

AİLEM ve ŞİRKETİM

CGS Center'dan Haberler- Taider, ADANA' da Şehir Tanıtım Toplantılarının İkincisini Gerçekleştirdi, (Sayfa 2)

ICC Yönetim Kurulu, GEP ile birlikte Paris'te buluştu (Sayfa 2)

TKYD ve BNY Mellon İşbirliğinde "Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi" Semineri Düzenlendi (Sayfa 3)

Yapılandırılmış Finansman-İslam Finansı, CGS Center Sukuk Workshop (Sayfa 4)

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesinin Ardından... (Sayfa 5-6)

Lütfen Not Edin:

**İslam Finansı-Sukuk
Workshop**

**5-6 Haziran 2014
Sheraton İstanbul
Maslak Otel**

Bunu Biliyor musunuz? Family Office (Aile Ofisi) nedir?



Aile ofisi, tek bir aile şirketinin nesiller boyunca birikerek oluşmuş tüm finansal kaynaklarını ve yatırımlarını yöneten özel bir şirkettir. Aile şirketinin varlık yönetiminden, muhasebe ve maaş hesaplarından, aile şirketinin hukuki işlerinden sorumludur. Haleflik planlaması, şirketin hayırseverlik işleri, bireylerin finans ve yatırım eğitimi gibi görevlerinin dışında, aile içi ilişkilerin düzenlenmesi gibi hizmetlerle de ilgilenir.

Taider, ADANA' da Şehir Tanıtım Toplantılarının İkincisini Gerçekleştirdi Panele CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman Başkanlık yaptı



Aile İşletmeleri Derneği(TAİDER), 2014 yılı etkinlik programında yer alan, 'şehir tanıtım, paylaşım ve farkındalık' toplantısının 2.sini Adana'da gerçekleştirdi. TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Şerife İnci Eren, TAİDER' in amacı, ortak değerleri ve faaliyetleri hakkında katılımcıları bilgilendirdi. Bu sunumun ardından, CGS Center Kurucu Başkan Dr. Güler Manisalı Darman önderliğinde yapılan 'Ailem ve Şirketim Arasındaki Kritik Dengeyi Yönetmek' konulu panelde, Onatça Şirketler Grubu ve TURKONFED

Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Süleyman Onatça ve Ekol Mimarlık ve AGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Tamer Gülcan değerli görüşlerini ve tecrübelerini paylaştı.



Kaynak: <http://taider.org.tr/dernegimiz-2014-etkinlik-takvimi-kapsaminda-11-nisan-2014-adana-da-sehir-tanitim-toplantila-rinin-ikincisini-gerceklestirecektir/>

Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) toplantısı, GEP'in de katılımıyla Paris'te gerçekleştirildi



International Chamber of Commerce

The world business organization

Uluslararası ticaretin gelişimi odaklı hareket eden ICC, GEP'in de yer aldığı toplantısını 25 Nisan tarihinde Paris'te gerçekleştirdi. Katılımcılar arasında **Dr. Güler Manisalı Darman**'ın da bulunduğu toplantıda, dünyanın en büyük ekonomilerini bir araya getiren platform olan G20 gündemi üzerine konuşuldu. ICC Group on Economic Policy (GEP), küreselleşme ve birbirlerine bağımlı hale gelmiş dünya ekonomisi ile ilgili, hükümetlere, makro ekonomik konular

hakkında tavsiyelerde bulunan uluslararası alanda iş dünyasından önemli ekonomi ve finans uzmanlarının bir araya geldiği bir forumdur. Türkiye'den CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın da yer aldığı ICC GEP eş başkanlığını, Hong Kong'dan First Eastern Yatırım Grubu Başkanı ve CEO'su Victor Chu ile, İspanya Eski Ekonomi ve Maliye Bakanı ve Santander Bankası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Guillermo de la Dehesa yapmaktadır. GEP(Group on Economic Policy), küresel büyümenin canlandırılması ve istihdamın artırılması maksadıyla yapılan ortak eylemlerden biri olan ICC ile G20 birlikteliğinin, büyük önem kazandığından bahsetti. Avrupa, Eurozone ve Türkiye'nin küresel görünümü gözden geçirilerek, G20 ülkeleri bakımından gerekli olan altyapı yatırımını sağlayabilmek için yapılacak işler ve öneriler konuşuldu.

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, Netmon A.Ş. Yönetim Kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak tekrar seçildi.

TKYD ve BNY Mellon İşbirliğinde "Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi" Semineri Düzenlendi



Açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen, İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Selda Eke ve The Bank New York Mellon Yönetici Direktörü ve

Ülke Müdürü Cihat Takunyacı'nın yaptığı seminerde, aile şirketlerinde servet yönetimi konusunda önemli bilgiler ve ipuçları verildi.

Bu seminerde, Türkiye'de aile şirketlerinde 4. Kuşağı görme oranının %4 olduğuna, para ve işin ise %90 oranında 3. kuşakta tükendiğine dikkat çekildi. Türkiye'deki şirketlerin %95'inin aile şirketi olduğu göz önünde bulundurulursa, sürdürülebilir ekonomik büyümemizde önemli bir yere sahip olması açısından şirketlerin bugününü ve yarınını garanti altına alabilmenin yolunun kurumsal yönetimden geçtiği; adil, sorumlu, şeffaf ve hesap verilebilir bir anlayışın benimsenmesi gerektiğinin altı çizildi. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik kavramının gerçekleştirilebilmesi açısından aile şirketlerinde varlık yönetiminin ve aile anayasalarının çok önemli olduğu değerlendirildi.

Ek olarak, aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki geçişin önemine de değinildi. İş dünyasındaki sistemin X kuşağı ve daha önceki kuşaklara göre düzenlendiğinde; fakat artık üst düzey yönetimlerde Y kuşağının da yer aldığına, bu nedenle de kuşaklar arasındaki farklılıkların dikkate alınması ve bir geçiş süreci başlatılması gerektiği bildirildi.

Bunun yanında, aile şirketlerinin sürdürülebilir olmamasına neden olarak görülen güven ve iletişim eksikliğinin yanında, mirasçılarının servet yönetimine hazırlanmamış olması da önemli bir sebep olarak karşımıza çıkıyor.

The Bank of New York Mellon Varlık Yönetimi Direktörü Joan Crain ise, aile serveti için, aile üyelerinin yararlanacağı bir fon olarak aile bankası kurulmasını tavsiye etti. Birtakım kriterlere uygun olan projeler ve iş planlarını finanse etmek için oluşturulan bu fon sayesinde, karar alma süreçlerinin de daha katılımcı bir yaklaşımla ele alınacağı faydası getireceğine vurgu yaptı. Crain, "Aile şirketlerinde genelde kurucu olan babalar kararı tek elden alıyor. Daha önceki karar alma süreçlerine dahil olmayan aile bireyleri ise servetin yönetimini devraldıkları zaman yanlış adımlar atarak varlıkların kötü değerlendirilmesine ve bir süre sonra yok olmasına sebep olabiliyorlar." diye belirtti.



Son olarak, iyi bir varlık yönetimi için mutlaka aile dışından profesyonel danışmanlarla çalışılması gerektiğine dikkat çekerek, "Ancak danışman seçimini yaparken en düşük fiyat

vereni değil, sizin ihtiyaçlarınıza en çok uyan danışmanı seçin" uyarısında bulundu.

Kaynak: <http://tkyd.org/tr/content.asp?PID={044117EF-1CE8-4BBC-8216-C362F3044758}>

Yapılandırılmış Finansman-İslam Finansı, Sukuk Workshop

Bilindiği üzere, yapılandırılmış finans kapsamında ele alınan faizsiz bankacılık uygulamaları ve bu çerçevede Sukuk, uluslararası sermaye piyasalarında değişik finansal kaynaklara erişimde önemli finansal araçlar arasında yerini almıştır. Varlığa dayalı menkul kıymet ihracı olarak da tanımlanan Sukuk, kamu ve özel sektör yatırımlarında; varlıkların, geri alım şartıyla fonlara satılıp, yeniden kiralınması yoluyla 'kira sertifikası' ihracına olanak tanımaktadır. Bu nedenle "kira sertifikası" olarak da bilinmektedir.

Sukuk sadece Körfez Ülkeleri (Bahreyn, Kuveyt, Umman, Katar, S.Arabistan, B.A.E) ile Malezya ve Brunei gibi müslüman ülkelerde değil, aynı zamanda bütün dünyada (İngiltere, Çin, Almanya, Japonya ve ABD gibi) büyük ölçekli altyapı, enerji, ulaştırma yatırımlarının finansmanında da kullanılmaya başlanmıştır. Dubai'nin tüm gayrimenkul ve alt yapı yatırımlarının Sukuk ihracı yolu ile gerçekleştirildiği bilinen bir gerçektir. Dubai Financial Market 2013 yılında Küresel Sukuk Merkezini (Global Sukuk Center) kurmuştur. Dubai sermaye piyasasında ihraç edilen sukuk miktarı 20.38 milyar dolara ulaşmıştır. Dubai, Nisan 2014'de son olarak, tezgahüstü piyasalarda işlem görmek üzere, %5'den, 15 yıl vadeli yeni bir sukuk ihraç etmiştir.

Ülkemizde Sukuk konusunda ilk defa 1 Nisan 2010 yılında Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "kira sertifikalarına ve varlık kiralama şirketlerine ilişkin esaslar hakkında Sermaye Piyasası Kurulu, (SPK), tebliği, 7 Haziran 2013 yılında yeniden düzenlenmiştir. Tebliğ ile, Varlık Kiralama Şirketlerinin finansman ihtiyacı olan başka şirketlere de kira sertifikası ihraç edebilmelerine imkân sağlanmıştır. Arda arda 100 ve 350 milyon dolarlık, Londra'da işlem gören iki sukuk ihracı gerçekleştiren Kuveyt Türk'den sonra, Türkiye Finans Varlık Kiralama Şirketi, Nisan 2014'de 5 yıl vadeli %5.375'den 500 milyon dolarlık sukuk ihraç etmiştir.

Yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere, Sukuk, büyük gayrimenkul yatırımlarının finansmanında kullanılabilecek en önemli finansal enstrümanlardır. Sizler de, 5-6 Haziran tarihlerinde düzenlenecek olan Yapılandırılmış Finansman-İslam Finansı, SUKUK workshop'umuza katılarak, konusunda uzman ve dünya çapında aktif olarak yıllardır Sukuk uygulamalarını gerçekleştiren, her biri birer üst düzey bankacı ve akademisyen olan isimlerden nasıl uygulanacağını öğrenebilir, Sukuk ihracı yaparak şirketinize fon oluşturabilir, yeni yatırımlarınızda gerekebilecek olan finansman ihtiyacınızı karşılayabilirsiniz.



Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

Yapılandırılmış Finansman- İslam Finansı SUKUK Workshop



Waheed Kaiser



Dr. Nidal Alsayyed

1. Gün
I. Session : Islamic Finance
Origin & History
Fundamental Concepts
Principle Techniques
Sale Contracts
Current Islamic Finance Products and discussion on their underlying techniques (Ijara (lease), Istisna'a (construction), Musharaka (joint venture and partnership) & Sukuk al-Musharaka, Mudaraba (service capital and partnership))

II. Session : Sukuk I— Basic
Basic Concepts
Definition & Types of Sukuk
Comparison of Sukuk & Conventional Bonds
Basic Sukuk Structures in current practice
The Applications in Structuring Sukuk Transactions
Parties Involved in Sukuk Transaction
Flow of Payments

2. Gün
III. Session : Sukuk II— Advanced
Advanced Sukuk Structuring Techniques
Sukuk Issuance Process
Documentation Requirement
Advanced Sukuk Transactions in current practice
Legal and Ratings Impediments
CASE STUDY

**5-6
Haziran
2014**

**SHERATON ISTANBUL
MASLAK HOTEL**

Katılım Ücreti
1 Günlük Katılım: 1250 TL+%18 KDV
2. Gün Yarım Günlük Katılım: 675 TL+%18 KDV
Toplam (1. Gün+ 2. Yarım Gün): 1875 TL+%18 KDV
Grup Ücreti (3 ve üstü) : %5 indirim uygulanacaktır

Not: Eğitim Dili İngilizcedir.

Kayıt ve Detaylı Bilgi İçin
Osman Özkoç
Tel: +90 312 2202220
Faks: +90 312 2203534
E-Posta: egitim@cgscenter.org

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesinin Ardından...

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, 15-16 Ocak 2014 tarihinde Sabancı Center'da, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) ve Borsa İstanbul'un katkılarıyla düzenlenmiştir. Zirvede, IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri de sahiplerini bulmuştur.

Zirvedeki konuşmalarda ve panellerde,



Türkiye'deki kurumsal yönetim algısı, uygulamaları ve önemi üzerinde durulmuştur. Kurumsal yönetim ile sürdürülebilirliğin sağlanmasının, aile

şirketlerinin diğer nesillere sorunsuz aktarılması konusunda son derece öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Ülkemizdeki şirketlerin, kurumsal yönetimi içselleştirebilmesi için neler yapılabileceği tartışılmıştır.

Zirvede aile şirketlerinin sürdürülebilirliği konusuna oldukça geniş yer verilmiştir. Ülkemizdeki iş dünyasında ve ekonomide aile şirketlerinin büyük bir ağırlığı vardır. Aile şirketlerinin bu önemine rağmen, ülkemizdeki 100 aile şirketinin ancak 5'i dördüncü kuşağa devrolabilmektedir. Bu yüzden, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin içselleştirmesi, uygulanması ve aile anayasası gibi başlıklar Türk ekonomisinin geleceği açısından daha da önemli hale gelmektedir.

'Sürdürülebilirlik' kavramı için temel ilkeler benimsendiğinde ve içselleştirildiğinde, şirket hissedarlarının, sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin ve hatta bayilerin, satıcıların ve işgücünün arasında çıkabilecek olası çıkar çatışmaları önlenmektedir. Böylece başarı getirecek işlere imza atılabilmektedir.

Şirketlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için güçlü mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. İbrahim

Turhan'a göre en etkili araç borsadır. Borsada şirketin değeri anlık olarak bütün dünyaya ilan edilmektedir. Bu sayede şirketler, değerlerini düşürecek her türlü olumsuz işlemden uzak durmaya çalışmaktadır. Örneğin, borsaya açılmış hiçbir şirket adının çocuk emeğini sömürüyor ile birlikte anılmasını istemez ve buna uygun olarak hareket eder. Borsada halka açılmak demek, şirket paydaşlarının daha fazla olmasından dolayı daha fazla şeffaflık demektir. Çünkü artık kamuya mal olmuş bir şirket ortaya çıkmaktadır. Borsa, burada bu motivasyonu (kurumsal yönetimin hızlanmasını, sürdürülebilirlik kavramının yerleşmesini) sağlayan bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Maalesef, burada bir yanlış anlaşılma vardır. Şirketler, kurumsal yönetim yapacaksa halka açılmalıyız gibi düşünebiliyor. Öncelikle şirketin kurumsal yönetim ilkelerini özümsemesi ve buna bağlı olarak yönetilmesi, ondan sonra da bu sermayeyi paylaşması, halka açılması gerekir. Ne yazık ki Türkiye'de borsa gibi birtakım zorlayıcı güçler olmadan da kurumsal yönetime uygun hareket eden olmuyor. Aslında bir şirket borsaya kote olmamasına rağmen, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetiliyorsa; her zaman finansörlerin, ortakların



ve paydaşların nazarında güvenilir olacaktır. Sonuç olarak kurumsal yönetimin temeli kurumsal güvendir, kurumun güven kazandırılmasıdır.

Bu güvenin kazanılması için de, parlak mali tablolarından ziyade, şeffaf olmak, sorumlu olmak, adil olmak ve aynı zamanda tutarlı olmak gerekmektedir. Bir şirketin

ihtiyaç duyduğu tek şey finansal sermaye değildir. Aynı zamanda entelektüel sermayeye, insan kaynaklarına, beraber iş yaptığı iş ortaklarına ihtiyacı vardır. Kurumsal yönetim tam da bu ilişkilerde güven kurmak içindir.

Güven oluşmadığı zaman, maliyeti büyük ve yıkıcı olur, faiz veya fiyat olarak geri döner. Güven olmazsa kalifiye iş gücünü veya yatırımcıları şirkete çekecek teşvik olmaz. Bu nedenle kurumsal yönetim, kurumun sürdürülebilirliğini sağlayacak tüm paydaşlarıyla sağlam ve daha az maliyetli ilişkiler içinde bulunmasında rol oynar.

Son olarak, kurumların ve organizasyonların şunu bilmesi gerekir ki, kurumsal yönetim demek, sürekli prosedürler içinde kurallar koyup bunlar tarafından yönetilmek değildir. Kurumsal yönetim insanların benimsemesi gereken bir kültür meselesidir ve özümseme uygulandığı zaman getirisi çok büyüktür.

Sadece şirketlerin değil, toplumun bütün kesimlerinin kurumsal yönetim ilkelerini (şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, eşitlik) hayata geçirecek adımlar atması gerekmektedir. Sivil toplum örgütlerinden, diğer kurum ve kuruluşlara; yargıdan, yasadan, yürütmeden bütün devlet erklerine kadar herkesin o dört ana ilkeyi doğru bir şekilde hayata geçirme konusunda topyekûn bir seferberlik ve koordinasyon içinde olması gerekir. Bu yaşamsal ilkelerin belki daha da özenle ve önemle kamuda yerleşmesini sağlamak da bir zorunluluk olarak görülmelidir.

Kurumsal yönetim konusunda Türkiye, Dünya Bankası Doing Business 2014 raporunda, bir önceki yıla göre 3 basamak ilerleyerek 189 ülke arasında 69. sıraya yükseldi. Bu yükselişteki en önemli etken ise Türkiye'nin "Yatırımcıların Korunması" göstergesinde 67. sıradan büyük bir sıçrayış gerçekleştirerek 34. sıraya yerleşmesi olarak görülmüştür. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen yatırımcıların korunması ve şirket bilgilerine erişimin kolaylaştırması gibi düzenlemelerin de Türkiye'deki yatırım ortamına olumlu etkisi olduğu ve Türkiye'yi küresel rekabette daha üst sıralara taşıyacağı açıktır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmaya başlandığı 31



Ağustos 2007 tarihinde endekste 5 şirketimiz varken, bugün itibarı ile 47 şirketimiz bu endekste yer almaktadır. Nisan 2009 başından bu yana geçen 5 yıllık süre içinde Kurumsal Yönetim Endeksi yüzde 265 artarken, BİST 100 Endeksi yüzde 222 oranında arttığı görülmektedir. Bu verilere bakarak, Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlere yatırım yapan yatırımcıların diğerlerine oranla, her yıl % 9 oranında daha fazla para kazandıkları görülmektedir. Bu durum, kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin, hem faaliyet hem de hisse senedi performansı bakımından diğer şirketlere nazaran çok daha iyi konumda olduklarını göstermektedir. Fakat en büyük

500 firmamızdan sadece 85'i halka açıktır. Morgan Stanley Country Index'lerindeki ağırlığımız, toplam ülke index'lerinde binde 2'dir. Sadece Türkiye'nin içerisinde yer alabileceği, karşılaştırılabilir olduğu ülkeler arasında (toplam 21 ülke vardır) ise bu oran yüzde 1.73'tür. Buradan da görülebileceği

üzere, Türkiye'de devlet kurumlarının ve iş dünyasının kurumsal yönetim ilkeleri temelinde faaliyet göstermeleri gerekliliği görülmektedir. Kurumsal yönetim felsefesini içselleştirmede, sadece finansal tabloların şeffaf olması değil, kurumsal yönetimin en önemli parçası olan yönetim kurullarının rolü büyüktür. Yönetim kurullarının şirket felsefesine ve vizyonuna yön vermesi ve fonksiyonel hale gelmesi son derece önemlidir. Buna ek olarak, farklı bakış açılarının da yönetime destek vermesi açısından bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı önemlidir.

İrem Karacan
CGS Center

AİLEM VE ŞİRKETİM
CGS CENTER'in her ay yayınlanan
ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı
öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin,
yayınlayalım.

Teşekkür ederiz.

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