

"Herkesin üç kişiliği vardır;  
ortaya çıkardığı, sahip olduğu,  
sahip olduğunu sandığı. "

Alphonse Karr

# AİLEM VE ŞİRKETİM



**Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı**

**Sayfa 2-3-4-5-6-7**

Bilindiği üzere uluslararası iç denetim standartlarına göre iç denetimin tanımı: "Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek onlara değere katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.

## **Sermaye Piyasalarından Haberler**

**Sayfa 8**

Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası (VOB) Başlangıç Teminatlarında Değişiklik, Forex artık SPK'ya Tabi, Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıklarına Kurumsal Yönetim Ayarı

## **Geçmişten Günümüze - Eyüp Sabri Tuncer**

**Sayfa 9**

Eyüp Sabri Tuncer bir aile şirkettir. Bu şirketi geçmişten günümüze kadar sizlerle paylaşmak istedik.

## **Jeffrey K. Liker ve Michael Hoseus - "Toyota Kültürü"**

**Sayfa 9**

Dünyanın en büyük ve en başarılı otomotiv imalatçısı olan Toyota kültürünün anlatmaktadır.

## **CGS Center Hakkında Sayfa 10**

### **BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?**



Dünyada İlk kalite ödülü 1951 yılında Japonya'da verilmeye başlanan Deming Kalite Ödülü'dür. A.B.D.' de bu tür bir ödül ( Malcolm Baldrige Kalite Ödülü ) 1986 yılında, Avrupa'da (Avrupa Kalite Vakfı Ödülü ) 1992 yılında, Türkiye'de ise ( Tüsiad Kalder Kalite Ödülü ) 1993 yılında, verilmeye başlanmıştır.



## Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı



*Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca iç denetim, kurumsallaşma ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirdikleriyle ilgili olarak görüşlerini CGS Center ile paylaştı.*

**CGS Center: Halka açık şirketlerin önemli yükümlülüklerinden biri denetimdir. Siz, Türk Telekomunikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı olarak iç denetimde kritik başarı faktörlerini ve bu yolda kilit performans göstergelerini nasıl tanımlarsınız?**

**Dr. Nazif Burca:** Bilindiği üzere uluslararası iç denetim standartlarına göre iç denetimin tanımı: "Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek onlara değere katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur" şeklindedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere iç denetimin esas amacı bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak suretiyle amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Dolayısıyla bir iç denetim faaliyeti için kritik başarı faktörlerinden en önemlisinin kurumun faaliyetlerine değer katması, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmasıdır. İç denetim bulunduğu kurumun; operasyonel etkinlik ve verimliliğinin sağlanması, müşteri memnuniyetinin artırılması, suistimal risklerinin önlenmesi, yönetim ve finansal raporların doğruluğu, varlıkların korunması, iç kontrollerin güçlendirilmesi, risklerin önlenmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, düzenlemelere uygunluk ve maliyetlerin indirilmesi gibi birçok katkılar yapabilir. İç denetim faaliyetinin belirtilen şekilde kuruma katkı sağlayabilmesi için kurum içerisinde bağımsızlığı ve objektifliğinin sağlanması gerekmektedir.

İç denetimin bağımsızlığının en önemli göstergesi doğru raporlama yapısının oluşturulmasıdır. İç



denetim fonksiyonel olarak doğrudan yönetim kuruluna veya denetim komitesine raporlamalıdır. İdari olarak kurumun en üst yöneticisine bağlı olmalıdır. Eğer iç denetim kurum içerisinde bağımsız bir şekilde raporlayamazsa objektif bir şekilde faaliyet göstermesi mümkün olmaz. Doğru bir raporlama yapısı yanında diğer bir kritik başarı faktörü ise iç denetimin yönetimin desteğini alabilmesi gerekmektedir. Denetlenmek genelde çok sevilen bir durum değildir. Bu nedenle yönetim kararlı bir şekilde iç denetimin faaliyetlerini destekleyerek yapılan önerilerin hayata geçirilmesi konusunda iç denetime destek olmazsa iç denetimin istenilen şekilde katkı sağlaması çok güçtür. İç denetimde en önemli unsurlardan biri de nitelikli iç denetçilerin varlığıdır. Bugünlerde iç denetim

birimlerinin en çok zorlandıkları hususlardan biri nitelikli insan kaynağı bulmaktır. CIA, CISA'e, SMMM gibi sertifikalar niteliğin en önemli göstergesidir. Bir diğer kritik faktör ise denetimlerde teknolojiye faydalanılmasıdır. Teknolojilerin kullanımı, gerek sürekli denetim sisteminin oluşturulması, gerekse veri analiz araçlarından faydalanılması açısından çok önemli. Kurum içerisinde tespit edilen bir risk dolayısıyla oluşan riske maruz değerin tam olarak hesaplanması, diğer bir deyişle tek tek hatalarla uğraşmak yerine kurum çapında büyük resmin görülmesi açısından bilgisayar destekli denetim tekniklerinden ve analiz araçlarından faydalanılması iç denetim açısından olmazsa olmazlar arasındadır.

**CGS Center: Sizde belirttiğiniz üzere kurumsal yönetim; bir şirketin yönetiminde, iş süreçlerinde ve paydaşlarla olan ilişkilerinde güvence sağlayan yaklaşımları ve ilkeleri ifade eder. Ülkemizde şirketlerin sürdürülebilirliklerini sağlamalarında kurumsal yönetim uygulamalarının geldiği nokta nedir? Ne gibi gelişmeler bekliyorsunuz?**

**Dr. Nazif Burca:** Bilindiği üzere dünyada yaşanan finansal krizler ve büyük şirket skandalları kurumsal yönetim uygulamalarına olan ilgiyi ciddi bir şekilde artırdı ve bu alanda önemli düzenlemeler yapılmasına neden oldu. Ülkemizde de bu alanda önemli adımlar atıldı.

## Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının gelişimine baktığımızda 2002 yılında TÜSIAD tarafından hazırlanan en iyi uygulama rehberi ardından, SPK tarafından 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmış ve 2005 yılında revize edilmiştir. Yine SPK tarafından 2005 yılından itibaren halka açık şirketler için Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 2007 yılından itibaren kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin dahil edildiği Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Diğer taraftan 2005 tarihli Bankalar Kanununda kurumsal yönetime ilişkin maddeler yer almış, 2006 yılında Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin Yönetmelik yayınlanmıştır. Tüm bu düzenlemelerin ardından geçtiğimiz Şubat ayında yasalaşan ve 2012 ve 2013 yıllarından itibaren uygulanmaya başlanacak olan Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) kurumsal yönetim uygulamaları açısından çok önemli düzenlemeler getirmiştir. Yeni TTK ile şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi kurumsal yönetimin temel ilkelerinin hayata geçirilmesine ilişkin olarak çok önemli yasal zorunluluklar getirilmiştir.

Örneğin tüm anonim ve limited şirketlerinin bir internet sitesi kurması ve şirket ve organları ile ilgili bilgilere bu sitede yer vermesi, halka açık olsun olmasının muhasebe sistemleri ve finansal raporlamalarını Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının(UFRS) tercümesi olan Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) uygun olarak hazırlanması, bağımsız denetim ve işlem denetimi zorunluluğu, payları borsada işlem gören şirketler için risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesi kurulması, tüm anonim şirketler için finans denetim (iç denetim) düzeninin kurulması bunlardan bazılarıdır.

Ayrıca halka açık şirketlerin kurumsal yönetim uyum raporu hazırlama zorunluluğu, yönetim kurulunda profesyonelleşme ve uzmanlaşmaya ilişkin hükümler, azınlık haklarının güvence altına alınması, imtiyazlı payların sınırlandırılması ve pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit ilme tabi tutulması diğer bazı önemli

düzenlemelerdir. Yeni TTK’nın öngördüğü bu düzenlemeler yatırımcıya güven verecek, sürdürülebilir gelişmeyi sağlayacak, uluslararası arenada şirketlerimizin rekabet gücünü artıracak ve ülkemizi geleceğe taşıyacak niteliktedir. Daha önceki düzenlemelerde sadece borsaya açık şirketler için söz konusu olan kurumsal yönetim uygulamaları yeni TTK ile borsaya açık olmayan şirketleri de kapsamakta ve kurumsal yönetimin tüm kamu ve özel kuruluşlara yayılmasına olanak tanımaktadır.

Bilindiği üzere SPK tarafından halka açık şirketler için hazırlanan ilkelere uyum zorunluluğu bulunmamakta ancak uygulanıp uygulanmadığı ve uygulanmıyorsa nedenlerine ilişkin gerekçelerin yıllık faaliyet raporunda belirtilmesi ve kamuya açıklanması gerekmektedir.

Yeni TTK ile artık bu prensiplerin birçoğu yasal düzenlemelerde yerini almıştır. Bu nedenle gerek kurumsal yönetim ilkelerinin gerekse Sermaye Piyasası Yasasının güncellenmesi gündemdedir.

İlkelerin sadeleştirilmesi söz konusu olacaktır. Yönetim Kuruluna ilişkin prensiplerin daha da ön plana çıkması söz konusu olacaktır. Sosyal uygulamaları biraz daha kazanacaktır. Ancak yeni

sorumluluk önem TTK ile getirilen düzenlemeler şirketlere önemli yükümlülükler getirmesi nedeniyle umarım bir erteleme olmadan bu uygulamalar belirlenen tarihlerde yürürlüğe girer.

Ayrıca kanun hükümlerinin uygulanmasına ilişkin ikincil mevzuatın hızla düzenlenmesi gerekmektedir.

Tüm bu yasal at yapıyı genel olarak değerlendirdiğimizde ülkemizin kurumsal yönetim uygulamaları açısından oldukça iyi bir noktaya geldiği düşünüyorum. Özellikle şeffaflıkla ilgili uygulamalarda belki Amerika kadar olmasa da Kıta Avrupa’sı ülkelerine göre daha ileride olduğumuzu söyleyebiliriz.

**“Yeni TTK’nın öngördüğü bu düzenlemeler yatırımcıya güven verecek, sürdürülebilir gelişmeyi sağlayacak, uluslararası arenada şirketlerimizin rekabet gücünü artıracak ve ülkemizi geleceğe taşıyacak niteliktedir”**



## Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

Ülkemizde kurumsal yönetim endeksi hesaplamalarında özellikle yönetim kurullarına ilişkin prensiplerin ağırlığı başka gelişmiş ülkelerde daha yüksek iken ülkemizde daha düşük kalmaktadır. Gerek dünyadaki gelişmeler, gerekse ülkemizdeki gelişmeler kurumsal yönetim uygulamalarının önemini her geçen gün ortaya koymaktadır. Örneğin ülkemizde spor camiasında bugünlerde söz konusu olan şike olayları kurumsal yönetim uygulamalarının önemine işaret etmektedir. Ülkemizde TÜSİAD, TKYD ve TİDE gibi gönüllü kuruluşlar ve diğer kuruluşların çalışmalarıyla kurumsal yönetimle ilgili uygulamalarda farkındalık ciddi bir şekilde belli bir noktaya gelmiştir.

Örneğin biz TKYD olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Aile Şirketleri Rehberi gibi rehber çalışmaları yayınladık. Ayrıca ülkemizin birçok yerinde kurumsal yönetim alanında seminer ve eğitim çalışmaları yürütülmüştür.

**CGS Center: Yeni TTK, hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından birçok düzenlemeler getirmektedir. Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve KOBİ'lerde KOBİ TMS uygulamaları ve bağımsız denetim bunun önemli bacaklarını oluşturmaktadır. Halka açık olmayan şirketlerimize, bu doğrultuda, kendilerini hazırlamaları açısından ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?**

**Dr. Nazif Burca:** Belirttiğiniz gibi yeni TTK halka açık olmayan şirketlerimiz için önemli yükümlülükler getirmiştir. Artık halka açık olmayan sermaye şirketlerimiz de 1 Ocak 2013 den itibaren ölçeğine göre TMS veya KOBİ TMS'ye uygun olarak finansal raporlama yapacaklardır.

Diğer bir deyişle bu zamana kadar vergi usul kanununu hükümlerine göre yasal kayıtlarını tutarken bu tarihten itibaren TMS'ye göre tutacaklar. Bu nedenle söz konusu standartlara uygun raporlama yapacak şekilde muhasebe sistemlerini kurmaları gerekmekte, bu standartlara uygun raporlar hazırlayacak muhasebe personeli

eksikliklerini tamamlamalı veya mevcut elemanlarının bu doğrultuda eğitim almalarını sağlamalıdır. Yeni TTK sisteminde murakıplık kalktığı için finansal raporlarını bağımsız denetim firmaları veya YMM ve SMMM'lere denetletmek zorundalar. Bu durum denetim maliyetlerinde artışa neden olacaktır.

Şirketin normal denetiminden farklı olarak birleşme, ayrılma gibi kanunda sayılan belli durumlarda işlem denetçileri görev yapacak ve bu kişilere de ayrı bir ücret ödenmesi gerekecektir. Türk Ticaret siciline kayıt yaparken şirketin organizasyon şemasına ilişkin teşkilatlanma belgesi verilecek ve bu belgeye göre şirketin yönetimini üstlenenler yapılan işlemlerden sorumlu olacak.

Diğer bir önemli yükümlülük ise artık KOBİ'lerimiz de bir internet sitesi kurarak, 1 Ocak 2013 ten itibaren şirkete ilişkin kanunda belirtilen bilgilerini burada yayınlamak zorundalar.

Artık bir üyeli anonim veya limited şirketi kurulabilecek ve yönetim kurulu üyelerinin dörtte birinden fazlası yüksek öğrenim görmüş olması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu üyesi olabilmek için pay sahibi olma zorunlu değildir. KOBİ'lerimizin yönetim kuruluna ilişkin bu hükümleri de dikkate almaları

önemlidir. Payları borsada işlem gören şirketler, risk yönetiminde uzman bir komite kurmak zorundalar. Anonim şirketlerin bir iç denetim sistemi kurmaları gerekmektedir. Herhangi bir müeyyide ile karşılaşmamaları açısından şirketlerimizin gerekli hazırlıkları zamanında tamamlamaları önemli.

**CGS Center: Yeni TTK çerçevesinde, halka açık olmayan şirketlerimiz için de denetim olgusu önem kazanmıştır. Denetim konusunda uzman bir kişi olarak, iç denetim, denetim komitesi ve bağımsız denetimin farklarını paylaşıyor musunuz?**

**Dr. Nazif Burca:** İç denetim, kurumların faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanır.



## Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

İç denetim kurumun risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek suretiyle şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetçiler denetim planlarını risk değerlendirmelerine dayandırır ve çalışmalarında, iş süreçlerindeki yönetimin stratejik hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskleri ve bu riskleri bertaraf edecek kontrol noktalarını belirleyerek ve bu kontrol noktalarının etkinliklerini değerlendirerek şirketlerin iç kontrol sistemlerini güçlendirmeye çalışırlar. İç denetim faaliyetleri kurumun kendi denetçileri tarafından yerine getirilir. İç denetçiler genellikle denetim komitesi veya yönetim kuruluna bağlıdır.

Bağımsız denetim firmaları tarafından yapılan dış denetim ise şirketlerin mali tablolarının işletmenin gerçek finansal durumunu ve faaliyetlerinin sonuçlarını yansıtmayı yansıtmadığı ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının denetimidir. Dış denetçiler firmaya ücreti mukabilinde hizmet verirler ve denetim komitesinin gözetimi altındadırlar.

Dış denetçiler mali tablolar hakkında görüş bildirmenin yanında, finansal tabloların oluşturulmasıyla ilgili iç kontrol süreçleri hakkında yönetime tavsiyelerde bulunurlar. Ülkemizde halen bankalarda ve halka açık şirketlerde dış denetim zorunludur. Ancak yeni TTK hükümleri uyarında artık halka açık olsun olmasın tüm sermaye şirketleri 1 Ocak 2013 den itibaren dış denetime tabidir. Halen bağımsız denetim hizmeti ancak bağımsız denetim firmaları tarafından verilebilirken yeni TTK ile YMM ve SMMM'ler de bağımsız denetim hizmeti verebileceklerdir. Görüldüğü gibi dış denetimin görevi esas olarak finansal tabloların denetimi iken, iç denetim kurumun finansal, operasyonel, bilgi teknolojileri ve uyumla ilgili tüm süreçlerinden sorumludur ve daha kapsamlı bir görev yürütür.

Ayrıca bağımsız denetçiler denetim yaparken belirli bir önemlilik seviyesine göre bazı alanlarda detaylı

denetimlere girmezler. İç denetim ise böyle bir sınır koymaksızın risk önceliklendirmesine göre kurumun tüm ana ve alt süreçlerini incelerler. Bağımsız dış denetçiler raporlarıyla yatırımcılara ve hissedarlara güvence verirken iç denetçiler yönetim kurulu veya denetim komitesine güvence sağlar, üst yönetime ise danışmanlık hizmeti verir. İç denetim dolaylı olarak yatırımcılara güvence sağlamış oluyor. Mevcut Türk Ticaret Kanunu'na göre anonim şirketlerde murakıp veya denetim kurulları bulunmaktadır. Denetim kurulları veya murakıplar ortaklığın yönetimini ve hesaplarını denetlerler ve

genel kurula sunulmak üzere denetim raporu hazırlarlar. Ancak murakıplık ya da denetim kurulları yeni TTK ile kaldırılmıştır. Yeni hükümler yürürlüğe girinceye kadar uygulama devam edecektir. Bildiğiniz gibi denetimle ilgili diğer bir mekanizma da denetim komitesidir. Denetim komiteleri SPK düzenlemeleri gereğince halka açık şirketlerde zorunludur. Yeni TTK denetim komitelerinin sadece halka açık şirketlerde değil diğer halka açık olmaya şirketlerde de kurulabileceğini öngörmektedir.

Denetim komiteleri esas

olarak ortaklığın mali bilgilerinin kamuya açıklanması, iç denetim, bağımsız denetim, muhasebe sistemi ve iç kontrol sistemlerinin işleyişinin ve etkinliğinin gözetiminden sorumludurlar. Denetim komitesi bu görevlerle ilgili olarak yönetim kuruluna yardımcı olur.

**CGS Center: Özellikle orta ölçekli işletmelerimiz açısından "Yeminli Mali Müşavirlik" anlayışından "Bağımsız Denetim" anlayışına geçişin nasıl gerçekleşeceğini düşünüyorsunuz?**

**Dr. Nazif Burca:** Öncelikle yeminli mali müşavirlikten bağımsız denetime geçiş şeklinde düşünmemek daha doğru olur kanaatindeyim. Çünkü yeminli mali müşavirlik hizmeti ile bağımsız denetim amaçları tamamen farklı olan uygulamalardır.

Yeminli mali müşavirlik şirket ölçeğine göre, vergi ile ilgili yükümlülüklerinin tam ve doğru bir şekilde yerine getirilip getirilmediğine ilişkin vergi kanunları çerçevesinde yerine getirilen vergi denetimidir.



## Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

Bu vergi denetimi aksi bir düzenleme olmadığı müddetçe devam edecektir. Yeni olan ise artık halka açık olmayan şirketlerin de finansal tablolarının ya da hesaplarının Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Denetim Standartları çerçevesinde bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesidir. Ortak olan ya da yanlış anlaşılmaya neden olabilecek husus ise, küçük ve orta ölçekli şirketlerde bağımsız denetimin de vergi denetiminde olduğu gibi SMMM ve YMM'ler tarafından yapılabilecek olmasıdır. Yeminli mali müşavirlik hizmeti kapsamında yatırım indirimi, KDV iadesi gibi alanlarda tasdik hizmetleri veya vergi denetimi yapılır. Finansal tabloların bağımsız denetimi ise ödenmesi gereken verginin doğru olarak hesaplanıp hesaplanmadığından ziyade mali tabloların ve yönetim kurulu yıllık faaliyet raporlarının uluslararası standartlara uygun olan Türkiye Muhasebe Standartları çerçevesinde denetlenmesini içerir.

Halen, SPK düzenlemelerine ve yeni TTK'ya göre bağımsız denetçi denetleme yaptığı şirkete vergi danışmanlığı ve vergi denetimi dışında danışmanlık veya hizmet verememektedir. Bu durumda SMMM ve YMM'ler kanunda belirtilen bağımsız denetçi olma şartını taşıyorlarsa şirketin hem bağımsız denetimini hem de vergi denetimi hizmetini de verecektir. Yeminli mali müşavirlik hizmeti ya da vergi denetimlerinde vergi mevzuatına uygunluk esas iken, bağımsız denetimde finansal tabloların gerçeği; doğru, güvenilir ve şeffaf bir şekilde bir şekilde yansıtmadığına bakılacaktır. Bağımsız denetçi bunu yapabilmek için finansal tabloların oluşması sürecinde yer alan iç kontrollerin güçlülüğü, tasarlanıp tasarlanmadığı ve riskli noktaların neler olabileceği gibi hususlara bakması gerekmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerimizin iç kontrollerle ilgili farkındalıklarının artırılması önemlidir.

**CGS Center: Bildiğiniz üzere, kurumsal risk yönetimi, hem kurumsal yönetimden hem de denetimden kaynaklanan ve kurumun hedeflerine ulaşmasını destekleyecek**

**süreçlerden oluşmaktadır. Yeni TTK, "risk" konusuna da büyük önem vermektedir. Yeni TTK hükümleri çerçevesinde risk yönetimi organizasyonunun oluşturulmasına ilişkin olarak işletmelerimize tavsiyeleriniz nelerdir?**

**Dr. Nazif Burca:** Kurumsal risk yönetimi (ERM); şirketi etkileyebilecek potansiyel olayların tanımlanması, şirketin risk alma profiline uygun olarak risklerin yönetilmesi ve şirketin hedeflerine

ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş olan bir süreçtir. Kurumların sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşabilmeleri ve hissedarlarına mümkün olan en yüksek değeri sağlayabilmeleri risklerini etkin bir şekilde belirlemeleri, ölçmeleri ve yönetmelerinden geçmektedir.

Aksi halde gerek ulusal gerekse uluslararası arenada rakipleriyle rekabet etmeleri mümkün olamaz.





## Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

Bilindiği üzere yeni TTK öncesinde şirketlerimizde kurumsal risk yönetimi kurulmasına yönelik olarak kanuni bir zorunluluk yoktu, ancak bazı büyük holding veya şirketlerimizde kurumsal risk yönetimini yapan ayrı bir birim oluşturmuştu. Yeni TTK'nın 378. maddesine göre; Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

Komitenin, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirmesi, varsa tehlikelere işaret etmesi ve çareleri göstermesi gerekmektedir. Ayrıca 516. maddeye göre, yönetim kurulunun yönetim kurulu faaliyet raporunda, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret edilmesi gerektiği hükme bağlanmıştır.

Kanunda bu komitenin ne düzeyde kurulacağı konusunda açıklık bulunmamaktadır. Bu komite yönetim kurulunun kendi üyeleri arasından seçeceği kişilerden oluşan bir alt komite şeklinde olabileceği gibi, şirket üst yöneticilerinden oluşan bir yönlendirme komitesi şeklinde de olabileceği görülmektedir. Bazı şirketlerde denetim komitesi dışında risk yönetiminin gözetiminden doğrudan sorumlu olmak üzere yönetim kurulu üyeleri arasından bir risk komitesi kurulabilmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri arasından böyle bir komite kurulmazsa diğer bir alternatif olarak CEO başkanlığında belli üst yöneticilerden oluşan bir risk yönlendirme komitesi kurulması da mümkündür.

Bu komite dışında bir de risk yönetiminden sorumlu olmak üzere bir yöneticinin de

görevlendirilmesi ve bağımsızlık ve objektiflik açısından bu kişinin doğrudan CEO'ya raporlaması uygun olacaktır.

KRY sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması çok önemlidir. Yönetim Kurulu veya ilgili alt komite, şirketin karşı karşıya olduğu kritik risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmek ile sorumludur. CEO risk yönetim süreçlerinin uygulanmasından ve risklerin yönetiminden en yüksek seviyede sorumludur. Risk yönetiminin fiili olarak gerçekleştirilmesinin temel sorumluluğu ilgili yöneticilere aittir.

Risk yönetim birimi ise risk yönetim faaliyetlerini koordinasyonundan sorumludur ve temel amacı karar alıcı ve uygulayıcıların bir sistematik içerisinde riskleri dikkate almalarını güvence altına almaktır. İç Denetim bölümü risk yönetimi faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini değerlendirerek yönetim kuruluna güvence verir.



*Katkılarından dolayı Sayın Dr. Nazif Burca'ya teşekkür ederiz.*

## Sermaye piyasalarından haberler

### VOB Başlangıç Teminatlarında Değişiklik

Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası'nda işlem gören VOB-Altın ve VOB-Dolar/Ons Altın sözleşmelerinin başlangıç teminatlarında değişiklik yapılmıştır.

VOB-Altın Vadeli İşlem Sözleşmesi'nin başlangıç teminatı 22 Temmuz 2011 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere 650 TL'den 750 TL'ye yükseltilmiştir. Aynı zamanda, VOB-Dolar/Ons Altın Vadeli İşlem Sözleşmesi'nin başlangıç teminatı 180 TL'den 200 TL'ye artırılmıştır.

### Forex artık SPK'ya Tabi

Forex, döviz, mala ve kıymetli madenlere dayalı olarak gerçekleştirilen kaldıraçlı alım satım işlemleridir. Kaldıraçlı alım satım işlemleri artık Sermaye Piyasası Kurulu'nun görev ve yetki alanına girmiştir. Bu sebepten ötürü, SPK "Kaldıraçlı Alım Satım İşlemleri ve Bu İşlemleri Gerçekleştirebilecek Kurumlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ" düzenlemiştir. Bu sayede, forex işlemi yapan kurum, kuruluş ve internet sitelerine hem bir düzenleme getirilmiştir hem de denetime tabi olmuşlardır.

Yurtdışında yerleşik olan kuruluşların işlem aracı veya tanıtım aracı olarak faaliyet gösterilmesi de artık mümkün olmayacaktır.

### Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıklarına Kurumsal Yönetim Ayarı

Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıklarının daha kurumsal bir yönetime sahip olması için Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği'nde değişiklik yapılmıştır. Bunlar:

- Asgari çıkarılmış sermayesi 420.000.000 TL'ye yükseltilmiştir.
- Ani kuruluş şartları ve ortakların/ yöneticilerin nitelikleri diğer yatırım ortaklıkları ile paralel hale getirilmiştir.
- En az bir ortak lider sermayedar olması gerekmektedir.
- İmtiyazlı pay ihraç edemeyeceklerdir.
- Net dağıtılabilir karlarının en az %20'sinin birinci temettü olarak nakden dağıtılması zorunluluğu getirilmiştir.
- İç kontrol ve risk yönetimi sistemleri ile ilgili detaylar belirlenmiştir.
- Ara dönem ve yıl sonunda performans sunum raporu hazırlamaları ve bağımsız denetimden geçirmeleri zorunlu tutulmuştur.
- Portföylerinin hangi şartlarda kimler tarafından yönetilebileceğine ve muhasebe ve operasyon gibi hizmetleri başka bir kurumdan sağlayabilmesine açıklık getirilmiştir.
- Portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ile muhasebe, operasyon, iç kontrol ve risk yönetim sistemleri gibi hizmetleri için ödeyebilecekleri komisyon ve ücretlere üst sınır getirilmiştir.
- Sürekli bilgilendirme formu düzenlemeleri zorunlu hale getirilmiş, sürekli bilgilendirme formunun içeriği ise Tebliğ ile belirlenmiştir.



Melike Yılmaz, CGS Center,  
Araştırmalar ve İş Geliştirme Koordinatörü

Kaynak:  
[www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)  
[www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)  
[www.ekonomist.com.tr](http://www.ekonomist.com.tr)



## Geçmişten Günümüze - Eyüp Sabri Tuncer



*Eyüp Sabri Tuncer bir aile şirkettir. Bu şirketi geçmişten günümüze kadar sizlerle paylaşmak istedik.*

1923 yılında Ankara'da "Bonmarşe" olarak adlandırılan ilk

parekende satış mağazası ile Eyüp Sabri Tuncer ticari hayata girmiştir. Yan ürün olarak kolonya satmaya başlayan Eyüp Sabri Tuncer'in temeldeki faaliyet konusu ise gömlekçilikti.

1930'lu yıllarda ise bir nevi ürün kataloğu oluşturarak kapı kapı dolaşım kolonya konusunda müşteri kazanma yoluna gitmiştir. O dönemlerde, 12 ile 13 çeşit kolonya çeşidine sahip Eyüp Sabri Tuncer dağıttığı katalogların içerisine aynı zamanda promosyon amaçlı bedelsiz kolonya kuponu koymayı da ihmal etmemiştir. Dolayısıyla, diğer faaliyet konularından ziyade kolonya daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır.

1950'li yıllarda ise aile şirketi olma

yolunda ilk adımı atmış ve Eyüp Sabri Tuncer'in iki oğlu da babalarının yanında çalışmaya başlamıştır. 1961'li yıllarda kolektif şirkete dönüşen Eyüp Sabri Tuncer 1970'li yıllarda ise anonim şirket yapısına geçiş sağlamıştır.



Eyüp Sabri Tuncer, kolonya öncelikli olmak üzere kişisel ve ev bakımı ürünlerinde Türkiye'nin uluslararası standartlarında hijyen üretim, dağıtım yapan, koku ve ferhaliğin önemli olduğu her alanda var olan, hayatı tazeleyen lider kuruluş vizyonu ile yola çıkmıştır.

Günümüzde, limon kolonyasının yanı sıra esanslı kolonyalar, kolonyalı ıslak mendil, oto ve oto spreyleyler, ve esanslı vücut bakım ürünlerini de ürün gamına ekleyerek, müşterilerine 100 farklı üründe hizmet vermektedir.

Kaynakça:

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

## Jeffrey K. Liker ve Michael Hoseus - "Toyota Kültürü"



Toyota Kültürü adlı bu kitapta, dünyanın en büyük ve en başarılı otomotiv imalatçısı olan Toyota'nın tüm tesislerinde geçerli olan kültürün nasıl oluşturduğunu, nasıl geliştiğini ve nasıl etkide bulunduğunu anlatmaktadır.

Yazarlar, Toyota otorileri arasında gösterilmektedirler ve işletmelere kendi sektörlerinde Toyota gibi nasıl olunabileceğine dair ip uçlarını "Toyota Kültürü" adlı kitapta paylaşmaktadırlar.

İstikrarlı büyüme, yenilik, karlılık ve mükemmellik hedefinde bir kültürün nasıl

yaratılacağını ve sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağını araştırmaktadırlar. Toyotanın üst kademesindeki kişilerden edindikleri bilgileri, "Toyota Kültürü" olarak ortaya koyuyorlar. Sürekli iyileştirme temelindeki kültür,

- Problem çözmeye odaklanma
- Hesapverebilirliği sağlama
- Çalışanları şirkete, ailelerine ve topluma adama
- Adil ve tutarlı uygulamalar
- Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya bir planlama süreciyle herkesi hedeflere ulaştırmayı temel olmaktadır.

## CGS Center Hakkında

“Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Getirdikleri” Eğitimi, Dr. Güler Manisalı Darman tarafından 20 Ağustos 2011 tarihinde Ankara Divan Otel’de gerçekleştirildi.



### CGS Center’ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği– Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

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

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz.

**AİLEM VE ŞİRKETİM**  
CGS CENTER’ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

**Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi**

1429.Cadde İdeal Apt. No:  
13/3 06530 Cukurambar,  
Ankara

Tel: (312) 220 22 20  
Faks: (312) 220 35 34  
E-posta: [info@cgscenter.org](mailto:info@cgscenter.org)



### Beyin Oyunları

**Bir golf topunun yüzeyi neden çukurludur?**

**Cevap:** Golf topları her zaman kesme etkisiyle uçar. Çukurlar havayı döndüren bir hava akımı yakalar. Kısırılan havanın üst katmanı, alt katmanından daha hızlı hareket ederek topu havalandırır. Buna Bernouille yasası denmektedir. Uçakların uçuşu da bu yasaya dayanır. Pürüzsüz bir golf topu, çukurlu bir golf topunun kat edebileceği yolun yarısını gidecektir.