

GMD

KURUMSAL YÖNETİM

Türkiye’de ve Dünyadaki gelişmeler

Güler Manisalı Darman
Milletlerarası Ticaret Odası (ICC)
Finansal Hizmetler ve Sigortacılık Komisyonu Başkan
Yardımcısı
GMD Global Danışmanlık
23 Aralık 2006 ANSIAD Antalya



Kurumsal Yönetim Nedir, Ne Değildir!

- ✓ Kurumsal yönetim, dar tanımı ile, şirketlerin öncelikle hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesidir
- ✓ İyi bir kurumsal yönetim aslında iyi bir risk yönetimidir. Şirketlerde yönetim kurulları, şirket üst yönetimi, çalışanlar, hakim ortak(lar) küçük hissedarlar ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını buluşturur, gerekli kontrol ve dengeyi sağlar
- ✓ İşletmecilik ve kurumsallaşma ile karıştırılmaması gereklidir



Neden Önemli ?

Şirketlerin doğru yönetilmesi, piyasa ekonomisinde, sürdürülebilir bir büyümeyi sağlayabilmek için en önemli şartlardan birisidir

Günümüzde artık şirketlerin yönetilmesi ülkelerin yönetilmesi kadar önemlidir!!!

James Wolfenson, Dünya eski Başkanı



Neden Önemli ?

- Eğer bir ülkede şirketlerin kötü yönetildiğine dair bir kanı varsa sermaye başka ülkeye kaçar;
- Eğer yatırımcılar o ülkedeki şirket yönetimini yeterince şeffaf bulmuyorlarsa sermaye başka ülkeye kaçar;
- Eğer bir ülkede doğru muhasebe standartları ve şeffaf raporlama yoksa sermaye başka ülkelere kaçar;

Dolayısıyla şirketlerin münferiden iyi olması yeterli değildir, çünkü sonuçlar bütün şirketleri etkiler.

Arthur Lewitt, SEC Eski Başkanı

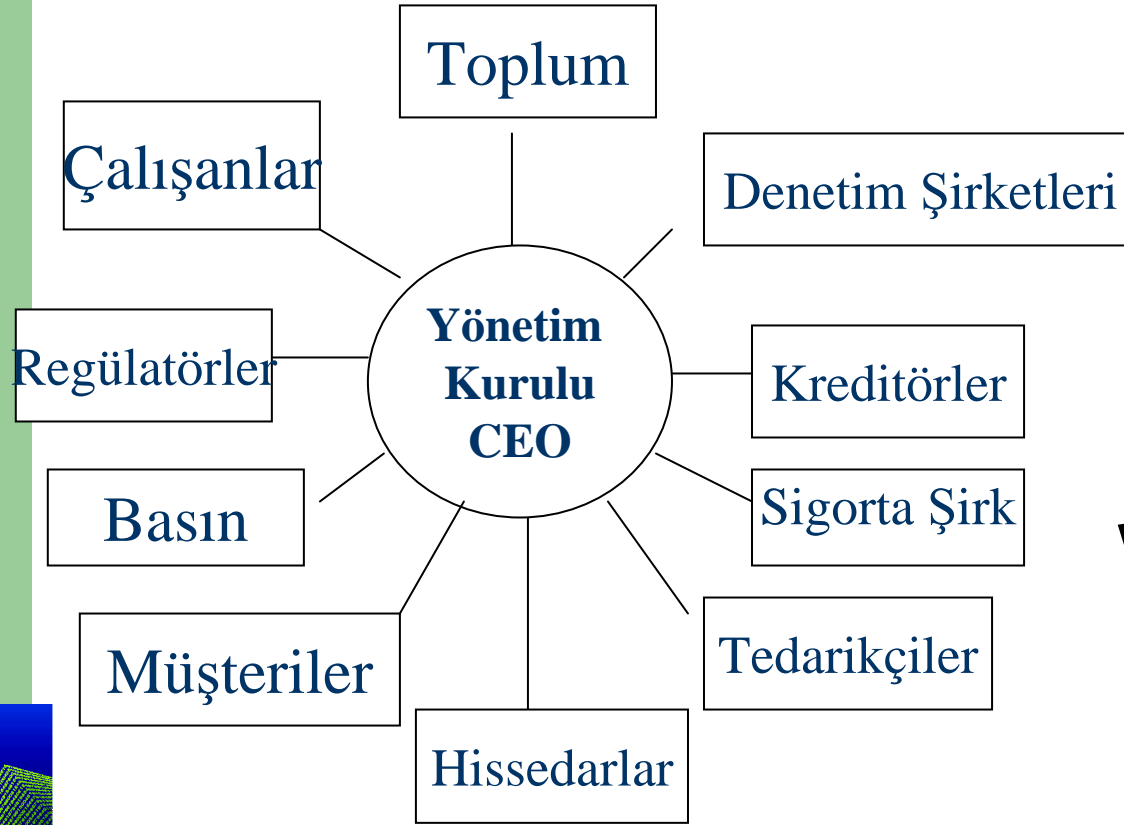


Kurumsal Yönetim İlkeleri

- Hesap verebilirlik
- Şeffaflık
- Yönetim kurullarının bağımsızlığı
- Küçük ve büyük hissedarlara eşit muamele
- Sosyal sorumluluk ve etik değerler



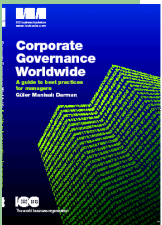
Şirketler Nelerden Oluşur ?



Kurumsal Yönetim –yönetim kurulları (1)

Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme ve temsil organıdır. Sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini gözden geçirir.Şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak temel görevidir.

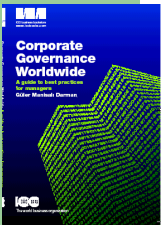
Yönetim kurulları gücünü bağımsız, bilgili, birbirlerine saygılı ama inisiyatif sahibi yönetim kurulu üyelerinden alır (Adecco, Koç).



Kurumsal Yönetim –yönetim kurulları (2)

Yönetim kurulu'nun görevleri;

- Üst yönetimin performansını değerlemek, yeni yönetici tayin etmek
- Şirketin stratejilerini belirlemek ve planlamak
- Şirkette öngörülen (*şirket evliliği gibi*) yapısal değişikliklere karar vermek
- Risk yönetimi yapmak
- Mali ve mali olmayan raporlar hakkında bilgi edinmek
- Şirketi dışarıya karşı temsil etmek
- Şirketin kurumsal kimliğini oluşturmak
- Süresi sona eren yönetim kurulu üyelerinin seçimi



Kurumsal Yönetim –yönetim kurulları (3)

Yönetim kuruluna hangi konular gelmelidir?

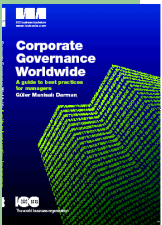
- İşle ilgili genel stratejik konular
- Inovasyon --ARGE
- Şirket evlilikleri, satınalmalar, devralmalar
- Sektörden çıkma
- Yeniden yapılanma
- Sosyo-ekonomik, kültürel ve coğrafi faktörler



Kurumsal Yönetim –yönetim kurulları (4)

Yönetim kurulu toplantıları

- Yönetim kurulu toplantısı nasıl organize edilmelidir?
- Yönetim kurulu hangi sıklıkla toplanmalıdır?
- Yönetim kurulu toplantıları ne kadar (kaç saat) sürmelidir?
- Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları nelerdir?
- Yönetim kurulunda sekreteryanın önemi



Kurumsal Yönetim –yönetim kurulları (5)

Yönetim kurulu'nun Yapısı;

•İki Kademeli Yönetim Kurulu –Alman Sistemi

Birinci kademe: CEO ve Üst yönetim

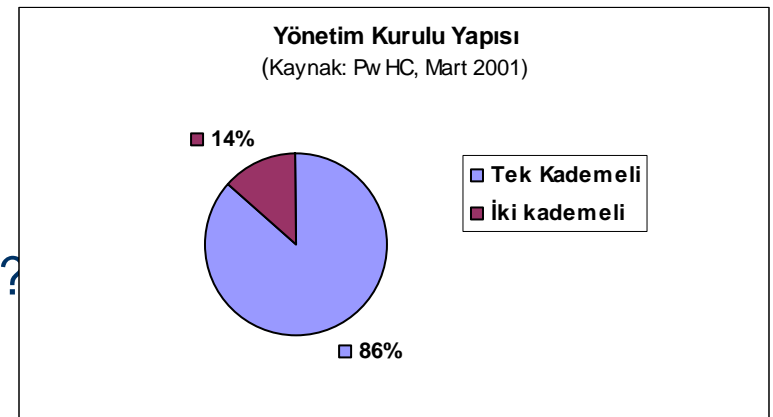
İkinci kademe (Supervisory Board): banka temsilcileri, sendika temsilcileri vs.

•Tek Kademeli Yönetim Kurulu- AngloSakson Sistemi (İngiltere, ABD vs)

İcracı olmayan,

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri

•Yönetim kurulu kaç kişiden oluşmalıdır?



Kurumsal Yönetim –yönetim kurulları (6)

Yönetim kurulu'nun Yapısı;

- Bağımsız üye tanımı
- Bağımsız üye sayısı, rolü ve önemi
- Bağımsız üye ile icracı olmayan üyelerin farkı
Örnek: Deutsche Bank'ın CEO Josef Ackerman davası-
Mannesman – Vodafone vakası
- Yönetim kurulunun kendi kendini değerlendirmesi

Arkadaşım bu gemiye hoşgeldin, ama, çık temiz hava al ve hiç bir şeye karışma !



Kurumsal Yönetim – Yönetim Komiteleri

Denetim Komitesi – Audit Committee

Atama Komitesi – Nomination Committee

**Hak ve Menfaatleri Belirleyen Komite –
Compensation Committee**



Kurumsal Yönetim – Yönetim Komiteleri

CEO, CFO Şirket üst yönetiminin rolü, önemi, hak ve menfaatlerinin tespiti

- Vekil maliyeti,
- Transfer fiyatlaması
- Yöneticilikten patronluğa yükselenler
- Whistleblowing



Kurumsal Yönetim – Pay Sahipleri

Şirketler pay sahiplerine karşı şeffaf olmalı, hesap vermeli, eşit muamele yapmalıdır.

Pay sahiplerinin hakları;

- ✓ Bilgi alma ve inceleme hakkı
- ✓ Genel Kurula katılım hakkı
- ✓ Oy hakkı
- ✓ Azınlık hakları
- ✓ Kar payı hakkı
- ✓ Payların devri



Kurumsal Yönetim – Menfaat Sahipleri

Menfaat sahipleri, şirketlerin faaliyetlerini yürütürken ilişki içinde olduğu kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır. Bunlar;

- Regülatörler
- Sigorta şirketleri
- Medya
- Tedarikçiler
- Denetim şirketleri
- Kreditörler
- Çalışanlar

Parmalat örneği



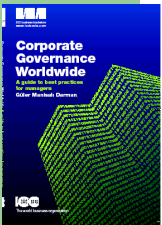
Şirket Skandalları

- Enron, WorldCom, Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda), Yanguangxia (Çin)ve Türkiye'dekiler!!!!!!



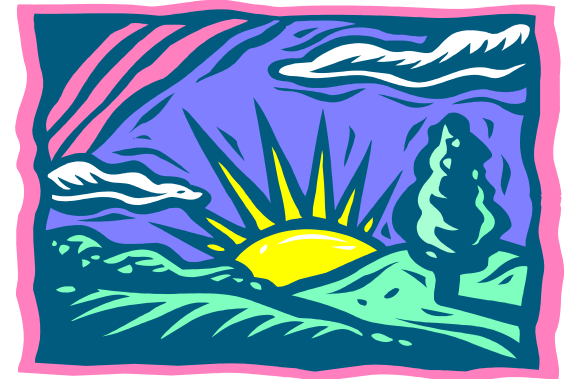
Şirket Skandalları -Parmalat

- Parmalat 1961 yılında kurulmuş bir aile şirketi
- Süt endüstrisinde faaliyet gösteriyor
- 13 kişilik yönetim kurulunun 10 üyesi aile fertleri
- 1990 yılında Milan Borsasına kote olmuş
- Beş kıtada, 30 ülkede 200 tane iştiraki ve 35 bin çalışanı var
- 19 Aralık 1993'de 500 milyon Euro'luk bir bono ödemesi Bank of Amerika tarafından geri döndürülüyor



Şirket Skandalları -Parmalat

- Cayman adalarına kayıtlı bir iştirakinin 3.95 milyar Euro (4.97 milyar\$) hesabının sahte olduğunu ortaya çıkıyor
- Vergi cenneti olarak bilinen Cayman adalarında, Hollanda Antillerinde, Venezuela'da ve Nikaragua'da özel amaçlı şirketler kurulmuş
- 1997 yılından itibaren 7.8 milyar Euro değerinde bono ihraç edilmiş
- Bonolarının %40'nı önde gelen ABD bankaları satmış
- Denetçisi Grant Thornton ve Deloitte & Touche



Şirket Skandalları -Parmalat

- *Sahte muhasebe işlemleri*
- Borçları saklamak için offshore şirketlerde fiktif varlıklar
- *Cayman adaları ve Singapur'daki iştirakler arasında ticari ve mali sözleşmeler düzenleyerek, ve bu sözleşmeleri bankara ibraz ederek edilerek taze para temini,*
- Bono ihraç ederek piyasalardan para toplama ve bunları offshore hesaplara aktarma
- *Kendi hisse senetlerinde manipulasyon*
- Halka açık şirketlerinden 500 milyon Euro civarında bir parayı kendi özel seyahat şirketlerine aktarma
- *Toplam borç yükü 14.8 milyar Euro*



Şirket Skandalları -Parmalat

Sonuçları

- Hissedarların ve bütün tasarruf sahiplerinin parası buhar olmuştur
- Parmalat menkul kıymetlerine yatırım yapan ABD hayat sigortası şirketlerinin yaklaşık 1,6milyar doları batmıştır (Moody's)
- Grant Thorton İtalya'daki birimini kapatmıştır. Denetçilere soruşturma açılmıştır
- Bu skandal reyting kuruluşlarının güvenilirliğine gölge düşürmüştür (standard & Poors)
- Parmalat ile ilişkisi olan bütün bankalar, Citibank Grubu, JP Morgan Chase, Merrill Lynch, Deutsche Ba Banka, Intesa, Capitalia skandaldan etkilenmiştir
- Brezilya'daki iştirakine süt veren 10,000 çiftçi mağdur olmuştur. Brezilya'daki 11 süt kooperatifine borç 2.4 milyar doları bulmuştur

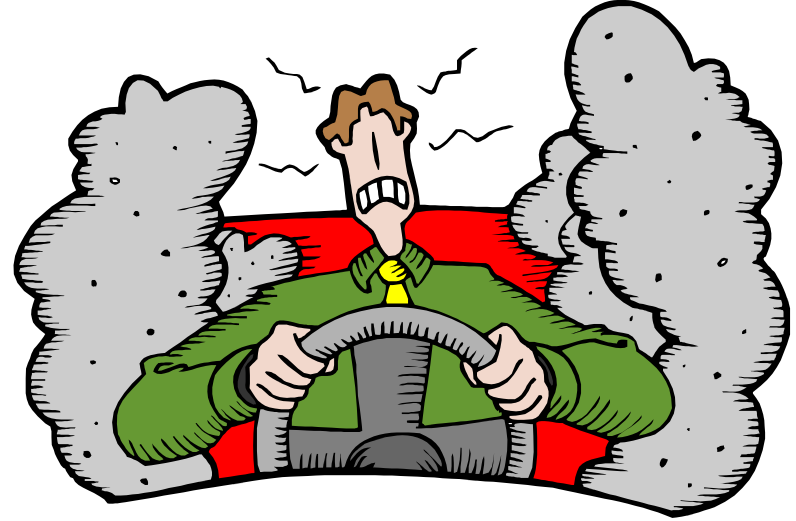


Şeffaflık Neden Önemli ?

- Yeterince şeffaf ve açık olmayan bir mali tablo benzini olmayan bir arabaya benzer

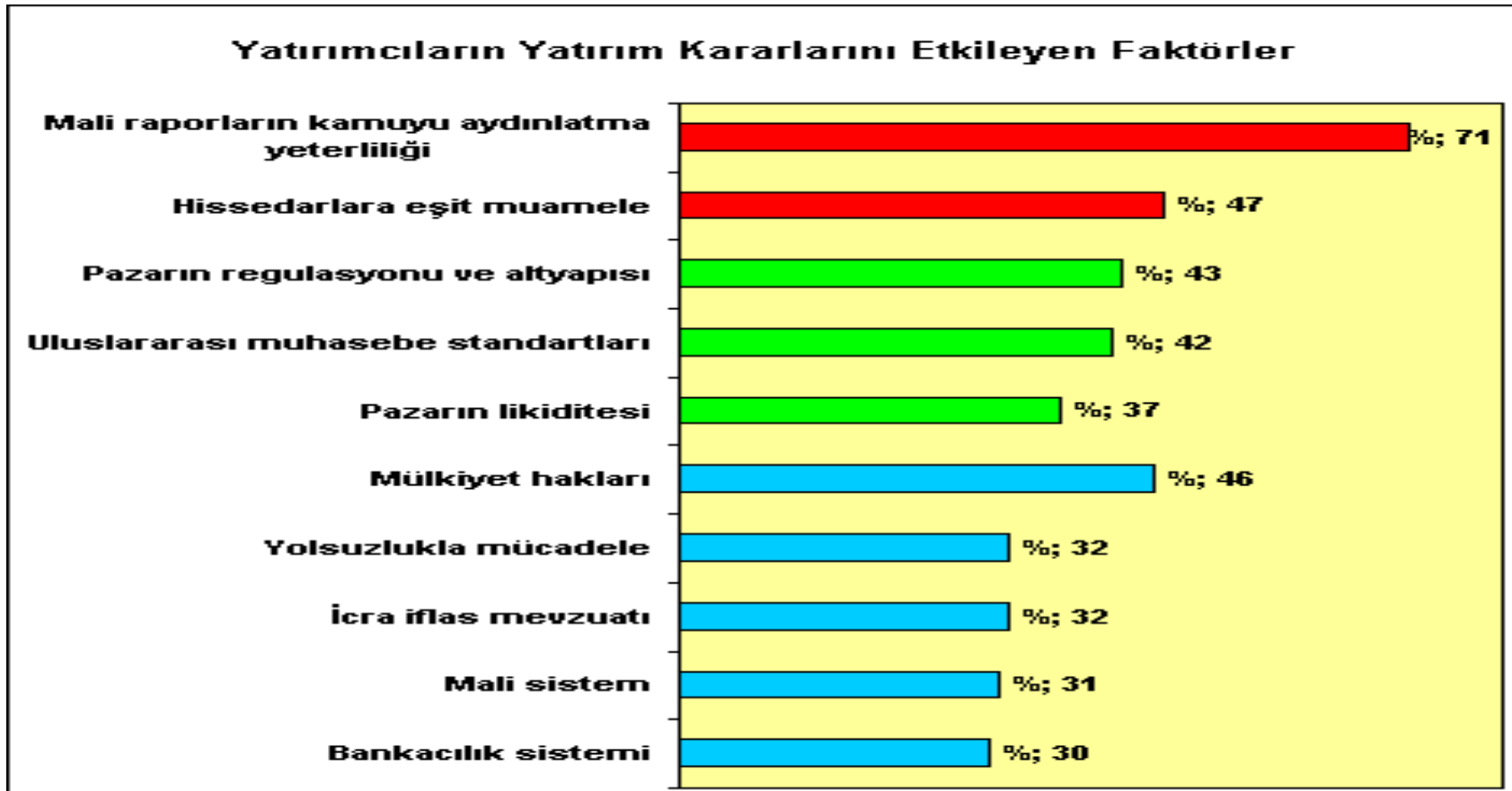
Graham Gilmor, PricewaterhouseCoopers

Kurumsal yönetim aslında bir risk yönetimidir. Bu riski en aza indirmede elimizdeki en önemli güçlerden bir tanesi mali raporlardır.



Yatırımcıların Kararlarını Etkileyen Faktörler

(McKinsey & Company, Temmuz 2002)



Yatırırcıların Kararlarını Etkileyen Faktörler

Mali Tablolar:

- ✓ İhtiyaca cevap vermeli,
- ✓ Güvenilir,
- ✓ Anlaşılır,
- ✓ Tarafsız olmalı,
- ✓ Karşılaştırma olanağı sağlamalı,
- ✓ Zamanında hazır olmalı
- ✓ Bilgiye ulaşmada maliyet unsuru caydırıcı olmamalı



Muhasebede Mayınlı Alanlar

- Hayali gelir kaydedilmesi
- Kar veya zararın şişirilmesi
- Borçların gizlenmesi
- Özel amaçlı şirketler (SPEs) kurarak hesapların bilanço dışında takibi
- Nakit akış tabloları ile oynanması
- İlişkili taraflara menfaat sağlanması
- Bilgi bazlı veya hareket bazlı finansal bilgi manipülasyonu



Dünyada Değişik Uygulamaların getireceği yanılğı

- Borsalara kote olurken (*Mercedes-Benz örneği*);
Mercedez-Benz 1993 yılında, Alman genel muhasebe standartlarına göre 600 milyon DM kar, ABD genel muhasebe standartlarına göre (US GAAP), 2 milyon DM zarar beyan etmiştir.
- Şirket evliliklerinde
- Şirket değerinin tespitinde
- Kreditorlerle ilişkilerde
- Kredi reytinglerinde



Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol

İç kontrol, işletmelerin hesap verebilirliğini sağlar ve işletmelerin başarısında son derece önemli rol oynar. The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)'nun tanımına göre iç kontrol işletmelerin;

- Faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasını,
- Mali raporlarının güvenilir olmasını,
- Kanun ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yönetilmesini temin eden,

bir işletmenin yönetim kurulunun, üst yönetiminin ve diğer personelinin etkilediği bir süreçtir.

✓ **İç kontrolün başarılı olması için gerekli beş unsur;**

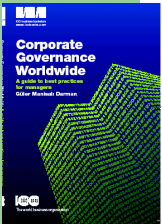
- ✓ 1. Kontrol ortamı,
- ✓ 2. Risk değerlemesi,
- ✓ 3. Kontrol faaliyetleri,
- ✓ 4. Bilgi ve iletişim,



Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi

Riskin büyüklüğü elde edilen getirinin de büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Bu aşamada, getiri elde edebilmek için riskin alınmış olması gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. **Risk ancak başarılı bir şekilde “yönetildiği” takdirde amaçlanan getiri elde edilebilecektir**

Risk yönetimi; Bir işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından, işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemeye yönelik, işletmenin ancak kaldıracabileceği kadar risklerle karşı karşıya kalmasını temin eden, işletmenin amaçlarını elde edilmesi için yeterli güvenceyi sağlayan, işletmenin tamamında uygulanan stratejileri etkileyen bir süreçtir



Kurumsal Yönetimi Tetikleyen Unsurlar

Kurumsal yönetimi tetikleyen unsurlar:

- Özelleştirme
- Borsaların koyduğu katı kurallar
- Şirket reytingleri
- Satın almalar ve devralmalar
- Küreselleşme
- Yaşlanan nüfus ve bireysel emeklilik fonları –kurumsal yatırımcıların artan önemi
- Şirket skandalları



Sermaye Piyasası Kuralları

- New York
- Nasdaq
- Hong Kong
- Londra
- Brezilya – Bovespa → Novo Mercado
- İtalya – Milano → Star
- FEAS (Federation of Euro Asia Stock Exchanges)
- SPK/IMKB



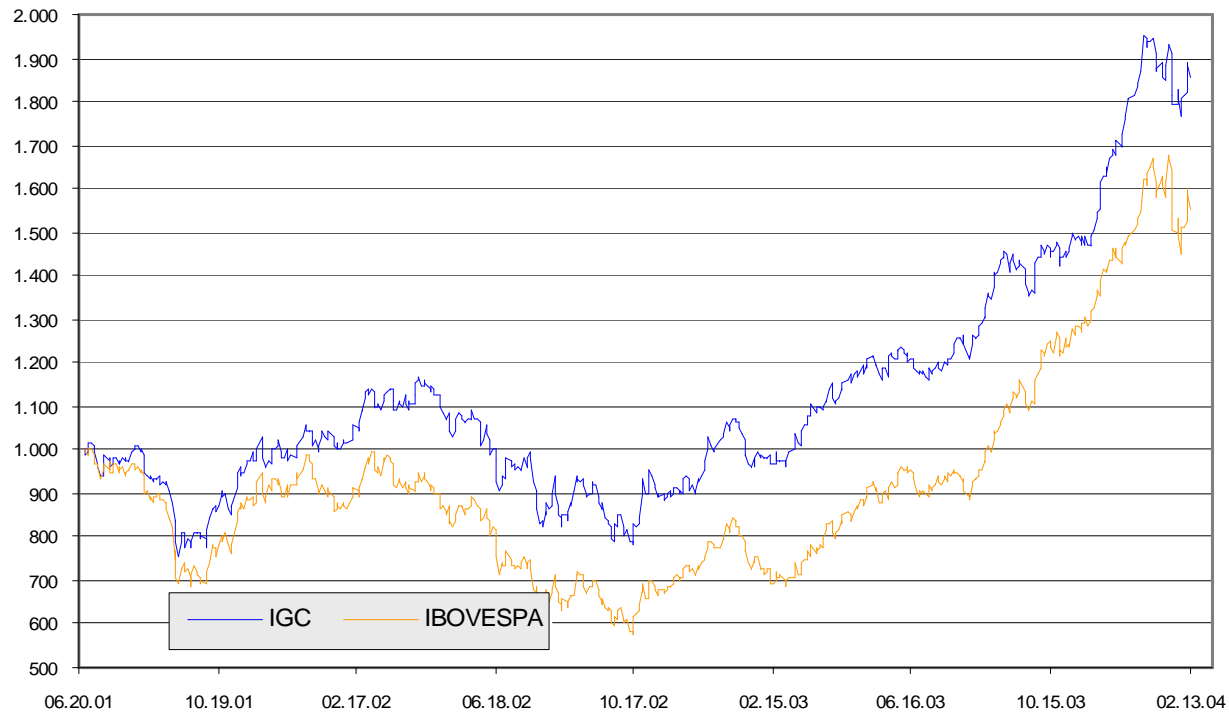
Brezilya BOVESPA Novo Mercado

- BOVESPA: 370 şirket
- Novo Mercado+Düzey1+ Düzey2: 36 şirket
- BOVESPA'nın toplam değerinin %34'ü
- Toplam İşlem hacminin %31.2'si

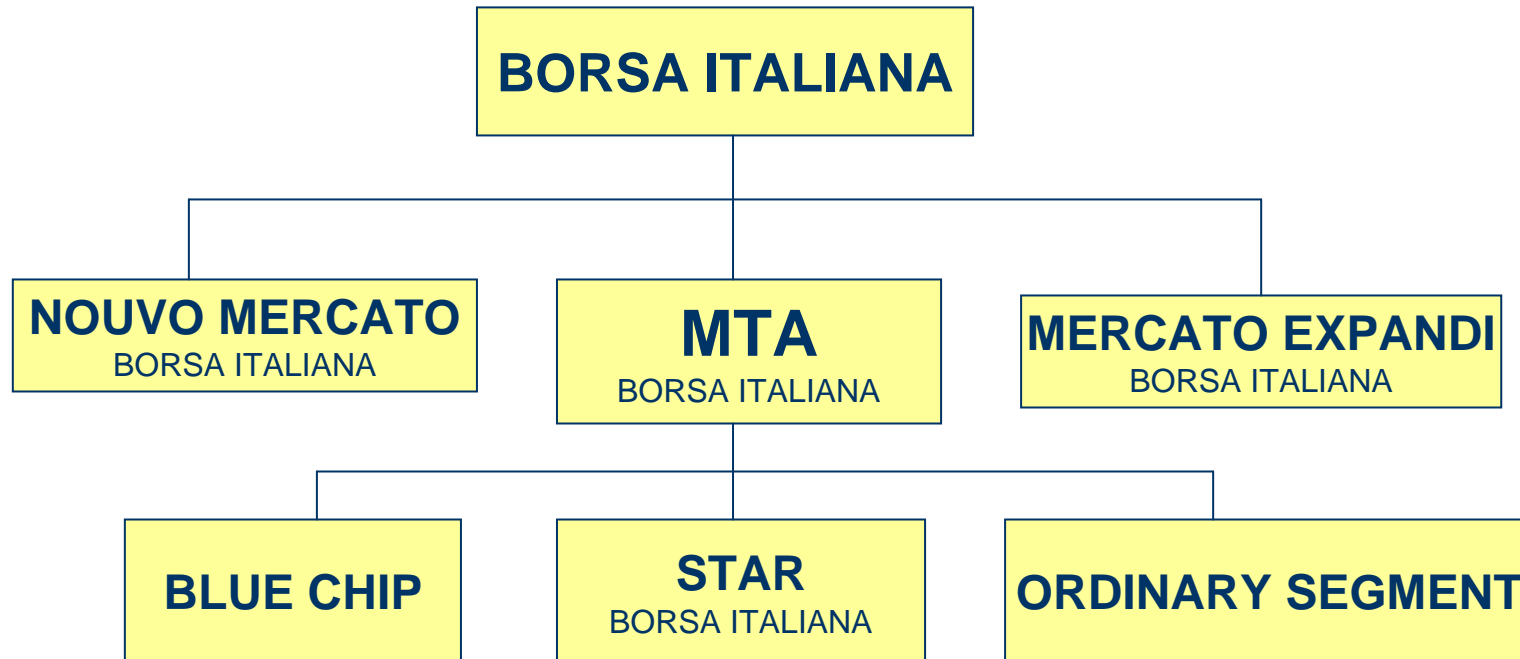
Ekim 2002'de Sao Paulo Üniversitesi'nden Prof. Antonio Gledson de Carvalho, yaptığı çalışmada şirketlerin, Novo Mercado, Düzey 1 ve Düzey 2'de yer almalarının hisse değerlerini, ticaret hacimlerini ve likiditelerini arttırdığını ortaya koymuştur



Novo Mercado – 5 IGC – IBOVESPA 26/6/2001 – 16/2/2004



Borsa Italiana



Borsa Italiana, Star- 2

Star, Milano Borsası bünyesindeki Telematico Azionari-MTA pazarının (elektronik sermaye borsası) bir alt borsasıdır.

Piyasa değeri 800 milyon Euro veya daha az, küçük ve orta ölçekli, şeffaflık, likidite ve kurumsal yönetim açısından yüksek standartlarda firmalar kotedir.

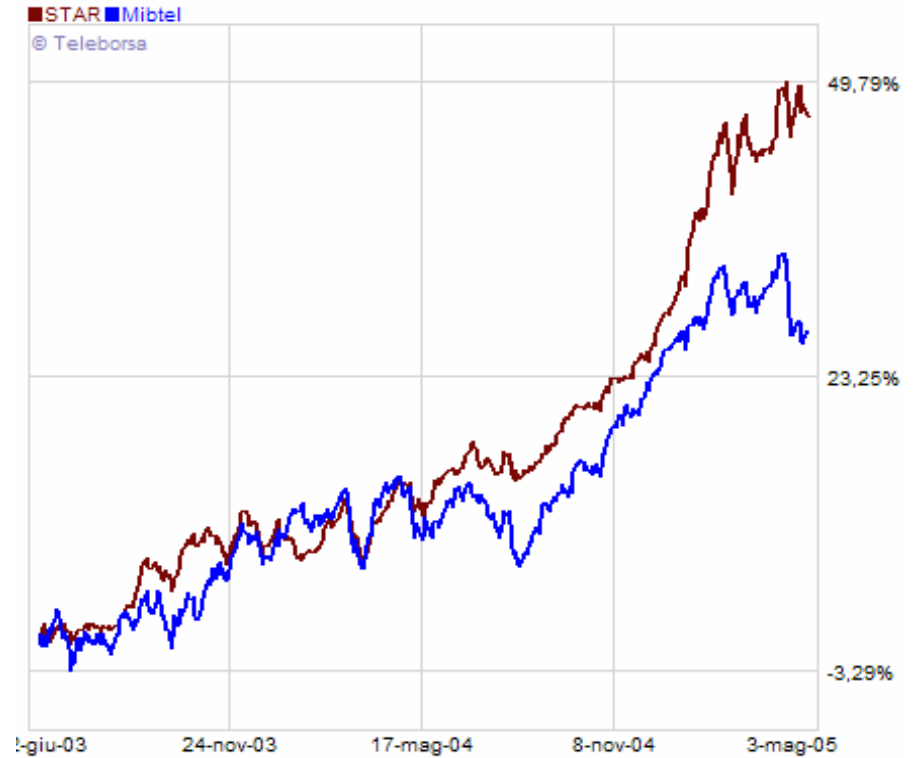
Ocak 2005 itibariyle,

- Toplam firma sayısı: 45
- Ortalama halka açıklık oranı: %43
- Piyasa değeri (Star+techstar): 13.9 milyar Euro



STAR Endeksinin Performansının Mibtel ile Karşılaştırılması

- STAR'a kote şirket sayısı
 - 45 şirket
- STAR Pazarının toplam değeri (31.03.05):
 - Toplam: 13.9 bn €
 - Ortalama: 308 m €
- Performans:
 - Haziran 2003 beri +50%
 - Mibtel ile karşılaştırma: +27%



Kaynak: Borsa Italiana

Grafik Tarihi: 04/05/2005



GMD

Federation of Euro-Asian Stock Exchanges AVRASYA BORSALARI FEDERASYONU



Federation of Euro-Asian Stock Exchanges

The Federation of Euro-Asian Stock Exchanges (FEAS) 1995 yılında 12 üye ile kurulmuştur, Halen 28 üyesi vardır. Avrupa ve Asya'daki gelişmekte olan borsalar üye olabilmektedir. 2007'ye kadar İMKB Başkanı, FEAS Başkanı, Zagreb Borsa Başkanı da Başkan Yardımcısıdır.

FEAS, ortak Kurumsal Yönetim Prensipleri çalışmasını başlatmıştır.



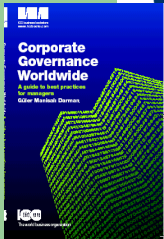
Türkiye İle İlgili Tespitler

- Toplam halka açık şirket sayısı 613, IMKB'ye kote 306 şirket (Aralık 2005)
- Halka açıklık oranı %25'in altında –hakim ortak payı dolaylı olarak bu oranda da bulunmakta
- Toplam (yaklaşık) 1,250,000 adet şirket bulunmakta, 90,000 tanesi A.Ş.
- Holdinglerin banka sahibi olmaları yaygın bir uygulamadır
- IMKB'ye kote şirketlerin %70'si aile şirkettir veya bir holding'in bağlı şirkettir
- 16 şirket Holding A.Ş. olarak kotedir
- Holdinglerin %70'sinde aileler hisselerin ortalama



Türkiye İle İlgili Tespitler

- Bireysel emeklilik alanındaki gelişmeler
- Uluslararası Muhasebe Standartları
- Birikimli Oy kullanımı – Şubat 2003 (*Ortaklık ana sözleşmesinde hüküm olması gerekmekte*)
- Denetim Şirketlerinde Zorunlu Rotasyon, Denetim ve Danışmanlık faaliyetleri ayrılmıştır
- İhtisas mahkemelerinin eksikliği
- Üniversitelerde kurumsal yönetim eğitimi



Türkiye'deki Gelişmeler

- Kurumsal Yönetim İlkeleri; Temmuz 2003, Şubat 2005
- Kurumsal Yönetim Uyum Raporu zorunluluğu – Aralık 2004
- Kurumsal Yönetim Endeksi
- Ticaret Kanunu Taslağı, Bankacılık Kanunu ve Basel II
- Gelişen İşletmeler Piyasaları A.Ş –Kobi Borsaları, Aralık 2005
- Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi
- Halka Açık Olmayan Şirketler ile İlgili Gelişmeler – OECD çalışmaları



Türkiye'deki Gelişmeler –TTK

1. Sermaye Piyasası Kurulu'na monopol yetkisi vermiştir.
2. Yönetim kurulu yıllık kurumsal yönetim raporu yayınlamak zorundadır.
3. Bütün sermaye şirketlerinin web sitesi olmak zorundadır. Mali ve faaliyet raporları, denetim raporları ve değerlemeler web sitesinde yayınlanacaktır. Bu şekilde sadece pay sahipleri değil, menfaat sahipleri de şirket hakkında bilgi edinme olanağına sahip olacaklardır.



Türkiye'deki Gelişmeler -TTK

4. Büyük ve orta ölçekli sermaye şirketlerine, uluslararası muhasebe standartları ile uyumlu Türk Muhasebe standartlarına göre mali rapor çıkarma zorunluğu getirilmiştir.
5. Sermaye şirketlerine bağımsız denetim getirilmiştir.
6. Erken risk teşhisi için "Risk Yönetim Komitesi" kurulması halka açık şirketler için zaruridir. Kapalı şirketler için denetçi böyle bir risk görüyorsa, risk yönetim komitesi kurulmasını isteyebilecektir.



Türkiye'deki Gelişmeler -TTK

7. Pay sahipliği haklarına, birleşmede şirketten çıkma hakkı, şarta bağlı sermaye artırımında önerilme hakkı, denetçi atanması davası, birleşme, bölünme ve tür değiştirmenin iptali veya bu işlemler ile ilgili sorumluluk davası gibi yeni haklar getirilmiştir.
8. Azlık haklarına, haklı sebepten olmak kaydı ile, şirketin feshini isteme, denetçinin azli davasını açabilme hakkı, ve pay senetlerinin basılmasını isteme hakkı getirilmiştir.



Türkiye'deki Gelişmeler -TTK

9. Yönetim kurulu üyelerinin şirkete verebilecekleri zararlar nedeniyle açılacak davalara karşı sigortalanması zorunlu tutulmamış ancak kurumsal yönetimde artı puan olarak ifade edilmiştir.
10. İcrada olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ayrılmıştır.
11. Genel kurulda pay sahiplerinin menfaatlerinin temsil yolu hayata geçirilmesi sağlanmıştır.



Basel II

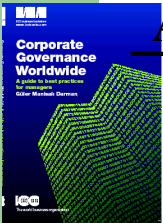
Sermaye

Basel Sermaye Yeterlilik Oranı:----- \geq %8

Kredi Riski + Piyasa Riski+Operasyonel

Kurumsal kredilerin tabi olacağı risk ağırlıkları

Derece	AAA AA-	A+ A-	BBB+ BBB-	B- 'nin altı	Derecelendirilmemiş
Risk Ağırlığı	%20	%50	%100	%150	%100



Basel II

Kurumsal Krediler: Sigorta şirketleri ile bankaların tabi oldukları veya eşdeğer denetim ve düzenlemeler tabi olmayan diğer mali şirketler de dahil olmak üzere firmalara kullanılan krediler bu grupta izlenmektedir. Sözkonusu krediler, borçluya bağımsız dercelendirme kuruluşlarınca verilen not veya notlar dikkate alınarak ağırlıklandırılmaktadır. Borçlunun kredi notunun mevcut olmadığı durumda %100 risk ağırlığı kullanılması gerekmektedir.

Türkiye’de şirketlerin çoğunun kredi notlarının bulunmadığı dikkate alınırsa, Türk bankalarının kullandıkları kredilerin tamamına yakınının %100 risk ağırlığına tabi olacağı düşünülmektedir.



Basel II

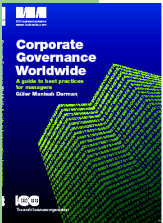
Perakende Krediler: İkamet amaçlı gayrimenkullerin ipoteği ile teminatlandırılmış olanların dışında kalan her türlü bireysel kredi ile toplam kredi tutarı 1 milyon Euro'yu aşmayan KOBİ kredileri bu kapsamda değerlendirilecektir. Bu krediler %75 ile ağırlıklandırılacaktır. Hiç bir borçluya kullanılan kredinin toplam perakende krediler içindeki payının %0.2'yi aşmaması Basel Komitesi tarafından tavsiye edilmektedir.



Basel II

Ticari Amaçlı Gayrimenkul İpotegi Güvencesindeki Krediler: Yeni uzlaşıda borçlu dışındaki kişilere ait ikamet amaçlı gayrimenkuller, tapulu arsa ve araziler ve ticari amaçlı gayrimenkuller üzerine tesis edilmiş ipotekler ilke olarak teminat kabul edilmemektedir. Ülkemizde bu durum çok yaygın bir uygulamadır, dolayısıyla, sözkonusu ipotekler ile teminatlandırılmış krediler için sermaye gereksiniminde artış meydana geleceği ortaya çıkmaktadır.

Bir firmanın kendisinin teminatına aynı şirketler topluluğuna dahil bir başka firmanın hissesi alınacaksa her iki şirketin birlikte zaafiyete düşebileceği varsayımıyla, bu hisse senetleri teminat olarak kabul edilmeyecektir. Çek ve senetler teminat olarak kabul edilmeyecektir.



Şirketlerin etik prensipleri, sosyal sorumlulukları (1)

Şirketlerde sorumlu yönetim, “*şirket ve içinde faaliyet gösterdiği toplum arasında uyumu gösterir*”. OECD

Bu uyum, karşılıklı güveni sağlar ve şirketlerin faaliyetlerinin nasıl yürüttüğünün toplum tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır.

“Hoşumuza gitsin veya gitmesin her şirketin bir kurumsal sosyal sorumluluk politikası vardır. Birinci husus, bu gerçeğin farkına varıp varmamaları, ikincisi ise, bu konuda toplumun kendilerinden beklediklerini yerine getirmeye ne kadar duyarlı olduklarıdır?”

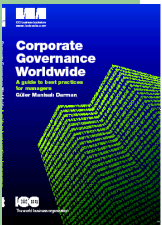
Sir Adrian Cadbury, Cadbury Komitesi Başkanı



Şirketlerin etik prensipleri, sosyal sorumlulukları (2)

Neden Önemlidir?

- ✓Rüşvetle ve yolsuzlukla mücadele açısından
- ✓Çevre, insan hakları ve tüketicinin korunması açısından
- ✓Kurumsal yatırımcılar ve kreditorler açısından (*TAV, Coca Cola*)
- ✓Finansal olmayan raporlama açısından
- ✓Şirket değerine etkisi açısından
- ✓Sürdürülebilir büyümeye etkisi açısından



Şirketlerin etik prensipleri, sosyal sorumlulukları (3)

- Gönüllü mü olmalı yoksa çerçevesi kanunlarla çizilmeli
- Şirketler için bir maliyet unsurudur, yoksa yatırım mıdır?
- Kobilere açısından yük müdür yoksa rekabetçi bir avantaj mı getirmektedir?
- 2008'de yürürlüğe girecek ISO26000 Standardı açısından önemi nedir?
- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi-KİS (Global Compact) 26 Temmuz
- (2000 yılından beri üç bin şirket- Türkiye'den Koç Holding, Eczacıbaşı, İMKB, Açık Radyo gibi 60'a yakın şirket ve sivil toplum kuruluşu)
- Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP FI) Finans Sektörü
- (160'dan fazla banka, sigorta şirketi ve fon yöneticisi)



Sonuç

- Kurumsal Yönetim prensipleri şirketlere yeni bürokratik külfetler getiren yükümlülükler dizini değildir. İnanmanız lazımdır!!!!
- Kurumsal yönetim sorumlu yönetim demektir. Sorumlu yönetim, şirket yönetiminde güvenilirliğin temel unsurudur

