha gelişti. Burada sayılan hususlar maddeler halinde daha optik hale getirildi.

- ✓ Her sermaye şirketi – bu ifade anonim ve limitet şirketi, hatta sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketi kapsıyor – bir internet sitesi açmaya ve bu sitenin açıkça belirlenmiş bir bölümünü sayılacak içerikle sınırlı olmamak üzere şirketçe kanunen yapılması gereken ilanlara,
- ✓ Pay sahipleri ve ortakları açısından önem taşıyan açıklamalara,
- ✓ Yönetim ve müdürler kurulu ile genel kurul toplantılarının hazırlıklarına,
- ✓ Anılan kurulların yapılmasına ilişkin bilgilere,
- ✓ Ortaklara ve pay sahiplerine sunulması gereken belgelerin yayımlanmasına,
- ✓ Bu kurullara ait olanlar da dahil olmak üzere her türlü çağrıya,
- ✓ Oy verme, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma yönünden zorunlu ve bilgi toplumu bağlamında yararlı görülen tüm hizmetlerin ve bilgilerin sunulmasına,
- ✓ Bilgi almaya yönelik sorulara, cevaplara ve benzeri diğer işlemleriyle bu kanunda ve diğer kanunlarda pay sahiplerinin veya ortakların aydınlatılmasının öngörüldüğü konulara özgülemek zorundadır.
- ✓ Ayrıca, finansal tablolar, bunların dipnotları, ekleri, yönetim kurulunun yıllık raporu dahil anonim ortaklığının ve ortaklıklar topluluklarının hesap durumları, ara finansal tablolar, yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine ne oranda uyduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklaması, denetçinin, özel denetçinin, işlem denetçisinin raporları ve yetkili kurul ve bakanlıkların konulmasını istedikleri pay sahiplerini ve sermaye piyasasını ilgilendiren konulara ilişkin olarak şirketin cevapları, bildirimleri ve diğer hususların anonim ortaklığının ve limitet ortaklığın internet sitesine konulması mecburidir.

Şimdi sizin sorunuza geliyorum. Bu hükümdeki yükümlülüğe uymama açık bir kanuna aykırılıktır; yönetim kurulunun yükümlülüğünü ihlal etmesidir. Bu ihlal, yönetim kurulunun sorumluluğunu doğurur; yönetim kurulu ve genel kurul kararının iptaline yol açar. Ceza hükümleri ise, saklıdır.

Finansal tablolar ile her türlü rapor üç yıl bu sitede kalır.

Ceza hükmünde – bu da tartışmalı bir hüküm – bu siteyi açmamak; altı aya kadar hürriyeti bağlayıcı cezayı gerektiriyor. Tasarının 1524. maddesinde öngörülen internet sitesini Tasarı’nın kanunlaşıp yürürlüğe girmesinden itibaren üç ay içinde oluşturmayan veya internet sitesi mevcut ise, aynı süre içinde internet sitesinin bir bölümünü bilgi toplumu hizmetleri denilen, sermaye piyasası aktörlerini, yatırımcıları bilgilendirme hizmetine özgülemeyen anonim ortaklık yönetim kurulu üyeleri, limitet ortaklık müdürleri ve sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklıkta yönetici olan komandite ortaklar altı aya kadar hapis, üç günden üç yüz güne kadar adli para cezası ve aynı madde uyarınca internet sitesine konulması gereken içeriği usulüne uygun bir şekilde koymayan, bu bentte sayılan failler üç aya kadar hapis ve yüz güne kadar adli para cezasıyla cezalandırılırlar.

Bir konuyu daha açıklamak istiyorum. Zaten maddenin kenar başlığı da bilgi toplumu hizmetleridir. Bilgi toplumu hizmetleri denilince, bilgili bir topluma yaraşan hizmetleri kastetmiyoruz. Bilgi toplumu hizmetleri dediğimiz, bilgiye ulaşabilme hizmetleridir. Yani buna ihtiyaç duyanlara bilgiye ulaşabilme hizmeti verilir. Hukuki tabiriyle söyleyeyim, sınırsız bir erişim hakkıdır. Söz konusu olan ilgili internet sitesine sınırsız erişim hakkına göndermede bulunur. Sınırsız erişim hakkı demek de şu: Bu erişim hakkı pay sahiplerine özgülenmemiştir veya herhangi bir sıfatı taşıyan kimselere tanınmamıştır, herkese verilmiştir; site herkese açıktır. Çünkü bu kanun açısından herkes potansiyel bir finansal tablo okuyucusudur. Bizim bu konudaki felsefi anlayışımız bu. Size şunu söyleyeyim: İnternet sitesi komisyonun icadı değildir ve halihazırda Avrupa Topluluğu’nda uygulanmaktadır. Dolayısıyla, yadırgamamamız lazım. Avrupa Topluluğu rayında kalacaksa oyunu şartlarına göre oynamamız gerekir. AB müktesebatının gereklerini ertelemek yoluna gidemeyiz. Bunu bugünden yapmaya mecburuz çünkü biz tam üye olmak için müzakere yapan bir devletiz. Türk devletinin bu sıfatı üye devletlerin sıfatından hiçbir fark yaratmıyor. Tarama toplantıları için Brüksel’e gittiğimde dediler ki, duymak istemediğimiz cümle şudur: “Biz daha üye değiliz.”. Müzakere eden ülke de müktesebata uyar. Bütün bu hükümler Avrupa Topluluğu açısından yatırım iklimi hükümleridir. Her üye ve müzakere yapan devlette yatırım iklimini bulmak istiyor. Anlatamadığımız konulardan bir tanesi de bu. Bürokratlar diyor ki, “Biz daha üye değiliz. Niçin gidip onlara öyle söylemiyorsunuz?”. Onlar ise, Türkiye’yi bir yatırım ülkesi olarak görüyorlar ve burada düşündükleri iklimi arıyorlar. Ama buna karşı siyasi olarak karşı çıkanlar da var: “Efendim, biz onlara uymaya mecbur muyuz? Biz bağımsız bir devlet değil miyiz?”. Bütün bunlar söylenebilir. Belki bütün bunlar da doğrudur. Bunları tartışmıyorum. Ama rayda bulunduğumuz sürece bu gerekçelerin anlamı yoktur. Bu gerekçeler bazı hususların kabul edilmesinde en aşağısından gecikmeye sebebiyet vermektedir. Teşekkür ederim.



II. Oturum:

Kurumsal Yönetimin Yönetim Kurulu Uygulamalarına Etkileri

DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE DANIŞMANLIK A.Ş.
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



Çok değerli katılımcılar, öncelikle bu önemli konuda bu kadar yaygın ilgi olmasından çok büyük memnuniyet duyduğumuzu bütün panelistler olarak ifade etmek istiyoruz. Çünkü herhangi bir toplumun gelişmesi için kaynakları etkin kullanması lazım. Herkesin kaynağı sınırlı... Etkin kullanmak da en baştan, işin yönetimini doğru yapmaktan başlıyor.

Öncelikle konuyla ilgili olarak Sevdil Hanım'ın dile getirdiği noktadan bahsetmek istiyorum. O da benim lisanımda bu konu yönetim, yönetim değil. Çünkü yönetimin İngilizcesi “management”, yönetişimin İngilizcesi “governance”. İki farklı kelime, farklı kavram, karıştırıyoruz. Sonra o kavramın içini doldurmakta da zorluk çekebiliriz diye düşünüyorum. Ama birçok yerde kurumsal yönetim diye de geçiyor. Ben konuşurken kurumsal yönetişimi kullanacağım.

Kısaca kurumsal yönetişimin neden önemli olduğu ve nereden başladığına ilişkin bir girişle başlamak istiyorum.

“... beklentileri yönetmek için tutarlılık ihtiyacı var. Eğer bütün paydaşlarınıza tutarlı davranmıyorsanız, yarın ne yapacağınızı bilmiyorlarsa, yarının için başkaları kolay yatırım yapmazlar.”

Yönetişim, aslında ilk önce bütün dünyada şirketlerin çeşitli sermayedarları cezbedebilmesi için ortaya konmuş bir kavram. Değişik sermayedarlara dengeli bir şekilde davranılmasını içeren birtakım kurallar olarak ortaya çıktı. Dolayısıyla, öncelikli olarak halka açık şirketlerde başladı. Farklı yerlerden sermayeyi alıyorsak, onlara karşı belirli bir hesap verebilirlik ilkemiz olacak, şeffaflık ilkemiz olacak gibi. Ancak, bence kurumsal yönetişim - Agah Bey'in de çok iyi bir şekilde konuşmasında bahsetmiş olduğu gibi - aslında bundan çok daha geniş bir kavram. Herhangi bir kurumun

her türlü kaynağa daha etkin bir şekilde ulaşabilmesi için o kaynaklara sahip olanlara güven vermesi lazım. Bu her türlü paydaş için geçerli. İster çalışanlar diyelim; kurumuna güvenmeyen çalışanlar o kurumu terk etme eğiliminde olurlar veya iyileri kaçar. İsterseniz değer zincirindeki diğer paydaşlar diyelim; bayi teşkilatınız olabilir, tedarikçileriniz olabilir. Kime daha çok güveniyorsa, tedarikçiler veya satış kanalları da ona daha iyi şartlar sağlar. Güvendiğiniz insana karşı daha çok yatırım yaparsınız. Dolayısıyla, konu sadece finansal kaynaklarla sınırlı bir konu değil. Konu, iş yapmak için gerekli bütün paydaşlara güven vererek onlardan daha iyi sonuçlar almak, sizin amaçlarınıza yönelik olarak onların kaynaklarını yönlendirmelerini sağlayabilmek. Bu şekilde düşündüğümüz zaman, bence zaten kurumsal yönetişim ilkelerine de birkaç tane daha eklemek lazım. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi tutarlılık. Neden? Çünkü beklentileri yönetmek için tutarlılık ihtiyacı var. Eğer bütün paydaşlarınıza tutarlı davranmıyorsanız, yarın ne yapacağınızı bilmiyorlarsa yarının için başkaları kolay yatırım yapmazlar.

Peki, yönetim kurullarının kurumsal yönetişimin oluşmasında ve gelişmesinde ne gibi rolü var ve neden önemli? Sayın hocamız Ünal Tekinalp'in de, Agah Bey'in de oldukça net bir şekilde bahsettikleri üzere her türlü kurum için önemli aslında. Sadece halka açık şirketler, sadece

büyük şirketler, sadece ihracatçı olan şirketler için değil, her türlü kurumun yönetim kalitesini geliştirebilmesi için kurumsal yönetime ihtiyacı var. Çünkü her gün, her kurumda işlerle ilgili birçok karar alınıyor. Her kararın çeşitli dengeleri gözetme ihtiyacı var. Bu dengelerden birkaç tanesinden bahsedelim:

- **Her karar mutlaka risk ve getiri içerir.** Dolayısıyla, risk getiri dengesini doğru oturtmamız lazım.
- **Her kararın kısa ve uzun vadeli etkileri vardır.** Bugün çok sıkışık durumdayız, hadi çalışanlarımızın maaşlarını indirelim dediniz. Ne yapıyorsunuz? Çalışanınızın geleceğe olan güvenini zedeliyorsunuz ya da aynı şekilde tedarikçinizin.
- **Her kararın aynı zamanda paydaşlara yönelik değişik etkileri var.** Bir kararı verirken hep ‘Rabbena hep bana’ dersiniz öbür taraftakileri zaman içinde küstürmeye başlarsınız. Dolayısıyla, bu konuda da dengeli olmak ihtiyacı var.

• **Motive edebilme ile denetleme dengesi.** Yönetim kurullarının da iki temel görevi var: Yönlendirme ve gözetme. Yani “guidance” ve “oversight”. Bu temel görevleri yerine getirirken de yöneticilerini nasıl motive ettikleri konusunda yine bir denge var. Çok fazla işin detayına girmeye kalkarlarsa denetleme görevini yapamazlar, sadece denetleme görevine odaklanırlarsa bu sefer Agah Bey’in de söylediği gibi, değer yaratma ve yönlendirme boyutunda eksiklik kalabilirler.

“... yönetim kurulunu oluştururken o şirketin ne gibi sorunlarla karşılaşma potansiyeli olduğuna bakıp, ona göre yönetim kurulunu oluşturmak lazım. 11 tane Alex’den iyi bir futbol takımı çıkmaz. Mutlaka farklı deneyimlere de ihtiyaç var.”

Dolayısıyla, aslında temel olan değerın sürdürülebilir olarak artırılmasını sağlamak. Bu kadar çok dengenin olduğu kararların tek bir kişi tarafından verilmesi halinde hepsinin doğru olarak verilmesi çok zor ve belki de kararların herhangi bir grup açısından da hepsini doğru olarak almak da mümkün değil. Çok zor olabilir ama özellikle farklı bakış açılarına sahip, aynı hedefe odaklanmış, farklı deneyimlere sahip bir yönetim kurulu ile bu kararların gözetilmesi ve denetlenmesi hata oranını azaltıcı bir unsur olacaktır. Dolayısıyla, yönetim kurullarını gerek oluştururken, gerek çalıştırırken her türlü kurumda bu konulara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamak isterim.

Bu nedenle de zaten ideal yönetim kurulu diye bir durum yoktur. Herhangi bir kurum için herhangi bir dönemde ideal yönetim kurulu vardır. Çünkü herhangi bir yönetim kurulu o şirketin özellikle de önümüzdeki üç ila beş sene içerisinde karşılaşacağı en önemli sorunlar konusunda deneyim sahibi olmalı ve bu deneyimler farklı boyutları içermelidir. Farklı boyutları içeren deneyimlere sahip ve birbirine saygı duyan ama aynı zamanda aynı hedef için çalışan bir ekibin hata yapma oranı azalır. Örnek verelim: Yarın Çin’e en büyük yatırımını yapacak olan bir şirketin yönetim kurulunda Çin ile ilgili deneyim sahibi kimse yoksa o yönetim kurulunun o kararları sağlıklı alması güç olur. Yarın veya üç sene içerisinde halka açılmayı planlayan bir şirketin yönetim kurulunda en azından bir veya iki tane halka açık şirketlerde yönetim deneyimi olan birileri yoksa o şirket o hazırlığı yeteri kadar iyi yapamaz.

Dolayısıyla, yönetim kurulunu oluştururken o şirketin ne gibi sorunlarla karşılaşma potansiyeli olduğuna bakıp, ona göre yönetim kurulunu oluşturmak gerekir. Bu nedenle, 11 tane Alex'den iyi bir futbol takımı çıkmaz. Mutlaka farklı deneyimlere de ihtiyaç vardır.

Ben oturma başkanı olduğum için daha fazla konuşmayacağım. Ancak özellikle kurumsal yönetim konusunda ciddi deneyimleri olan ve farklı perspektifleri bulunan çok değerli panelistlerimiz var. Örneğin, Hamdi Bey ile başlayacak olursak, Hamdi Bey Türkiye’de “herhangi bir şirketin % 51’ine sahip olarak yönetmem gerekir” eşikini aşmış nadir işadamlarımızdan biridir. Bu, anlayış olarak çok önemli ve aşılması kolay olmayan bir eşiktir. Ancak bu sayededir ki, 10 sene içerisinde – 10 sene çok kısa bir zaman – hiç yoktan TAV gibi dünya markası ve dünyanın birçok yerinde faaliyet gösterebilen bir şirketin %51 sahibi değil ama patronu konumunda bulunmaktadır. Bunu sağlarken de kurumsal yönetim ilkeleri üzerine – özellikle sermaye piyasalarının beklentileri başta olmak üzere – oldukça deneyim sahibi oldu. Az önce belirttiğim gibi, kurumsal yönetimi kesinlikle sadece sermaye piyasaları ile ilgili olarak görmüyorum ama hep oradan başladığı ve de en çabuk paraya dönüşen yer orası olduğu için onu özellikle vurguluyorum. Bizimle bu deneyimlerini paylaşması sanıyorum bazı eşikleri Türkiye’deki diğer girişimcilerin ve işadamlarının aşması adına yardımcı olacaktır.



AKFEN HOLDİNG
YÖNETİM KURULU BAŞKANI
HAMDİ AKIN

Teşekkür ederim. Doğrusunu isterseniz dışarıdan böyle göründüğünü bilmiyordum, mecburen bütün şirketlerin % 51'ini satacağım demektir.

Hakikaten çok değişik tecrübeler edindik bu 10 senede, çünkü Türkiye'de sermaye piyasalarının gelişimi bu zaman dilimine biraz tekabül ediyor. Bu

bağlamda, Türkiye hiç görmediği yabancı sermayeyi de son 10 senede gördü. Yıllık yirmi milyar, otuz milyar dolar paranın Türkiye'ye geldiği zaman nasıl bir mala talip olduğu, nasıl bir malı almak için geldiğini hep beraber gördük. Onun için biz de çok basit bir ifadeyle mallarımızı, şirketlerimizi o paranın talep ettiği şekilde hazırlamak üzere kendimizi yapılandırdık. Bu çerçevede, nasıl bir talep olduğunu çok iyi inceledik.

Biraz evvel bir soruya Ünal Hocam AB yoluna girdiysek bunları yapacağız dediğinde, bu doğrudur şüphesiz. Ama bir başka doğru daha var: O da aslında biz para kazanmak istiyorsak bunları yapacağız. Yani kendimizi düşünüyorsak yapacağız, AB'yi değil. Şirket sahibi olarak kendinizi düşünüyorsanız, o şirketin çok iyi para etmesi gerektiğini düşünüyorsanız, yıllarca sarf etmiş olduğunuz emeğinizi ya da yatırmış olduğunuz sermayenizi bir gün daha değerli olarak geri almayı istiyorsanız; mutlaka bunları yapacaksınız. Eğer bunları yapmazsanız yatırdığınız emeğiniz de, sermayeniz de daha altında bir değerle size gelir ki, o da bir işadaminin yapması gereken ya da başarılı olacağı bir nokta değildir.

Şimdi tabii yönetim kurulları dediğimiz zaman, bugün bulunduğumuz ortam içerisinde konuyu ikiye ayırmak lazım: Halka açık olmayan şirketlerin yönetim kurulları ve halka açık olan şirketlerin yönetim kurulları. Halka açık olmayan şirketleri de ikiye ayırmak lazım: %50 veya benzeri büyüklüğünü yabancı ortaklı bir şirketle devam ettiren şirketler ya da tek başına bir aile şirketi olan şirketler. Halka açık olmayan şirketlerde yönetim kurulları kağıt üzerinde, TTK'nın istediği şekilde, yani bir zorunluluk olduğu için var. Ama aslında toplanan bir yönetim kurulu yok. Örneğin, Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri Rehberi'nde yılda on iki defa toplanılıyor şeklinde gösterilmiş, ancak bendeki son çalışma Türkiye'deki yönetim kurulu toplantılarının yılda 35.5 defa yapıldığını gösteriyor. 35.5 defa nasıl toplanır? Bu aslında hiç toplanılmadığını gösteriyor çünkü yönetim kurulu toplantısı yapılmadan, imza dolaştırılıyor. Yani, patron sık sık karar alıyor, aldığı kararı da sekreterine verip "yönetim kurulu üyelerine imzaya dolaştır" diyor. Dolayısıyla, yönetim kurulu toplantısı da yapılmış oluyor. Bu şekilde ortalama olarak ayda üç – dört defa karar alınıyor. 35.5 defa toplantı yapılması Avrupa ortalamasının çok üzerinde bir sayıdır. Bu çerçevede diyebiliriz ki, yönetim kurulları aile şirketlerinde çok fazla toplanan ve gerçekten yönetim kurulu icraatını yapan kurumlar değildir.

Bir aile şirketi eğer kurumsal yönetime geçerse, kurumsal yönetim, yönetim kurulunun toplanmasını da zorlayacaktır. Ancak, yönetim kurulunun toplanması da zor bir iştir. Patronun elindeki gücü dağıtması, yavaş yavaş yönetim kurulundan başlayarak bile olsa delege etmesi demektir. Bu sebeple kurumsal yönetime geçmeyi çok arzu etmezler, hatta kurumsal yönetime etki etmek isterler. Yönetim kurulu üyelerini de kendi istedikleri adamlardan tayin ederler. Samimi konuşmak lazım ki çözüm bulalım. Birçok şirketimizde bu böyledir ve dolayısıyla patron, atanan insanlarla yönetim konusunda her ne kadar kendi üzerine bir baskı

oluşsa da, bunu en hafif şekilde atlatmaya çalışır. Halbuki işadımı, şirketin karını ve değerini arttırmak ve o değerden para kazanmak istiyorsa; şirketi, bir gün mutlaka kamuya mal olacağını düşünerek yapılandırmalıdır. Eğer bu şekilde hareket edilirse, o zaman mantık ve davranış biçimi baştan aşağı değişir. Bir işadımı işe başlarken bu mantıkla başlarsa yolu çok çabuk açılıyor, “Benim menfaatim nerede?” diye sormuyor. Bu arada kahve molasında bir katılımcı bana “Tamam da kurumsal yönetişimde işadımının menfaati nerede?” diye sordu.

*Kurumsal yönetişimde menfaat
o şirketin değerinde...*

Öyle bir durum ki bu, mesela aile şirketlerinin yönetim kurullarında oybirliği gözükür ama bazen oy çokluğunun olmasında da fayda vardır. Yani, birkaç defa oy çokluğunun olmasının şirketlere çok büyük zararı da yoktur ve oybirliği olacak diye ısrar etmek gereksizdir. Ama şu var: Hep oybirliği oluyorsa da son derece diyalog içinde gittiğinin göstergesidir.

Patron şirketleri halka açıldıktan sonra kurumsallaşmaya başlıyor. Kurumsal yönetişim ve onun getirmiş olduğu kurullardan mutlaka istifade etmek zorunda olduklarını hissediyor ve yönetişim yavaş yavaş halka açık olan kesimle birlikte (Örneğin, % 40’ı halka sattık, o % 40’ı alanların hakkını korumak üzere) yapılandırılıyor. O zaman bu hakları korumak üzere, o haklarla kendi haklarını birleştirmek zorunda. Aslında, patron profesyonellerine karşı halkla birlikte oluyor farkında olmadan ve böyle olduğu zaman da başarı geliyor. Sakın profesyonellere karşı halkla beraber olup, profesyonellere karşı bir cephe oluşturmak anlamı çıkmasın. Elbette ki profesyonellerle birlikte çalışmak **ama asıl kimden yanasın diye sorulursa ben benim hisse senetlerimi alanlarla beraberim. Onların hakkını koruyacak kurumlar, kurullar, teftiş, kontrol gibi mekanizmalar neyi gösteriyorsa benim profesyoneliye karşı, ben onlardan yanayım ve onların dediği yoldan gitmek zorundayım. Benim menfaatim de onu gerektiriyor.** Onun menfaati de benim menfaatim de, profesyonelin menfaati de aynı noktada çakışıyor ve sonuç itibarıyla büyüyen bir değere doğru gidiyoruz.

Aslında mekanizma o kadar zor değil. Yeter ki mantığımız bunu kabullensin, bu şirketlerin bizim olmadığının kabul etmek zorunda olalım. Başlangıçtan beri işi böyle kurgulayalım. Sonuçta, hepsinin bir çıkış noktası olduğunu düşünelim. Bu şirketlerin yaşayabilmesi için bizlerle beraber ölmemeleri lazım. Biz öldüğümüz zaman şirketlerimiz de genelde ölüyor. İkinci nesle çok az, üçüncü nesle hemen hemen yok denecek kadar az geçiyor şirketler. O halde bizden daha iyi yapabilecek insanlara bu şirketleri zamanından önce devretmemiz ve onların bu şirketleri yaşatmalarını sağlamamız gerekiyor. Bunu sağladığımız sürece 200, 250, 300 yıl çalışan şirketleri yaratabilmemiz hiç de zor görünmüyor çünkü şirketin sahipliliğinin değişmiş olması bir şey ifade etmiyor. Önemli olan o şirketin istihdam yaratmış olması, o şirkette çalışanların hala daha devam ediyor olması. Kaç senedir? 100 senedir. Kaç senedir? 200 senedir. Ama sahibi dün oydu, bugün bu ya da sahibi demeyelim de, büyük hissedarı.

Şu anda bildiğimiz birçok firmada olan bir duruma, örneğin Mercedes’e bakalım. Mercedes’in Alman olmadığını kimse iddia edebilir mi? Ancak belki de sahibi Amerikalılar, bilmiyoruz. Çok büyük ortağı kimdir? Bilmiyoruz. Bakarsak buluruz tabii ki. Ama belki de Avustralya’da bir fon. Bu yapıların böyle olmasında hiçbir önemi yok. O şirket Alman’dır, artık o bayrağı dikmiştir, çalışanların da %80’ni Alman’dır ama sonuç itibarıyla çok uzun yıllar yaşayabilecek bir yapıya kavuşmuştur. Nasıl? İşte bu “exit”lerle, yani delege etmekle, devretmekle. Ben ailelerde de böyle görüyorum. “Exit” derken mutlaka parayla yapmayabilirsiniz. Paralı satış var, parasız satış var. Paralı satışta bir yabancıya satarsınız, paranızı alırsınız. Parasız satışta çocuklarınıza satarsınız. Siz devreden çıkarsınız ama bütün

yetkilerinizi devredersiniz. Yani gerçek anlamda satarsınız ve siz çıkar gidersiniz, arkanıza bakmazsınız. O orada sizden daha az becerikli bile olsa inanın başarılı olacaktır. Hiç şüphe yok. Eğer başarısız olursa siz hala hayatta olduğunuz için onu bir gün geri alıp, tekrar düzeltme şansına da sahipsiniz. Dolayısıyla, aileler bunu rahatlıkla yapabilirler ama ölmeden! O şirketin kurucusu, o işi yaratan her kim ise, onun mutlaka hayatta iken ikinci nesle ataması ve onu çok ciddi anlamda yetkilendirmesi gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, Koç Holding’de bu kültür vardır. Koç Holding atamalar ile hayattayken ikinci nesle devredilir ve sorun çıkmadan çözülür. Bunu yapamayanlarda ise maalesef kaos yaşanıyor ve kaosu aşmak için de özel bir çaba gerekiyor. Bu kararları verecek olanlar da hep yönetim kurulları oluyor ama yönetim kurullarını da doğru yönlendirmesi gereken kurumsal yönetime atanan veya bu yönetimi yapan insanlar oluyor.

Yönetim kurulları nasıl olmalı konusuna gelirsek, bağımsız üye konusunda bazı sözler söylendi. Yabancı üye ve bağımsız üye konusunun önemli olduğu kanaatindeyim. Yine Avrupa’da yapılan araştırmalara göre ülke olarak çok gerideyiz. Yanılmıyorsam, yabancı şirketlerde %26 oranında farklı ülkelerden üyeler yer alıyor. Yani, Danimarkalı bir şirkette bunun % 26’sı İngiliz ya da Alman üyelerden kurulu. TAV’da bu orana %22 ile yaklaşmış durumdayız. Akfen’de ise şu anda bir tane yabancı üye var ama o da %20 oluyor çünkü yönetim kurulu beş kişi. Dolayısıyla, bu oranı tutturmak zorundayız. Eğer uluslararası bir firma olmak istiyorsak, eğer sadece yerel olmak, sadece Türkiye içerisinde kalmak istemiyorsak mutlaka yabancı yönetim kurulu üyelerini almalıyız. Ancak, onları sadece çay kahve içirip, yönetim kurulu toplantılarına katıp, geri yollamak şeklinde değil, mutlaka onlara aktif roller vererek onlardan istifade etmeliyiz. Belki diğerlerinden biraz daha fazla para verirsiniz ama mutlaka onların getireceği katma değerden istifade etmek şartıyla yabancı üyeleri yönetim kuruluna almak lazım.

Türkiye’de yönetim kurulu toplantı sayıları, şirket halka açık olduğu zaman ciddileşiyor. Senede 6 ile 9 arasında yönetim kurulu toplantısı herkes için son derece tatminkar oluyor. Yeni birtakım çalışmalara göre yönetim kurullarının biraz daha konulara vakıf hale getirilmesi, biraz daha sorumluluk taşıması gibi konular var. Bunlar tartışılacaktır. Çabuk karar verilecek hususlar değil. Yönetim kurulunun sorumluluklarının arttırılması ve yönetim kuruluna girecek olan insanların da yönetim kurulu üyeliğinden soğutulmaması gerekmektedir. Bu ikisinin arasında ince, hassas bir denge vardır. Bu dengeyi de mutlaka korumak lazım çünkü yönetim kurulu her ne olursa olsun bir icra kurulu gibi günün 24 saatini o şirketle ilgili harcamaz. Yönetim kurulu senede 6 veya 9 defa gelir ve diyelim ki, bir 6 veya 9 defa daha kendi kendine dersini çalışır. Ancak, hiçbir zaman bir icra kurulu kadar bir şirketin işlerine vakıf olamaz. Dolayısıyla, icra kurulunun işlerine çok fazla karışmamalı hatta hiç karışmamalı. İcra kurulunun kendisinin önüne getirmiş olduğu kararları sağlıklı bir şekilde inceleyip, kararını verebilmeli. Onun için de icra kurulu genelde uygun görüşle arz etmeli yönetim kuruluna. Yani yönetim kurulunun görüşlerini arz ederim değil, bizim uygun görüşümüzle yönetim kurulunun görüşlerini arz ederim demesi lazım. Bu çok önemlidir ve o yönetim kurulunda icranın da yönetim kurulu tarafından çok güvenilir kişilerden müteşekkil olması lazım. Aksi takdirde, yönetim kurulu karar vermek zorunda kalırsa – icranın bazı görevleriyle ilgili de olsa – o zaman yönetim kurulunun detaya inmek gibi bir zorunluluğu ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile, doğru karar verebilmek için konuları çok iyi anlaması, evveliyatına gitmesi gerekir. Bu da imkansızdır ve

“Yönetim kurulu, hiçbir zaman bir icra kurulu kadar bir şirketin işlerine vakıf olamaz. Dolayısıyla, icra kurulunun işlerine çok fazla karışmamalı...”

şirketin içerisinde anarşi yaratır, hiyerarşik düzeni bozar. CEO dururken CEO'nun altındaki insanlarla konuşmanız gerekir, onun altındaki insanlara inmeniz gerekir. İşlerin yerlerine gitmeniz gerekir ki bu şirketin adeta iflası demektir, son derece tehlikelidir. Bu sebeple, yönetim kurulunun sorumluluklarının artırılması konusu çok iyi tartışılması gereken bir konudur. Çok fazla sorumluluk yüklenirse yönetim kurulunda girecek adam sayısı giderek azalır. Kaliteli insanları da buradan uzaklaştırmış oluruz. O sebeple bu konuya da parmak basmak istedim.

Teşekkür ederim.

Dr. Yılmaz Argüden: Çok teşekkürler. Hamdi Bey'in vurguladığı birkaç tane kavramın üzerinden gitmek istiyorum:

- ✓ Herhangi bir şirketin değeri o şirketin geleceğinin olmasıyla alakalı bir husus. Dolayısıyla, şirket ne kadar sürdürülebilir olursa, ne kadar uzun vadeli bakış açısı ile yönetiliyor olursa değeri o kadar yükseliyor. Hissedarların da elindeki değer o kadar yükselmiş oluyor.
- ✓ Sadece hissedar meselesi değil aynı zamanda paydaş meselesine bir miktar değinildi. Bundan birkaç sene öncesine kadar paydaş konusu, biraz sosyal bir konu hatta solcu bir yaklaşım gibi algılanıyordu. Fakat artık çok iyi farkındayız ki, aslında paydaşlara iyi bakmak hissedarların yapacağı en önemli işlerden bir tanesi çünkü bir elin nesi var iki elin sesi var. Paydaşlarına güven vermeyen, onlarla birlikte çalışmayan hiçbir kurum kolay kolay gelişmiyor. Onun için paydaşlara dengeli, adil, tutarlı davranmak aslında şirketin sürdürülebilirliği ve başarısını garanti altına almanın temel araçlarından bir tanesi aynı zamanda. Yani hissedarın da çıkarına olan bir husus. Ben Hamdi Bey ile bir konuda farklı düşündüğümü vurgulamak istiyorum. O da yönetim kurulu üyelerinin konuların derinliğine vakıf olmaması diye bir konu söz konusu olmaz. Her konuya en azından genel mânada vakıf olmalılar. Aksi takdirde yönlendirme ve gözetim görevini hakkıyla yerine getiremezler.
- ✓ İcraya karışmama konusuna katılıyorum çünkü yönetim kurullarının en temel görevlerinden bir tanesi denetim ve gözetme dedik. İnsan kendi karar verdiği konuda veya kendisinin oluşturduğu konuda bu gözetimi sağlıklı yapamaz. Zaten her yönetim kararının dört tane boyutu vardır:
 - i. İnisiyatif geliştirilmesi, yani ne yapılacağına ilişkin bir öneri geliştirilmesi
 - ii. Önerinin değerlendirilerek onaylanması
 - iii. Onaylananın uygulanması
 - iv. Uygulamanın başına göre olup olmadığının denetlenmesi, gözetilmesi

Bu karar adımlarının birincisi ve üçüncüsü yani inisiyatifi geliştirmek ve uygulamak yönetim inisiyatifidir. Onaylamak ve denetlemek ise yönetim kurulu inisiyatifidir. Bunları karıştırırsak işler karışır. O mânada yöneticinin işine mikro bazda karışmamak lazım. Yoksa anlayacak kadar vakti olmaması açısından değil çünkü şirkette olup biteni iyi anlaması, iyi yönetim kurulunun önemli görevlerinden bir tanesidir.

İkinci konuşmacımız Sayın Hakan Ateş'in bu panelle ilgili birkaç tane özelliği olduğunu düşünüyorum. Birincisi, kurumsal yönetişimin en önemli faaliyetlerinden bir tanesi iyi risk yönetimidir ve risk yönetimi bankalar için çok kritik. Geçtiğimiz dönem içerisinde şunu

gördük ki, Türk bankaları bu konuda dünyadaki birçok bankaya nazaran daha başarılı oldular. Dolayısıyla, yönetim kurulunun risk yönetimiyle olan bağlantısını anlatması açısından faydalı olur diye düşünüyorum. İkincisi, Hakan Bey bir bankanın genel müdürlüğünü yapıyor ve çok enteresan bir şekilde uzun seneler bu bankanın patronu ve hissedarı yönetim kurulunda bile değildi. Biliyorsunuz, yönetim kurulunda patronu olmayan bir banka az bulunuyor. Hakan Bey bu bankalardan bir tanesini yönetti, patronu da Ahmet Zorlu'ydu. Arkasından uluslararası bir bankaya satıldı. Bu sefer de Avrupa'daki deneyimlere yönelik bir yönetim kurulu ile çalışma durumunda kaldı. Bunların arasındaki farklar ve ikisinin uygulamaları konusundaki deneyimlerini bizimle paylaşması da sanırım dinleyicilerimiz için enteresan olacaktır. Buyurun, Hakan Bey.

HAKAN ATEŞ
DENİZBANK A.Ş. GENEL MÜDÜRÜ



Teşekkürler Sayın Başkan. Değerli konuklar...

Bildiğiniz üzere, ben Hamdi Bey gibi patron değilim. Bu konuya ilişkin görüşlerimi bir profesyonelin bakış açısından paylaşacağım sizlerle.

İki anekdotla başlamak istiyorum...

Birinci anekdot İstanbul'da geçiyor, sene 1997. Ahmet Zorlu ile yenen yemek sonrası, görevimi kabul ettim. O sırada Garanti Bank Moskova'nın kurucu genel müdürü olarak, yine sıfırdan bir bankayı Moskova'da hayata geçirmiştım. Arkasından görevi kabul edince Türkiye'ye geldim. Ahmet Bey görüşmemizde bana, 69'ar milyon dolara Anadolu Bank ve DenizBank'ın televizyondaki bir açık artırmayla satıldığını aktardı. O tarih itibariyle de bankada herhangi bir şube, personel ya da teknoloji benzeri altyapı yoktu. Eşim Moskova'da uzun süre kalacağımızı düşünerek evi kiraya vermişti. İki yıl sonra döndüğümüzde Swisotel apart kısmında iki oda tuttuk. Bir tanesinde şu anda Robert Kolej'i bitirdikten sonra Birmingham'da felsefe tahsil eden oğlum, eşim ve ben kalırken, diğer odada tek hatlı bir telefonla bankamızı faaliyete geçirdik. Esas itibariyle bankamızın ilk günlerinde ben 1 sicil numarasıyla işe başlamıştım. Yalnız bu gelişmelerden önce Ahmet Bey ile "misyon, vizyon, ben banka kuracak olursam nasıl bir banka kurmak isterim, benchmark analizlerim nedir, alternatif planlar nedir" gibi konularda epey bir sohbet etmiş ve yönetim kurulunun oluşmasına kadar mutabık kalmıştık. Bu görüşmemizde, o tarihte oldukça yeni bir kavram olan "*Supervisory Board*", gözetimci kurul yani "Denetleyen Yönetim Kurulu" kavramını da Ahmet Bey ile paylaşmıştım. Ahmet Bey diğer işlerinde doğrudan CEO gibi hareket ediyordu. Ancak, şunu da söyledim: "Bankacılık oldukça düzenlenmiş bir alan ve bu çerçevede bir elektronik şirketiniz olabilir, tekstil şirketiniz olabilir ama bankam var diyemezsiniz.", banka kamunun malıdır.

13 yıl sonra bugün; özel bankalar arasında İşbankası, Akbank, Yapı Kredi ve Garanti Bankası'nın arkasından konsolide kârlılıkta 81. sıradan 5. sıraya yükselmiş bir bankanın yöneticisiyim, CEO'suyum.

İkinci anekdotum Singapur'da geçiyor. Sene 2006, IMF toplantıları iki – üç senede bir Washington DC'nin dışında yapılıyor. Yine böyle bir toplantıdaki Bankalar Birliği'nin resepsiyonunda Sayın Hüsnü Özyeğin, Yönetim Kurulu Başkanımız Dirk Brunell ile beni kolumdan tuttu ve "Bu arkadaş'a iyi bakın; benim sahip olarak 19 yılda yaptığımdan daha iyisini profesyonel olarak 9 yılda yaptı." dedi. Çünkü bankamız Mayıs 2006'da 3 milyar 250 milyon dolar ya da çarpan itibariyle defterin 4.6 katına satılmıştı. Türk bankacılık sisteminde bugüne kadarki en yüksek çarpandır. Hüsnü Bey'in bu sözleri beni muazzam motive etti.

Yine o 1 sicil numaralı döneme bakarsak, çok ciddi meseleler, artan ihtiyaçlar, çeşitlilik ve oldukça düzenlenmiş bir ortam vardı. Ahmet Bey sağ olsun, bu konuda elverdi ve 9 sene boyunca da harfiyen uydu. Hiçbir yönetim kurulunda olmadı, Genel kuruldan genel kurula geldi. Tabii arada her istediğinde bilgilendi. Bu işin tek çözümü 'ortak akıl'dı ve bunu bir mekanizma haline getirmektir. Her ne kadar devenin ortak akılla tasarlanmış bir at olduğu iddia edilse de esas itibariyle bundan başka bir çıkar yol olmadığını kendi tecrübemle de

algıladım. Bununla ilgili sizlerle paylaşmak üzere çok kısa bir hazırlık yaptım. Kavramsal taraflarını süratle geçeceğim. Değınmek istediğım birkaç nokta var.

Kurumsal Yönetim

Tanım

Kurumsal Yönetim; Şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğır pay sahipleri arasındaki ilişkiler dizini olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası finansal krizler ve skandallar, denetim ve yönetim sistemlerinin, şeffaflığın, hesap verebilirliğın ve dolayısıyla kurumsal yönetim kavramının önemini ön plana çıkarmaktadır.

Kurumsal Yönetim, rekabet gücünün arttırılmasında da gittikçe önem arz eden bir olgu haline gelmiştir.

Kurumsal Yönetim

Amaç

Sermaye Piyasaları Açısından:

- ☐ Sermaye piyasalarını büyötmek
- ☐ Sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını sağlamak
- ☐ Tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını sağlamak
- ☐ Tasarrufların menkul kıymetlere yatırılmasını sağlayarak halkın ekonomik kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak,
- ☐ Uzun vadeli tasarruf birikimini arttırmak

Şirketler Açısından:

- ☐ Kurulan mekanizmalar yolu ile;
 - ☐ İmajını
 - ☐ İtibarını,
 - ☐ Güvenilirliğini ve
 - ☐ Performansını artırarak istikrarlı büyüme ve yüksek karlılık sağlamak
- ☐ Yatırımcı güvenini kazanmak
- ☐ Şirketin değerini arttırmak

Menfaat Sahipleri Açısından:

- ☐ Belirli şartlarda şirket yönetimine katılma hakkı
- ☐ Alınan riskle orantılı bir getiri elde etmek
- ☐ Düzenli olarak kar payı almak
- ☐ Her türlü haklarının korunmasını sağlayacak mekanizmalardan emin olmak

Az önce paydaşlardan söz edildi. Gerçekten kurumsal yönetim diye bahsettiğimiz zaman, sermaye piyasası, şirketler ve de menfaat sahipleri açısından algılanabilir konu.

Menfaat sahipleri ise hiçbir zaman sadece hissedarlardan ibaret değil; tedarikçiden çalışanlara kadar çok daha kapsamlı olduğunu biliyoruz.

Kurumsal Yönetim

Faydalar

Şirket Açısından:

- ☐ Finansman imkanlarının ve likiditenin artması,
- ☐ Krizlerin daha kolay atlatılması,
- ☐ Sermaye piyasalarına katılım,
- ☐ İstikrarlı, uluslararası sermaye akımlarının ve kurumsal yatırımcıların çekilmesi
- ☐ Doğru yatırım ve birleşme kararları alabilme
- ☐ Başarılı risk yönetimi
- ☐ Firma imajının ve değerinin artması

Yatırımcı Açısından:

- ☐ Şirkete duyulan güvenin artması,
- ☐ Uzun vadeli tasarruf sağlama,
- ☐ Doğru yatırım kararları alabilme,
- ☐ Zamanında doğru ve eksiksiz bilgiye ulaşabilme.

Konunun hepimizin bildiği yararlarına değinmeyeceğim. Doğru kararı doğru zamanda almak burada konunun çok kısa özeti. Ana ilkeler olarak, uluslararası alanda kabul görmüş olan eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirliğin yanı sıra, bir beşincisi de risk yönetimi.

Kurumsal Yönetim

Unsurlar

Eşitlik – Şirket yönetiminin ortaklara ve menfaat sahiplerine eşit davranması ve çıkar çatışmalarının önüne geçilmesi

Şeffaflık – Bilgi akışının tam ve eş zamanlı olmasının sağlanması

Sorumluluk – Yönetimin, yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar ve denetçiler arasında dengeli dağılımına ilişkin sorumluluğu

Hesap Verebilirlik – Yönetim Kurulu üyelerinin esas itibarıyla şirket tüzel kişiliğine ve ortaklara karşı hesap verme zorunluluğu

Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve İç Kontrol

İlkeler içinde yer almayan bir başlık olmasına rağmen, risk faktörü yüksek olan ülkelerde önemle üzerinde durulmaktadır. Ülkemizde de çeşitli uygulamalarda 5. ilke olarak ele alınmaktadır.

- ☐ İç kontrol mekanizmalarının kurulması
- ☐ Finansal ve finansal olmayan bilginin doğru ve eksiksiz raporlanması
- ☐ Yasalara ve mevzuata uygunluk
- ☐ Mevcut ve potansiyel risklerin tanımlanması ve bu risklere karşı strateji geliştirilmesi
- ☐ Çıkar çatışmalarının incelenmesi, en aza indirgenmesi
- ☐ Bağımsız denetimin etkin yapılmasının sağlanması
- ☐ Şirket devamlılığının ve imajının korunması,
- ☐ Pazar payı ve rekabetin korunması ve artırılması

Artık risk yönetimi beşinci ilke olarak kesinlikle kurumsal yönetim kitaplarına girdi. Kitap demişken, Sayın Hocam Prof. Dr. Mustafa Aysan az önce buradaydı. Kendisinin kitabının 225. sayfasında DenizBank, kurumsal yönetime örnek vaka olarak 13 sayfalık bir bölümde anlatılmıştır. Bu da bizim yönetimimiz açısından gerçekten gurur vericidir.

DenizBank örneğine süratle gelmek ve ne yaptığımızı aktarmak için ilkelerden geçeceğim. İlkeler içerisinde yer almamakla birlikte risk yönetimi ve iç kontrol, artık yönetişimin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu durum sadece bankacılık için değil, her türlü şirket için geçerlidir.

Bu kadar skandal yaşandıktan ve küresel krizde birbiri ardı sıra kurumlar yok olduktan sonra, örneğin Lehman Brothers'ın birinci kuşak sermayesinin yeterli oranın üç katı olduğunu iddia ettikten bir sonraki hafta ortadan kalkması, bu işin artık hayati öneme sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Bugün, BASEL 2.5 veya 3 diye tartışılan konu başlığının da esas itibarıyla biraz finansal sistemi bu anlamda düzenlemek olduğunu ama "short selling" in önlenmesi gibi piyasalara getirilen önlemlerin de bunu bütünlüğünü, FED'in başkanlığında Amerika'da bir kurul oluşturulduğunu, Avrupa'da keza böyle bir kurulun "Supervisory Board" şeklinde hayata geçtiğini hepimiz biliyoruz. Bunların çıktıları artık yeni hayatımızı, yeni dünyamızı belirleyecek.

Mekanizmalar

- ☐ Esas sözleşme ve diğer şirket uygulamalarının Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda düzenlenmesi
- ☐ Yönetim Kurulu'nun yapılandırılması
- ☐ Yönetim Kurulu'nun etkinliğinin artırılması
- ☐ Yönetim Kurulu Komitelerinin oluşturulması
- ☐ "Yatırımcı İlişkileri" biriminin oluşturulması
- ☐ Kamuyu aydınlatma politikalarının oluşturulması
- ☐ Risk yönetiminin etkinliğinin sağlanması

Dolayısıyla, mekanizmalar gerekiyor. Şirketin ana sözleşmesinde bu işleri madde olarak yazma cesaretini ne ölçüde gösterdiğiniz de önemli, çünkü bugününüzü ve geleceğinizi bağlayacaksınız. Tabii yazmak da yetmiyor, uygulamak gerekiyor. Hamdi Bey'in söylediği gibi, yılda 35.5 kere toplanıyorsanız iki şık vardır: Ya toplanmıyorsunuz ya da siz bir CEO'nun alacağı kararları alıyorsunuz. O zaman CEO'dan nasıl hesap sorarsınız? Öyle bir hakkınız yok. Yani, Ahmet Bey de bana "Halis Bey böyle yapıyor, Mustafa Bey böyle yapıyor, Cavit şöyle yaptı" diye kararlara müdahil olsaydı, "Ona değil buna ver. Şu yatırımı destekle" gibi bir durum olsaydı, DenizBank Finansal Hizmetler Grubu bugünkü konumuna gelemezdi tabiiyle.

Kurumsal Yönetim Uluslararası Düzenlemeler

- ☐ Yasal Düzenlemeler
- ☐ OECD
- ☐ Dünya Bankası
- ☐ ICGN (International Corporate Governance)
- ☐ Ülke Kodları
 - ☐ Combined Code
 - ☐ Tabaksblat Code
 - ☐ Cromme Code
 - ☐ asx
- ☐ BASEL

Uluslararası düzenlemelerde, OECD'den Dünya Bankası'na birtakım kuruluşlarda olduğu gibi, International Corporate Governance ciddiye alınıyor ve ülkeler derecelendirmeleri için kodlanıyor. Halka açılırken de kurumsal yönetim açısından nasıl derecelendirildiği önem taşıyor. Hamdi Bey bunu en yakın yaşıyanımız. Sadece finansallarınız değil, sadece ileriye doğru üreteceğiniz gelir ve onu ne ölçüde paylaşacağınız değil; azınlığa ne hak verdiğiniz, nasıl bir yönetim biçimi benimsediğiniz, icra kurulunu – yani bizim hukuk sistemimiz de olmayan, dışarıdaki “*management board*” ki, A.Ş.'lerimizde bir tek Yönetim Kurulu var – yönetiminizin içine nasıl yerleştirdiğiniz hayati önem taşıyor. Hissenizi ona göre alıyorlar. Yarın öbür gün temettü alamazsam, yarın istediğim zaman bunu satamazsam, şirketin üzerinde itibar riski oluştuğunda bunu saydamlıkla, şeffaflıkla bertaraf edecek mekanizmalar yok ise, ben bu hisseyi almam diyorlar basitçe.

DenizBank Uygulamaları

DenizBank için Neden Kurumsal Yönetim?

- ☐ Banka Finansal performansının daha yüksek seviyelere çıkartılması,
- ☐ Finansman imkanlarının ve likiditenin arttırılması,
- ☐ Doğru yatırım kararları alabilme,
- ☐ Başarılı Risk Yönetiminin sağlanması ve korunması,
- ☐ Bankaya olan güvenin arttırılması ve devamlılığının sağlanması,
- ☐ Yatırımcıların korunması,
- ☐ Uluslararası piyasalardan kalıcı ve istikrarlı kurumsal yatırımcıların çekilmesi,
- ☐ Firma Değerinin arttırılması

DenizBank'ta da biz bu ilkelere dayanarak risk yönetiminin başarılı yapılması, hisse değerimizin artması, uluslararası yatırımcılara ulaşabilmek, paydaşları bu anlamda mutlu tutabilmek ve şirketin devamlılığını sağlamak için kurumsal yönetişimin ilkelerini kendi yaşam pratiğimiz için içine soktuk.

Yönetim Kuruluna İlişkin Değişiklikler ve Uygulamalar-1

- ☐ Yönetim Kurulu Üye sayısı 5'den 11'e yükseltilmiştir. Üyeler icrada görev alan, icrada görev almayan ve bağımsız olarak tanımlanmıştır.
- ☐ Yönetim Kurulu'na 3 bağımsız üye atanmıştır. Bağımsız üyelere Bağımsızlık Beyanları yazılı olarak alınmıştır.
- ☐ Bir Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi küçük hissedarları temsil eden üye olarak atanmıştır.
- ☐ "Denetim Komitesi", "Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi" ile Yatırımcı İlişkileri Bölümü kurulmuştur.
- ☐ Yönetim Kurulu'nun, Denetim Komitesi'nin, Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi'nin, Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün görev, sorumluluk ve yetkileri tanımlanmıştır.
- ☐ Yönetim Kurulu Sekreteryası Genel Sekreterlik olarak yeniden yapılandırılmıştır. Yönetim Kurulu toplantı organizasyonu, gündeme ilişkin belgelerin toplu halde sunumu ve toplantı notlarının kaydı Genel Sekreterlik tarafından yapılmaktadır.
- ☐ Yönetim Kurulu Üyelerinin nitelikleri, yetki ve sorumlulukları ana sözleşmede açık olarak tanımlanmıştır.
- ☐ Yönetim Kurulu Başkanlığı ile Genel Müdürlük görevleri farklı kişiler tarafından icra edilmektedir.
- ☐ Yönetim Kurulu Üyelerinin oy hakları eşit olup herhangi bir üyeye veya başkana ağırlıklı oy veya veto hakkı tanınmamıştır.

Kurumsal Yönetim

Yönetim Kuruluna İlişkin Değişiklikler ve Uygulamalar-2

- ❑ Yönetim Kuruluna sağlanan mali haklar Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve internet sitesinde ilan edilmiştir.
- ❑ Yönetim Kurulu tarafından risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması **yeniden yapılandırılmıştır.**
- ❑ Yönetim Kurulu toplanma esasları ana sözleşme ile belirlenmiştir, en az ayda bir defa toplanmaktadır.
- ❑ Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde Bankamız Bilgilendirme ve **Kurumsal İletişim** Politikası oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuştur.
- ❑ Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yıllık yönetici toplantılarında gözden geçirilen misyon ve vizyona uygun hedefler belirlenmiştir.
- ❑ Tüm çalışanlar için bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak alt hedeflerin tanımlandığı, hedef gerçekleştirmelerin değerlendirilerek ödüllendirildiği Performans Yönetim Sistemi Yönetim Kurulu'nun onayı ile hayata geçirilmiştir.

Ne yaptık? Çok kısaca, 5 olan üye sayımızı halka açılma öncesi 11'e çıkarttık. Bütün hisselerimizin imtiyazlı hisse değil ortak (*common stock*) olmasını sağladık. Bu çok önemli çünkü herkese, azınlık hissedarınıza bile, A – B – C – D gruplarına verilmiş muhtelif hakları değil de, doğrudan büyük hissedara verdiğiniz hakları verebiliyorsunuz. 11 tane üyemizin 3'ü bağımsız üyedir. Sayın Ahmet Kılıçoğlu, uzun süreler EXIM Bank'ın genel müdürlüğünü yaptı. O da bizim yönetim kurulumuza bağımsız üye olarak şeref vermiş üyelerimizden biridir. Kendisi, bu kadar iyi düzenlenmiş bir sektörde, cezai maddeleri bu kadar kuvvetli bir kanunda, yarı kamu olan bir şirketin, bir bankanın uzun süre genel müdürlüğünü yapmıştır. Dolayısıyla, Ahmet Bey'in bizim kurumumuza katılması bir anlamda yatırımcının da güven duymasını beraberinde getirir; çünkü işi biliyor ve her şeye imza atacaktır. Bu ikisi bir araya geldiğinde, bağımsızlığı da tam tescillenmişse; bu şirketin kurumsal yönetişiminin onaylanması anlamını taşıyor. Yönetim kurulu bağımsız üyelerinden bir tanesi küçük hissedarları temsilen atanmıştır ve bağımsız üye – bağımsız olmayan (*dependent – independent*) üye, uygulamacı üye – uygulamacı olmayan (*executive – non executive*) şeklinde tanım getirilmiştir. Denetim, Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi ile Yatırımcı İlişkileri bölümü hayata geçirilmiş ve bunların başına başkan olarak bağımsız üyeler atanmıştır. Sorumluluk ve görevleri ana sözleşmede belirtilmiştir. Yönetim kurulu sekreteryası, genel sekreterlik olarak yeniden tasarlanıp, tüm yönetim kurulu tutanakları topluca, her ortamda görülebilecek bir konuma getirilmiştir. Yönetim kurulu nitelik, yetki ve sorumlulukları ana sözleşmede belirtilmiştir. Yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı olması ana sözleşmede esasa bağlanmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin oy haklarının eşit olduğu tescil edilmiştir. Başkanın veya sair üyenin artı bir hakkı bulunmamaktadır. Yönetim Kuruluna ilişkin değişikliklerin devamı olarak Yönetim Kuruluna sağlanan mali haklar kurumsal yönetim uyum raporu ve internet sitesinde açıkça yayımlanmıştır.

Özetle, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kurumsal iletişim politikası oluşturulmuş ve bu kamuoyuna duyurulmuştur. Yani, kendimizi ana sözleşmeyle de bağlayacak ve yönetimde kim olursa olsun, ilerilere de sirayet edecek bir altyapı kurulmuştur.

DenizBank Uygulamaları

Komitelere İlişkin Değişiklikler ve Uygulamalar

- ❑ Denetim Komitesi'nin ve Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi'nin görev, sorumluluk ve yetkileri Banka Ana Sözleşmesinde tanımlanmıştır.
- ❑ Yönetim Kurulu Üyeliği ve Üst Düzey Yönetici atamalarında Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi tarafından adaylar belirlenerek tavsiye niteliğinde Yönetim Kurulu'na sunulmakta ve Yönetim Kurulu'nda görüşülerek karara bağlanmaktadır.
- ❑ Denetim Komitesi ile Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi en az 3 ayda bir toplanmakta, çalışmaları yazılı olarak sürdürülüp, gerekli kayıtlar tutulmaktadır.
- ❑ Müşterileri, çalışan ve hissedarların aralarındaki denge gözetilerek, optimum düzeyde tatmin sağlanabilmesi amacıyla "ortak akıl" prensibiyle hareket edilmekte, çeşitli komite ve sistemlerle yönetime katılım sağlanmaktadır.
- ❑ Bu iki komite dışında stratejik konularda hızlı ve doğru karar almada etkili olan çeşitli İcra Komiteleri oluşturulmuştur.

❑ İcra Komitesi	❑ Kredi Komitesi	❑ Satınalma Komitesi
❑ Üst Kurul	❑ Risk Komitesi	❑ İletişim Komitesi
❑ Aktif-Pasif Komitesi	❑ Disiplin Komitesi	❑ Terfi Komitesi

Burada tabii sürenin azlığına binaen çok ayrıntılara girmiyorum ama icra komitesine değineceğim. Muhtelif komiteler bu işin doğasıdır ve mutlaka olmak zorundadır. Ancak, icra komitesi gerçekten “*executive*” yani uygulamada olan kararlardır. Yönetim Kurulu bunu denetleyen, evet veya hayır diyen ama şunu yapma, şunu yap diyen değildir. Bu konuma getirilmiştir.

DenizBank Uygulamaları

Genel Kurul'a İlişkin Değişiklikler ve Uygulamalar

- ❑ Banka internet sitesi Genel Kurul katılımlarının kolaylaştırılması için aktif iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.
- ❑ Genel kurul toplantılarına ilişkin ilanlar, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere 3 hafta önce yapılır.
- ❑ Genel Kurul'un toplantı konusunu oluşturan tüm bilgilere ve vekaletname formuna internet sitesinden ulaşılması sağlanmaktadır.
- ❑ Vekaleten oy kullananlar için vekalet eden kişinin pay sahibi olma şartı yoktur.
- ❑ Genel Kurulda Pay Sahiplerinin yönelttiği sorular mümkünse derhal, imkan olmaması durumunda takip eden 15 gün içerisinde yazılı olarak cevaplanır.
- ❑ Pay sahipleri ana sözleşmenin ilgili maddeleri çerçevesinde gündeme madde ekletme hakkına sahiptir.
- ❑ Ana sözleşmenin ilgili maddeleri çerçevesinde, Pay sahiplerinin gerekçeli talepleri üzerine Yönetim Kurulu, Genel Kurulu olağanüstü toplantıya davet edebilir.
- ❑ Toplantıya katılan her hisse sahibinin gündem konularında eşit şartlar altında ve toplantının yürütülmesine ilişkin esaslar çerçevesinde düşüncelerini açıklama ve soru sorma hakkı vardır.
- ❑ Özel Denetçi Atanması Talebi; Bankanın mevcut hisselerinin asgari %1'ine sahip hissedarların belli bir maddi durumun özel olarak incelenmesi ve aydınlanması için Genel Kurul'dan özel denetçi atanmasını talep edebilirler.

DenizBank Uygulamaları

Diğer Değişiklik ve Uygulamalar

- ❑ Ana sözleşmeye Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda yeni maddeler eklenmiştir.
- ❑ İnternet sitesi TR ve İNG olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir.
- ❑ Hisse senetleri imtiyaz taşımamakta ve kar payı dağıtımında imtiyaz bulunmamaktadır.
- ❑ Şirket ana sözleşmesinde payların devrini kısıtlayıcı hüküm bulunmamaktadır.
- ❑ DenizBank'ın ortaklık yapısında karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır.
- ❑ İç Kontrol Merkezi ve Uyum Başkanlığı bünyesinde Kurumsal Uyum Bölümü kurulmuştur.
- ❑ Kamuya duyurulacak konular, duyuru kanalları ve öngörülen süreler "Bilgilendirme Politikası" başlığı ile tanımlanmış, Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak Banka internet sitesinde yayınlanmıştır.
- ❑ İçerden öğrenebilecek durumda olan kişilerin, bu bilgileri kendileri veya üçüncü kişilere menfaat sağlamak amacıyla kullanmaları Disiplin Yönetmeliği ve Etik Kurallar kapsamında yasaklanmıştır.
- ❑ İçsel bilgiye erişimi olanlarından yazılı listesi internet sitesinde ilan edilmektedir ve listedeki çalışanlara konu hakkında bilgi veren ve kısıtların tanımlandığı bilgilendirme notu imzalatılmaktadır.
- ❑ Ana sözleşme çerçevesinde, azınlık haklarının, ödenmiş sermayenin en az 1/20 sini temsil eden pay sahipleri tarafından kullanılabilmesi belirtilmiştir.
- ❑ Bankanın kredi verme süreci, BASEL kriterleri çerçevesinde geliştirilen rating/scoring sistemi ile yeniden yapılandırılmıştır. Değerlendirilmesi yapılan firmanın ticari geçmişi, yönetim yapısı ve işin devamlılığını sağlayacak ikinci kuşak yönetimin yetişmiş olması gibi kriterler dikkate alınmaktadır.

Genel kurul toplantılarına ilişkin ilanların iki hafta yerine üç hafta önceden her türlü paydaşlara yapılması, özel denetçi atanması talebini banka mevcut hisselerinin asgari %1'ine sahip hissedarların yapabilmesi, herhangi bir hissedar olma şartı olmadan vekalet kullanılabilme özgürlüğü getirilmiştir. Yani o şirketin hissedarı değil ama bir hissedar vekalet vermek isterse verebilmektedir. Bu anlamda internet sitesi yayımından, uyum bölümüne kadar hem banka içindeki örgütlenme, hem de bunun dışarı ile birebir paylaşılması önemli konulardır. Bunları niye yapıyoruz? Hissedarlarımız az önce Sayın Akın'ın söylediği gibi güven duysun, ne yaptığımızı bilsin ve yaptığımız faaliyetlerden bütünü ile haberleri olsun.

DenizBank Uygulamaları

Sonuçlar

- ❑ *Halka arzda yurtiçi ve yurtdışından arzın yaklaşık 5 katı oranında talep toplanmıştır.*
- ❑ *Halka arz esnasında %62'si yurtdışı yatırımcılara satılmışken, 2006 yılında yabancı payı %90 seviyelerine yükselmiştir.*
- ❑ *Mayıs 2006'da Avrupa'nın lider bankalarından Dexia'ya, yakın dönemdeki yabancı satışlarında verilen en yüksek çarpan değer olan 4.6x'dan satılmıştır.*
- ❑ *DenizBank Hisse Senedi, gösterdiği yüksek performans ile halka arzdan satışa kadar %400'ün üzerinde bir değer artışı gerçekleştirmiştir. 2010 yılında ilk işlem günündeki piyasa değerinin 9 katından işlem görmektedir.*
- ❑ *Kredi Derecelendirmelerinde güçlü kurumsal yönetim yapısı sayesinde finansal başarısı kadar iyi yönetimi de yüksek notlarla puanlanmıştır.*

Ne sonuç aldık? Bankamızı kurmamızın 9. yılında, 2000 ile 2004 yılları arasında hiç halka açılmış şirket bulunmazken ve 460 şubemizin ortalama yaşı 4.7 yıl iken, 2004'te ilk halka açılan şirkettiz. Banka demiyorum, şirket olarak IPO'muzu yaptık. Dışbank o tarihte 1 lira üzerine 63 kuruştan işlem görüyordu, Finansbank ise 76 kuruştan. "Road show"ları bizzat Avrupa ve Amerika'da arkadaşlarımla birlikte yaptım ve anlattığımız konu finansallar kadar bu ilkelerdi. Biz 105 kuruştan 5.5 katı talep toplayarak halka açılmanın önünü açtık. Hatta özelleştirme idaresinden Hasan Bey de dedi ki, "Boyutu ne olursa olsun, hakikaten önümüzü açtınız.". 150 milyon dolarlık bir halka açılmaydı. Dediğim gibi, çarpanları da gayet yüksek oldu. Kredi derecelendirmelerinde güçlü kurumsal yönetim yapısı sayesinde, finansal başarısını da yönetimiyle birleştirmiş oldu.

TÜSİAD bir anket yaptı. Bir kere daha gurur duydum. Bir kontrol listesi vardı. Bizim şirketin Finansal Hizmetler Grubumuzdan giden ankette işaretlenmemiş tek kutucuk yoktu. Yani, bütün kurumsal yönetim soruları sorulmuş ve hepsi gerçekleşmişti.

Buradan özet olarak söylemeye çalıştığım gayet açıktır: Biz başarımızı büyük ölçüde ortak akıllı kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şirket içerisine sokmamıza borçluyuz. Teşekkür ederim.

Dr. Yılmaz Argüden: Bu güzel deneyiminizi paylaştığınız için çok teşekkürler. Az önce bahsedildiği üzere, konuyla ilgili en önemli kısım, performans nasıl etkisi olduğunu daha iyi anlatmamızda yatıyor. Siz de özellikle denklemler arasında karşılaştırma yaparak performans nasıl etkisi olduğunu iyi vurguladınız. Ümit ediyorum ki, ilkelerin uygulanması adına önemli bir iletişim oldu. Şimdi son konuşmacımız olarak İnci Holding'den Sayın Perihan İnci'ye söz vermek istiyorum. Panelimiz açısından Perihan Hanım'ın da bir aile şirketine kurumsal yönetimi aile üyeleri ile birlikte uzlaşarak nasıl hayata geçirebildikleri konusunda enteresan deneyimleri var. Biliyorsunuz, birçok ailede kurucu vefat ettikten sonra şirketler ciddi sıkıntı geçiriyorlar. İnci Holding'de ise kurucunun vefatından sonra Holding'in eski hızından belki daha bile hızlı ilerlemeye devam ettiğini gözlemliyoruz. Bu deneyimini paylaşması, kurumsal yönetim felsefesinin her türlü kurumda geçerli olduğunun bir göstergesi olacaktır diye ümit ediyorum.



PERİHAN İNCİ
İNCİ HOLDİNG
YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Teşekkür ederim. Pek çok not almıştım ancak benden önceki konuşmacılar benim de değinmek istediğim birçok konudan bahsettiler. Dolayısıyla, burada özellikle rekabetçiliğin artması konusuna değineceğim. Kurumsal yönetime geçmiş şirketlerde rekabetçiliğin artması, o şirkete güven duyulması, şirketin

insan kaynağını çeken bir yapıya kavuşması ve finansal olanaklara ulaşmasını bizzat yaşayan bir grubun yönetim kurulu üyesiyim. Bu noktalar çok önemli.

Burada yer alan değerli konuşmacıların profillerine baktığımızda, ölçekçe büyük ve aile şirketinden daha farklı profillere sahip şirketlerde yönetim kurulu üyeleri olduklarını görüyoruz. Dolayısıyla, biz nasıl bir tecrübe yaşadık ben bundan bahsetmek istiyorum.

Öncelikle, kurucu üyemiz babamızın vefatından sonra önümüzde bir yumakla karşı karşıya kaldık. Aslında bu yumağın zaten içindeydik ve 2001 krizini atlattığımız. Kurucumuz hayattayken başlattığımız kurumsallaşma çalışmaları vardı. Tabii şirketimiz birebir Türkiye'nin geleneksel yapısında bir patron şirketi idi ve bu noktadan başlayan bir kurumsallaşmaya egzersizlerimiz vardı. Kurucumuzun gayretleri ile beraber, bu egzersizlerden sonuç almak çok mümkün olmadı.

Bizim en büyük şansımız, yabancı ortaklı şirketlerimizin olmasıydı. Markalarımızdan İnci Akü ve Jantaş, Amerikan ortaklı şirketler. O sıralarda da İnci Akü'de bir Amerikan ortağımız vardı. Bu iki şirketteki yabancı ortaklıklar bize kurumsal olmayı öğretti. Ancak, Ünal Hocam çok güzel bir noktaya değindi: Şirketlerde kurumsal olmakla şirket grubunda kurumsal olmak, kurumsal yönetim farklı hususlar. Belirli büyüklükteki bir şirketlerden, özellikle sanayi ve üretim şirketlerinden bahsedeceğim çünkü diğerleri ile ilgili çok fazla tecrübem yok. Onların zaten bir iş akışı var, ayrıca yabancı ortaklarınız varsa ve gönüllüyseniz, zaten kurumsal yönetimin gereklerini yerine getiriyorsunuz. Bunun rahatlığını da yaşıyorsunuz. Ancak iş büyümeye başladığında ve şirket sayısı arttığında; icranın içinde bulunan hissedarlar ya da aile üyeleri ya da hem hissedar hem aile üyesi olan kişilerde bir daralma meydana geliyor. Tüm konuşmacılarımızın değindiği üzere, icrayı uzaktan değerlendirmeniz gerekiyor çünkü icrasını yaptığınız bir konu hakkında doğru karar vermeniz mümkün değil. Dolayısıyla, biz 90'ların sonlarında, kurucumuz hayattayken, ailenin kurumsallaşmasına başlamıştık. Ben bunu çok önemsiyorum, ailenin kurumsallaşması çok çok önemli. Eğer siz birinci kuşak, ikinci kuşak ya da üçüncü kuşak gibi birkaç kuşakla bir aradaysanız mutlaka önce ailenin kendi arasında kurumsallaşmaya çalışması, değerlerinin ne olduğuna dair kuşaklar arasında mutabık kalınması, nasıl bir yönetimi, nasıl bir ileri taşınmayı düşündüğünün tanımlanması gerekiyor. Bu mutabakat olmadan bir aile şirketinin kurumsal yönetime geçmesinin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.

“... mutlaka önce ailenin kendi arasında kurumsallaşmaya çalışması, değerlerinin ne olduğuna dair kuşaklar arasında mutabık kalınması, nasıl bir yönetimi, nasıl bir ileri taşınmayı düşündüğünün tanımlanması gerekiyor.”

Bizim tecrübelerimizin gelişimine değineceğim. Öncelikle ailenin kurumsallaşmasına çalıştık, buradan şirketlerdeki kurumsal yapıyı, holdingin kurumsallaşma çalışmalarına taşıdık ve şu anda tam bunun ortasındayız, henüz bitirmiş değiliz. Zaten bu gelişen bir süreç ve şirketler grubunda kurumsallaşmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla, ilk önce stratejimizi gözden geçirdik. Bu stratejimizin sonunda vizyon ve misyonumuzu çalıştık. Vizyon ve misyon ortaya çıktığında bu bütün paydaşlarımızın ortak olduğu bir vizyon, misyondur. Vizyonumuz, biz ikinci kuşak yönetim kurulu üyeleri olarak bizim için biraz agresifti. Bu çerçevede, tüm kurumsallaşma çalışmalarına vizyonumuzun ışığında hız verdik. Öncelikle yönetim kurulumuzda sadece hissedarlar vardı, onların dışında bağımsız yönetim kurulu üyelerini şu anda danışman yönetim kurulu üyesi olarak alıyoruz. Kendilerini, yavaş yavaş entegre etmeyi, aramıza katmayı planladık. Futbol takımı örneği çok güzeldi, çok uzun süre kurucunuz ile birlikte işin içinde olduğunuz için bazı alışkanlıklar geliştiriyorsunuz ve bakış açınız hep bir yöne doğru gidiyor, bazen ve bilhassa kriz zamanlarında defansta oluyorsunuz, kaleci durumunda oluyorsunuz. Yeteneklerimizi geliştirmek için bağımsız üyelerin büyük önemi var, onların değişik bakış açıları bize zenginlik katıyor, bunu yaşıyoruz.

Diğer yandan en büyük zorluk, kurumsal yönetişimin çok kolay bir konu olmaması, yani kuralları koyabilirsiniz, ancak içselleştirmeniz ile konfor alanından ciddi anlamda çıkmanız gerekir. Biz yönetim kurulunda beş bayanız ve herkes senelerdir zaten bu işin içinde. Ailenin en küçüğü olarak ablamlar isteyken yemek masalarında dinliyordum, dolayısıyla bunun içine doğdum. Şimdi bu konfor alanından çıkmanız ve birilerine hesap vermeniz, en başta sizden sonraki kuşağa hesap vermeniz gerekiyor. “Neden böyle yapıyorsunuz?” diyor, “Öyle yaptık çünkü biz öyle gördük.” diyordunuz. Artık, bunu aşmanız, hesap vermeniz, şeffaflığı

“Şimdi bu konfor alanından çıkmanız ve birilerine hesap vermeniz, en başta sizden sonraki kuşağa hesap vermeniz gerekiyor...”

sağlamanız, gelecek kuşağa, çalışanlarınıza ve tüm paydaşlarınıza hem adalet duygusunu hem güven duygusunu vermeniz lazım. Bu çok kolay bir süreç değil ama ısrarlıysanız, buna baş koyduysanız, bu yolu alıyorsunuz. Biraz ızdıraplı oluyor diyebilirim. Zaman zaman karar mekanizmaları yavaşlayabiliyor çünkü hem yeni üyelerin katılması, hem bir takım “Acaba doğruyu mu yapıyoruz?” soruları, bazen el yordamıyla bazı adımların atılması, geri çekilmesi, tekrar atılması gibi sebeplerle süreç uzun olabiliyor.

Benim burada vurgulamak istediğim bir diğer noktayı Hamdi Bey de belirtti. Ünal Hocam’ın ticaret odalarında karşılaştığı dirençler aslında Türk şirketlerinin ve patronlarının en hassas noktası ile yani “bu iş benden sonra nasıl olacak?” konusuyla ilgili. Oğlum mu var, kızım mı var, yönetecek mi, damat ne yapacak, gelin ne yapacak gibi sorular var. Buraya parmak bastığınızda, “Tamam, sen kurumsal yönetişimi pahalı buluyorsun, yapmak istemiyorsun, hesap vermek istemiyorsun ama bu iş sende sonra ne olacak?” sorusu gündeme geliyor. Ben bu kapıdan çıkabilirim ve kalp krizi geçirip ölebilirim, o zaman ne olacak? Benden sonra benim çocuklarıma ya da ailemin diğer üyelerine nasıl bir şirket kalacak? Bunu teminat altına almak zorundayız. En önemli nokta bu.

Bence bu çok güzel rapor ile Yılmaz Bey’in “Yönetim Kurulu Sırları” kitabı oldukça yalın ve anlaşılabilir çalışmalar. Dolayısıyla, bunları mümkün olduğunca şirketlerimize ulaştırmak ve yapılabilir olduklarını anlatmak gerektiğine inanıyorum.

Ancak hukuk ayağının yani TTK Tasarısı'nın biran önce yasalaşması lazım. Bakın bundan beş sene önce çıksaydı, Polonya bizim üstümüze çıkamazdı. Yani biz biraz zorlanmayı seven bir halkız, biraz ihtiyaç hasıl olmalı. Dolayısıyla TTK Tasarısı yasalaşırsa ve bizler bunun önemini anlatmaya çalışır, bireyler olarak da yapmaya çalışırsak eminim Türkiye çok ciddi yeni kaynaklara, yeni yatırımcılara ulaşacaktır.

Teşekkür ederim.

Soru – Cevap

Dr. Yılmaz Argüden: Perihan Hanım’a çok teşekkür ediyoruz. Bence tam da kapanış konuşmasını oluşturacak en önemli mesajı verdi. O mesaj da şudur: Kurumsal yönetim meselesi, aslında bir ilkeler ve kanun meselesinin çok ötesinde, bir kültür meselesi, bir davranışlar meselesi ve içselleştirme meselesidir. Dolayısıyla hiçbir kanun, hiçbir ilkeler dizisi, hiçbir bürokrasi bu içselleştirmeyi tek başına sağlayamaz. Bunlar faydasızdır demiyorum, mutlaka destek oluyor ama işin temeli, işin ruhunu iyi anlamaktan geçiyor. İşin ruhu da şurada: Kurumsal yönetim kurumların sürdürülebilirliğini, riskinin daha iyi yönetilmesini, performansının artmasını, dolayısıyla da başta hissedarlar olmak üzere o kurumla ilişkide bulunan herkesin daha güvenli bir ortamda çalışabilmesini ve daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayacak bir yaklaşımdır. Ama uygulamaları göstermelik yapmaya kalktığımızda bu işler olmuyor. İşin ruhuna inmek lazım, işin ruhuna inmek de öyle bir günde olacak bir olay değil çünkü insanın alışkanlıklarında bir takım değişiklikler gerektiriyor. Bir Çin atasözü var, şöyle der: Duyduğumu bilmem, gördüğümü şöyle böyle bilirim, yaptığımı anlarım. Dolayısıyla yapana kadar da bu iş sağlıklı olarak kültür haline gelmiyor, bir tek dinleyerek olmuyor. Ben bütün panelistlerimize bu değerli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Fakat daha henüz oturum tamamlanmadı, sizlerden soru bekliyoruz çünkü gerçekten çok farklı perspektiflerden bu konunun bizzat bir patrona, bir aile şirketine, bir profesyonele faydası olduğunu dinlediniz, mutlaka sorularınız vardır. Sorusu olan kısaca önce kendisini tanıtıp sonra da sorusunu iletebilirse memnun olacağız.

Orhan Turan (Odey Yalıtım): Ben sorumu TÜGİAD’dan eski başkanım olan Hamdi Bey’e yöneltmek istiyorum. Güzel bir ibare kullandı ama biz şirketlerimizi sadece Avrupalıların istediği bir mal şeklinde mi geliştireceğiz, yoksa hanımefendinin dediği gibi hepimizin sorunu – bizimki de aile şirketi, ben de birinci kuşağım – benden sonra benim firmamın devamlılığı mı? Şunun da altını çizmek istiyorum, bizim sektörde rakiplerimizin hepsi küresel markalar, biz de bizim ülkemizden bir küresel marka yaratmak istiyoruz, Avrupalılara iyi mal yapmak istemiyorum ben.

Hamdi Akın: Sizin yarattığınız marka her halükarda Türk markası olacaktır, sahibi Avrupalı olsa bile. Sahibinin Avrupalı olmasının hiçbir mahsuru yok. Ben hadiseyi belki biraz ruhsuz ifade ediyorum, siz içine biraz ruh koyabilirsiniz, ortada bir yerde buluşuruz. Ama şunu söyleyeyim, ben şirket kurmayı bir ressamın yaptığı resimden farklı görmüyorum. Bir kadıncağız el örgüsüyle örüp bir kazak haline getiriyor ve satarak para kazanıyor, bir ressam satıyor para kazanıyor, ondan farklı görmüyorum. Ben de sonuçta şirket yapıyorum ve şirket satıyorum diye düşünüyorum. Şirketin kutsallığı şurada, çok kişiye istihdam sağlıyor, ekmek veriyor. Şu anda TAV’da 26.000, Akfenle toplam 40.000 kişi çalışıyor, bunu 5 ile çarpsanız 200.000 kişilik bir insan grubuna yani bir şehre ekmek veriyoruz. Bu son derece önemli ve işin aslı da bence zaten bu. Yoksa bu cefa çekilmez, çünkü 10 sene dendi ama bir de bunun 24’ü var, çünkü 34 senedir çalışıyorum. İlk çeke imza attığım tarih 1976, onun için hadiseyi ben biraz öyle görüyorum ve öyle görmenizi de tavsiye ediyorum. Aksi takdirde Perihan Hanım’ın dediği gibi sonra “bu şirket ne olacak?” diye düşünmeye başlarsınız. Kendinizden daha iyi yönetecek adamlar aramaya başlarsınız ve hiç bir zaman da bulamazsınız çünkü kendinizden daha iyi bir adam olamaz! Onun için paranızı alıp şirketten “exit” yapmaya bakın!

İzzet Çağlayan (IC Grup): Aslında bir tespit yapıp ondan sonra Hamdi Bey, Hakan Bey ve Perihan Hanım’a ortak bir sorum olacak. Bugün ben kendimce sizlerin ifadelerinden çok şey kazandım, bütün bu ortamı hazırlayanlara çok teşekkür ederim. Bana göre Türkiye’de ölçek sorunumuz var. Yani, herkes kendi şirketinde, kendi grubunda, belki bir şirketler grubunda tespiti iyi yapabilirse, kurumsallaşma dediğimiz kimilerine göre bazen çok itici gelen,

kimilerine göre olması gereken, kimilerine göre asla olmaması gereken bu kavramı doğru anlayabiliriz. Hamdi Bey'in ya da Hakan Bey'in ya da Perihan Hanım'ın stiline baktığımızda; temelde yatan ana prensibin bu olduğunu düşünüyorum. Bana göre, yanlış değerlendirmiş olabilirim ama siz dışarıdan bakışları çok seviyorsunuz, ben de bir dışarıdan bakış söylüyorum. Akfen'in asla bir kurumsal yönetim yaptığını düşünmüyorum. Akfen çok da doğru bir şekilde durumsal yönetim yapıyor. Yani ben Hamdi Akın'a baktığımda, Türkiye konjonktüründe dünyanın Türkiye üzerindeki etkilerine baktığımda, şirketlerini bu durumu görerek yönettiğini düşünüyorum. Bunun da kurumsal yönetişimin birçok ilkeleri anlamında gerçekten var olan durumu değerlendirip ona göre önlem alıp paydaşlarına en fazla değeri nasıl yaratabildiğini düşünerek yaptığını düşünüyorum. Bu taraftan baktığımda bana göre doğru bir yöntem gibi geliyor. Hakan Bey'i hakikaten büyük zevkle dinledim. İnci Holding keza vefattan sonraki devinimi aynı şekilde çok daha belli ölçeklerde devam ettiriyor ama görüyoruz ki bağımsız yönetim kurulu danışmanlarına ilerleyen dönemlerde şirketin içerisine çekmek gibi kendi ölçeğinde bir stili tercih ediyor. Şimdi benim sorum şu, acaba kurumsal yönetişim adını verdiğimiz – bunun içine risk yönetimini de dahil ettiğimiz – bir yapıda bu ölçek farklılığı içinde Türkiye'nin stili bir Türk şirketinin stili ya da KOBİ ölçeğinde nasıl bir yöntem seçilmeli ki topyekun bir ilerleme sağlanabilsin?

Hamdi Akın: Aslında çok önemli bir konu bu, Akfen'i örnek verdiğiniz için söyleyeyim bu aslında sizin gördüğünüz gibi değil, çok da durumsal bir yönetim yok ama dışarıdan görüntünün öyle olduğu da bir gerçek. Bu da benim reklamımı iyi yaptığım anlamına geliyor herhalde. Yani sanki şirketin içinde Hamdi Akın'dan başka kimse yokmuş gibi görünüyor. Ama mesela TAV'da durum öyle değil, TAV'da daha farklı bir yapımız var. 2 ortağız, Tepe ile %50 – 50 ve dolayısıyla birlikte tayin etmiş olduğumuz Akfen kökenli bir CEO'muz var. Dolayısıyla biz burada yani icra kurulunun işlerine karışmayız, yönetim kurulu üyeleri ve başkan ne derse onu yaparız. Karışmamaya çalışırız ama yine uluslararası olduğu için ve bir CEO'nun yetişebileceği bir iş olmadığı için mutlaka işin siyasi, politik ya da seyahat tarafları çok ağır bastığı için herkes kendi özellikleri nelerse şirkete aktarmaya da çalışıyor şüphesiz. Çünkü çok fazla uluslararası ve yurtdışında iş yapıyoruz. Şimdi KOBİ'ler meselesine, ölçek meselesine geldiğiniz zaman herkes bu işte biraz acele ediyor. Yani bu işin bir sabır işi olduğunu mutlaka kafalarımızın içine koymamız lazım çünkü bunlar çok büyük paralar, yeni diyelim ki 30 yıllık çalışma hayatınızın sonunda 50 milyon dolarlık bir şirket dahi yaratıyor olsanız, 50 milyon çok büyük para, 50 milyon dolar emekli ikramiyesi alıp çıkıyorsunuz. Şöyle düşünün hangi işte çalışsanız size 30 senenin sonunda 50 milyon dolar emekli ikramiyesi verirler? Vermezler. Dolayısıyla siz o şirketi yaratıyorsunuz, borsaya kote olmuş 50 milyon dolarlık şirketi yaratın, ki bu orta büyüklükte bir şirkettir, bunu yapıp çıktığınız zaman 50 milyon dolar cebinize koyup çıkıyorsunuz. Bu çok ciddi bir paradır ve çok ciddi bir iştir, onun için emek ister, uğraş ister, birazcık acele etmemek ister. Ama bu boyutu güzel işlemenize benzer, ufak fakat değerli bir varlık yaratıyorsunuz. Belki burada şansınız yaver gider, iyi bir sektör seçmişsinizdir bu 250 milyon dolar olur, daha iyi bir sektör seçmişsinizdir 1 milyar dolar olur, arkadaşlarınızdan ve diğerlerinden biraz daha fazla çalışmışsınızdır dolayısıyla bu arada sağlığınıza vermişsinizdir ama sonuç itibarıyla biraz daha büyük değerlere ulaşırsınız. Israrla söyleyeceğim şu ki bunlar 5 – 10 – 20 senede değil, çok uzun sürelerde oluyor. Eğer 10 senede oluyorsa altında başka bir şey vardır hiç şüphesiz.

Hakan Ateş: Şimdi şöyle bir deney yapsak ve desek ki, bu salonda oturan değerli konukların yarısı diğer yarısından daha iyi araba kullanıyor, büyük ölçüde “ben herhalde iyi araba kullanan taraftayım” diye düşünmeye eğilimlidir insanoğlu. Peki nereden bileceğiz? O zaman şuraya geliyoruz, ölçmeden bilemezsin, bilmeden yapamazsın. İşte kurumsal yönetişim ilkeleri bir anlamda standartlarını ortaya koyuyor, sevsek de sevmesek, beğensek de

beğenmesek de. Benchmark nedir? Yoksa bir patronun kafasındaki fikirlerle bir şey oluşabilir ama dünyada açıyorsunuz Financial Times'ı her ürün sayfalar dolusu, şimdi internetten benchmark'ını günlük, saatlik izleyebiliyorsunuz. İşte oradaki hisse değerinizi karlı büyüme ile artırıp artıramayacağınızın aslında kurallarını belirliyor. Tabii ki kişisel yetenekler vardır, Sayın Akın gibi. Bence de kendisi çok değerli bir iş adamı, zevkle izlediğimiz ve inanılmaz zekice işler yapan bir insan; çok da değerli bir müşterimiz ama her yerde de bir Hamdi Bey bulamazsınız ve bulmanız da gerekmiyor. Ben yabancı şirketlerle de çalışıyorum, ortada hiç Hamdi Bey yok. Türkiye'de çok daha fazla sayıda Hamdi Beyler. O nedenle biz mecburen bunları bir standarda, bir şekle şemale sokup ölçülebilir hale getirmeliyiz. Yabancı şirketlerin en büyük üstünlüğü bu; sermayeyi böyle biriktirmişler. Bizde bir yıldız parlıyor, bir anda sönüyor; sonra başkası parlıyor, sönüyor. İşte bu yıldızları büyüte büyüte galaksileri oluşturmak için bir kural dizini gerekiyor kanaatimce.

Dr. Yılmaz Argüden: Ben bütün panelistlerimize ve katılımcılarımıza bu önemli konuya göstermiş oldukları ilgi ve deneyim paylaşımı için teşekkür ediyorum. TÜSİAD'a da kurumsal yönetim konusunun tekrardan ülkemizin gündemine daha hızlı bir şekilde gelmesine destek olduğu için teşekkür ediyorum. Kurumsal yönetim aslında yaşam kalitemizi arttırmanın en temel araçlarından bir tanesi olacaktır. Hepinize kaliteli günler diliyorum.