

MARTI GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş. (MARTI GYO)

YÖNETİM SİSTEMİ KILAVUZU

İÇİNDEKİLER

- I-** Amaç
- II-** Yönetim Sistemi Temel Kavramı ve İlkeleri
- III-** Kapsam ve Uygulama
- IV-** Politikalar ve İlkeler
 - 4.1 Yönetim ve Organizasyon Politikası
 - 4.2 İnsan Kaynakları Politikası
 - 4.3 Hizmet Üretimi ve Pazarlama ilkeleri
- V-** Karar ve Yönetim iş Akımı
 - 5.1 Genel Esaslar
 - 5.2 Yönetimin Temel Görevleri
 - 5.3 Karar Alma
 - 5.4 Yönetim ve Yönlendirme
 - 5.5 Yürütme ve Uygulama
 - 5.6 İzleme ve Değerlendirme - Denetleme
 - 5.7 Erken Uyarı
 - 5.8 Sonuç Raporları
- VI-** Görev Tanımı ve Esasları
 - 6.1 Tanım
 - 6.2 Genel Esaslar
 - 6.3 Yöneticinin Görevleri
- VII-** Yetki Tanımı ve Esasları
 - 7.1 Tanım
 - 7.2 Genel Esaslar
 - 7.3 Yöneticinin Yetkileri
- VIII-** Sorumluluk Tanımı ve Esasları
 - 8.1 Tanım
 - 8.2 Genel Esaslar
 - 8.3 Yönetim Sorumluluğu

MARTI GYO YÖNETİM SİSTEMİ KILAVUZU

I - AMAÇ

MARTI GYO Yönetim Sistemi Kılavuzu, bir sermaye piyasası kurumu sıfatını taşıyan MARTI GYO bünyesinde;

- itibar ve güven kurumu olmak.
- üstlenilen görev ve sorumluluklar ile yapılan işlerin niteliklerini sürekli geliştirmek.
- mesleğin gerektirdiği erdem ve disiplin ile ahlak kurallarına tam uygunluk sağlamak.

temel düşüncelerini kurumsallık ilkeleri ve unsurlarıyla bütünleştirecek yapılanmanın oluşmasına ve süreklilik kazanmasına yön vermek ve özellikle aşağıda belirtilen konulara asıl besleme kaynağı olacak ve işlerlik kazandıracak yönetim felsefesini, kavramları, temel ilkeleri ve politikaları tanımlamak maksadıyla düzenlenmiştir.

- Sermayenin ve varlıkların güven altında korunması ve geliştirilmesi, gelebilecek tehlikelerden arındırılması,
- Büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği finansman kaynaklarının sağlanması,
- Yönetim ve Organizasyon yapısının kurulması, korunması ve geliştirilmesine ilişkin sistemlerin ve süreçlerin belirlenmesi, yönetim birimlerinin tanımlanması ve şekillendirilmesi,
- Görev, yetki ve sorumluluk tanımlanması, çalışma usullerine ilişkin ilkelerin belirlenmesi,
- Karar alma ve çalışmaları yönlendirme ile uygulama işlevlerinde etik değerler ile anlayış, yöntem ve davranış standartlarının oluşturulması,
- Ortaklar, müşteriler, diğer çıkar sahipleri ve üçüncü kişilerle ilişkilerin yönetimi,
- Ürün ve proje geliştirme ve hizmet sunumu tasarımı, pazarlanması ve uygulanması,
- Ortakların, müşterilerin ve diğer kişilerin Şirket'e duyduğu güvenin ve emanet ettikleri varlıkların korunması,

II-YÖNETİM SİSTEMİ TEMEL KAVRAMI VE İLKELERİ

Yönetim Sisteminin temel kavramı, "İnsan Yaratıcılığı, Stratejik Düşünme, Etik Davranma ve Bilgi " bileşiminin egemen olduğu ortamlar içinde kurum varlığının güven altında korunmasını, gelişmesini ve büyümesini sistemler kurmaya ve süreçler geliştirmeye dayandırmaktır.

Bu genel çerçevede sistemin ana ilkeleri şunlardır:

1. Şirketin bir bağımsız hukuki varlık olarak ekonomik faaliyetlerini doğrudan kendi yönetim organları vasıtasıyla yürütme hak ve yetkisine sahip olması,
2. Yasalara, Şirket Ana Sözleşmesine, ilgili mevzuata ve kabul edilmiş iş ve meslek standartlarına uyum sağlanması,
3. Dürüstlük, tarafsızlık, eşitlik, güvenilirlik, ihtiyatlılık, saydamlık, hesap verebilirlik, çıkar çatışmalarından uzak durulması, toplumsal yararın gözetilmesi, sosyal sorumluluk ve çevreye saygı ilkelerine uyulması,
4. Karar, yürütme ve denetim erklerinin birbirinden bağımsızlığı ve ayrılığı,
5. Yönetim Kurulu'nun çalışmalarına, durum değerlendirmesi ile gözetim ve denetim işlevlerine süreklilik ve en üst düzeyde etkinlik kazandırılması, Yönetim Kurulu'nun Şirket işleriyle ve rekabet ortamıyla yakından ilgilenmesi,
6. Girişimcilik gücünün ve yürütme yetkisi ile sorumluluğunun Genel Müdür tarafından temsil edilmesi, çalışanlara Genel Müdür'ün liderlik etmesi, Genel Müdür'ün yetki ve sorumluluk alanına ve inisiyatif kullanma hakkına gereksiz ve haksız müdahale yaratmayacak koşulların sağlanması,
7. Etkin bilgi akımı ve raporlama sistemi oluşturulması,
8. Şirket varlıklarının değer yaratma kabiliyetinin geliştirilmesi ortamının sağlanması,
9. Kurumsallık, kaliteli profesyonellik, ekip çalışması,
10. Yalın organizasyon yapılanması,
11. Ortak bilinçlenme, motivasyon, paylaşım ve katılımcılık,
12. Yetki devri, geniş tabanlı inisiyatif kullanma hakkı,
13. Görev kapsamıyla orantılı yetki ve sorumluluk,
14. Küresel gelişmelere uyum, değişim ve yenilenme yönetimi,
15. Kalite bilinci, bilgi iletişimi, öğrenme ve öğretme, dinamizm ve girişimcilik,

III. KAPSAM VE UYGULAMA

Yönetim Sistemi Kılavuzu, Şirket'in yönetim ve organizasyon politikaları ve yapısı hakkında "Kavramsal Yaklaşımı" tanımlamakta, yönetim işlevleri ile örgütlemenin biçimlendirilmesinde kurulacak alt sistemlere ve geliştirilecek süreçlere yön verecek genel ilkeleri belirlemektedir.

Şirket genelinde sistem bütünlüğü ile yönetim ve uygulama standardı sağlamak üzere, aşağıda belirtilen konular, Kılavuz'da tanımlanan yönetim ve organizasyon felsefesi kapsamında belirlenen ilke ve politikalara göre tasarlanır, düzenlenir ve uygulanır.

- "Karar-Yönetim", "Yönlendirme-Yürütme" ve "Uygulama-İzleme-Değerlendirme-Denetleme" süreçlerinin tanımı ve açılımı,
- Uygulama prosedürlerinin ve işlev kademelerinin tanımlanması, süreçlerin gruplandırılması ve süreç akımının açıklanması,
- Kılavuz'da tanımlanan Yönetim Organları ve Birimlerinin alt kademelerinin şekillendirilmesi ve yetkilendirilmesi,
- Şirket içi uygulama birliğini ve disiplinini gerektiren tüm diğer konular,

Şirket'in her kademedeki yönetim ve uygulama biriminin ve her çalışanın, Kılavuz'un kavramına ve kapsamına uyum sağlama anlayışında olması ve buna göre davranışlara ve uygulamalara işlerlik kazandırması asıldır.

IV- POLİTİKALAR VE İLKELER

IV/1- Yönetim ve Organizasyon Politikası

Yönetim ve organizasyon politikasının ana felsefesi, Şirket varlığının güven altında korunmasını ve geliştirilmesini "İnsan Yaratıcılığı, Stratejik Düşünme, Etik Davranma ve Bilgi " bileşimine dayandıran sistemleri ve süreçleri dinamik bir yapı içinde oluşturmaktır.

1. Yönetim ve örgüt yapısını bilgi ve iletişim sistemlerine, kurumsallaşmaya, sistem ve süreç odaklarına, nitelikli insan kaynağına ve ekip çalışmasına dayandırmak.
2. Bilgi ve insan yatırımlarına her zaman öncelik vermek.
3. Bilgi yaratma, üretme, işleme, dağıtma, iletme, paylaşma ve kullanma becerilerini geliştirmek. Bütün yönetici ve çalışanların bilgi yaratma ve kullanma sorumluluğunu hissetmelerini ve bilgiyi verimli kılmalarını sağlayacak ortamları ve fırsatları yaratmak.
4. Karar ve yönetim kademeleri ile çalışanlar arasında yatay-dikey ve çift yönlü bilgi akışını sağlamak. Bilgi alanlarını genişletecek, bilgi akışına interaktiflik ve süreklilik kazandıracak, yönetim ve uygulama sistemlerinin ve süreçlerinin geliştirilmesinde paylaşım fırsatını yaratacak etkin iletişim sistemleri oluşturmak ve geliştirmek.

5. Yönetim ve organizasyon yapılanması sistemlerinin kurulması ve süreçlerinin geliştirilmesinde özel olarak şu amaçları gözeterek ortamları hazırlamak.
 - Hızlı ve doğru karar alınması,
 - Kararların hedeflere uygun şekilde hızla uygulamaya konulması ve sonuçlandırılması,
 - İşlerin gereğince düzgün ve hızlı yapılması,
 - Yapılan işlerin ve alınan sonuçların hızlı ve doğru değerlendirilmesine ve değerlendirmelerin de en kısa zamanda yönetim ve karar kademelerine bildirilmesi,
 - Gelişen şartlara, değişimlere, rekabet çevresine hızlı ve başarılı uyum gösterilmesine yönelik olarak karar ve onay basamaklarının ve bürokrasinin en aza indirilmesi, karar ve uygulama ilişkisinin yalınlaştırılması, inisiyatif kullanımı ile yetki ve sorumluluk delegasyonunun özendirilmesi ve yaygınlaştırılması,
6. Çalışma düzenini ve yöntemlerini aşağıda belirtilen esaslar çemberine dayandırmak.
 - Hedef, politika ve strateji tasarımı ve tespiti,
 - Plan, Program ve Bütçe hazırlama ve kabulü,
 - Çalışma ilkelerinin tespiti,
 - Yürütme ve uygulamaların yukarıda sıralanan karar akışına göre yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve yapılması,
 - Yürütme ve uygulama akışının ve sonuçlarının sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi,
 - Yürütme ve uygulama akışı ile dış etkenlerin gelişim ve değişimine göre hedef-politika-strateji ve plan-program-bütçe tespitlerinin gözden geçirilmesi, bu doğrultuda gerekli değişikliklerin yapılması,
7. Kaliteyi, etkinliği, verimliliği, katma değeri ve karlılığı güven altına alacak ve artıracak sistemleri ve süreçleri kurmak ve geliştirmek. Sürecin, ürünün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesini, işlenenden yeni ve farklı süreçler, ürünler ve hizmetler elde edilmesini özendirmek, bunlarla ilgili hedefleri belirlemek ve uygulamayı yönlendirmek.
8. Hedeflere, süreçlere ve insana yönelik yönetim uygulamak. Çalışanların davranışlarında farklılık yaratacak, bireysel farklılıkları ortaya çıkaracak, bireyleri yaratıcı ve katılımcı olmaya, öğrenmeye ve paylaşmaya açık olmaya yönlendirecek ve özendirecek düzenlemeleri yapmak.
9. Hedef, politika ve strateji tasarım ve tespitlerini, her türlü kararı, yürütme ve uygulama planlarını bilgi ürünlerine, analitik veri tabanlarına ve seçenekli hazırlanmış önerilere dayandırmak. Faaliyetleri ve çalışmalarını "Hedef-Sonuçlar" düzeni içinde planlamak, yönlendirmek, koordine etmek, izlemek ve değerlendirmek.
10. Denetim sistemini ilke olarak bilgi akışına dayalı "otokontrol" ve "raporlama" yöntemleriyle çalıştırmak.
11. Stratejik düşünme ve davranmayı her kademedeki egemen kılan, fikir üretilmesini ve tartışılmasını özendiren, seçenekli öneri hazırlanmasına ve önerilerin tartışılmasına fırsat tanıyan, bireyleri ve ekipleri yapıcı ve yaratıcı olmaya teşebbüs güçlerini geliştirmeye özendiren düzenlemeler yapmak, ortamlar yaratmak, uygulamalarda bulunmak.

12. Yönetim kademelerinin temel işlevlerini aşağıdaki şekilde belirlemek ve bu tanımlamalar uygun davranışlara yöneltmek:

- Politika ve strateji üretmek, tasarlamak, formüle etmek,
- Liderlik etmek, yol göstermek,
- İnsan kaynaklarını düşünmeye ve yaratmaya, seçenekli öneriler geliştirmeye, inisiyatif ve yetki kullanmaya, sorumluluk üstlenmeye teşvik etmek,
- Çalışanları motive etmek, eğitmek, onlara yardımcı olmak,
- Sistem ve süreçlerin iyileştirilmesinde, geliştirilmesinde çalışanlara önderlik etmek,
- İşleri, uygulamaları, bireyleri ve ekipleri koordine etmek,
- Hedef - sonuç ilişkilerini izlemek ve değerlendirmek şeklinde tanımlamak ve bu tanımlamaya uygun davranışlara yöneltmek,

13. Motivasyon unsurlarını genelde şu şekilde tanımlamak, motivasyon unsurlarını geliştirmek ve çeşitlendirme:

- Kurum ile bütünleşme,
- Hedeflere ulaşma ve başarıma onurunu paylaşma,
- Kalite, verimlilik, etkinlik, katma değer ve karlılığı geliştirmeyi ödüllendirme,
- Elde edilen maddi ve manevi sonuçları katılımcılık ve yaratıcılık ölçülerine göre değerlendirme ve paylaşırma,
- Kar ortaklığına yönlendirmek şeklinde tanımlamak, bu türlü motivasyon unsurlarını geliştirmek.

14. Ekonomik, sosyal, politik, kültürel, teknolojik ve rekabet çevrelerindeki gelişmeleri ve değişimleri sürekli izleyecek, çevre koşullarını ve etkenlerini değerlendirecek, çevresel etkenler ile Şirket içi unsurları uzlaştırarak gelişmelere ve değişimlere hızla uyum sağlayacak sistemler oluşturmak ve süreçler geliştirmek.

15. Şirket varlığını, rekabet gücünü ve avantajını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek çevresel ve bünye içi olayları veya hareketleri önceden sezinleyebilecek, gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağlayacak şekilde "erken uyarı" sistemi oluşturmak ve süreçleri geliştirmek.

16. Vizyon oluşturulması, korunması ve geliştirilmesi ile ilgili düzenlemeleri yapmak, çalışanların vizyon paylaşımını sağlamak.

17. Kurum kültürü yaratmak. Kurum kültürünün belirgin ve güçlü olmasına, bu kültürün ve temel değerlerin her kademedede bilinmesini, paylaşılmasını, benimsenmesini ve geliştirilmesini ve kurumla bütünleşmeyi sağlayacak düzenlemelerin yapılmasına özel önem vermek ve özen göstermek.

18. Şirket saygınlığını, güvenilirliğini, isminin devamlılığını koruyacak ve geliştirecek düzenlemeleri yapmak, gerekli tedbirleri almak.

19. Kurum ve yönetim felsefesini (değer, karar, uygulama ve değerlendirme sistemlerini) her kademedede çalışanlara en etkin ve açık biçimde aktarmak, bu felsefenin benimsenmesini ve çalışmalara yön vermesini sağlayacak düzenlemeleri yapmak, gerekli tedbirleri almak.
20. Müşteriye sağlanan hizmete, çevreye ve topluma ilgi ve saygı gösterilmesi, değer verilmesi, hizmet zamanlamasının ve kalitesinin yaratacağı tatminin sorumluluğunun üstlenilmesi bilincinin ve davranışın tüm kademelerde yerleşmesini ve geliştirilmesini sağlayacak düzenlemeler yapmak.
21. Şirket'e bağımsız "Katma Değer ve Kar Merkezi" kimliği kazandırmak. Bu kimliğe uygun yapılanma ve yönetim tarzı oluşturmak, kurumsal kişiliğini geliştirme olanaklarını yaratmak.
22. Şirket bünyesinde, iş konularının gereklerine uygun şekilde "Kar Merkezleri" ve "Stratejik İş Birimleri" oluşturulmasını gerçekleştirmek. Hedeflere yönelik süreçlerin doğrudan bu merkezlerin ve birimlerin,

IV/2- İnsan Kaynakları Politikası

İnsan Kaynakları Politikasının ana felsefesi, insan yaratıcılığını ve yapıcılığını üretken kılan, düşünce yönetimine ve fikir üretimine yapısallık ve etkinlik kazandıran süreçler geliştirerek Şirket bütününde bilgi yaratmayı dinamik tutmaktır.

1. Yönetim kademelerinin ve çalışanların kadrolaşdırılmasında şu nitelikleri önemle gözetmek:
 - Bilgi ve fikir yaratma, üretme ve kullanma,
 - Stratejik düşünme,
 - Sorunları tespit edebilme ve uygun çözüm önerilerini üretme,
 - Hızlı ve isabetli karar alma,
 - Hızlı ve başarılı sonuçlar elde etme,
 - Kalite, verimlilik, etkinlik, katma değer ve karlılık yaratma ve geliştirme,
 - Değişimlere ve gelişmelere hızla ve başarılı uyum sağlama,
2. Bilgi teknolojisi ve diğer teknolojilerden azami derecede yararlanma bilinç ve becerisinin egemen olmasını sağlamak.
3. Yaratıcılık ve yapıcılık güçlerini ortaya çıkaracak, bu güçleri bilgi ve iletişim teknolojilerinin desteği ile kullanılabilir hale getirecek, çalışma heyecanını ve başarıma arzusunu geliştirecek ortamlar yaratmak.
4. Şirket genelinde tespit edilen hedef, politika ve stratejilerin her kademedede bilinmesini, anlaşılmasını, tartışılmasını ve paylaşılmasını sağlayacak ortamlar yaratmak ve süreçler geliştirmek.
5. Bireysel ve takım halinde 'öğrenme-bilgilenme-tartışma' süreçlerine süreklilik kazandırmak.
6. Ekip ruhunu geliştirecek, ortak çalışma ve iş değerlendirme alışkanlığını yaratacak ortam ve koşullar hazırlamak.

7. Ayırım yapmaksızın tüm çalışanlara Şirket genel politika ve ilkelerine uyum dereceleri, kişisel nitelikleri ve davranışları, görevlerinde ve yaptıkları işlerde yarattıkları sonuçlarla orantılı olacak şekilde adil ve objektif olanaklar sağlamak.
8. İşe almada ve işin devamında, görev ile yetki ve sorumluluk verilmesinde, ücret ve özlük haklarının tespitinde, ödüllendirmede, yükselmeye ve genelde çalışanların değerlendirilmesinde özellikle aşağıda belirtilen unsurların bileşimine dayanan ve bu değerlendirme unsurlarının öneminin ve etkisinin her kademede anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan sistemler kurmak ve süreçler geliştirmek.
 - Şirket yapısına, kültürüne, hedef ve politikalarına uyum sağlayabilme derecesi,
 - Güvenirlilik, genel ahlak ve iyi niyet kurallarına bağlılık derecesi,
 - Mesleki bilgi ve deneyim birikimi,
 - Kalite, verimlilik, etkinlik, katma değer ve karlılık yaratma bilinci ve becerisi,
 - Eğitim düzeyi, kendini eğitimle yenileme, araştırma ve geliştirme arzusu, genel bilgi ve görgü seviyesi,
 - Hızlı karar verme ve hedeflere hızlı erişebilme becerisi, izleme ve değerlendirme yeteneği,
 - Görev anlayışı ve sorumluluk duygusu, çalışma heyecanı ve başarıma arzusu,
 - Kurumuna ve işine bağlılık derecesi, paylaşma bilinci, ekip çalışmasına uyum sağlama yeteneği,
 - Liderlik nitelikleri, temsil yeteneği, paylaşma bilinci, ekip çalışmasına uyum sağlama yeteneği,
 - Yaratıcılık ve girişimcilik becerisi, inisiyatif kullanabilme yeteneği, tartışma ve etkileme/ikna etme gücü,
 - Yürüttüğü görevin ve yaptığı işlerin sonuçları, katma değer ve karlılık yaratımındaki payı,
9. Meslek niteliklerini ve kişisel kaliteyi geliştirecek eğitim ve yetiştirme programları uygulamak.
10. Meslek bilgisi ve becerilerinin geliştirilmesinde fırsat eşitliği sağlamak.
11. Çalışanların kişiliğine saygı duymak, adil davranmak; dil, din, mezhep, ırk, milliyet, cinsiyet, düşünce yapısı ayırımı yapmamak; manevi, yasal ve kişilik haklarının korunmasını gözetmek.
12. Güçlü, güvenilir ve paylaşmaya açık motivasyon sistemleri oluşturmak.
13. Kurum kültürünün oluşmasını ve geliştirilmesini, kurum aidiyeti ve işe bağlılık duygusunun yaratılmasını sağlayacak ortam ve koşulları hazırlamak.
14. Yönetim kademelerine Şirket bünyesinde yetişen kişilerin getirilmesine olanak verecek ortam ve koşulları hazırlamak. Bu maksatla, kariyer planlaması yapmak ve yönetici adayı yetiştirme programları hazırlamak.
15. Fiziki mekânların düzenlenmesinde ve bu mekânlarda çalışanlara verilecek hizmetlerde, çalışanların kendilerini rahat, mutlu ve güvenli hissetmelerini sağlayacak, iş verimlerinin artmasında katkıda bulunacak, insan ve çevre sağlığı gereklerine uyum, kurum prestijini geliştirecek ve iş yerinin bütün unsurlarıyla kuvvetle benimsenmesini sağlayacak ortam ve

koşulları yaratmak.

16. Kadro fazlalığına ve gereksiz insan gücü oluşumuna neden olacak karar ve uygulamalara yer vermemek. Bu maksatla,

- İşin gereklerine uygun, en az işgücü ile en yüksek kaliteye, verime, katma değer ve karlılığa ulaşmayı hedeflemek.
- İnsan kaynağı niteliklerinin, görev yerinin ve yapılan işin özelliklerine tam uyumunu gözetmek.
- İnsan kaynağı maliyeti hesaplamasının her çalışma birimi ve özellikle de "katma değer ve kar yaratma merkezleri" ayırımına göre yapılmasını, izlenmesini ve değerlendirilmesi sağlayacak düzenlemelerde bulunmak.
- Gelişmiş bir donanım, bilgi ve iletişim teknolojilerinden azami ölçüde yararlanmak.
- Şirket'in kendi asıl faaliyet konusunun uzmanlık alanı dışında kalan yan ve destek hizmetlerinin Şirket dışından teminini tercih etmek.

IV/3- Hizmet Üretimi ve Pazarlama İlkeleri

Müşteri tatmini temel hedeftir. Müşterinin değişen isteklerine zamanında ve gereğince tepki verecek, müşteri tatminini güven altında tutacak, müşteriye karşı sadakati ve taahhüdü sağlayacak düzenlemelerin geliştirilmesine ve gerekli tedbirlerin alınmasına azami dikkat ve özen gösterilir.

1. Müşteri ilişkileri sürekli canlı ve seviyeli tutulur. Sunulan hizmetlerin ve ürünlerin sonuçları müşteri nezdinde sürekli izlenir ve değerlendirilir.
2. Katma değeri ve karlılığı arttırıcı ve geliştirici çalışmalara öncelik, süreklilik, etkinlik ve hız kazandırılır. Katma Değer yaratmayan çalışmalardan, faaliyetlerden, işlerden ve işlemlerden kesinlikle kaçınılır.
3. Bilgi teknolojisi, ürün ve hizmet rekabeti sürekli değerlendirilir. Sahip olunan stratejik avantajların azamide kullanılmasını sağlayacak ve bu stratejik avantajları sürekli geliştirecek ve yeni stratejik avantajlar yaratacak sistemler araştırılır. Bu kapsamda proje ve ürün geliştirme ve iyileştirme, proje yönetimi ve pazarlama becerisini geliştirme konuları dikkatli ve titiz çalışmalara dayandırılır.
4. Ürün ve hizmet sunumunda "hatasız sonuç" anlayışı ile hareket edilir. Müşteri için en doğru ve tatmin edici ürünü geliştirmek becerisinin süreklilik kazanması hedeflenir.
5. Geliştirilen projeler ile sunulan ürün ve hizmetlerde, o projenin ya da ürünün meydana getirilmesinde, pazarlanmasında ve kullandırılmasında geçen tüm safhalardaki sorumluluk ilgili birimlerce ortaklaşa paylaşılır.
6. Bu amaçla, ürün geliştirme, pazarlama ve hizmet sunumunda birimler arası işbirliğine süreklilik ve dinamizm kazandırmaya yönelik olarak, Şirket bünyesinde yaratıcı ve yapıcı çalışma grupları oluşturulmasına özen gösterilir.

V- KARAR VE YÖNETİM İŞ AKIMI

V/1- Genel Esaslar

Karar, Yönetim, Yönlendirme, Yürütme, Uygulama, İzleme ve Denetim süreçlerinin yapılandırılmasında güdülen ana amaç, yaratıcı fikir ve kaliteli hizmet üretilmesine ve bunların en etkin ve hızlı biçimde işleme konulması ortamının yaratılmasıdır. Bu doğrultuda, "Merkezden Yönetim" ile "Yerinden Yönetim" esaslarını uzlaştıran ve koordine eden bir yapı ve sistem içinde yukarıda belirtilen süreçlere işlerlik kazandırılması asıldır. Şirket varlığının ve bütünlüğünün korunması, kaynaklarının ve sermayesinin güven altında tutulması ve geliştirilmesi, Şirket faaliyetleri, yönetim ve organizasyon ile diğer temel konulara ait politika ve hedeflerin saptanması, stratejilerin belirlenmesi, Şirket çalışmalarına ilişkin ilkelerin ve kuralların tespiti, ve bütün bunlara ait izleme ve değerlendirmenin yapılması ve her türlü denetim işlevi "Merkezden Yönetim" kapsamına dahildir.

"Merkezden Yönetim" kapsamındaki politika ve hedeflere, stratejilere, ilkelere ve kurallara işlerlik kazandıracak her türlü yürütme ve uygulama kararları, programlama, uygulamaya koyma, izleme ve gözetim, uygulama sonuçlarının değerlendirilerek rapor edilmesi, seçenek ve öneri geliştirilmesi, belirlenen sınırlar içinde inisiyatif ve yetki kullanım ise "Yerinden Yönetim" unsurlarını oluşturur.

V/2- Yönetimin temel görevleri

A Planlama

Amaçların tanımlanması ve açıklanması.
Politikaların saptanması.
Stratejilerin belirlenmesi.
Ele alınacak programların kararlaştırılması.
Belirli yöntem, işlem ve günlük programların saptanması.

B Örgütlendirme

Planların uygulanması için gerekli etkinliklerin, yönetim birimleri biçiminde gruplandırılması.
Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi.

C Kaynakların düzenlenmesi ve sağlanması

Planların uygulanması için gerekli personel, tesis, donanım, bütçe tahsisi ve hizmetlerin kullanılmaya hazır biçimde bir araya toplanması.

D Gözetim

Çalışmalara sürekli kılavuzluk edilmesi.
İş emirlerinin ve talimatlarının verilmesi.
Personele işin benimsetilmesi.
Çalışmaların ayrıntılara inen koordinasyonunun yapılması.

E Denetim

Çalışma sonuçlarının olanaklar ölçüsünde planlara uygun olmasının sağlanması.

Standartların konması.

Elde edilen sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve uygulamaların plandan ayrıldığı noktada düzeltme önlemlerinin alınması.

V/3- Karar Alma

Stratejik Kararlar

Şirket'in temel politikalarını, hedeflerini, stratejilerini, genel çalışma ilkelerini ve kurallarını, yıllık çalışma programını ve bütçesini ilgilendiren, ve Şirket çalışmalarına yön veren ana kararlardır. Yönetim Kurulu'nun belirlediği ilkeler ve kapsam çerçevesinde, gereğinde görevlendirilecek Yönetim Kurulu Üyelerinin de katılımıyla, Genel Müdürün koordinasyonunda Yönetim Merkezi birimleri tarafından tasarlanır ve seçenekleriyle birlikte Genel Müdür tarafından Yönetim Kurulu'na sunulur. Yönetim Kurulu seçenekleri değerlendirerek ilgili kararı alır. Yönetim Kurulu kararları Genel Müdür tarafından uygulamaya yönlendirilir ve yürürlüğe konur.

Taktik Kararlar

Stratejik kararların uygulama ve yönlendirilmesine, piyasa koşullarına uyum sağlanmasına, rekabet uygulamasına ilişkin Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve bunların koordinasyon ve yönlendirmelerinde Yönetim Merkezi birim yöneticileri tarafından alınır.

Operasyonel Kararlar

Günlük işlemin yönetimine ve yürütülmesine, işlemlerin yapılmasına ve hizmetlerin verilmesine ilişkin kararlardır. Yönetim Merkezi birim yöneticileri ile işletme müdürlerince alınır.

V/4- Yönetim ve Yönlendirme

Şirket bütününde yönetim ve yönlendirme, Yönetim Kurulu'nun aldığı kararlar ya da belirlediği kapsam ve ilkeler ile usuller doğrultusunda Genel Müdürün liderliği ile koordinasyon ve gözetiminde Yönetim Merkezi birimleri tarafından yapılır.

Birim yöneticisi, Şirket bütününde kabul edilmiş ilkelere ve Genel Müdürece belirlenmiş usullere göre kendi birimini yönetir ve yönlendirir. İşletme müdürünün Yönetim Merkezi ile yakın işbirliği ve ilişki içinde olması ve Yönetim Merkezi'nin besleyici ve destekleyici hizmetlerinden azamide yararlanması esastır.

V/5- Yürütme ve Uygulama

Şirket bütününde belirlenen ilkeler ve Genel Müdür tarafından tespit edilen usuller çerçevesinde, birim yöneticilerinin ve işletme müdürlerinin yetkisi ve sorumluluğu altındadır.

V/6- İzleme ve Değerlendirme -Denetleme

Yönetim Merkezi tarafından sisteme ve süreçlere bağlanır. Yönetim Merkezi birim yöneticileri, diğer ilgili birimlerin desteği ile kendi biriminin çalışmalarını izler, değerlendirir, denetler ve sonuçlarını ilgili yönetim kademelerine bildirir.

Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan Denetim Komitesi, Şirket Denetim Kurulu ve Bağımsız Dış Denetçi çalışmaları ilgili mevzuatta yer alan usullere göre yapılır.

V/7- Erken Uyarı

Şirket'in ya da müşterilerinin finansal yapılarını doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek unsurların önceden tespit edilme sistemidir. Yönetim Merkezi tarafından sistemleştirilir ve süreçlere bağlanır. Yönetim Merkezi birim yöneticileri ve işletme müdürleri, diğer ilgili birimlerin beslemesi ve desteği altında kendi biriminin ya da işletmesinin çalışmaları ile ilgili tehditleri ve fırsatları tespit etmekle yükümlüdür.

V/8- Sonuç raporları

Genel Müdür tarafından belirlenen dönemlerde ve kapsamında Genel Müdür Yardımcılarının koordinasyon ve gözetiminde yönetim birimleri tarafından hazırlanır ve bütünleştirilir. Şirket çalışmaları hakkında her aya sonu itibariyle Yönetim Kurulu'na Genel Müdür tarafından ayrıntılı rapor sunulur.

VI- GÖREV TANIMI VE ESASLARI

VI/1- Tanım

Yönetim bölümlerinin ve her kademedeki çalışanların, Şirket bünyesinde tespit edilen;

Hedef-Politika-Strateji kararları.

Yönlendirme- Yürütme-Uygulama kararları, esasları ve usulleri.

Genel ilkeler ve Kurallar.

doğrultusunda, ayrıca yasalara uygun olarak ve ilgili mevzuat gereğince yerine getirecekleri yükümlülükler ve yapacakları işlerdir.

VI/2- Genel Esaslar

1. Yönetim Birimlerine verilen görevler ve yetkiler, o birim yöneticisi tarafından üstlenilir.
2. Verilen görevler hiçbir şekilde başka bölümlere veya kişilere devredilemez. Ancak, her birim yöneticisi, kendi birimi içerisinde görev bölümünü ve görev devrini, konulara göre ve kişilerin bilgi, yetenek ve diğer niteliklerine göre yapar.
3. Görevler, hangi birime, ekibe veya kişilere verilmişse, o birim, ekip veya kişi tarafından yapılır. Görevlerin yapılmasında birimler veya ekipler arasında anlaşmazlığa düşülmesi halinde, Genel Müdür gerekli açıklığı sağlar. Kişiler arasındaki benzeri durumlar, birim yöneticileri tarafından çözümlenir.

4. Görevlerin yapılmasında, yöneticiler, bölümler ve ekipler arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması esastır. Kararlarda ve çalışmalarda, Şirket politikaları ile tespit edilen ilkelere ve kurallara uyum sağlanır ve bütünlük kazandırılır.
5. Birimler veya ekipler arasında yapılan ortak çalışmalarda ve diğer bölümlerle ilgili olarak alınacak kararlarda, birimler arası mutabakat mutlaka sağlanır.

VI/3- Yöneticinin Görevleri

Yönetici

1. Şirket hedefleri ve politikaları ile genel çalışma ilkeleri ve kuralları doğrultusunda ve onaylanan plan-program dahilinde gerekli yönlendirme-yürütme kararlarını alır ve uygulamayı sağlar.
2. Şirket hedef ve politikaları doğrultusunda gerekli olan tüm planları, belirlenen ilke ve usullere göre hazırlar; yıllık işletme ve yatırım bütçeleri ile iş programlarını geçmiş yıl gerçekleştirmeleri ve yıl içindeki muhtemel gelişmeleri de dikkate alarak, gerçekçi bir yaklaşımla, süresi içinde, tüm alt programları dikkate alarak, ayrıntılarıyla tespit eder. Plan ve program hedeflerine ulaşmak için gereken tüm tedbirleri zamanında alır. Programdan sapmaların nedenlerini zamanında tespit eder ve çözüm getirir.
3. Şirket amaçları ve faaliyet konuları paralelinde gerekli örgütlemeyi ve görev bölümünü yapar; değişen ve gelişen amaç ve faaliyet konuları karşısında bölümün yapısının yeni duruma uyumunu temin eder.
4. Çalışmalarda katma değeri, kaliteyi, karlılığı, etkinliği ve verimliliği azami ölçüde sağlayacak tedbirleri alır, bunun için gerekli çalışma ortamı ile şartlarını hazırlar ve düzenler.
5. Çalışmaları ve işlerin gelişmesini sürekli izler; sorunları tespit eder ve çözümlerini araştırır; dış çevre etkenlerinde ve iç mekanizmada oluşabilecek tehdit unsurlarını önceden tespit edebilecek düzenlemeleri yapar, bu tehditler için gerekli tedbirleri önceden alır; çalışmaları ve plan-program uygulamaları hakkında bir üstüne sürekli bilgi verir, dönem raporları hazırlayarak görüş ve önerileriyle sunar.
6. Plan ve programın uygulanmasını, belirlenen program hedeflerinden sapmaları, işin verimini, personel yapısını her aşamada izleyecek şekilde, oto-kontrol sistemini geliştirir, gerekli gözetimi ve denetimi yapar.
7. Kendi birimi içinde ve yönetimi altındaki çalışmalarla ilgili işbirliği ve koordinasyonu sağlar; diğer birimlerle düzenli bir iş ve bilgi akışı sağlar; kendi bölümü içindeki veya başka birimlerle olan işlerin ve iş akışının aksayan yönlerinin giderilmesini sağlar, işi aksatan nedenleri tespit ederek çözüm getirir.
8. Şirket faaliyet konularının, politika ve hedeflerinin, çalışma ilke ve kurallarının kendisine bağlı personel tarafından tam kavranılmasını, bilinmesini ve uygulamaların da bunlara göre yapılmasını sağlar.
9. Yatay ve dikey ilişkilerde, isteklerini açık, yerine getirilebilir şekilde ve amaç belirterek açıklar; kendine bağlı çalışanların yetkisi dahilinde inisiyatif kullanmasını ve takım içinde çalışmasını

sağlayacak düzenlemeler yapar.

10. Personelin işe bağlılığını, personelin işbirliği ve dayanışmasını temin eder; tüm personele karşı adil ve objektif bir yönetim gösterir; personele önderlik eder.
11. Hizmette verimi, kaliteyi - arttırmak, karlılığı yükseltmek ve maliyeti düşürmek için personelin eğitilmesini sağlar, eğitim sonuçlarını izler.

VII- YETKİ TANIMI VE ESASLARI

VII/1- Tanım

Yönetim Birimlerinin ve her kademede çalışanların görevlerini yerine getirmesi için belli kurallar ve şartlar içinde uygun kararları alması, uygulama yapması ve yaptırması ile benzeri faaliyetlerde bulunması hususlarından doğan haklardır.

VII/2- Genel Esaslar

1. Bir görevin yapılabilmesi için onu yapacak bölüme, ekibe ve kimseye yeteri kadar yetki kendiliğinden verilmiş kabul edilir.
2. Kendisine yetki devredilen görevli bu yetkisini kullanmaktan kaçınmaz.
3. Yetki, göreve bağlı olup, kural olarak görevden ayrı devredilemez. Ancak, birim yöneticileri, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon, denetleme gibi ödevlerini daha rahat yürütebilmek için bazı yetkilerini astlarına devredebilir. Yetkinin devri, devreden sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.
4. Yetkinin devri ve kaldırılması kural olarak yazılı yapılır. Devredilen yetkinin sınırları açık ve kesin olarak belirtilir.
5. Yasalarda ve Şirket Ana Sözleşmesi'nde doğrudan Yönetim Kurulu tarafından kullanılması öngörülen yetkiler; Şirket bünyesine ait yönetmeliklerde doğrudan yöneticinin bizzat kendi kullanımına bırakılan yetkiler ve devredilmesi halinde astların daha üst düzeyde kimseye talimat vermesi sonucunu doğuracak yetkiler, devredilemez.
6. Devredilen yetkiler, yetkiyi alan kişi tarafından başkalarına devredilemez.
7. Üst göreve geçici olarak vekâlet edilen durumlarda, zorunlu ve acil haller olmadıkça, vekâlet edilenin yetkileri kullanılamaz. Üst tarafından, kendisi görev başında bulunmadığı zamanlarda kullanılmak üzere devredilmiş olan yetkiler, üst görevi başında iken yetki devri yapılan personel tarafından kullanılamaz.
8. Görevin kapsamı ve sınırları dışında yetki kullanılamaz ve hiç kimse kendi yetki alanı dışında başkalarına görev ve yetki veremez.
9. Yönetici tarafından devredilen yetkiler, o yöneticinin değişmesi durumunda kendiliğinden ortadan kalkar.

VII/3- Yöneticinin Yetkileri

Yönetici, görevlerini yerine getirirken, görevleri ile ilgili yönlendirme ve yürütme kararları almak ve bu kararları uygulamakla; görevlendirme, harcama, teşvik, sicil verme, hukuki nitelikli temsil, üst yöneticisine öneride bulunma, hedeflerden sapmaları düzeltmekle yetkilidir.

VIII- SORUMLULUK TANIMI VE ESASLARI

VIII/1- Tanım

Yönetim Birimlerinin ve her kademede çalışanların, kendilerine verilen görevleri yerine getirmesinden ve tanınan yetkileri kullanmasından doğan sonuçların üstlenilmesidir.

VIII/2- Genel Esaslar

1. Yönetim Birimleri, ekipler ve her kademede çalışanlar, yasalara ve ilgili mevzuat ile Şirket içinde belirlenen kural ve usullere uymaya, kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye, görevlerini iyi ve doğru yürütmeye, maddi ve insan kaynaklarını karlılık ve verimlilik ilkelerine göre kullanmaya ve değerlendirmeye mecbur olup, bu konularda gereken gayret ve basireti göstermekle yükümlüdür.
2. Görevlerin yapılmasında; yasalara ve ilgili mevzuata, etik değerlere Şirket içi kural ve usullere, iş gereklerine ve karlılık ve verimlilik ilkelerine aykırı hareket ve kararlardan doğan olumsuz sonuçlardan, talimat veren gibi görevi yerine getiren personel de sorumludur. Bu sonuç kasıt, hata, ihmal ve ilgisizlikten doğmuş ise bundan yalnız görevi yapan personel sorumludur.
3. Yönetim kademesinde görev alanlar, emirlerindeki isabetsizlik, yönetimlerindeki kusur ve denetimlerindeki yetersizlikten kişisel olarak sorumludur.
4. Şirket'e zarar verecek bir hususun önlenmesi veya bir aksaklığın giderilmesi, zamanında alınacak herhangi bir önlemlerle mümkün olduğu takdirde, bu önlemler alınmayan veya alınması teklifinde bulunmayan ilgililer bu davranışlarından ötürü sorumlu tutulurlar.
5. Personel, üstlerinden aldıkları talimatların yasalara ve ilgili mevzuata, Şirket içi kurallara ve usullere aykırı olması halinde, talimat verene yazılı olarak gerekçeli açıklamada bulunur. Talimatta ısrar edilir ve bu husus yazılı olarak bildirilirse, kişi bu talimatı yerine getirmek için gerekli çalışmayı yapmakla birlikte, aynı zamanda talimatı verenin bir üstüne de durumu bildirir. Ancak, konusu suç teşkil eden talimat hiçbir surette yerine getirilmez, yerine getirilmesi halinde, talimatı veren kadar fiili yapan kişi de sorumludur.

VIII/3- Yönetim Sorumluluğu

Yönetici, görevlerini en etkin ve verimli şekilde yerine getirmek için gerekli kararları, almakla ve uygulamayı yapmakla yükümlü olup, görevlerinin yerine getirilmesinden, yetkilerini tam, zamanında ve yerinde kullanmamasından, zamansız ve yersiz kullanılmasından, yönetimine ait sonuçlardan dolayı öncelikle bir üst yöneticiye karşı sorumludur.