



# 2020

# FAALİYET RAPORU



# İÇİNDEKİLER



*"Her günü topladığınız hasata değil, ektiğiniz tohumlara bakarak değerlendirin."*  
Robert Louis Stevenson



## Değerli Üyelerimiz,

VUCA dalgalı bir deniz ise biz yelken yapmayı öğrenmek zorundayız. Değişim rüzgarları esmeye başlayalı birkaç sene oldu. Biz de üyelerimize ve ilgili tüm taraflara bu rüzgârdan bahsediyor ve uyarılarda bulunuyorduk. Şirketlerimiz ne

kadar dayanıklı? Kaynaklarımızı ne kadar etkin kullanıyoruz? Yönetim kurullarında bu soruları soracak farklı gözlemlere ihtiyaç var. Şirketinizi öngörülen ya da görülemeyen risklere karşı korumaya hazır mısınız?

Salgın ile sorular cevap buldu. Pek çok şirket bu değişimi, dönüşümü, riski yönetmeye hazır değildi. İnsan kaynağını dönüştürmek, yeni çalışma koşullarına hızlı adaptasyonu sağlamak, hızla gerekli adımları atmak ancak ve ancak yönetimlerde farklı bakış açılarının temsili ile mümkün. Tüm dünyada iş yapma kuralları salgın ile yeniden yazılırken, bir kez daha değişmeyeceğini kim garanti edebilir? Elimizde olan en önemli güç, farklı bakış açılarımız ve çoklu çalışma modelleri. Bu faaliyet raporumuzun genel konseptinde bu sebeple çeşitliliği ve birlikte iş yapma kültürünü göreceksiniz.

Sürdürülebilirliğin yüksek sesle dile getirildiği bugün biz de kavramları yeni dünyaya uyarladık. Avrupa'daki mevzuat tasarımlarındaki gibi "sürdürülebilir kurumsal yönetim" kavramı çalışmalarımızın odağına girdi. Kurduğumuz görev gücü ve yeni iş birlikleri ile önümüzdeki dönemde bu kavramı daha çok duyacaksınız.

Salgın döneminde, derneklerde de etkin kaynak kullanımı, risk öngörüsü öne çıktı. Genel kurullar ertelendi, fiziki toplantılar ortadan kalktı. Bu bizler için engel yaratmadı. Komitelerimizi topladık, dernekler arası ortak aktivitelerimizi artırdık, tüm eğitim ve toplantıları çevrim içi mecralara taşıdık, yeni iş birlikleri geliştirdik, üyelerimize yeni erişim olanakları yarattık.

Farklı baktık, birlikte baktık, yolumuzu ileriki yıllara bu bakış açılarıyla döşedik. 2020 faaliyet raporumuzu, içinde bulunduğumu değişken koşullara rağmen, dolu dolu bir içerikle sizlere sunmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Unutmayalım ki kurumsal yönetim yapısının sağlam temellerle kurulması tek tek şirketlere değil, tüm Türkiye'ye fayda sağlıyor. Ülkeler için sürdürülebilirliğin ve kalkınmanın yolu şirketlerin iyi yönetilmesinden geçiyor.

Derneğimiz, çalışma grupları, komiteleri, araştırma ve yayınları, gündem toplantıları, panel ve çalıştayları ile şirketlere görüş alışverişi yapabilecekleri platformlar sundu. Yaşanan ortak sorunların tartışılmasında profesyonel bir paylaşım ortamı oluşturdu.

Çevrim içi etkinlik dalgasını bir avantaja çevirerek, tüm ülkeye açık, yüksek katımlı organizasyonlara imza attık. Uzmanların sesini daha uzak mesafelere taşıdık. Kurumsal yönetimin geniş kitlelere yayılması ve benimsenmesi için çalışmalarına yıl boyunca devam etti. Uluslararası mevzuatlara uyumdan raporlamaya, yönetim kurullarının etkin çalışmasından salgın döneminde şirketlerimizin ihtiyaç analizinin yapılmasına kadar çalışma gruplarımızın gündeminde pek çok konu yer aldı. Kurumsal yönetim anlayışının her ölçekten şirkette yaygınlaşması adına, eğitim programlarımız devam etti.

Yayınlarımız yine diğer önemli bilgilendirme araçlarımızdan oldu. Süreli yayınımlarımız olan Kurumsal Yönetim Dergisi ve TKYD Gündem bülteni ile düzenli olarak üyelerimiz ve üye dışı kitleler ile iletişimimizi sürdürdük. Salgın özel yazı serimiz ve Dergimizin özel sayısı büyük ilgi gördü, yeni konsept ve yeni seslere yayınlarımızda yer verdik. Sosyal ağlarımızı aktif olarak kullanmayı, sürekli ve kesintisiz iletişimde bulunmaya önemstedik.

Ve siz değerli üyelerimiz, kurumsal yönetim gönüllüleri olarak bizlere bu yolda eşlik ettiniz ve katılımınızla öngörümüzü ileriki adımlara taşıdınız.

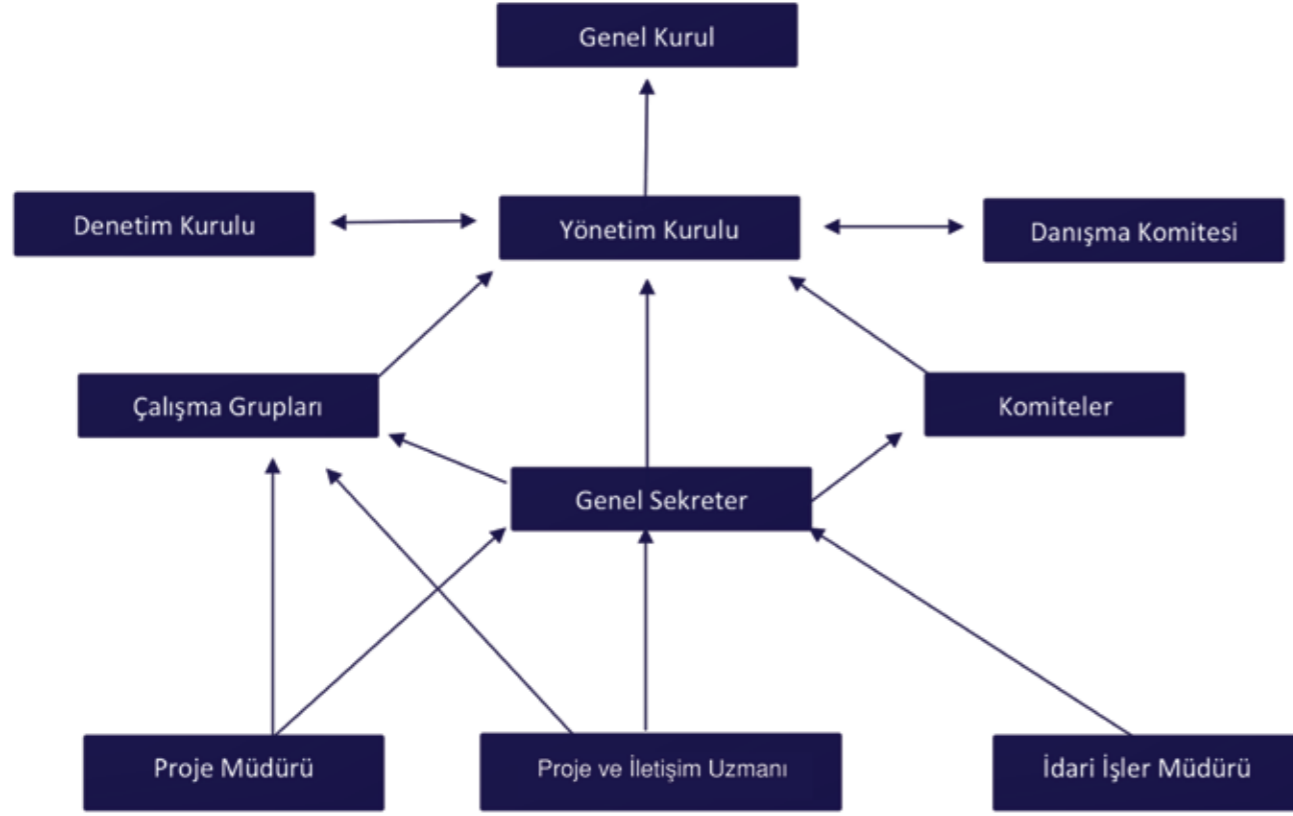
Öyleyse bize düşen, hayata geçireceğimiz proje ve etkinliklerde kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılması hedefi ile çalışmalarımıza devam etmek. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin bugüne kadar yürütmüş olduğu faaliyetlere desteğiniz ve katılımlarınız için teşekkür ediyorum. Sizlerin katılımı ile önümüzdeki dönemde de TKYD'nin başarılı çalışmalarının artarak devam edeceğine inanıyorum.

Saygılarımla,  
Feyyaz Ünal



Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonu ile hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD; özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir.

## ORGANİZASYON YAPISI 2020



### YÖNETİM KURULU

**FEYYAZ ÜNAL**  
Yönetim Kurulu Başkanı,  
Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi



Feyyaz Ünal, Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdikten sonra, çalışma hayatına ARGE Danışmanlık'ta Yönetim Danışmanı olarak başladı. 2006 yılından itibaren ise şirketleri arasında Batıçim, Batısöke, Batıenerji, Batıbeton ve Batılıman bulunan Batı Anadolu Grubu'nda Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev alıyor. Feyyaz Ünal, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı, Türkiye

İhracatçılar Meclisi Sektörler Konseyi Üyesi, Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Ege Bölgesi Sanayi Odası Meclis Üyesi, Elektrik Üreticileri Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Genç Başarı Eğitim Vakfı Mtevelli Heyeti üyesidir. 'Cevaplar Şirketin İçinde' adlı kitabın yazarıdır. Evli ve iki çocuk sahibidir.

**DR. TAMER SAKA**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı,  
Sabancı Holding A.Ş. Çimento Grup Başkanı



Dr. Tamer Saka; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamlamıştır. Sırası ile Arthur Andersen ve Ernst & Young şirketlerinde Risk Yönetim Danışmanlığı hizmetlerinden sorumlu Müdür ve Kıdemli Müdür görevlerini yürüten Tamer Saka, 2004 yılında Risk Yönetim Direktörü olarak Sabancı Holding bünyesine katılmıştır. 2010 - 2011 yılları arasında Willis Londra'da, içinde Türkiye'nin de yer aldığı yaklaşık 20 ülkenin iş geliştirme

faaliyetlerinden sorumlu Yönetici Direktör olarak görev almıştır. Aralık 2011 tarihi itibarıyla Kibar Holding Strateji ve İş Geliştirme Koordinatörlüğü görevini üstlenen Tamer Saka, Mayıs 2012 itibarı ile Otomotiv ve Kurumsal Fonksiyonlar Grup Başkanı ve Kibar Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini sürdürmüştür. 2014 yılından itibaren Kibar Holding CEO'luğu görevini yürüten Dr. Tamer Saka 2 Nisan 2018 itibarıyla Sabancı Holding Çimento Grup Başkanı olarak atanmıştır.

**ONUR ÇEVİKEL**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı,  
Anadolu Grubu Mali İşler Başkanı



İstanbul Üniversitesi'nden İşletme diplomasına sahip olan Onur Çevikel, kariyerine 1993 yılında Ermeneğildo Zegna'da Bütçe ve Muhasebe Uzmanı olarak başlamıştır. 1995 yılında Efes Bira Grubu'nda Finans Uzmanı olarak çalışma hayatına devam eden Çevikel; 1996-2011 yılları arasında, Coca-Cola Kuban Bottlers ve Coca-Cola Rostov Bottlers'da Finans Müdürlüğü, Efes Rusya'da Finans Müdürlüğü, Finans Direktörlüğü ve Operasyon Direktörlüğü gibi çeşitli pozisyonlarda görev almıştır. 2011 yı-

lında SABMiller Plc ile gerçekleştirilen stratejik ortaklık sonrasında, Rusya'daki entegrasyon faaliyetlerini koordine eden ekibi yönetmek üzere Entegrasyon Direktörü görevine getirilen Çevikel, 1 Ocak 2013 tarihinden bu yana Anadolu Efes Mali İşler Direktörü görevini üstlenmiştir. Onur Çevikel, 1 Ocak 2019 tarihinde ise Anadolu Grubu Mali İşler Başkanı olarak yeni görevine atanmıştır.

**DUYGU YILMAZ**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı,  
Sütaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi



1976 yılında Bursa'da doğan Duygu Yılmaz, 1998 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Çalışma hayatına, 1998 yılında PriceWaterhouse-Coopers firmasının Türkiye ofisinde başladı. 2005-2008 yılları arasında Yapı Kredi Bankası Finansal Planlama ve Mali İşler Bölümünde Grup Başkanı olarak görev yaptı. 2008 yılında İç Denetim Koordinatörü olarak çalışmaya başladığı Sütaş Gru-

bu'nda 2011 yılından bu yana Denetim Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Grubun Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanlığı ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanlığı görevlerini de üstlenmektedir. Duygu Yılmaz ayrıca, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)'nde Yönetim Kurulu Üyeliği görevini yürütmektedir.

**AV. ÜMİT İHSAN YAYLA**  
Yönetim Kurulu Sayman Üye,  
Ümit Yayla Avukatlık Bürosu, Kurucu ve Yönetici



1994- 2002 yılları arasında Sermaye Piyasası Kurulu'nda uzman hukukçu olarak görev yapmıştır. Kurucuları arasında yer aldığı Merkezi Kayıt Kuruluşunda Baş Hukuk Müşavirliği ve Genel Müdür Yardımcılığı görevlerini yürütmüştür. Kaydi sistem, anonim şirket genel kurul ve yönetim kurulları, kredi teminat düzenlemeleri, yatırımcıların korunması konularındaki düzenleme çalışmalarında görev almıştır.

İstanbul Barosu ve TKYD üyesi olan Ümit Yayla şirketler hukuku alanında yüksek lisans derecesine sahip olup, halen kurucusu ve yönetici olduğu avukatlık bürosunda yerli ve yabancı müvekkillere finansal hukuk ve şirketler hukuku konusunda avukatlık ve danışmanlık hizmeti vermektedir.

**AV. KAYRA ÜÇER**  
 Yönetim Kurulu Sekreteri,  
 Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı, Ortak

Av. Kayra Üçer, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuş ve uluslararası hukuk yüksek lisans derecesini Georgetown Üniversitesi'nde tamamlamıştır. 2000 yılından beri Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'nda çalışmaktadır. Şirketler hukuku alanında çalışan Üçer; şirket birleşme ve devralmaları, yolsuzlukla mücadele ve yasalara uyumluluk, iş hukuku ve sağlık mevzuatı alanları başta olmak üzere kurumsal ve ticari konularda müvekkillerine hu-


**NURSEL İLGEN, CFA**  
 Yönetim Kurulu Üyesi,  
 Koç Holding Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü

Koç Holding Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü olarak Şubat 2019'dan bu yana görev yapan İlgen, 20 yıldan uzun süre sermaye piyasaları konusunda farklı sorumluluklar üstlendi. Eylül 2006 ile Şubat 2019 arasında TAV Havalimanları Holding'de yatırımcı ilişkilerini yönetti. Extel / Institutional Investor tarafından yerli ve yabancı finans kuruluşları arasında yapılan oylamada Türkiye'de yatırımcı ilişkileri yetkilisi alanında 2010, 2012, 2014, 2015, 2016 ve 2020'de birinci; 2009 ve 2011'de ikinci, 2013 ve 2018'de ise üçüncü seçildi. Avrupa araştırma sektöründe yapılan benzer bir çalışmada İlgen, yatırımcı ilişkileri alanında 2012 ve 2014 yıllarında Avrupa ikincisi unvanını kazandı. İlgen, dünyanın en iyi faaliyet raporu olmak başta üzere internet sitesi, finansal sonuçların açıklanması gibi alanlarda birçok


**DR. M. CÜNEYT SEZGİN**  
 Yönetim Kurulu Üyesi,  
 Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyesi

Dr. M. Cüneyt Sezgin, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme, Western Michigan University İş İdaresi (MBA) ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi doktora programı mezunudur. Çeşitli bankalarda yatırım bankacılığı ve risk yönetimi alanında yöneticilik yapan Sezgin, 2001 yılında Garanti Bankası'na katıldı. Halen Garanti Bankası Yönetim Kurulu üyeliği yanı sıra Garanti Bank Romanya S.A., Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş., Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başka-


**ECE BÖRÜ**  
 Yönetim Kurulu Üyesi,  
 TSKB Genel Müdürü

Ece Börü, 1988 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Çalışma hayatına 1989 yılında TSKB bünyesinde Mali Kontrol Uzman Yardımcısı olarak başlayan Börü, 2000 yılında Mali Kontrol Müdürlüğü, 2006 yılında ise Teftiş Kurulu Başkanlığı görevlerine atanmıştır. 2013-2020 yılları arasında



kuki destek sağlamaktadır. Muhtelif vakıf ve derneklerde gönüllü çalışmalarda bulunan Üçer, halen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), İLİ İstanbul Uluslararası Hukuk Derneği, Şeffaflık Derneği gibi derneklerde yönetim ve denetim kurullarında görev almaktadır. Ayrıca Saint-Joseph Mezunlar Derneği, SAJEV, EDMER, TEİD gibi dernek ve vakıflarda üye veya üye temsilcisi olarak faaldir.

ödül alan ekibi yönetti. Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İşletme Bölümü'nden 1997 senesinde mezun olduktan sonra çalışma hayatına başlayan İlgen; TAV'dan önce Ata Yatırım ve İş Yatırım'da çeşitli görevlerde bulundu. İlgen Chartered Financial Analyst (CFA), SPK İleri Düzey ve Kurumsal Yönetim derecelendirme lisanslarına sahip. TÜYİD'de 2013 yılından bu yana Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapan İlgen, Şubat 2017'den Şubat 2019'a kadar derneğin Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptı. Aynı zamanda 2014 ile 2020 yılları arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapan İlgen'in, CFA Institute ve CFA Society of İstanbul üyelikleri bulunuyor.

nı olarak, Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de ve çeşitli iştiraklerinde ise Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Dr. Sezgin, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, Öğretmen Akademisi Vakfı ve Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWFTürkiye) Mütevelli Heyeti Üyesidir. 30 Haziran 2004 tarihinden itibaren Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmakta olup, bankacılık ve işletmecilik alanında iş tecrübesi 31 yıldır.

Genel Müdür Yardımcılığı görevini yerine getiren Börü, 25 Ağustos 2020 tarihinde TSKB Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Ece Börü, ayrıca TSKB'nin Sürdürülebilirlik Komitesi'ne liderlik etmekte ve Yatırım Finansman Menkul Değerler A.Ş. Yönetim Kurulu başkanlığını yürütmektedir.

**SELİM OKTAR**  
 Yönetim Kurulu Üyesi,  
 StratejiCo Kurucu Ortak

StratejiCo'nun (eski adıyla StratejiMORI) Kurucusu olan Selim Oktar, uluslararası araştırma ve strateji alanlarında 30 yılı aşkın girişimcilik deneyimine sahiptir. İş dünyasında birçok kurum için, stratejik planlama, Pazar araştırması, siyasi danışmanlık, çatışma yönetimi, kriz yönetimi, iletişim ve ilişki yönetimi, ve uluslararası iş geliştirme gibi konularda danışmanlık yapmıştır. 2005 ve 2011 yılları arasında, Azerbaycan, Moldova, Gürcistan, Kazakistan, Özbekistan ve Rusya'da eklem ve iletişim projeleri yürütmüştür. İş dünyasındaki görevlerinin yanı sıra, Oktar üst düzey siyasiler için kampanyalar yürütmüştür. Eski cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın ilk seçim kampanyasını düzen-


**DORUKHAN ACAR**  
 Yönetim Kurulu Üyesi,  
 Insignia Yapım Kurucu Yönetici Ortak

Dorukhan Acar halen yerel ve küresel eğlence içerikleri üreten Insignia Yapım'ın kurucu yönetiği ortağıdır. Acar, aynı zamanda teknoloji ve eğlence sektörlerinde girişimcilik de yapmaktadır. Kariyerine yönetim danışmanlığı sektöründe başlayan Acar, 16 senelik danışmanlık kariyerinde The Boston Consulting Group (BCG) İstanbul, Amsterdam ve Milano ofislerinde finansal hizmetler, hızlı tüketim mamülleri, private equity, endüstriyel ürünler ve spor endüstrilerinde görev yapmıştır. Acar, BCG sonrası, Roland Berger Strategy Consultants Ortadoğu-Afrika-Türkiye bölgesi finansal hizmetler sektör eş- lideri ve Türkiye ülke direktörü olarak yönetim danışmanlığı yapmıştır. Sivil toplum kuruluşları ve derneklerde sıkça görev alan Acar, geçmişte Galatasaray Pazarlama A.Ş. yönetim kurulu üyeliği yapmış; tüzük tadil komisyonu ve UEFA FFP komitesinde görev almıştır. Acar,


**GÜRAY KARACAR**  
 Yönetim Kurulu Yedek Üyesi  
 Sanofi İlaç, Pazara Erişim ve Kamu İlişkileri Direktörü

Saint - Joseph Fransız Lisesi'nin ardından Marmara İletişim Bilimleri Fakültesi'nde eğitim hayatını sürdüren Karacar, 2003 - 2016 yılları arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri olarak görev yapmıştır. Görev süresi boyunca Center for International Private Enterprise (CIPE) MENA Bölgesi Yürütme Kurulu Üyeliği, Dünya Bankası Sivil Toplum Diyalogu Danışmanlığı, TUSIAD Kurumsal Yönetim Komitesi ve BOTGİP Projesi Üyeliği ve International Corporate Governance Network (ICGN) ülke temsilcili görevlerini yürütmüştür. 2005 - 2007 yılları arasında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Ulusal Program Koordinatörü olarak görev yaparak Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) ve Bin Yıllık Kalkınma Hedeflerinin tanıtımında rol almıştır.

Sermaye piyasası, aile şirketleri, ekonomi gazeteciliği, sivil toplum kuruluşları, futbol endüstrisi konularında rehber yayınlar hazırlanması ve uygulamayı destekleyici araçların faydaya sunulmasının yanı sıra kurumsal yönetim anlayışının geniş bir çerçevede tanıtılması için Anadolu şehirlerinde ve İstanbul merkezli olarak seminer, konferans

leyen isim olmuştur. Ayrıca, Arap Baharı'ndan hemen sonraki Tunus seçimlerinde siyasi danışman olarak görev almıştır. Oktar, içlerinde Koç Şirketler Grubu, Savunma Müsteşarlığı, IFC, Anadolu Efes ve TeliSonera Avon, Baker McKenzie, İnci Holding, A101, Türk Akım - Gazprom gibi kurum ve kuruluşların bulunduğu çok sayıda müşteriye stratejik iletişim danışmanlık hizmeti sunmuştur. 1984 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olan Selim Oktar, Koç Üniversitesi'nde çatışma yönetimi ve stratejik düşünme üzerine MBA dersleri vermiştir.

hali hazırda Galatasaray Spor Kulübü Derneği yönetim kurulu üyesidir. Kendisi başta Kadir Has Üniversitesi olmak üzere çeşitli üniversitelerde spor ekonomisi dersi vermektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesi olan Acar, aynı dernek bünyesindeki Futbol Endüstrisi çalışma grubu başkanlığını da yürütmüştür. Futbol Endüstrisi alanında çalışma grubu çatısı altında "Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi" yayını hazırlayan grupta yer alan Acar'ın NTV Spor, CNBC-E dergisi ve akademik mecralarda spor ekonomisi alanında makaleleri yayınlanmıştır.

Acar, Clark Üniversitesi (MA) işletme ve ekonomi çift anadal lisansına magna cum laude olarak sahiptir. Yüksek lisansını İstanbul Bilgi Üniversitesi Ekonomi Hukuku yüksek lisansına tamamlayan Acar, ileri derecede İngilizce ve orta derecede İtalyanca bilmektedir.



ve eğitimler düzenlemektedir. Yazarı olduğu ve katkıda bulunduğu yayınlar arasında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi (2010), Türk Futbol Endüstrisi Yönetim Rehberi (2010), Nedir Bu Kurumsal Yönetim? (2005), Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi (2014), Ekonomi Gazetecisi El Kitabı (2011), Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırma Raporu (2005), Kurumsal Yönetim Algı Araştırması (2015), Türkiye - Pakistan - İran İş Ortamı ve Özelleştirmeler Karşılaştırma Raporu (2013) TUSIAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu (2013) bulunmaktadır.

Haziran 2016'da başladığı Tofaş Dış İlişkiler Direktörü görevini 2020 yılının sonuna kadar yürüttü. TOBB Otomotiv Sanayi Meclis Üyesi, Otomotiv Sanayi Derneği Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, Türk - İtalyan İş Konseyi Üyesi, TEİD Yönetim Kurulu Üyesi, YASED Otomotiv ve Yan Sanayi Çalışma Grubu Üyesi'dir. Karacar 2021 yılı itibarıyla Sanofi İlaç şirketinde Pazara Erişim ve Kamu İlişkileri Direktörü görevini yürütmektedir.



## ORGANİZASYON YAPISI

### AV. NİHAL MASHAKİ Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, Danışman

1980 Amman, Ürdün doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Amman'da Fransız Roman Greek Catholic - Soeur de Nazareth okulunda tamamladıktan sonra Yarmouk Üniversitesi (Ürdün) Hukuk Fakültesi ve Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 2012'den beri Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üyesidir. Üye olduğu Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA) tarafından "ICSA 2016 Best Company Secretary of The Year" adayı gösterildi. London Business School, ICSA, IFC ve EM tarafından düzenlenen çeşitli eğitimlere katılarak liderlik, kurumsal yönetim, şirket sekreterliği alanlarında sertifikalar almıştır. Avukat olarak meslek hayatına 2005 yılında başlayan Mashaki, birleşme ve devralma konuları ağırlıklı olmak üzere şirketler hukuku ve gayrimenkul hukuku alanlarında çalıştıktan sonra 2008 yılında finansal hizmetler sektörüne geçti. Türkiye Finans Bankası'nda şirket sekreterliği yapısını kurdu ve yönetti. Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük düzeyinde çeşitli komiteleri kurdu ve işleyişine katıldı. Bankadaki kariyerine Baş Hukuk Müşaviri olarak devam ettiği dönemde Bankanın



yerel ve global hissedarlarına, yönetim kuruluna ve yönetim kuruluna bağlı komitelere kurumsal yönetim, hukuk, uyum ve mevzuat konularında destek verdi. Birçok konuda banka içi mevzuat hazırlama çalışmalarında bulundu. 2018 yılından itibaren Şişecam'da Genel Müdür Danışmanı olarak kurumsal yönetim, mevzuat ve uyum konularında yurtiçi ve yurtdışı projeleri yönetti. Halihazırda çeşitli yerli ve yabancı şirketlere hukuk, uyum ve kurumsal yönetim konularında görüş ve danışmanlık vermektedir. TKYD bünyesinde kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliği, şirket sekreterliği, yönetim kurulu ve komiteler, yönetim kurulu yönetmeliği, yerel ve global yetki limit matrisleri, etik, mevzuat uyumu, yaptırımlar ve uyum organizasyonu, iç mevzuat süreçleri vb. konularında yürüttüğü çalışmalar ve verdiği eğitimlerle bu kavramların Türkiye'de tanınması ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Mashaki, İngilizce, Fransızca ve Arapça bilmektedir. İstanbul Barosuna ve Türkiye Arabuluculuk Sici-line kayıtlı olarak, avukatlık ve arabuluculuk yapmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.



### ALİ KAMİL UZUN Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, Yönetim Kurulu Danışmanı

Deloitte Türkiye'de Stratejik Planlama, İş Geliştirme ve Pazarlama Direktörü olarak görev yaptı. Aile Şirketleri Yönetim Kurulu Danışmanlığı görevlerinde bulundu. Finans ve çeşitli endüstri kuruluşlarında; İç denetim ve bilgi sistemleri denetimi, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları, eğitim ve iletişim konularında 40 yılı aşan uygulama ve üst düzey yöneticilik deneyimine sahiptir. Yönetim Kurullarında Denetimden Sorumlu Komite Başkanlığı görevleri bulunmaktadır. İnsan Kaynakları, Eğitim ve İletişim konularında üst düzey yöneticilik yapmıştır. Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün kurucusu olup Türkiye'de iç denetim ile ilgili mesleki örgütlenmenin sağlanması, Uluslararası İç Denetim Standartlarının Türkiye'de uygulanması ve yaygınlık kazanması, uluslararası sertifikalı iç denetim programı ve sınavının başlatılmasına öncülük etmiştir. ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans ve İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans Mezunudur. Marmara, Galatasaray ve Bahçeşehir Üniversitesi TİDE İç Denetim Seminerleri öğretim görevlisidir. Bahçeşehir ve Okan Üniversitelerinde "Gelecek Bilgisi" üzerine seminer dersleri vermektedir.

Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (CPA), CFE (Certified Fraud Examiner), CRMA (Certification on Risk Management Assurance), CAC (Certified Advanced Coach), QFL (Qualification in Futurism Leadership) ruhsat ve sertifikalarına sahiptir. Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Denetim, Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi, Aile Şirketleri üzerine çok sayıda yazı ve makaleleri, eğitim ve seminer çalışmaları, editörü, yazarı ve katkıda bulunduğu kitap ve yayın çalışmaları bulunmaktadır. Çeşitli sivil toplum, iş ve meslek örgütlerinde rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Dünya Gazetesi ve İ.Ü. İşletme Fakültesi tarafından "2007 Yılın İşletmecisi" seçilmiştir. 2012 yılında Rotary Meslek Üstün Hizmet Ödülü, 2013 yılında Türkiye İç Denetim Enstitüsü Farkındalık Ödülüne, 2018 yılında TURCOMONEY Dergisi özel ödülüne layık görülmüştür. Karikatürist. Yurt içi ve dışı sergilerde eserleri sergilenmiş, çeşitli yayın organlarında karikatürleri yayınlanmış ve yayınlanmakta olup, ödülleri bulunmaktadır.

### DR. BURAK KOÇER Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, Aspen Family Business Group, Ortak

Dr. Burak Koçer 2013 yılında katıldığı ve iş sahibi ailelere yönelik kurumsal yönetim hizmetleri alanında öncü kuruluşlardan olan Aspen Family Business Group bünyesinde danışmanlık faaliyetlerine devam etmektedir. Bunun yanı sıra 2018 yılından bu yana Özgörkey Holding A.Ş.'de başkanlık ofisi direktörü ve 2019'dan bu yana Aktaş Holding A.Ş.'de yönetim kurulu üyesi olarak görev almaktadır. 2012 ve 2018 yılları arasında Bosch Fren Sistemleri A.Ş. ve Federal-Mogul İzmit Piston ve Pim Üretim Tesisleri A.Ş.'de bağımsız yönetim kurulu üyesi görevlerini üstlenmiştir. 2004 ve 2006 yılları arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde üstlendiği koordinatör yardımcısı görevinin ardından iş hayatını 2009 yılına kadar Hergüner Danışmanlık A.Ş.'de iş geliştirme müdürü ve



## ORGANİZASYON YAPISI



2014 yılına kadar Egeli & Co. Finansal Hizmetler Grubu'nda kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkilerinden sorumlu yönetici direktör olarak sürdürmüştür. 2016 ve 2019 yılları arasında SPK ve EBRD yönetiminde BİST Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi'nin Geliştirilmesi projesinde yerel kurumsal yönetim uzmanı olarak görev almıştır. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni tamamladıktan sonra 2000 yılında Ball State University Miller College of Business'ta MBA derecesi almıştır. İstanbul Üniversitesi ve İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde devam ettiği akademik çalışmalarını 2005 yılında halka açık şirketlerin yönetim kurulu yapısı ve işlevleri üzerine hazırladığı doktora tezi ile tamamlamıştır. Koçer, Almanca, İngilizce ve Yunanca bilmektedir.

### ERAY AKDAĞ Yönetim Kurulu Yedek Üyesi Borusan Holding, Kamu Politikaları ve Kurumsal İlişkiler Direktörü

2003-2019 yılları arasında TÜSİAD'ın Türkiye Büyük Millet Meclisi ile ilişkiler sorumluluğunu üstlenen ve 2009-2019 yılları arasında TÜSİAD'ın Ankara Daimi Temsilcisi olarak görev yapan Akdağ, 2019 yılı Nisan ayından itibaren Borusan Holding Kamu Politikaları ve Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü'nü, kurucu direktör olarak görev almıştır. Üstlendiği sorumluluklar kapsamında, T.C. Cumhurbaşkanlığı dahil pek çok kamu kurumu ile yakın iletişim içerisinde bulunurken, Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu ve Avrupa Birliği İcra Kurulu gibi çok sayıda yapıda görevler almıştır. Ayrıca Ankara'da yerleşik uluslararası resmi misyonlar ile sürekli iletişim içerisinde bulunan Akdağ; birçok ülkeden çok sayıda siyasi, diplomatik ve iktisadi resmi heyet ile Türk iş dünyasını temsilen görüşmeler gerçekleştirmiştir.



2015-2016 yılları arasında TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nde, 2012-2016 yılları arasında ise Ankara Üniversitesi'nde (A.Ü.) yüksek lisans dersleri de veren Akdağ ayrıca California Berkeley School of Law, The George Washington University, ODTÜ, TEDÜ ve Bilkent üniversiteleri dahil çeşitli yüksek lisans ve doktora programlarında da misafir eğitmen olarak dersler vermiştir. Çeşitli düzeylerde İngilizce, Japonca ve Almanca bilen, Türkçe ve İngilizce yayınları bulunan Akdağ A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi ve TE.D. Ankara Koleji mezunudur. 2016 yılından bu yana Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Ankara Şubesi Yönetim Kurulu (Y.) Üyesidir. Uzun yıllardır TKYD, Türk Eğitim Derneği (TED), TED Ankara Koleji Mezunlar Derneği, Yasama Derneği (YASADER) ve Mülkiyeliler Birliği Derneği gibi çok sayıda sivil toplum kuruluşunda üyeliğini sürdürmekte, çeşitli görevler üstlenmektedir.

### OZAN ALTAN Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Özel Yükseliş Koleji'ndeki orta öğrenimini takiben, lisans ve yüksek lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi'nde İ.İ.B.F./İktisat ana bilim dalında tamamladı. 2002 yılında İş Bankası'na katılan Ozan Altan, 2004 yılında İş Yatırım'da göreve başladı. Borsa İşlem Aracılığı ve Mevzuat Uygunluk çalışmalarından sonra şirketin halka arzıyla birlikte 2007 yılında Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü'nün kuruluşunda görev aldı. Sermaye piyasalarının hemen her alanında deneyim sahibi olan ve



halen Yatırımcı İlişkileri Müdürü olarak görev yapmakta olan Ozan Altan stratejik planlama çalışmaları, bilgilendirme politikasının koordinasyonu ve yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinden sorumludur. SPK'nın İleri Düzey 3, Türev Araçlar, Kurumsal Yönetim Derecelendirme ve Kredi Derecelendirme lisanslarına sahip olan ve 2013-2019 arasında TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanlığını üstlenen Altan, evli ve iki çocuk babasıdır.



### TANYER SÖNMEZER Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, Management Centre Türkiye (MCT) Grubu Hissedar ve Kıdemli Ortak

Tanyer Sönmezer mesleğini hiç yapmamış bir ODTÜ Makina Mühendisliği mezunudur. Satış konusunda bir MBA ve bir Pazarlama Yüksek Lisansı üzerine HARVARD BUSINESS SCHOOL'da "Yönetim Kurullarının Etkin Yönetimi", OXFORD LEADERSHIP INSTITUTE'de "Liderlik", MIT'de "İnovasyon", STANFORD'da "Değişim Yönetimi, Design Thinking" ve LONDON BUSINESS SCHOOL'da "İnovasyon Liderliği" üzerine okusa da hayatı LUNAPARK'ta çalışırken öğrenmiş bir DANIŞMAN'dır.



Yönetici, aşçı, sihirbaz, pilot, fotoğrafçı, konferans konuşmacısı rollerini saymazsak sevdiği için sıradan bir KAHRAMAN olmayı tercih eder. Türkiye'nin en beğenilen şirketlerinin tamamına danışmanlık yapmakta olan Sönmezer, Management Centre Türkiye (MCT) Grubu'nun CEO'sudur. "Yöneticinin Sırt çantası" ve "Yöneticinin Beslenme Çantası" kitaplarıyla en çok satanlar listesinde yer almaktadır.

### ADNAN AKAN Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, PwC Perakende ve Tüketiciye Yönelik Ürünler Sektörü Sorumlu Ülke Lideri

Adnan Akan 1993 yılında PwC Türkiye ofisine katılmıştır. PwC Perakende ve Tüketiciye Yönelik Ürünler Sektörü sorumlu ülke lideridir. Ayrıca PwC Alman masası lideridir. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS), Uluslararası Denetim standartları (UDS) ile Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatlarında uzmanlaşmıştır. Çalışma hayatı boyunca Türkiye'nin yanı sıra uzun dönemli Macaristan ve Hindistan iş tecrübeleri mevcuttur. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) yönetim kurulu, Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (TAMPF), TÜSİAD



Kurumsal Yönetim ve Perakende Sektörü - Tüketici Hakları Çalışma Grupları, Bağımsız Denetim Derneği (BDD), Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği (TMUD) ve Fenerbahçe Spor Kulübü Divan Heyeti üyelikleri bulunmaktadır. Adnan SMMM, Kamu Gözetimi Kurumu ve Hazine Bağımsız Denetim lisanslarına sahiptir. Avusturya Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü mezunu olup, çok iyi derecede İngilizce ve Almanca bilmektedir.

### DR. ERKİN ERİMEZ Yönetim Kurulu Yedek Üyesi, ARGE Danışmanlık A.Ş. Ortak

Çalışma hayatına 1987 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak başladı. 1990 yılında Borusan Holding Finansman Departmanında göreve başladı. 15 yıl boyunca Finansman Departmanında çeşitli kademelerde görev yaptı. 2005 yılında Borusan Bünyesinde Kurumsal Sekretery Departmanını kurdu ve Kurumsal Sekreter olarak atandı. 2012 Ağustos ayına kadar bu görevi yürüttü. 2008 yılında 6 Sigma yönetici siyah kuşak oldu. 2010 – 2012 yılları arasında Borusan'ın Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyinde (WBCSD) temsilcisi olarak görev yaptı. Aynı dönemde 2010 – 2012 arasında WBCSD Sustainable Consumption and Value Chain çalışmada görev aldı. Avrupa Komisyonunun sürdürülebilirlik konusunda gerçekleştirdiği çalışmalara katıldı. 2013 Nisan ayından bu yana ARGE'de Ortak olarak danışmanlık yapmaktadır. ARGE bünyesinde çeşitli kuruluşlara strateji, risk yönetimi, sürdürülebilirlik stratejileri, yönetim konularında danışmanlık hizmetleri vermektedir.



2015 B20 Türkiye sürecinde ARGE Danışmanlık "Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Görev Gücü" Bilgi Ortağı olarak seçilmiş ve G20 liderlerine politik önerileri hazırlamıştır. ARGE B20 çalışmalarının başlangıcından bu yana bilgi ortağı olarak görev yapan tek küresel olmayan danışmanlık şirkettir. Erkin Erimez bu çalışmada yer almıştır. Boğaziçi Executive MBA Programında "Sürdürülebilirlik Stratejisi" konusunda ders vermektedir. Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul ve Yönetim Kurulu üyesidir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu üyesidir. UN Global Compact Türkiye Ağı Yönetim Kurulu üyesidir. UNSDSN Türkiye Ağı Yürütme Kurulu üyesi olarak görev yapmıştır. Entegre Raporlama (IIRC) Türkiye Platformu üyesidir. TÜSİAD: Çevre, Vergi, Sanayide Dönüşüm, Sermaye Piyasaları Çalışma, İş Dünyası için Hedefler Gruplarına üyedir. SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı sahibidir.



## DENETİM KURULU



**DR. KEMAL EROL**  
Denetim Kurulu Başkanı  
Dr. Kemal Erol Hukuk  
Bürosu



**ZEYNEP OKUYAN**  
Denetim Kurulu Sözcüsü  
Ernst & Young Türkiye



**ALİ ÇİÇEKLİ**  
Denetim Kurulu Asıl Üyesi  
Deloitte Türkiye



**EVREN SEZER**  
Denetim Kurulu Asıl Üyesi  
PwC



**ŞİRİN SOYSAL**  
Denetim Kurulu Asıl Üyesi  
KPMG Türkiye



**SENEM DENKTAŞ**  
Denetim Kurulu Yedek Üyesi  
Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Ortaklığı



**AV. BURÇAK ÜNSAL**  
Denetim Kurulu Yedek Üyesi  
Ünsal Gündüz Avukatlık  
Ortaklığı



**AKİF MUSLUBAŞ**  
Denetim Kurulu Yedek Üyesi  
D.M. Yeminli Mali  
Müşavirlik



### DANIŞMA KURULU



**HALUK ALACAKLIOĞLU**  
Family Business Cons.,  
Kurucu ve Yönetim Kurulu  
Başkanı



**ACLAN ACAR**  
Danışma Kurulu Üyesi



**ÜMİT HERGÜNER**  
Danışma Kurulu Üyesi  
Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Ortaklığı, Kıdemli  
Ortak



**TAYFUN BAYAZIT**  
Danışma Kurulu Üyesi  
Bayazıt Yönetim Danışmanlık  
Hizmetleri Ltd. Şti., Yönetim  
Kurulu Başkanı



**MUHARREM YILMAZ**  
Danışma Kurulu Üyesi  
Sütaş Grubu, Yönetim  
Kurulu Başkanı



**MEHMET GÖÇMEN**  
Danışma Kurulu Üyesi



**HURŞİT ZORLU**  
Danışma Kurulu Üyesi  
Anadolu Grubu, İcra Başkanı



**ALİ AYDIN PANDIR**  
Danışma Kurulu Üyesi



**CEM UŞAKLI**  
Danışma Kurulu Üyesi  
Truva Capital, Ortak



**MUHSİN MENGÜTÜRK**  
Danışma Kurulu Üyesi  
Doğu Holding A.Ş.,  
Danışma Kurulu Üyesi



**DR. YILMAZ ARGÜDEN**  
Danışma Kurulu Üyesi  
ARGE Danışmanlık, Yönetim  
Kurulu Başkanı



### AKADEMİK KURUL

Yrd. Doç. Dr. Muzaffer Eroğlu ile yeniden yapılandırılması çalışmasına başlanılmıştır. Akademik kuruldan sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri Cüneyt Sezgin, Ali Kamil Uzun ve Nihal Mashaki olarak belirlenmiştir.

TKYD Akademik Kurul'u,

- Derneğin faaliyet alanı, misyon ve vizyonuna uygun olarak bilimsel çalışmalar yapmak,
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından Kurumsal Yönetim ile ilişkili araştırma desteği taleplerini değerlendirmek, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu'na sunmak,
- Kurumsal Yönetim konusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar arasındaki diyalogu teşvik ederek, sonuç odaklı çalışmalarda araç ve mekanizmaları önermek,
- Derneğe, iş hayatı, Sivil Toplum Kuruluşları, kamu ve tüm paydaşlarına katma değer katacak akademik ve istatistik yöntemlerle değerlendirilmesi ve raporlanmasına katkıda bulunmak,

amacıyla çalışmalar yapmaktadır.

### İDARİ KADRO

#### BETÜL AYGENSU Genel Sekreter

ODTÜ Uluslararası İlişkiler mezunu Betül Aygenu, aynı okulda yüksek lisansını tamamlamasının ardından dört yıl PWC Vergi Hizmetleri bölümünde Banka Sermaye Piyasaları konusunda çalışmıştır. Türkcell İletişim Hizmetlerinde vergi ekibinde çalışan Aygenu, Beykent Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi'nde Ekonomi ve Latin Amerika masalarında bağımsız araştırmacı olarak görevine devam

etmiştir. Betül Aygenu, beş yıl YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği'nde Ekonomik Araştırmalar Koordinatörü olarak, 2012-2017 yılları arasında ise TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği'nde Genel Sekreter olarak çalışmıştır. Aygenu, İngilizce ve Fransızca konuşmaktadır ve SMMM ünvanına sahiptir.



#### BİLSER DÖNMEZ Proje ve İletişim Uzmanı

Yeditepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler mezunu Bilser Dönmez, Erasmus programıyla bir dönem Polonya Wrocław Üniversitesi'nde okumuştur. Profesyonel iş hayatına CNR Holding'te Pazarlama Sorumlusu olarak başlayan Dönmez, İngiltere Büyükelçiliği'nde IELTS Sınav Sorumlusu görevinde çalışmıştır. 2014-2017 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi'nde

Kurumsal İletişim Uzmanı pozisyonunda görev almıştır. Son olarak, Türkiye Alüminyum Sanayicileri Derneği'nde İletişim ve Üye İlişkileri Koordinatörü olarak çalışmıştır. İyi derecede İngilizce konuşmaktadır. 2020 yılı Ekim ayından bu yana TKYD'de Proje ve İletişim Uzmanı olarak görev almaktadır.



#### AHMET BALCILAR İdari İşler Müdürü

2003 Ocak ayında TKYD İdari İşler Sorumlusu olarak çalışmaya başlamıştır. 2005-2008 yılları arasında UNDP İstanbul proje program finans direktörü, 1999-2003 yılları arasında Üniversal Yönetim Danışmanlığı kuruluşunda finans sorumlusu olarak görev almıştır.

1996-1999 yılları arasında JJ Holding A.Ş. kuruluşunda muhasebe sorumlusu olarak görev yapmıştır. 1990-1994 yılları arasında Özgüç YMM kuruluşunda muhasebe sorumlusu olarak çalışmıştır. 1990 yılında Kabataş Ticaret Lisesi'nden mezun olmuştur.



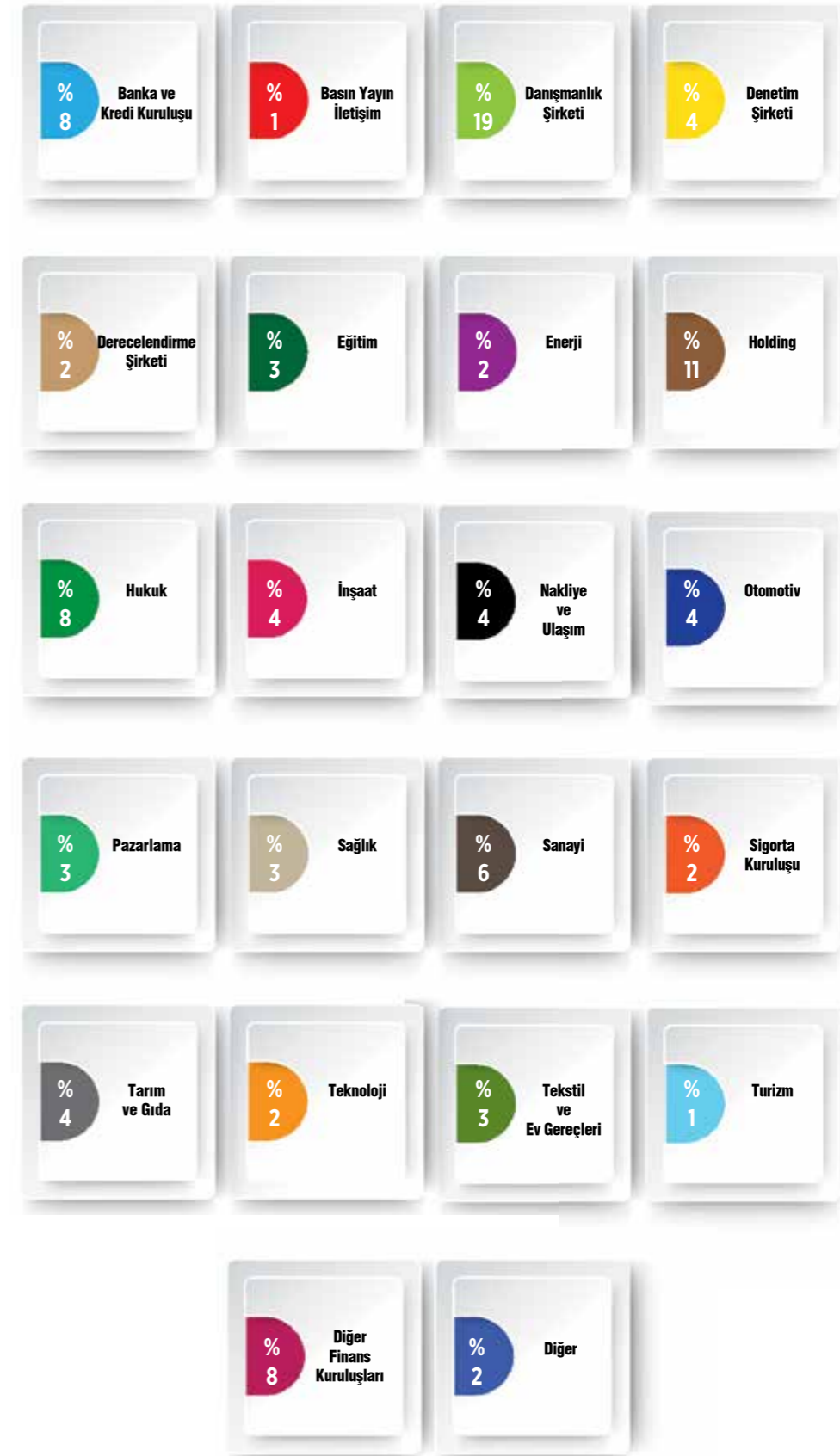




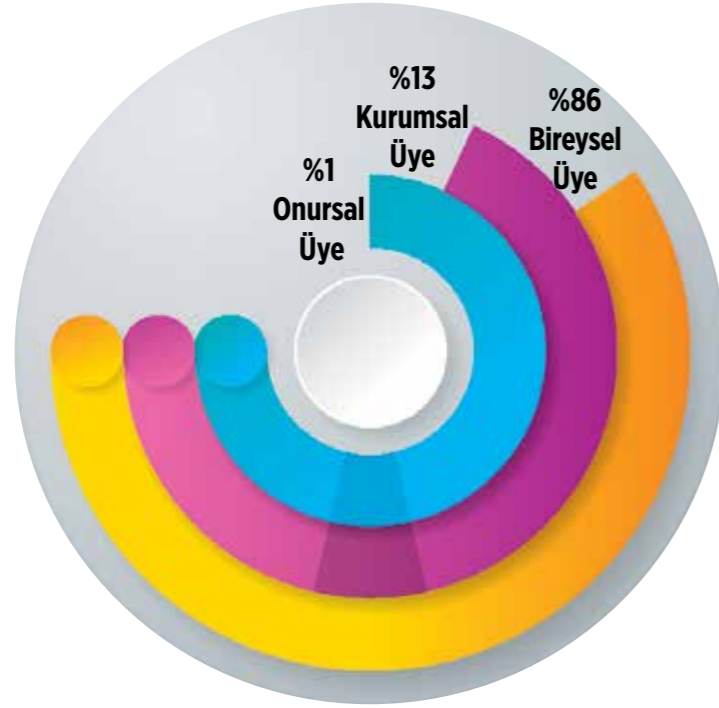
## RAKAMLARLA 2020



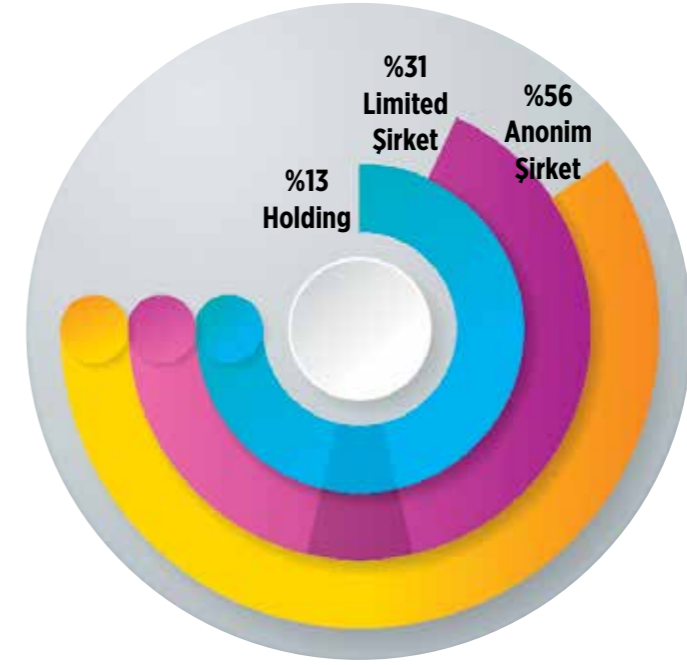
## Sektöre göre dağılım



Üyelik türüne göre dağılım



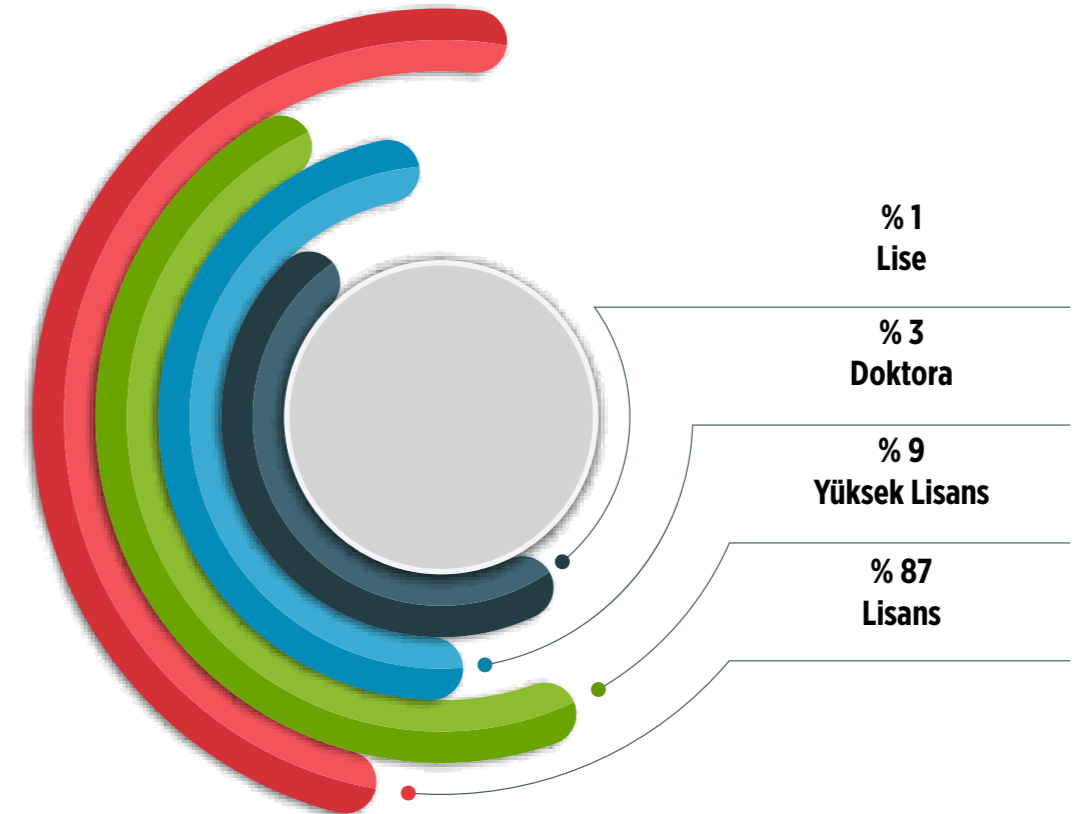
Şirket yapısına göre dağılım



Cinsiyete göre dağılım



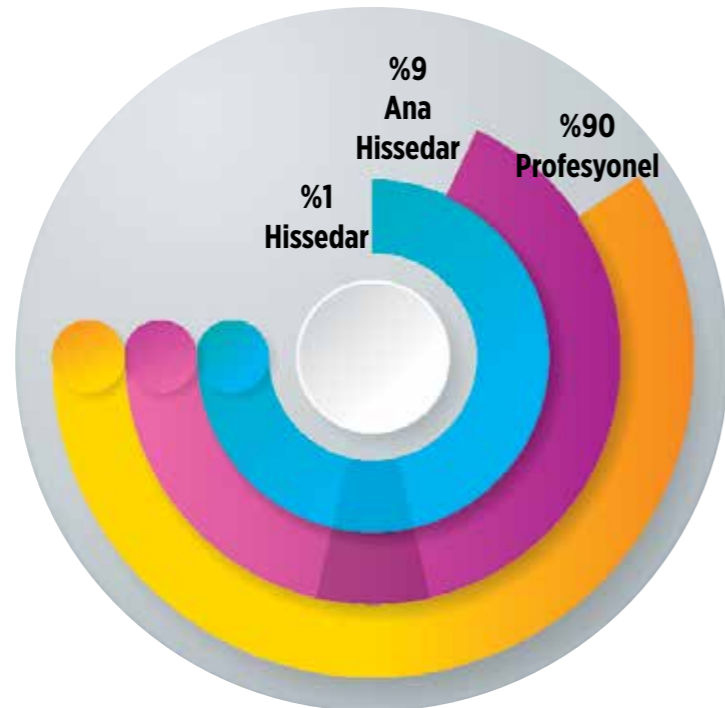
Eğitim durumuna göre dağılım



Şirket içindeki görevine göre dağılım



Hissedar profili



Kurumsal Yönetim Ödülleri Onuncu Kez Sahiplerini Buldu



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından, şirketlerin bir önceki yıl elde ettikleri 'kurumsal yönetim derecelendirme notları' baz alınarak verilen "Kurumsal Yönetim Ödülleri" onuncu kez sahiplerini buldu.

**En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 Şirket**

1. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
2. Aksa Akriplik Kimya Sanayi A.Ş.
3. TAV Havalimanları Holding A.Ş.

**En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip Halka Açık Olmayan Şirket**

SÜTAŞ – Halka Açık Olmayan Reel Sektör Şirketi Kategorisinde  
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. – Halka Açık Olmayan Finans Şirketi Kategorisinde

**Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Derecelendirme Notuna Sahip Şirket**

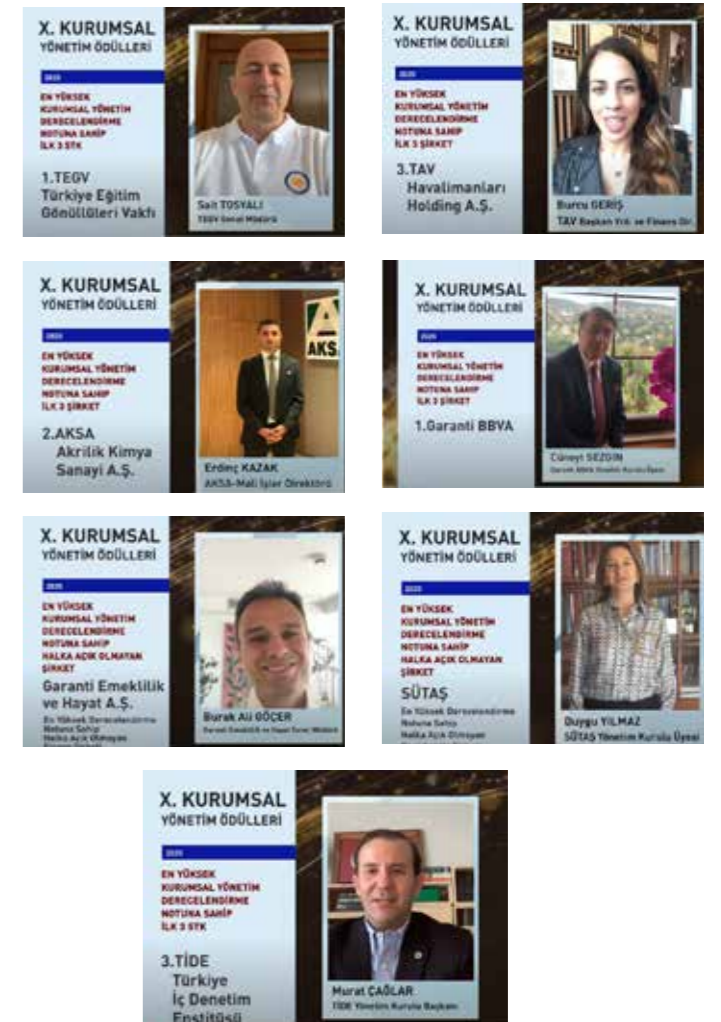
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

**Kurumsal Yönetim Endeksinde Son 1 Yılda Notunu En Çok Artıran Şirket**

Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.

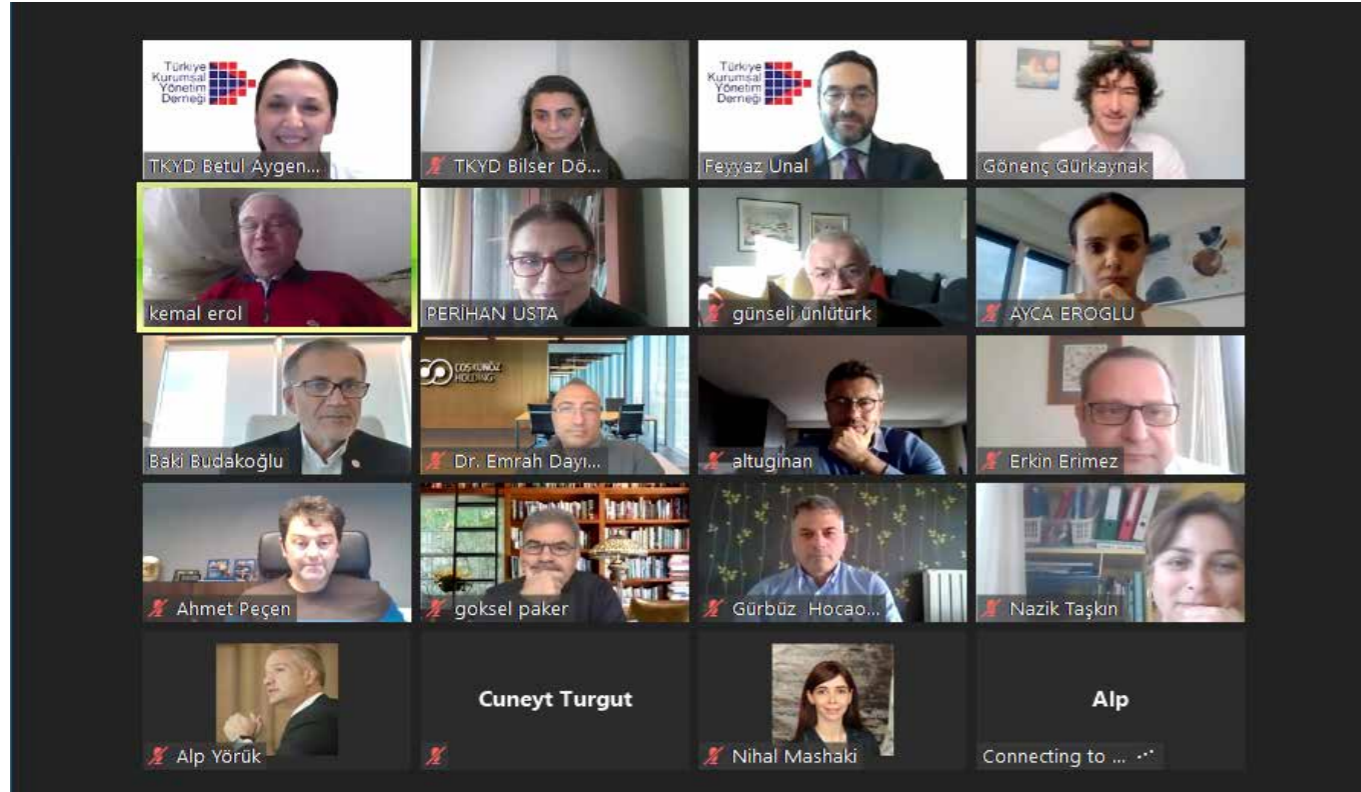
**En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 STK**

1. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
2. Darüşşafaka Cemiyeti
3. Türkiye İç Denetim Enstitüsü





## ÜYE TOPLANTILARI



2020 yılının ilk çeyreğinde yüzyüze biraraya gelerek organize ettiğimiz üye toplantılarımızı, şeffaf ve hesap verebilir olmanın öne çıktığı salgın günlerinde ise çevrim içi ortamlarda düzenleyerek, dört kez bir araya geldik.

Derneğimizin 2020 yılı ilk üye toplantısı 23 Ocak 2020 tarihinde düzenlendi. Diligent iş birliğinde düzenlenen toplantı Yönetim Açığının Yüksek Bedeli – Modern Kurumsal Yönetim için Sebepler konusu ile ilk üye toplantısı oldu. Toplantıda güçlü Kurumsal yönetimin faydaları, yönetim açığının etkilerinin ölçülmesi, modern Kurumsal yönetim konularına değinildi.

Yılın ikinci üye toplantısı TSKB ev sahipliğinde 5 Mart 2020 tarihinde gerçekleşti. Toplantının konuk konuşmacısı Dr. Can Fuat Gürlesel oldu. Dr. Can Fuat Gürlesel ekonomi gündemi ve şirketlerimiz açısından önemli göstergelerin değerlendirildiği bir sunum yaptı. Sunumun ardından üyelerimiz bir araya gelerek görüş alışverişinde bulunma imkanı yakaladı.

"Gelecek için Şirketlere Öneriler"i konuştuğumuz üye toplantımız 20 Mayıs 2020 tarihinde zoom üzerinden düzenlendi. TKYD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın konuşmacı olduğu organizasyonda, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal da dernek faaliyetlerinden bahsetti.

"Uluslararası Düzenlemeler ve Türk Şirketlerine Etkileri" ni konuştuğumuz üye toplantımızda ise 25 Kasım 2020 tarihinde çevrim içi ortamda gerçekleşti. Eğitimlerden, seminerlere, çalışma grupları toplantılarına kadar tüm aktivitelerin çevrim içine dönüştüğü salgın dönemindeki diğer üye toplantımızın konuk konuşmacısı ELİG Gürkaynak Avukatlık Bürosu-Ortağı Gönenç Gürkaynak oldu.



## EĞİTİMLER



Gelen talepler, dönemsel ihtiyaçlar ve eğitim komitesinin katkılarıyla belirlenen ve yıllık plan çerçevesinde düzenlediğimiz eğitimlerle, üyelerimize kurumsal yönetim alanında mevzuata ve uygulamaya yönelik farklı konularda fayda sunmaya çalıştık. Salgın döneminde yeni çalışma modellerine geçilmesiyle birlikte kişi ve kurumlar eğitime daha fazla vakit ayırmaya başladı. Biz de Kurumsal Yönetim Derneği olarak bu sürece çok hızlı uyum sağlayarak, eğitimlerimizi çevrim içi ortamlara taşıdık. 2020 yılında kişi ve kurumlara özel toplamda on yedi eğitim düzenleyerek 263 katılımcıyı ağırladık. Şirketlerin kurumsal yönetim ihtiyaçlarına cevap veren, yeni trendleri tanıtan pek çok eğitime yer verdik. Yetki Devri, Şirket Genel Sekreteri, Yönetim Kurulu Oryantasyonu eğitimleri buna örnektir.



1. Sakarya Ticaret Odası Üyeleri Eğitimi, 16 Ocak 2020
2. Şirketler Topluluğunda İlişkili Taraf İşlemleri, 12 Şubat 2020
3. Kurumsal Yönetim ve İç Mevzuat Oluşturma, 21 Şubat 2020
4. Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı, 28-29 Şubat 2020
5. Çevrim İçi Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı, 28-29-30 Mayıs 2020
6. Çevrim İçi Şirket Genel Sekreteri, 12 Haziran 2020
7. Çevrim İçi Kriz Dönemlerinde Risk Yönetimi Eğitimi, 16 Haziran 2020
8. Çevrim İçi Eğitim: Yönetim Kurullarının Etkin Çalışmasında Komitelerin Önemi, 17 Haziran 2020
9. Çevrim İçi Eğitim: Salgın Sonrası Yeni Normalde Şirket Stratejisi Oluşturma ve İletişimi Eğitimi, 17 Eylül 2020
10. Çevrim İçi Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı, 24-25-26 Eylül 2020
11. Cevdet İnci Eğitim Vakfı, Yönetim Kurulu Toplantılarına İlişkin İyi Yönetim Uygulamaları Çevrim İçi Eğitim, 8 Ekim 2020
12. Çevrim İçi Eğitim: Yönetim Kurulunda Performans Değerlendirmesi, 14 Ekim 2020
13. İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik Çerçevesi Örnekleriyle Kurumsal Yönetim Uyum Raporlaması, 22 Ekim 2020
14. GYİAD; Sivil Toplumda Yönetim Kurulu Üyesi Olmak Çevrim İçi Eğitim, 24 Ekim 2020
15. Yeni Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Yönetim Kurulu Oryantasyonu Nasıl Olmalıdır? 19 Ekim 2020
16. Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları Eğitim Programı, 26-27 Kasım 2020
17. E-Genel Kurul Süreçleri: Mevzuat, İyi Uygulamalar, Sık Yapılan Hatalar Çevrim İçi Eğitim Programı, 23 Aralık 2020

## WEBİNARLAR

### Yatırımcı Gözüyle ESG Faktörlerinin Ülke Riskine Etkisi

Yatırımcı gözüyle Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim faktörlerinin ülke riskine ve tahvil değerlemelerine etkisinin konuşulduğu webinar 12 Mart 2020 tarihinde PRI, BORSA İstanbul, Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği ve EMRI iş birliğinde düzenlendi. Webinarında Gelişen Pazar Stratejisti ve Allianz Küresel Yatırımcısı Nicolas Jaquier, CEE & CIS, PRI İskandinav Başkanı Yulia Sofronova ve Borsa İstanbul COMCEC Proje Grup Müdürü Recep Bildik konuşmacı olarak yer aldı.

### Elektronik Yönetim Kurullarında Tüm Merak Edilenleri Konuştuk

"Elektronik Yönetim Kurullarına İlişkin Tüm Merak Ettikleriniz" konulu webinarımız Merkezi Kayıt Kuruluşu iş birliğinde 29 Nisan 2020 tarihinde yüksek bir katılım ile düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Ümit Yayla moderatörlüğünde düzenlenen webinar'ın konuşmacıları MKK Hukuk Hizmetleri Direktörü Av. Özgür Bülbül ve MKK Strateji Planlama ve İş Geliştirme Direktörü Şafak Denizci oldu.

### Ya Sonrası? Salgın Sonrası İçin Beklentiler ve Kurumlara Öneriler" Webinarı

Ya Sonrası? Salgın Sonrası İçin Beklentiler ve Kurumlara Öneriler webinarı 13 Mayıs 2020 tarihinde gerçekleşti. StratejiCo Kurucu Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Selim Oka, Yönetim Danışmanı ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi Mehmet Göçmen ve TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal webinarında konuşmacı olarak yer aldı.

### "Salgın ve Sonrasında Kurumsal Yönetim" Anket Sonuçları Açıklandı

TÜRKONFED Başkanı Orhan Turan ve TKYD Başkanı Feyyaz Ünal'ın konuşmacı olduğu webinar 10 Haziran 2020 tarihinde zoom üzerinden düzenlendi. Toplantıda, TKYD tarafından düzenlenen ve 208 şirketin katılım gösterdiği anketin sonuç raporu paylaşıldı. Ardından Feyyaz Ünal moderasyonunda Orhan Turan ile salgın döneminde kurumsal mekanizmaların önemi, normalleşmenin başladığı bu günlerde salgın sonrası

için şirketlerin beklentiler, salgından çıkarılan dersler konularında bir sohbet gerçekleşti.

### Dönüşüm Sürecinde Sporda Kurumsal Yönetimin Önemi Webinarı

Spor, yarattığı sosyal etki ve topluma kattığı değer ile bir aktivitenin çok ötesi. Uluslararası yönetim standartları bu sürecin neresinde, spor endüstrisinde iyi yönetim standartlarının sağlanması ne anlama geliyor konuları Mehmet Göçmen moderatörlüğünde 25 Ağustos 2020 tarihinde gerçekleştirdiğimiz webinarında ele alındı.

### Hukukçular Açısından COVID-19'un İş Dünyasına Etkileri Paneli

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 7 Ekim Çarşamba günü çevrim içi bir etkinlikle "Hukukçular Açısından COVID-19'un İş Dünyasına Etkileri" konulu oturum yoğun ilgi ve katılımı düzenlendi.

### BASK ve Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler Webinarı



Borçlanma Aracı Sahipleri Kurulu (BASK) ve Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler webinarı, konusunda uzman konuşmacıların değerli katkıları ile 10 Aralık 2020 tarihinde düzenlendi. Borçlanma Aracı Sahipleri Kurulu sisteminin işleyişi, borçlanma aracı sahipleri temsilcisinin belirlenmesi, BASK toplantılarının gerçekleştirilmesi, yurt dışına ihraç edilen borçlanma araçları, teminatlı menkul kıymetlere ve bir teminat içeren borçlanma araçlarına ilişkin hükümler ve ihraççıların temerrüdü halinde yapılacak olan işlemlere ilişkin usul ve esaslara ilişkin kıymetli tecrübelerin paylaşıldığı etkinlik çevrim içi ortamda ücretsiz olarak gerçekleşti.

## ANADOLU BULUŞMALARI

2019 yılında başladığımız Anadolu illerinde iş dünyası ile biraraya geldiğimiz toplantılarımız salgın koşullarının elverdiği ölçüde 2020 yılının ilk çeyreğinde devam etti. Kalan dönemde ise Anadolu'daki iş dünyası kuruluşları ile çevrim içi toplantılarla devam etti. İlgili toplantılara faaliyet raporumuzun paydaş toplantıları bölümünden ulaşabilirsiniz.

### Konya Sanayi Odası Meclis Toplantısına Konuk Olduk

Konya Sanayi Odası (KSO)'nın 27 Ocak 2020 tarihinde düzenlenen Meclis Toplantısı'na konuk olduk. Toplantıda; Yönetim Kurulu Başkanımız Feyyaz Ünal "Kurumsal Yönetim Nedir? Neden Önemlidir?" konusunda bir sunum yapıp meclis üyeleri ile kurumsal yönetimi konuştu. Konya ziyaretimizde başkanımız Feyyaz Ünal Mevlana Sanayi ve İş Dünyası Federasyonu (MEVLANASİFED) Yönetim Kurulu Başkanı Zeynep Aktuna ve üyemiz Ahmet Güvenek ile bir araya geldi. İlgili ziyarette TKYD faaliyetlerini anlatıp karşılıklı iş birliği imkanlarını konuştuk.



### Denizli İş Dünyası ile Biraraya Geldik

TKYD olarak Denizli İhracatçılar Birliği ev sahipliğinde 5 Şubat 2020 tarihinde düzenlediğimiz "Kurumsal Yönetim ile Şirketinizi Nasıl Geleceğe Taşırsınız?" konulu seminerde Denizli iş dünyası ile bir araya geldik. Panel TKYD Başkanı Feyyaz Ünal moderasyonunda düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Aspen Family Business Group Ortağı Dr. Burak Koçer ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Müdürü Ozan Altan panelin konuşmacıları oldu.



### Kocaeli Sanayi Odası Meclis Toplantısına Konuk Olduk

Kocaeli Sanayi Odası (KOSANO)'nın 11 Mart 2020 tarihinde düzenlenen Meclis Toplantısı'na konuk olduk. Toplantıda; Yönetim Kurulu Başkanımız Feyyaz Ünal "Kurumsal Yönetim Nedir? Neden Önemlidir?" konusunda bir sunum yapıp meclis üyeleri ile kurumsal yönetimi konuştu.



## PAYDAŞLARIMIZLA PANELLER

TKYD iş birlikleri politikası kapsamında, çıkar çatışmalarını önlemek adına paydaşlarımız ile karşılıklı anlaşma ile etkinlikler duyurulmakta, ücretli etniliklerde yine karşılıklı anlaşma sağlanarak üye indirimleri uygulanmaktadır.

### TKYD Başkanı Feyyaz Ünal BUSİAD Toplantısına Katıldı



Bursa Sanayicileri ve İşinsanları Derneği'nin (BUSİAD) etkinliği olan "Ebeveynler ve Çocukları/Kuşaklar Arası Buluşma Toplantısı'nda" 23 Ocak 2020 tarihinde BUSİAD'ta düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal'ın panelist olduğu toplantının diğer konuşmacıları Dr. Ecmel Ayrıl ve Servet Akkaynak yer aldı. Paneş Ayşe Öztuna Bozoklar yöneticiliğinde gerçekleşti.

"Dönüşüm ortamında şirketlerin/aile şirketlerinin geleceğe hazırlanması" konularının tartışıldığı toplantıda Feyyaz Ünal, aile şirketlerinin kurumsal şirketlerden farkının duygu olduğunu söyledi. Ünal, bu duygunun da güven duygusu olduğunu ifade ederek, "Bu bir kere bozuldu mu iş zor. Onun için yazılı kurullarla bu sorunu ortadan kaldırebilirsiniz" dedi.

### ESİAD Ev Sahipliğinde Düzenlenen Webinara Başkanımız Feyyaz Ünal Konuk Oldu



Ege Sanayicileri ve İşinsanları Derneği (ESİAD) evsahipliğinde 6 Mayıs 2020 tarihinde gerçekleşen Webinar'da "Salgın Döneminde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Liderlere Kurumsal Önerileri" konuştuk. Başkanımız Feyyaz Ünal "gemiyi kurtaran kaptan değil, sürdürülebilir bir gelecek için çalışan liderlerin önemini" vurguladı.

### Geleceğin Kurumsal İhtiyaçları ve Salgın Sonrası Döneme İlişkin Öneriler" Konulu EĞİAD Webinarı Düzenlendi

Gelecek için kurumsal ihtiyaçlar ve salgın sonrası döneme ilişkin önerilerin konuşulduğu webinar EĞİAD sahipliğinde 8 Haziran 2020 tarihinde çevrim içi gerçekleşti. Programda kıymetli değerlendirmeleriyle TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Tanyer Sönmez konuşmacı olurken, TKYD Başkanı Feyyaz Ünal ve EĞİAD Başkanı Mustafa Aslan açılış konuşmalarını yaptılar.



### OAİB-TKYD Ortak Webinarı: Yeni Normalde Liderlere Öneriler

Yeni Normalde Liderlere Öneriler, Şirketleri Bekleyen Soru ve Cevaplar webinarı Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri (OAİB) iş birliğinde 23 Haziran 2020 tarihinde TKYD Başkanı Feyyaz Ünal'ın moderatörlüğünde çevrim içi olarak gerçekleşti. TKYD Üyesi ve Ernst&Young Türkiye Ortağı İlhami Koç ile TKYD Danışma Kurulu Üyesi ve Bayazit Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt konuşmacılar arasında yer aldı. Webinarda, yeni normal ne demek, bu dönemde nasıl iş yapılır, iş yapma şekillerinde olması gereken en temel değişiklik ne olmalı, ortaklar arası sorunları nasıl çözülebilir, satış veya yeni yatırımcı bulunması bir çözüm mü, salgın dönemi için bir KOBİ neler yapabilir, nasıl yatırımcı bulabilir sorularına cevap arandı.

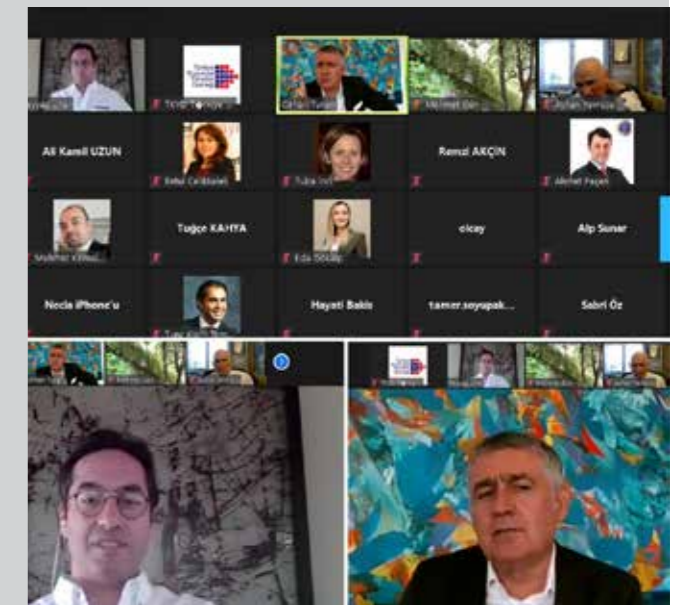


### TYKD-TAİDER İş Birliği Lansmanı: Geleceğin Şirketi, Aile Şirketi ve Ötesi Toplantısı

TAİDER iş birliğinde gerçekleşen webinarında salgın döneminin aile şirketlerine etkileri, gelecek neslin beklentileri konuları tartışıldı. 9 Eylül 2020 tarihinde gerçekleşen webinarında Boyner Grup Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Boyner konuk konuşmacı oldu.

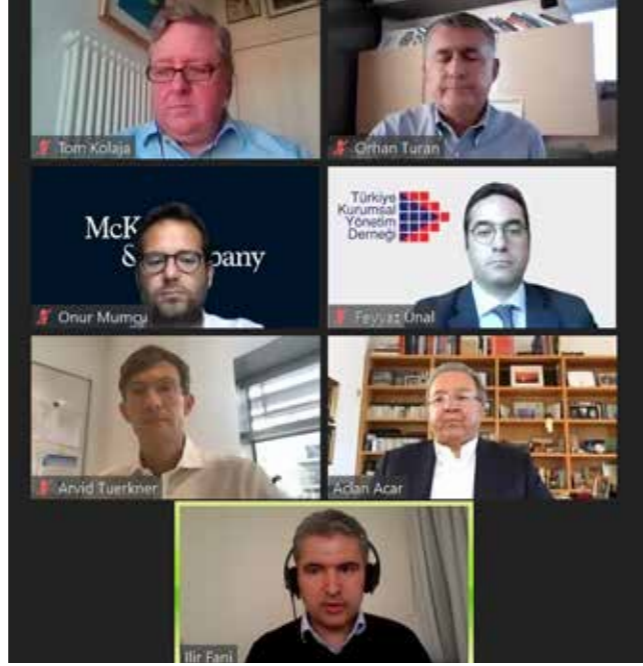
### OAİB İş Birliğinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Nedir? Nasıl Yapılır? Webinarı

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Nedir? Nasıl Yapılır?" konulu webinar Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri OAİB - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği TKYD iş birliğinde 15 Ekim 2020 tarihinde, Av. Ümit Yayla'nın moderatörlüğü, Burhan Taştan ve Sühan Seçkin'in katılımları ile gerçekleşti. Yoğun ilgi ve katılımı ile gerçekleşen çevrim içi toplantıda kurumsal yönetim derecelendirmenin ne olduğu, nasıl yapıldığı ve şirketler için süreçler değerlendirildi.



## TÜRKONFED-TKYD-EBRD İş Birliğinde “Covid-19 Zamanında Dönüşüm” Webinarı

Koronavirüs salgını gündemiyle işletmelerin dayanıklılığını ve dönüşümünü desteklemek amacıyla TÜRKONFED, TKYD ve EBRD ortaklığındaki “Covid-19 Zamanında Dönüşüm” webinarı 3 Kasım 2020 tarihinde, çevrim içi olarak zoom üzerinden yoğun katılımı gerçeğe. Etkinliğe, EBRD Kurumsal Dönüşüm Birimi Başkanı ve Direktörü Ilir Fani moderatörlük yaparken, açılış konuşmaları; EBRD Türkiye Direktörü Arvid Tuerkner, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ve TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal tarafından yapıldı. McKinsey & Company Ortakları Tom Kolaja ve Onur Mumcu ile Türk Telekom Yönetim Kurulu Üyesi Acilan Acar ise etkinlikte konuk olarak yer aldılar.



## TÜSİAD İş Birliğinde Girişimciler İçin Şirketleri Geleceğe Taşımanın Önemi Webinarı

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve TKYD iş birliğinde “Şirketleri Geleceğe Nasıl Taşıyoruz” webinarı 11 Kasım 2020 tarihinde çevrim içi ortamda organize edildi. Webinarda kurumsal yönetim ilkelerinin farklı ölçekteki şirketlerin karar alma mekanizması için önemi ve kazanımları tartışıldı. Açılış konuşmalarının TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi İrem Oral Kayacık tarafından yapıldığı etkinlikte; Elif Boyner, Fırat İşbecer ve Mehmet Şöhrap Sanlı panelistler arasında yer aldı. Ünal konuşmasında, salgın dönemiyle birlikte her şeyin çok hızlı değiştiği bir dönüşüm çağını yaşadığımızı ve hiç olmadığı kadar yoğun bir ortaklar arası boşanma dönemi yaşandığı bu süreçte, kurumsal yönetimin çok daha büyük önem kazandığını vurguladı. Webinar, TÜSİAD Girişimcilik Ekosistemi Çalışma Grubu Başkanı Murat Peksavaş'ın kapanış konuşmasıyla sona erdi.

## TİDE İş Birliğinde Salgın Sürecinin Yönetim Kurullarına ve İç Denetime Etkisi Webinarı

Salgın ile gündemimize pek çok yeni konu girdi. Bu sürecin denetim açısından sonuçları neler olabilir, yönetim kurullarının bakış açısı ne olmalı ve sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin önemli tecrübelerin aktarıldığı “Salgın Süreci ve Sonrasında Yönetim Kurulları ve İç Denetim: Tecrübeler ve Beklentilerin Paylaşımı” webinarı 24 Kasım 2020 tarihinde Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ve TKYD ortaklığında gerçekleşti. Etkinliğin moderatörlüğü TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve TİDE Onursal Başkanı Ali Kamil Uzun tarafından



yapıldı. Katılımın ücretsiz olduğu etkinlik, yaklaşık beş yüz kişinin katılımıyla yoğun ilgi gördü. QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Aras ve Sabancı Holding Denetim Başkanı Fuat Öksüz üst yönetim ile iç denetim perspektifi açısından salgın sürecini değerlendirdiler. Etkinlik, izleyenlerin interaktif katılımıyla gerçekleşti.

## TOBB İş Birliğinde Salgın Sonrası İçin Yöneticilere Kurumsal Öneriler Webinarı

Şirketlerimizi Geleceğe Taşımak: Salgın Sonrası İçin Yöneticilere Kurumsal Öneriler webinarı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği iş birliğinde 3 Aralık 2020 tarihinde çevrim içi olarak düzenlendi. Moderatörlüğünü TKYD Danışma Kurulu Üyesi Mehmet Göçmen'in yaptığı etkinlikte Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Pınar Süt Yönetim Kurulu Başkanı İdil Yiğitbaşı ile Arzum Küçük Ev Aletleri Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı değerli tecrübelerini paylaştı.



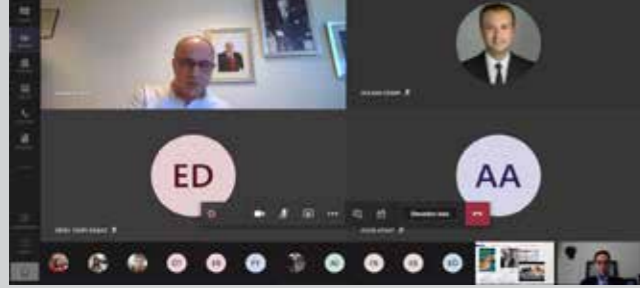
## ERTA ve SKD Ev Sahipliğinde Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nin İş Dünyasına Etkileri Paneli

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) ve Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) ev sahipliğinde 16 Aralık 2020 tarihinde, SPK tarafından yayınlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nin iş dünyası perspektifinden değerlendirildiği çevrimiçi panel düzenlendi. TKYD Başkanı Feyyaz Ünal, etkinliğe konuşmacı olarak katıldı. Ünal, sürdürülebilirliği bir iş yapma kültürü olarak gördüğümüzü, ana konumuz olan kurumsal yönetim de bu kültürün merkezinde yer aldığını, bu sebeple hem sürdürülebilirliğin bir sözcüsü hem de bir tarafı olduğumuzu belirtti.



## İŞ BİRLİKLERİ

### Üniversite İş Birlikleri - Galatasaray Üniversitesi



2020 yılında Galatasaray Üniversitesi ev sahipliğinde akademide kurumsal yönetimin yaygınlaşması çalışmalarımız devam etti. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Volkan Demir ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Doç. Dr. Aylin Atay Saybaşı öncülüğünde kurumsal yönetim derslerine konuk olma fırsatı bulduk.

10 Nisan 2020 tarihinde TKYD Başkanı Feyyaz Ünal ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Güray Karacar kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişim sürecini anlattı. Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin çalışmalar, ilgili kurumlar ve çalışmaları (SPK, Borsa, MKK, KAP,

SPL, vb.) konuları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Yayla tarafından 17 Nisan 2020 tarihinde anlatıldı.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Altan 24 Nisan 2020 tarihinde kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik endeksleri, yatırımcılar gözünden kurumsal yönetim konularına değindi.

8 Mayıs 2020 tarihinde bağımsız denetim ve kurumsal yönetim ilişkisi konusu TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Adnan Akan tarafından işlendi.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ali Kamil Uzun, kurumsal yönetim açısından iç denetim, iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi konularına 15 Mayıs 2020 tarihinde değindi.

### TAİDER İş Birliği

TKYD ile TAİDER Aile İşletmeleri Derneği arasında 9 Eylül 2020 tarihinde iş birliği protokolü imzalandı. Bu iş birliğiyle birlikte iki dernek, kurumsal yönetimin iyi uygulamalarının aile şirketlerinde yaygınlaştırılması, aile işletmelerinin güçlü ve sürdürülebilir büyümesinin sağlanması amacıyla güç birliği yapacak.

### Nestor Advisor İş Birliği

Derneğimiz tarafından kurumsal yönetim konusunda uzman, uluslararası danışmanlık şirketi Nestor Advisors iş birliğinde, bankacılık sektörü kurumsal yönetim raporu yayınlanması planlanmaktadır. Özellikle yönetim kurulu uygulamaları açısından bankacılık sektöründeki uygulamaları ve trendleri ortaya koymayı hedefleyen raporda uluslararası göstergeler konusunda da bilgi verilmesi amaçlanmaktadır. 2020 yılında çalışmaları başlanan raporun 2021 yılında tamamlanması planlanmaktadır.

### IFC İş Birliği Protokolü

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) uygulamalarının iyileştirilmesine katkı sunmak üzere Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile iş birliği gerçekleştirdik. İş birliği kapsamında düzenleyeceğimiz bilgilendirici faaliyetler, eğitimler, seminerler ve yayınlar ile sürdürülebilirliğin önemine yönelik farkındalık yaratmayı hedefliyoruz.

### Genç Başarı Vakfı Mentörlük Projesi

Genç Başarı Vakfı'nın lise öğrencileriyle gerçekleştirdiği, girişimciliğin geliştirilmesine yönelik projeye katkıda blunduk. Üyelerimiz arasından gönüllü uzmanlar mentörlük eğitimi aldılar ve proje kapsamında seçilen öğrencilerin projelerine mentörlük yapma fırsatını yakaladılar.

## ÜYELİKLER, PROJELER VE AĞLAR

### Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) Üyesiyiz

47 ülkeden yaklaşık 300 üyesi bulunan ve dünyada kurumsal yönetim standartlarının yaygınlaştırılması amacıyla faaliyet gösteren Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı'nın üyesiyiz (ICGN).

### Global Compact Türkiye İmzacısıyız

2015 yılından beri imzacısı olduğumuz Global Compact Türkiye için iki yılda bir yayınlanan Bağıllık Bildirimi Gelişme Raporu'nu Mayıs 2018'de sunduk.

### Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)

ERTA, entegre raporlama ve entegre düşünceye ilişkin ulusal düzeyde farkındalığı artırmak, kurumların kapasitesini geliştirmek ve iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamak amacıyla kurulan Borsa İstanbul'dan SPK'ya ve TUSİAD'a kadar pek çok kuruluşun desteklediği bir platform.

TKYD'nin kurucusu ve Yürütme Kurulu üyesi olduğu platform, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)'nin koordinasyonu ve Prof. Dr. Güler Aras'ın başkanlığında çalışmalarına devam ediyor. Dernek olarak ülkemizdeki iyi raporlama uygulamalarının desteklemek kapsamında ERTA tarafından yapılan çalışmalara da katkı vermekteyiz.

Bu kapsamda 2020 yılında yapılan ve finansal ve finansal olmayan bilgilerin bir arada yer aldığı entegre raporlar olmak üzere şeffaf bilgi paylaşımının yatırımcılar nezdinde özendirilmesine yönelik bildirmede yer aldık.

### Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Üyeliği

TKYD, 28 Mayıs 2019 tarihinde Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKNKFED) çatısı altında yer alan Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) üyesi olmuştur.

SEDEFED Delegeleri: Feyyaz Ünal, Tamer Saka, Onur Çevikel, Duygu Yılmaz, Eray Akdağ

### Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Platformu

Sürdürülebilirlik Platformu, Borsa İstanbul liderliğinde ve ilgili kuruluşların katılımı ile kuruldu. Amacı; sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışmaların sonuca dönük ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi konusunda değerlendirmeler yapmak ve sürdürülebilirlik konusunda atılacak müşterek adımların tartışılmasına imkân sağlayacak bir paylaşım ağı yaratmaktır. TKYD; Sürdürülebilirlik Platformu'nun kurucu üyesidir.

### YOİKK – Sürdürülebilirlik Fonlarının Çekilmesi Eylem Planı Çalışması

Yatırım Ortamının İyileştirilmesi (YOİKK) çalışmaları kapsamında devam eden toplantılarda uluslararası sürdürülebilirlik fonlarının çekilmesine yönelik eylem maddesi eklenmiştir. Bu eylem planının sorumluluğu Borsa İstanbul'a verilmiştir. TKYD de diğer ilgili kuruluşlar arasında yer almaktadır. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Platformunun koordinasyonunda, Düzenleme, Teşvik ve Farkındalık olmak üzere üç grup kurulmuştur ve TKYD bu konularda çalışmalara katkı vermiştir.

### Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) – “Promoting Gender Diversity on Corporate Boards in Turkey” Projesi

Sabancı Üniversitesi EBRD'nin desteği ile Türkiye'de kadınların ekonomik yaşama etkin ve karar verici olarak katılmalarına yönelik bir proje başlatmıştır. Proje kapsamında kurulan Yönlendirme Komitesi'ne TKYD'nin davet edilmiştir. Kurulan alt çalışma gruplarında TKYD delegasyonu vardır ve çalışmalara destek verilmektedir.

### İşimi Yönetebiliyorum Projesi

BORGİP projesi, TÜRKNKFED, UNDP ve Visa iş birliği ile TUSİAD'ın destek verdiği “İşimi Yönetebiliyorum” projesine dönüştürüldü.

“İşimi Yönetebiliyorum”; TUSİAD ve TÜRKNKFED'in ortak projesi olup, bölgelerarası gelişmişlik farklarının azaltılması ve az gelişmiş bölgelerimizde refahın



artırılması amacıyla, bu bölgelerdeki iş insanlarını odağa alan ve girişimci ve KOBİ'lerin güçlendirilmesini hedefleyerek başarı hikayeleri ile çarpan etkisi yaratmayı amaçlayan bir projedir.

Proje; "İşimi Yönetebiliyorum" olarak çalışmalarına devam etmektedir. TKYD, çalışma grubunun üyesidir. Ayrıca projenin katılımcılarla bulunduğu toplantılarda destek vermek üzere konuşmacı olarak katılmaktadır.

### TOBB Sermaye Piyasaları Sektör Meclisi Üyeliği

TKYD; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin Sermaye Piyasaları Sektör Meclisi üyesidir. İlgili Meclis'in toplantılarını takip etmekte ve katkı vermektedir.

## FON BAŞVURULARI

**Kurumsal yönetim ilkelerinin ve iyi uygulamaların gelişmesi için yapmayı hedeflediğimiz projeler kapsamında fon alternatiflerini araştırmaya 2020 yılında da devam ettik.**

- AB Fonu Kapsamında, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, AB Mali Yardım Dairesi Başkanlığı, İklim Değişikliğine Uyum Hibe Programı, TURKONFED iş birliğinde, Kasım 2020.
- Kamu Politikası Prosedürlerinin Güçlendirilmesi ve Politikanın Etkililiği İçin Kolaylaştırıcıların Oluşturulması, CIPE Ocak 2020.

## GÖRÜŞLER

### 2020 yılında, yeni mevzuat tasarıları ya da mevcut uygulamaların iyileştirme çalışmaları kapsamında çeşitli görüşler oluşturuldu.

- "Önemli Nitelikteki İşlemler ve Ayrılma Hakkı Tebliği Taslağı (II-23.3)"na ilişkin üyelerimizin değerlendirmeleri ile oluşan görüşlerimiz SPK ile paylaşıldı, 31 Mart 2020.
- "Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Taslağı"nın 47. ve 45. maddeleri hakkında Dderneğimiz görüşleri Hazine ve Maliye Bakanlığı'na iletili, 10 Nisan 2020.
- "COVID-19'un Halka Açık Şirketlerin Bildirim Yükümlülüklerine Etkileri" hakkında derneğimiz görüşleri SPK ile paylaşıldı, 14 Mayıs 2020.
- "Borçlanma Aracı Sahipleri Kurulu Tebliği Taslağı (III-31/A.1)"na ilişkin üyelerimizin değerlendirmeleri ile oluşan görüşlerimiz SPK'ya iletili, 14 Mayıs 2020.
- Plan ve Bütçe Komisyonunun gündeminde yer alan 2/2495 Esas Numaralı "Bazı Kanunlarda ve 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifi" ile ilgili yürütülecek çalışmalara TBMM İçtüzüğü'nün 29. maddesi doğrultusunda uzman sıfatıyla dahil olmaktan, gerek düzenlemeye dair "somut madde önerisi" hazırlayarak yazılı olarak arz etme talebimiz sunuldu, 12 Haziran 2020.
- TBMM önderliğinde iyi uygulamaların özendirilme-

si çalışmaları ile kamu kesiminin genelinde kurumsal yönetimin güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılması adına yürütülen her türlü çalışma ve komisyon toplantılarına katılım, görüş aktarımı ve alan eğitimleri dahil olmak üzere her türlü çalışmaya bilabedel destek ve katkı verme isteğimiz sunuldu, 29 Temmuz 2020.

- "Projeye Dayalı Menkul Kıymetler Tebliğ Taslağı"na ilişkin üyelerimizin değerlendirmeleri ile oluşan görüşlerimiz SPK'ya gönderildi, 13 Ağustos 2020.
- "II-31/B.1 sayılı Sermaye Piyasası Araçlarının Teminat Varlıklı İhracına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ Taslağı"na ilişkin üyelerimizin değerlendirmeleri ile oluşan görüşlerimiz SPK ile paylaşıldı, 21 Eylül 2020.
- "II-27.3 Sayılı Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği Taslağı"na ilişkin üyelerimizin değerlendirmeleri ile oluşan görüşlerimiz, SPK ile paylaşıldı, 9 Kasım 2020.
- Üyesi olduğumuz ICGN, ülkelerden bağımsız olarak hazırladığı kurumsal yönetim yaklaşımında bazı revizyonlar yapmayı planlanmaktadır. Hazırlanan değişiklik taslağı 30 Kasım tarihinde duyurularak görüşe açılmıştır. TKYD olarak bu konuda üyelerimizden görüş talebinde bulunarak, ICGN ile paylaşıldı.

## ZİYARETLER



### Yönetim Kurulumuzun Türkiye Bankalar Birliği Ziyareti

Türkiye Bankalar Birliği Genel Sekreteri Dr. Ekrem Keskin'e 9 Ocak 2020 tarihinde ziyarette bulduk. İlgili ziyarette sektör ve şirketlerimiz için projelerimizi görüşme imkanı bulduk.



### Yönetim Kurulumuzun Türk Eximbank Ziyareti

Türk Eximbank Genel Müdürü Sayın Ali Guney, Genel Müdür Yardımcıları Sayın Hakan Uzun ve Sayın Çağrı Altındağ ile Yönetim Kurulu Başkanımız Feyyaz Ünal, Yönetim Kurulu Üyemiz Av. Nihal Mashaki ve Genel Sekreter Betül Aygensu 9 Mart 2020 tarihinde bir araya geldi. Ziyaretimizde kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğin finansmana erişimde önemi konuşuldu.

**Çalışma gruplarımız sadece TKYD üyelerinin katılımına açıktır. 2020 yılı içerisinde dört çalışma grubu ve bir görev gücü, TKYD çalışmalarına yön vermek ve derneğin üyeleri ile kamuoyu yararına sunacağı içeriği hazırlamak yönünde faaliyet gösterdi. TKYD üyelerinin katıldığı çalışma gruplarında hazırlanan görüşler, yayınlanan pek çok mevzuat taslağı ve düzenleme için ilgili taraflarla paylaşıldı.**

- Sermaye Piyasası Çalışma Grubu
- Yönetim Kurulu Çalışma Grubu
- Aile Şirketlerin Çalışma Grubu
- Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu

Çalışma gruplarında yer almayı arzu eden üyelerimiz TKYD ofisinden Bilser Dönmez (bdonmez@tkyd.org) ve Ahmet Balcılar (abalcilar@tkyd.org) ile iletişime geçebilirler.



### Sermaye Piyasası Çalışma Grubu

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi:** Av. Ümit Yayla, Ozan Altan

**Çalışma Grubu Başkanı:** Prof. Dr. Çağlar Manavgat

Sermaye Piyasası Çalışma Grubu; düzenleyici kurum ve kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak misyonu ile faaliyet göstermektedir.

Çalışma Grubu sene içinde; dokuz çalışma grubu toplantısı ile biraraya geldi. Yatırımcı gözüyle Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim faktörlerinin ülke riskine ve tahvil değerlemelerine etkisinin konuşulduğu webinar ve yıl boyunca çalışma programının gündeminde olan BASK ile ilgili çalışmalar çerçevesinde "Borçlanma Aracı Sahipleri Kurulu (BASK) ve Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler" webinarının düzenlenmesini öngördü

Kurumsal Yönetim İlkeleri İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi değerlendirildi.

Sermaye piyasasını ilgilendiren mevzuat çalışmalarına katkı sağlandı. Geçen yıl detaylı çalışmaları yapılan hisse edindirme programlarına ilişkin vergi konseyine görüşler iletildi. YOİKK Platformu Sürdürülebilirlik Fonlarının Çekilmesine ilişkin düzenlenen toplantılara katılım gösterilip, katkı verildi.



### Yönetim Kurulu Çalışma Grubu

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi:** Ali Kamil Uzun, Av. Nihal Mashaki, Eray Akdağ

**Çalışma Grubu Başkanı:** Ali Kamil Uzun

Yönetim Kurulu Çalışma Grubu 2014 yılında "Kurumsal yönetimin anlayışının hayata geçirilmesinde kritik bir role sahip yönetim kurullarının gelişimine yönelik faaliyetler planlamak, eğitim, seminer programları ve araçlar ile bu sürece katkıda bulunmak" misyonu ile çalışmalarına başladı. Çalışma grubu yıl içinde yönetim kurulları komiteleri, şirket genel sekreteri konularında çalışmalarına yoğun olarak devam etti.

Çalışma grubu sene içinde; iki ana çalışma grubu, iki alt çalışma grubu toplantısı olmak üzere dört toplantıda biraraya geldi.

Komiteler ile ilgili yayın çalışmasına başlandı ve devam eden çalışmalar kapsamında yıl içinde toplam altı CEO ile birebir görüşmeler yapıldı. Alt çalışma grubu tarafından yürütülen yayın çalışmasının 2020 yılının ilk yarısında tamamlanması hedefleniyor.

Yönetim kulunda çeşitlilik, salgın dönemine has yeni yetkinlikler, kuşak farkları olmak üzere çeşitli başlıklar değerlendirildi. YK Bloga çalışmasına başlandı



### Aile Şirketleri Çalışma Grubu

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Duygu Yılmaz, Dr. Burak Koçer, Tanyer Sönmez

**Çalışma Grubu Başkanı:** Alp Sunar

Aile Şirketleri Çalışma Grubu; kurumsal yönetim ilkelelerinin, Türk ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine benimsetilmesi amacı ile çalışmalar yürütmek misyonu ile hareket etmektedir.

Düzenlenen eğitimler, Anadolu illerinde ve İstanbul'da düzenlenen webinarlar ile fayda sağlamaya yönelik çalışmalar devam etmiştir.

Çalışma grubu sene içinde; sekiz çalışma grubu toplantısında bir araya geldi. 2020 yılında salgın ile birlikte çevrim içi aktivitelere ağırlık verdi. Türkiye'nin %95'i aile şirketlerinden oluştuğu için ağırlıklı olarak aile şirketlerine yönelik webinarlar gerçekleştirdik. İş dünyasının önde gelen dernekleriyle iş birliğinde beş webinar organize edilemsine destek verdi.

TKYD Aile Şirketleri Çalışma Grubu, üyelerimizin merak ettiklerini uzman cevapları ile buluşturmak üzere bir video serisi başlattı. Aspen Family Business Group iş birliğinde hazırlanan videoda "Aile sahipliğindeki bir şirkette yönetim kurulu nasıl oluşturulur?" konusu ele alındı. Şirket ortağı Leslie Dashew'un yorumlarıyla video Youtube kanalımızda yer almaktadır.

"Türkiye'de Aile Şirketleri Öncelikleri Açısından Aile Şirketleri Yönetimi El Kitabı" yayını hazırladı. 2021'in ilk çeyreğinde ilk aşamada dijital olarak yayınlanması hedefleniyor.



### Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi:** Ece Börü, Eray Akdağ

**Çalışma Grubu Başkanı:** Dr. Yılmaz Argüden

Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu; sivil toplum kuruluşlarının kurumsal organizasyon ve değer üretme konularında sürdürülebilir yol izlemelerine, profesyonellerinin yönetim algısını artırmalarına katkı sağlamak, iyi yönetim kodlarına sahip olmaları için kurumsal yönetim açısından içerik üretme ve görüş savunuculuğu yapma amacı ile çalışmalarına devam etmektedir.

Mayıs ayında, Açık Açık, Darüşşafaka Cemiyeti, Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD), Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) ile birlikte yaptığı yuvarlak masa ile sivil toplumda kurumsal yönetimin önemini vurgulamış ve ilgili yuvarlak masada değerlendirilen önceliklere ilişkin taslak metin çalışmaları başlamıştır.

Sivil Toplum Çalışma grubunda salgın dönemi sonrası STK'ların değişen öncelikleri gibi başlıklar gündem konuları arasında yer almıştır.

### Sürdürülebilirlik Görev Gücü

TKYD olarak kuruluşumuzdan bu yana kurumsal yönetimin iyi uygulamalarının yaygınlaşması için çalışmalarımıza devam ediyoruz, şirketlerimizin sürdürülebilirliği kapsamında gündem maddelerini önemle takip ediyoruz. ERTA ve Sürdürülebilirlik Platformu gibi yapıların kurucu üyesi olmaktan büyük memnuniyet duyuyoruz. Derneğimiz, IFC ile ülkemizde ESG uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik G4S- Governance for Sustainability kapsamında bir iş birliği de imzalamıştır.

Bu çerçevede, dkonuyla ilgili devam eden tüm çalışmaları bir noktada toplama ihtiyacı doğmuştur. Yönetim Kurulu tarafında bir görev gücü kurulması kararlaştırıldı. European Green Deal'dan Avrupa Komisyonunun Sustainable Corporate Governance taslağına ve IFC iş birliği çerçevesinde yapacağımız çalışmalara kadar gündemimizde pek çok konu yer alamaya devam edecek.

## Kamu ve Düzenleyici Kuruluşlar Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Feyyaz Ünal, Tamer Saka, Duygu Yılmaz, Onur Çevikel, Kayra Üçer, Ümit Yayla, Eray Akdağ, Güray Karacar.

Düzenleyici kurum ve kuruluşlar, kamu kuruluşları ile varolan ilişkileri geliştirmek, yeni ilişkiler kurmak misyonu ile çalışmalarını yürütmektedir. Hazırlanan görüşler iletilmeden önce kamu ilişkileri komitesinin bilgisine sunulmaktadır.

## Dış İlişkiler Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Cüneyt Sezgin, Güray Karacar, Nursel İlgen, Ece Börü, Eray Akdağ

Varolan ilişkileri geliştirmek, yeni ilişkiler kurmak ve ortak proje fırsatlarını değerlendirmek üzere çalışmalarını yürütür.

## Yayın ve İletişim Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Selim Oktar, Kayra Üçer, Ali Kamil Uzun, Burak Koçer, Ümit Yayla.

Dernek tarafından yapılacak yayınların içeriklerinin belirlenmesi, planlanması ve hazırlıkları safhasında faaliyet göstermek, Derneğin çalışma alanındaki bilinirliğinin artırılması için medya ile gerekli iletişimin kurulmasında planlama ve organizasyon faaliyetlerinde bulunmak amacı ile çalışmalarını yürütür.

## Eğitim Koordinasyon Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Kayra Üçer, Burak Koçer, Tanyer Sönmezer, Nihal Mashaki, Dorukhan Acar, Eray Akdağ.

Kurumsal yönetim ilkelerinin tanınip benimsenmesini sağlamak amacıyla eğitim programları hazırlamak, çalışma grupları tarafından hazırlanmış eğitim programlarının koordinasyonunu sağlamak amacı ile çalışmalarını yürütür.

## Etkinlik Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Ece Börü, Ali Kamil Uzun, Güray Karacar, Nihal Mashaki, Eray Akdağ.

Dernek tarafından her sene düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni planlamak, içerik oluşturmak, düzenleme faaliyetlerinde bulunmak amacı ile çalışmalarını yürütür.

## Üyelik Geliştirme Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Kayra Üçer, Tanyer Sönmezer

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin mevcut üyelerinin bağlılık ve devamını korumanın yanında, kalite ve nitelikten ödün vermeden yeni üyeler kazandırma faaliyetlerinde bulunmak amacı ile çalışmalarını yürütür.

## Hukuk İşleri Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Kayra Üçer, Ümit Yayla

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin mevcut üyelerinin bağlılık ve devamını korumanın yanında, kalite ve nitelikten ödün vermeden yeni üyeler kazandırma faaliyetlerinde bulunmak amacı ile çalışmalarını yürütür.

## Denetimden Sorumlu Komite

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Ümit Yayla, Onur Çevikel, Kayra Üçer, Adnan Akan, Ali Kamil Uzun.

Derneğin Genel Kurul tarafından seçilen Denetim Kurulu ile Yönetim Kurulu ilişkilerini yönetmek, Derneğin tüzüğünde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve dernek tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığını takip etmek amacı ile çalışmalarını yürütür.

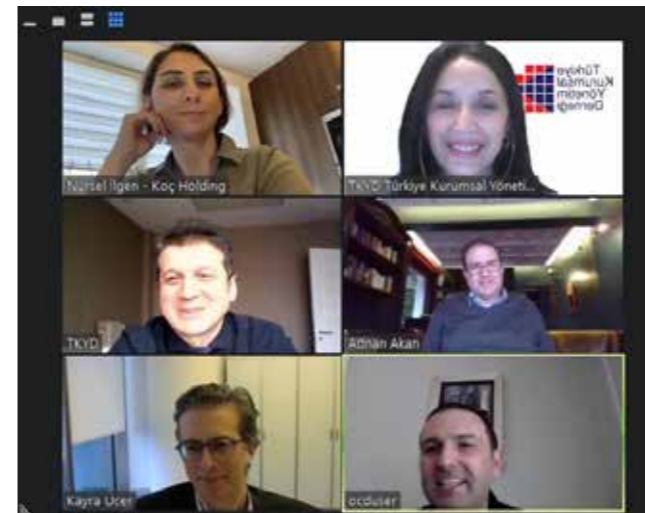
Denetim kurulunun toplantı sonuçları ve yıllık denetim sonucu Denetimden sorumlu komite ile paylaşılmaktadır.

## Kurumsal Yönetim Komitesi

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Onur Çevikel, Kayra Üçer, Nursel İlgen, Ozan Altan, Burak Koçer, Adnan Akan.

Derneğin tüm işlem ve faaliyetlerinde kurumsal yönetim ilkelerine uyumun en etkin biçimde sağlanmasına, işleyişinin ve etkinliğinin gözetiminin yapılmasına, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesine, idari yapının güçlendirilmesine destek olur. Kurumsal ve bireysel üyelere verilen hizmetin etkin, verimli, sürdürülebilir olmasını sağlar. Derneğin Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumunu ve dernekler mevzuatına uyumunu izler, gerektiğinde yönetim kuruluna iyileştirici çalışmalar için öneriler sunar.

- Kurumsal yönetim çalışmaları Derneğimiz için de önemli konu başlıkları arasındadır. Mevcut uygulamamızın iyileştirilmesi yönünde çalışmalar sürdürülmektedir.



- Kurumsal Yönetim Komitesi, TKYD Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu için çalışma ve incelemelerde bulunmuş, yıl içinde bir araya gelmiştir. KOBİRATE tarafından bağımsız olarak yapılan derecelendirme çalışması sonucunda TKYD Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu 23 Aralık 2020 tarihinde yayınlanmış ve 2020 yılı notu bir önceki yıla göre artış göstererek 95,50 olarak açıklanmıştır.
- Kurumsal Yönetim Komitesi 2020 yılı için Yönetim Kurulu Verimlilik Raporu hazırlamış ve Yönetim Kurulu onayına sunmuştur.

## Yönetim Kurulu 2020 Yılı Verimlilik Raporu

Kurumsal Yönetim Komitesi 2020 yılı için "Yönetim Kurulu Verimlilik Raporu" hazırladı ve yönetim kurulu onayına sundu. İlgili raporda da yer verildiği üzere, salgın dönemine özel olarak yönetim kurulu gündeminde ilgili önlemler değerlendirilmiş, yönetim kurulunun ilgili komiteleri toplanarak dernek faaliyetlerinin kesintisiz devamı için gerekli önlemleri almışlardır. Yönetim kurulu düzenli olarak toplanmakta ve Derneğin faaliyetleri ve çalışmaları konusunda kararlar almakta, Dernek finansal bilgilerini, nakit akışı ve aylık gelir gider bilgilerini değerlendirmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin işleyişle ilgili görüşlerini alarak iyileştirme alanlarını belirlemek üzere, yönetim kurulu performans değerlendirmesi yapılmaktadır ve sonuçları yönetim kurulu toplantısında üyelerle birlikte gözden geçirilmektedir.

Dernek hem çalışanlarında hem de yönetim kurulunda çeşitliliğe önem vermektedir. Farklı tecrübelerden, uluslararası ve yerli şirketlerden, çeşitli sivil toplum paydaşlarında yönetim kurulu tecrübesi olan, farklı sektörlerden yönetim kurulu üyeleri bulunmaktadır. Yönetim kurulunda kadın oranı %25'tir.

Dernekte hem dernekler mevzuatı hem de finansal denetim yapılmakta, denetim sonuçları denetim kurulu ile değerlendirilmektedir.



## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ DENETÇİ RAPORU

1. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 01/01/2020 – 31/12/2020 dönemine ait faaliyetleri, hesap ve işlemleri, defter kayıtları ve belgeleri tarafımızca Dernek Tüzüğü, ilgili mevzuatlar ile Derneğin kuruluş amacı olan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Dernek çalışmalarında da etkin şekilde yansıtılması da gözetilerek 1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020 çalışma dönemi boyunca, 9 Ocak 2020, 13 Mart 2020, 23 Aralık 2020, ve 4 Mart 2021 tarihlerinde düzenli toplantılar ve denetimler yapılarak Denetim Kurulu'muzca incelenmiştir.

Yukarıda belirtilen çerçevede 1 Ocak 2020 – 31 Aralık 2020 tarihleri arasında yapılan incelemeler sonucunda;

31/12/2020 tarihli Bilançonun, Derneğin anılan tarihteki mali durumunu, 01/01/2020 - 31/12/2020 dönemine ait Gelir Tablosunun anılan döneme ait faaliyet sonuçlarını ilgili kanuni çerçeveye uygun ve doğru olarak yansıttığı görülmüştür.

2. Derneğin 01/01/2020 - 31/12/2020 faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan iç denetim çalışmalarının sonuçları Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu'na iç denetim raporu olarak takdim edilmiş olup, iyileştirilmesi gerekli görülen süreç ve uygulamalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

Öneriler Sırasıyla;

- a. Denetim Kurulu Üyelerinin, mali durum hakkında bilgi aktarmak, Yönetim Kurulu karar ve uygulamalarına destek olması amacıyla, Yönetim Kurulu toplantılarına katılım talebi olumlu bulunarak, Denetim Kurulu Üyelerinin Yönetim Kurulu toplantılarına katılımı sağlanmaktadır.
- b. Geçmiş dönem borçlu üyeler için çalışma yapılması yönetim kuruluna önerilmiş olup, uygulamanın yapıldığı görülmüştür.
- c. Personel kıdem tazminatlarına karşılık fon oluşturulması Yönetim Kurulu'na önerilmiş olup, bankada kıdem tazminatı karşılığı fonun oluşturma uygulamasının yapıldığı görülmüştür.

3. 2020 Yılına ait mevcut yasal düzenlemelere uyumlu mali tablolar ile UFRS'ye uyumlu konsolide mali tablolar incelenerek gerekli öneriler Yönetim Kuruluna sunulmuştur.

Yukarıda yer alan hususlar ışığında Denetim Kurulu'nca, Yönetim Kurulu'nun çalışma dönemine ilişkin tüm faaliyetlerinin Sayın Genel Kurul'ca tasdiki ve ibrası yönünde değerlendirilmesi için işbu raporun Dernek Üyelerinin Genel Kurul nezdinde bilgi ve değerlendirmesine sunulmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

4/03/2021

Saygılarımızla,

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Denetim Kurulu

Başkan

Üye

Üye



#### BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Genel Kurulu'na  
İstanbul

**Eren Bağımsız Denetim A.Ş.**  
Maslak,Eski Büyükdere Cad.  
No.14 Kat :10  
34396 Sarıyer /İstanbul,Turkey

#### Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

T + 90 212 373 00 00  
F + 90 212 291 77 97  
www.grantthornton.com.tr

#### Görüş

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ("Dernek") ve İktisadi İşletmesi'nin (hep birlikte "Grup") 31 Aralık 2020 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide fonlar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dahil, konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup'un 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

#### Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim Uluslararası Denetim Standartları'na ("UDS") uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Uluslararası Muhasebe Meslek Mensubu Etik Standartlar Kurulu tarafından yayımlanan Muhasebe Meslek Mensupları için Etik Kurallar'a ("Etik Kurallar") ile konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar'a ve diğer mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz denetim kanıtlarının, görüşümüze dayanak oluşturmak için yeterli ve uygun olduğuna inanıyoruz.

#### Diğer Husus

Grup'un 1 Ocak-31 Aralık 2019 hesap dönemine ait finansal tablolarının denetimi başka bir bağımsız denetim firması tarafından yapılmış, söz konusu bağımsız denetim firması tarafından hazırlanan 12 Mart 2020 tarihli bağımsız denetim raporunda olumlu görüş verilmiştir.

#### Grup Yönetimi'nin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup Yönetimi; konsolide finansal tabloların Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyen konsolide finansal tabloların hazırlanmasını sağlamak için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken Grup Yönetimi; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirmeye niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

**Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları**

Amacımız, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli bir yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. UDS'lere uygun olarak yürütülen bir denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

UDS'lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim süresince mesleki muhakememizi kullanmakta ve mesleki şüphecililiğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak sağlayacak yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Hile; muvazaa, sahtekarlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.
- Şartlara uygun olan denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir. Ancak bu değerlendirme, Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirme amacı taşımaz.
- Grup Yönetimi tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ve Grup Yönetimi tarafından yapılan muhasebe tahminleri ile ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.
- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve Grup Yönetimi'nce işletmenin sürekliliği esasının kullanılmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız halinde, raporumuzda, konsolide finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.
- Konsolide finansal tabloların açıklamalar dahil olmak üzere genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların temelini oluşturan işlem ve olayları, gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.
- Konsolide finansal tablolar hakkında görüş vermek amacıyla, Grup içerisindeki işletmelere veya işletme faaliyetlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Grup denetiminin yönlendirilmesinden, yürütülmesinden ve gözetiminden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluluğumuzu koruyoruz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dahil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

EREN Bağımsız Denetim A.Ş.  
Member Firm of Grant Thornton International

  
Nazım ÇIKIRMAZ, YMM  
Sorumlu Ortak Baş Denetçi  
İstanbul, 4 Mart 2021

**İÇİNDEKİLER**

	SAYFA
KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU .....	1
KONSOLİDE GELİR VEYA GİDER VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU .....	2
KONSOLİDE FONLAR DEĞİŞİM TABLOSU .....	3
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU .....	4
FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR .....	5-21

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

### 31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

#### VARLIKLAR

	Not	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
<b>DÖNEN VARLIKLAR</b>			
Nakit ve nakit benzerleri	4	255.359	197.845
Ticari alacaklar	5	125.150	228.086
Diğer alacaklar ve dönen varlıklar	6	8.316	16.471
<b>Toplam Dönen Varlıklar</b>		<b>388.825</b>	<b>442.402</b>
<b>DURAN VARLIKLAR</b>			
Maddi duran varlıklar	7	3.023	7.331
Maddi olmayan duran varlıklar	8	-	2.828
Diğer duran varlıklar	6	-	-
Ertelenmiş vergi aktifi	13	2.380	389
<b>Toplam Duran Varlıklar</b>		<b>5.403</b>	<b>10.548</b>
<b>TOPLAM VARLIKLAR</b>		<b>394.228</b>	<b>452.950</b>
<b>YÜKÜMLÜLÜKLER VE FONLAR</b>			
<b>KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>			
Ticari borçlar	9	28.379	77.898
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	10	139.300	111.036
Ertelenmiş gelirler	11	-	3.600
<b>Toplam Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>		<b>167.679</b>	<b>192.534</b>
<b>UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>			
Kıdem tazminatı karşılığı	12	128.841	116.032
<b>Toplam Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>		<b>128.841</b>	<b>116.032</b>
<b>FONLAR</b>			
Net fazla		97.708	144.384
<b>Toplam Özkaynak</b>		<b>97.708</b>	<b>144.384</b>
<b>TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER VE FONLAR</b>		<b>394.228</b>	<b>452.950</b>

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

### 31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT KONSOLİDE GELİR VEYA GİDER TABLOSU VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
<b>GELİRLER</b>		
Üye aidat gelirleri	275.363	286.076
Kurumsal üye gelirleri	663.000	649.000
Eğitim, panel ve konferans gelirleri	171.240	290.341
Kurumsal yönetim dergisi ve sponsorluk gelirleri	16.000	21.500
Diğer faaliyet gelirleri	6.537	-
<b>TOPLAM GELİRLER</b>	<b>1.132.140</b>	<b>1.246.917</b>
<b>GİDERLER</b>		
Personel giderleri	(773.324)	(691.879)
Eğitim, panel ve konferans giderleri	(51.470)	(174.122)
Basılı malzeme giderleri	(25.185)	(27.799)
Ofis giderleri	(33.986)	(42.927)
Kira giderleri	(80.224)	(82.990)
Danışmanlık ve müşavirlik giderleri	(9.011)	(48.171)
Nakliye ve ulaşım giderleri	(14.721)	(33.619)
Haberleşme giderleri	(10.368)	(7.964)
Tanıtım giderleri	(68.567)	(81.153)
Kıdem tazminatı karşılığı gideri	(12.809)	(29.209)
Amortisman ve itfa payı giderleri	(7.136)	(11.980)
Şüpheli alacak karşılıkları	(71.351)	(31.399)
Diğer faaliyet giderleri	(49.100)	(46.734)
<b>TOPLAM GİDERLER</b>	<b>(1.207.252)</b>	<b>(1.309.946)</b>
<b>FİNANSMAN GELİR VE GİDERLERİ</b>		
Faiz gelirleri	9.893	29.488
Kambiyo (zararları) / karları (net)	(79)	(100)
Reeskont faiz (giderleri) / gelirleri (net)	17.303	(3.950)
<b>TOPLAM FİNANSMAN GELİRİ / (GİDERİ)</b>	<b>27.117</b>	<b>25.438</b>
Vergi (gideri) / geliri	1.319	(945)
<b>NET DÖNEM FAZLASI / (EKŞİĞİ)</b>	<b>(46.676)</b>	<b>(38.536)</b>
Diğer kapsamlı gelir / (gider)	-	-
<b>TOPLAM KAPSAMLI GELİR / (GİDER)</b>	<b>(46.676)</b>	<b>(38.536)</b>



**TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ****31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FONLAR DEĞİŞİM TABLOSU**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

	<u>Net fazla</u>	<u>Fonlar</u>
<b>1 Ocak 2019 itibarıyla açılış bakiyesi</b>	<b>182.920</b>	<b>182.920</b>
Toplam kapsamlı gelir	(38.536)	(38.536)
<b>31 Aralık 2019 itibarıyla kapanış bakiyesi</b>	<b>144.384</b>	<b>144.384</b>
	<u>Net fazla</u>	<u>Fonlar</u>
<b>1 Ocak 2020 itibarıyla açılış bakiyesi</b>	<b>144.384</b>	<b>144.384</b>
Toplam kapsamlı gelir	(46.676)	(82.125)
<b>31 Aralık 2020 itibarıyla kapanış bakiyesi</b>	<b>97.708</b>	<b>62.259</b>

**TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ****31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

	<u>Not</u>	<u>1 Ocak- 31 Aralık 2020</u>	<u>1 Ocak- 31 Aralık 2019</u>
<b>İşletme faaliyetlerinden elde edilen nakit akımları</b>			
Net dönem fazlası / (eksiği)		(46.676)	(38.536)
Şüpheli alacak karşılığı (net)	5	71.351	31.399
Kullanılmamış izin karşılığındaki değişim	10	22.513	7.717
Alacak reeskontu		(13.353)	3.950
Kıdem tazminatı gideri	12	12.809	29.209
Faiz gelirleri		(9.893)	(29.488)
Amortisman ve itfa gideri	7,8	7.136	11.980
Vergi gideri / (geliri)		(1.319)	945
		<b>42.568</b>	<b>17.176</b>
<b>İşletme sermayesinde gerçekleşen değişimler</b>			
Ticari alacaklardaki azalış / (artış)		44.938	(109.038)
Diğer alacaklar ve dönen varlıklardaki azalış / (artış)		7.482	68.282
Ticari borçlardaki azalış / (artış)		(49.519)	11.259
Ertelenmiş gelirlerdeki değişim (net)		(3.600)	(3.900)
Diğer kısa vadeli yükümlülüklerdeki (azalış) / artış		5.752	(5.564)
<b>Faaliyetlerden elde edilen / (kullanılan) net nakit</b>		<b>47.621</b>	<b>(21.785)</b>
<b>Yatırım faaliyetlerinden elde edilen nakit akımları</b>			
Alınan faiz		20.494	18.887
<b>Yatırım faaliyetlerinden elde edilen net nakit</b>		<b>20.494</b>	<b>18.887</b>
<b>NAKİT VE NAKİT BENZERLERİNDEKİ ARTIŞ / (AZALIŞ)</b>		<b>68.115</b>	<b>(2.898)</b>
<b>DÖNEM BAŞI NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ</b>	4	<b>187.244</b>	<b>190.142</b>
<b>DÖNEM SONU NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ</b>	4	<b>255.359</b>	<b>187.244</b>

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 1. DERNEK'İN VE İKTİSADİ İŞLETME'NİN ORGANİZASYONU VE FAALİYETLERİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ("Dernek"), kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılında kurulmuştur.

Dernek'in ana gelir kaynağı bireysel ve kurumsal üyelerinden elde ettiği katılım ücretleri ile yıllık aidatlarıdır. Dernek, bu gelirlere ilave olarak yeni gelir kaynakları yaratmak yolunda çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Bu kapsamda Dernek'in sermayesinde %100 hisse payına sahip olduğu Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği İktisadi İşletmesi'ne ("İktisadi İşletme") ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

İktisadi İşletme, Dernek'in faaliyetlerine paralel olarak ticari kazanç elde etmek üzere 1 Ağustos 2006 tarihinden itibaren faaliyetlerini yürütmektedir. İktisadi İşletme'nin misyonu eğitim, yayın, seminer ve kongre organizasyonu yapılması ve kişilere mesleki kariyerlerini geliştirmelerinde yardımcı olmaktır.

Dernek'in adresi Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi No: 6 Akın Sitesi 1'inci Blok K: 7 D: 14, 34349 Beşiktaş / İstanbul'dur. Grup'un 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla personel sayısı 3'tür (31 Aralık 2019: 3).

### 2. YENİ VE REVİZE EDİLMİŞ ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemine ait finansal tabloların hazırlanmasında esas alınan muhasebe politikaları aşağıda özetlenen 1 Ocak 2020 tarihi itibarıyla geçerli yeni ve değiştirilmiş UFRS standartları ve UFRS yorumları dışında önceki yılda kullanılanlar ile tutarlı olarak uygulanmıştır.

Bu standartların ve yorumların Grup'un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri ilgili paragraflarda açıklanmıştır.

1 Ocak 2020 tarihinden itibaren geçerli olan yeni standart, değişiklik ve yorumlar:

- UMS 1 ve UMS 8 - "Önemlilik Tanımı (Değişiklikler)"
- UFRS 3 - "İşletme Birleşmeleri (Değişiklikler)"
- UFRS 9, UMS 39 ve UFRS 7 - "Gösterge Faiz Reformu (Değişiklikler)"
- UFRS 16 - "Kiralamalar - COVID 19 Kira İmtiyazları (Değişiklikler)"

Söz konusu değişikliklerin Grup'un finansal durumu ve performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır.

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) tarafından yayımlanmış ancak yürürlüğe girmemiş standartlar ve yorumlar:

- UMS 1 - "Finansal Tabloların Sunumu: Yükümlüklerin Sınıflandırılması (Değişiklikler)"
- UMS 17 - "Sigorta Sözleşmeleri"
- UMS 16 - "Maddi Duran Varlıklar (Değişiklikler)"
- UMS 37 - "Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar (Değişiklikler)"

Söz konusu değişikliklerin Grup'un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 3. ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI

#### Uygunluk Beyanı:

Konsolide finansal tablolar, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ("UFRS") çerçevesinde hazırlanmıştır.

#### Konsolide Finansal Tabloların Hazırlanma Esasları:

Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmaktadır.

#### Finansal Tabloların Sunumuna İlişkin Esaslar:

Dernek defter ve yasal finansal tablolarını Dernekler Yönetmeliği'nde belirtilen usul ve esasa uygun olarak bilanço esasına göre tutar ve hazırlar. İktisadi İşletme defter ve yasal finansal tablolarını Türk Ticaret Kanunu ve vergi mevzuatınca belirlenen muhasebe ilkelerine uygun olarak tutmakta ve hazırlamaktadır. Ekli konsolide finansal tablolar, UFRS'ye uygun olarak Grup'un yasal kayıtlarına yapılan düzeltme ve sınıflamaları içermektedir.

#### Kullanılan Para Birimi:

Grup'un finansal tabloları, faaliyette bulunduğu temel ekonomik çevrede geçerli olan para birimi (fonksiyonel para birimi) ile sunulmuştur. Bu kapsamda Grup'un finansal durumu ve faaliyet sonuçları, Grup'un geçerli para birimi olan ve finansal tablolar için sunum para birimi olan Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.

#### Karşılaştırmalı Bilgiler ve Önceki Dönem Tarihi Finansal Tablolarının Düzeltilmesi:

Finansal durum ve performans trendlerinin tespitine imkan vermek üzere, Grup'un konsolide finansal tabloları önceki dönemle karşılaştırmalı olarak hazırlanmaktadır. Cari dönem konsolide finansal tabloların sunumu ile uygunluk sağlanması açısından karşılaştırmalı bilgiler gerekli görüldüğünde yeniden sınıflandırılır ve önemli farklılıklar açıklanır.

#### Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklik ve Hatalar:

Muhasebe politikalarında yapılan önemli değişiklikler ve tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, ayrıca gelecek dönemlere ilişkin ise, gelecek dönemleri kapsayacak şekilde, ileriye yönelik olarak uygulanır.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 3. ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

#### Konsolidasyon:

Konsolide finansal tablolar, Dernek ve Dernek tarafından kontrol edilen İktisadi İşletme'nin finansal tablolarını kapsar. Kontrol, Dernek'in aşağıdaki şartları sağlaması ile sağlanır:

- yatırım yapılan şirket/varlık üzerinde gücünün olması;
- yatırım yapılan şirket/varlıktan elde edeceği değişken getirilere açık olması ya da bu getirilere hakkı olması ve
- getiriler üzerinde etkisi olabilecek şekilde gücünü kullanabilmesi.

Yukarıda listelenen kriterlerin en az birinde herhangi bir değişiklik oluşmasına neden olabilecek bir durumun ya da olayın ortaya çıkması halinde Dernek yatırımının üzerinde kontrol gücünün olup olmadığını yeniden değerlendirir.

Konsolide finansal tablolar Dernek tarafından kontrol edilen İktisadi İşletme'nin finansal tablolarını da kapsar.

#### Gelirler:

Yıllık aidat gelirleri takvim yılı esasına göre doğrusal yöntemle yıla yaygın olarak kaydedilir. Yeni üyelere alınan ilk yılın üyelik aidatı, üyelik tarihinden itibaren yılın kalan aylarına doğrusal yöntemle gelir olarak kaydedilir.

Uzun süredir tahsil edilemeyen üye alacakları, üyelikten istifa ettikleri için tahsilat yapılamayan üyelerin aidatları ve üyeliğinin devamı konusunda belirsizlik olan üyeler için karşılık ayrılmaktadır.

Dernek'in Center for International Private Enterprise ("CIPE") projesi gelirleri, Dernek ile CIPE arasında imzalanan anlaşmadaki koşullara tabidir. Anlaşmadaki bütçeye ve koşullara bağlı olarak CIPE'den tahsil edilen tutarlar, Dernek tarafından taahhüt edilen çalışmaların tamamlanma aşamasına göre, gelir olarak muhasebeleştirilmektedir.

Eğitim, panel ve konferans sunumundan elde edilen gelir, bu tip organizasyonların tamamlanma aşamasına göre muhasebeleştirilir. Bu kapsamda eğitim, panel ve konferansların tamamlanmasını müteakip ücret ve komisyonlar tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilmektedir.

#### Takas ("Barter") Anlaşmaları:

Grup, reklam ile diğer ürün ve hizmetler karşılığında danışmanlık hizmetleri almaktadır. Benzer özellikler ve değere sahip hizmet veya malların takas edilmesi, gelir doğuran işlemler olarak tanımlanmaz iken farklı özellikler ve değere sahip hizmet veya malların takas edilmesi gelir doğuran işlemler olarak tanımlanır. Gelir, varsa transfer edilen nakit ve nakit benzerlerini de hesaba katmak suretiyle elde edilen mal veya hizmetin gerçeğe uygun değeri olarak değerlendirilir. Elde edilen mal veya hizmetin gerçeğe uygun değerinin güvenilir bir şekilde belirlenemediği durumlarda gelir, transfer edilen nakit ve nakit benzerlerini de hesaba katmak suretiyle verilen mal veya hizmetlerin gerçeğe uygun değeri olarak değerlendirilir. Takas anlaşmaları tahakkuk esasına göre kaydedilir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 3. ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

#### Muhasebe Tahminleri:

Konsolide finansal tabloların hazırlanması sırasında Dernek Yönetimi'nin, raporlama tarihi itibarıyla finansal tablolarda yer alan varlıklar ve yükümlülüklerin finansal durum tablosu değerlerini, finansal durum tablosu dışındaki yükümlülüklerle ilişkin açıklamaları, dönem içerisinde oluşan gelir ve giderlerin tutarlarını etkileyebilecek tahmin ve varsayımlarda bulunması gerekmektedir. Gerçek sonuçlar, bu tahminlerden farklılık gösterebilmektedir.

#### Maddi Duran Varlıklar:

Maddi duran varlıklar, maliyet değerlerinden birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutar üzerinden gösterilir.

Maddi duran varlıkların maliyet tutarları, beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak amortisman tabii tutulur. Beklenen faydalı ömür, kalıntı değer ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkileri için her yıl gözden geçirilir ve tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir. Maddi duran varlıkların amortisman dönemleri, tahmin edilen faydalı ömürleri esas alınarak, aşağıda belirtilmiştir:

Demirbaşlar	3 - 5 yıl
Özel Maliyetler	5 yıl

Maddi duran varlıkların elden çıkarılması ya da bir maddi duran varlığın hizmetten alınması sonucu oluşan kazanç veya kayıp satış hasılatı ile varlığın defter değeri arasındaki fark olarak belirlenir ve gelir veya gider tablosuna dahil edilir.

#### Maddi Olmayan Duran Varlıklar:

Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar, maliyet değerlerinden birikmiş itfa payları ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutarıyla gösterilirler. Bu varlıklar beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal itfa yöntemi kullanılarak itfaya tabii tutulur. Beklenen faydalı ömür ve itfa yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkilerini tespit etmek amacıyla her yıl gözden geçirilir ve tahminlerdeki değişiklikler ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir.

#### Finansal Olmayan Varlıklarda Değer Düşüklüğü:

İtfaya tabii olan varlıklar için defter değerinin geri kazanılmasının mümkün olmadığı durum ya da olayların ortaya çıkması halinde değer düşüklüğü testi uygulanır. Varlığın defter değerinin geri kazanılabilir tutarını aşması durumunda değer düşüklüğü karşılığı kaydedilir. Geri kazanılabilir tutar, satış maliyetleri düşüldükten sonra elde edilen gerçeğe uygun değer veya kullanımdaki değer büyük olmalıdır. Değer düşüklüğünün değerlendirilmesi için varlıklar ayrı tanımlanabilir nakit akımlarının olduğu en düşük seviyede gruplanır (nakit üreten birimler).

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 3. ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

#### Finansal Araçlar

##### Finansal Varlıklar

Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal varlık olarak sınıflanan ve gerçeğe uygun değerinden kayıtlara alınanlar haricindeki finansal varlıklar, gerçeğe uygun piyasa değeri ile alım işlemiyle doğrudan ilişkilendirilebilen harcamaların toplam tutarı üzerinden muhasebeleştirilir. Yatırım araçlarının ilgili piyasa tarafından belirlenen süreye uygun olarak teslimatı koşulunu taşıyan bir kontrata bağlı olan finansal varlıkların alımı veya satışı sonucunda ilgili varlıklar, işlem tarihinde kayıtlara alınır veya kayıtlardan çıkarılır.

##### Krediler ve alacaklar

Sabit ve belirlenebilir ödemeleri olan, piyasada işlem görmeyen ticari ve diğer alacaklar ve krediler bu kategoride sınıflandırılır. Krediler ve alacaklar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyeti üzerinden değer düşüklüğü düşülerek gösterilir.

##### Finansal varlıklarda değer düşüklüğü

Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklar dışındaki finansal varlık veya finansal varlık grupları, her raporlama tarihinde değer düşüklüğüne uğradıklarına ilişkin göstergelerin bulunup bulunmadığına dair değerlendirmeye tabi tutulur. Finansal varlığın ilk muhasebeleştirilmesinden sonra bir veya birden fazla olayın meydana gelmesi ve söz konusu olayın ilgili finansal varlık veya varlık grubunun güvenilir bir biçimde tahmin edilebilen gelecekteki nakit akımları üzerindeki olumsuz etkisi sonucunda ilgili finansal varlığın değer düşüklüğüne uğradığına ilişkin tarafsız bir göstergenin bulunması durumunda değer düşüklüğü zararı oluşur. Kredi ve alacaklar için değer düşüklüğü tutarı gelecekte beklenen tahmini nakit akımlarının finansal varlığın etkin faiz oranı üzerinden iskonto edilerek hesaplanan bugünkü değeri ile defter değeri arasındaki farktır.

Bir karşılık hesabının kullanılması yoluyla defter değerinin azaltıldığı ticari alacaklar haricinde, bütün finansal varlıklarda, değer düşüklüğü doğrudan ilgili finansal varlığın kayıtlı değerinden düşülür. Ticari alacağın tahsil edilememesi durumunda söz konusu tutar karşılık hesabından düşülerek silinir. Karşılık hesabındaki değişimler gelir veya gider tablosunda muhasebeleştirilir.

##### Nakit ve nakit benzerleri

Nakit ve nakit benzeri kalemleri, nakit para, vadesiz mevduat ve satın alım tarihinden itibaren vadeleri 3 ay veya 3 aydan daha az olan, hemen nakde çevrilebilecek olan ve önemli tutarda değer değişikliği riski taşımayan yüksek likiditeye sahip diğer kısa vadeli yatırımlardır.

Yabancı para cinsinden olan kasa ve banka bakiyeleri cari dönem sonu kurundan değerlendirilmiştir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 3. ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

#### Finansal Araçlar (31 Aralık 2017 tarihine kadar uygulanan ile) (devamı):

##### Finansal Yükümlülükler

Grup'un finansal yükümlülükleri, sözleşmeye bağlı düzenlemelere, finansal bir yükümlülüğün ve özkaynağa dayalı bir aracın tanımlanma esasına göre sınıflandırılır. Grup'un tüm borçları düşüldükten sonra kalan varlıklarındaki hakkı temsil eden sözleşme özkaynağa dayalı finansal araçtır. Belirli finansal yükümlülükler ve özkaynağa dayalı finansal araçlar için uygulanan muhasebe politikaları aşağıda belirtilmiştir.

##### Diğer finansal yükümlülükler

Diğer finansal yükümlülükler sonraki dönemlerde etkin faiz oranı üzerinden hesaplanan faiz gideri ile birlikte etkin faiz yöntemi kullanılarak itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilir.

Etkin faiz yöntemi, finansal yükümlülüğün itfa edilmiş maliyetlerinin hesaplanması ve ilgili faiz giderinin ilişkili olduğu döneme dağıtılması yöntemidir. Etkin faiz oranı; finansal aracın beklenen ömrü boyunca veya uygun olması halinde daha kısa bir zaman dilimi süresince gelecekte yapılacak tahmini nakit ödemelerini tam olarak ilgili finansal yükümlülüğün net bugünkü değerine indirgeyen orandır.

##### **Kur Değişiminin Etkileri:**

Finansal tablolarının hazırlanması sırasında, yabancı para cinsinden (TL dışındaki para birimleri) gerçekleşen işlemler, işlem tarihindeki kurlar esas alınarak suretiyle kaydedilmektedir. Finansal tablolarda yer alan dövizde endeksli parasal varlık ve yükümlülükler raporlama tarihinde geçerli olan kurlar kullanılarak TL'ye çevrilmektedir. Tarihi maliyet cinsinden ölçülen yabancı para birimindeki parasal olmayan kalemler yeniden çevrilmeye tabi tutulmaz.

Grup'un özellikli yatırımı bulunmaması nedeniyle tüm kur farkları oluştukları dönemdeki gelir veya gider tablosunda muhasebeleştirilir.

##### **Karşılıklar, Koşullu Varlık ve Yükümlülükler:**

Geçmiş olaylardan kaynaklanan mevcut bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğün yerine getirilmesinin muhtemel olması ve söz konusu yükümlülük tutarının güvenilir bir şekilde tahmin edilebilir olması durumunda finansal tablolarda karşılık ayrılır.

Karşılık olarak ayrılan tutar, yükümlülüğe ilişkin risk ve belirsizlikler göz önünde bulundurularak, raporlama tarihi itibarıyla yükümlülüğün yerine getirilmesi için yapılacak harcamanın tahmin edilmesi yoluyla hesaplanır.

Karşılığın, mevcut yükümlülüğün karşılanması için gerekli tahmini nakit akımlarını kullanarak ölçülmesi durumunda söz konusu karşılığın defter değeri, ilgili nakit akımlarının bugünkü değerine eşittir.

Karşılığın ödenmesi için gerekli olan ekonomik faydanın bir kısmı ya da tamamının üçüncü taraflarca karşılanmasının beklendiği durumlarda, tahsil edilecek tutar, ilgili tutarın tahsil edilmesinin hemen hemen kesin olması ve güvenilir bir şekilde ölçülmesi halinde varlık olarak muhasebeleştirilir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 3. ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

#### Kurum Kazancı Üzerinden Hesaplanan Vergiler:

Dernek kar amaçlı bir kuruluş olmadığından kurumlar vergisine tabi değildir. İktisadi İşletme ise Türk Vergi Mevzuatı gereğince kurumlar vergisi ve gelir vergisi tevkifatına tabidir.

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

#### Cari Vergi:

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem karının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kar, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, gelir veya gider tablosunda yer verilen kardan farklılık gösterir. İktisadi İşletme'nin cari vergi yükümlülüğü raporlama tarihi itibarıyla geçerli olan vergi oranı kullanılarak hesaplanmıştır.

#### Ertelenmiş Vergi:

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin finansal tablolarda gösterilen tutarları ile vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların vergi etkilerinin yasallaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmek suretiyle bu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla kayda alınmaktadır. Şerefiye veya işletme birleşmeleri dışında varlık veya yükümlülüklerin ilk defa finansal tablolara alınmasından dolayı oluşan ve hem ticari hem de mali kar veya zararı etkilemeyen geçici zamanlama farklarına ilişkin ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı hesaplanmaz.

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri, İktisadi İşletme'nin geçici farklılıkların ortadan kalkmasını kontrol edebildiği ve yakın gelecekte bu farkın ortadan kalkma olasılığının düşük olduğu durumlar haricinde, bağlı ortaklık ve iştiraklerdeki yatırımlar ve iş ortaklıklarındaki paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanır. Bu tür yatırım ve paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farklardan kaynaklanan ertelenmiş vergi varlıkları, yakın gelecekte vergiye tabi yeterli kar elde etmek suretiyle bu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması ve gelecekte bu farkların ortadan kalkmasının muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır.

Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, her bir raporlama tarihi itibarıyla gözden geçirilir. Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, bir kısmının veya tamamının sağlayacağı faydanın elde edilmesine imkan verecek düzeyde mali kar elde etmenin muhtemel olmadığı ölçüde azaltılır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirildiği dönemde geçerli olması beklenen ve raporlama tarihi itibarıyla kanunlaşmış veya önemli ölçüde kanunlaşmış vergi oranları (vergi düzenlemeleri) üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, İktisadi İşletme'nin raporlama tarihi itibarıyla varlıklarının defter değerini geri kazanma ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri, cari vergi varlıklarıyla cari vergi yükümlülüklerini mahsup etme ile ilgili yasal bir hakkın olması veya söz konusu varlık ve yükümlülüklerin aynı vergi mercii tarafından toplanan gelir vergisiyle ilişkilendirilmesi ya da İktisadi İşletme'nin cari vergi varlık ve yükümlülüklerini netleştirmek suretiyle ödeme niyetinin olması durumunda mahsup edilir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 3. ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

#### Kurum Kazancı Üzerinden Hesaplanan Vergiler (devamı):

#### Vergi Gideri:

Cari vergi ile döneme ait ertelenmiş vergi, gelir veya gider tablosunda gider ya da gelir olarak muhasebeleştirilir.

#### Netleştirme:

Finansal varlıklar ve yükümlülükler, yasal olarak netleştirme hakkının var olması, net olarak ödenmesi veya tahsilinin mümkün olması veya varlığın elde edilmesi ile yükümlülüğün yerine getirilmesinin eş zamanlı olarak gerçekleşebilmesi halinde, finansal durum tablosunda net değerleri ile gösterilir.

#### Çalışanlara Sağlanan Faydalar / Kıdem Tazminatları:

Türkiye'de mevcut kanunlar ve toplu iş sözleşmeleri hükümlerine göre kıdem tazminatı, emeklilik veya işten çıkarılma durumunda ödenmektedir. Güncellenmiş olan UMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar* Standardı ("UMS 19") uyarınca bu tür ödemeler tanımlanmış fayda planları olarak nitelendirilir. 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren hesaplanacak tüm aktüeryal kazançlar ve kayıplar diğer kapsamlı gelir tablosunda muhasebeleştirilecektir.

### 4. NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Vadesiz mevduat	67.517	78.376
Vadeli mevduat	187.842	119.469
	<b>255.359</b>	<b>197.845</b>
Vadeli mevduat faiz tahakkukları (-)	-	(10.601)
Nakit akış tablosundaki nakit ve nakit benzerleri	<b>255.359</b>	<b>187.244</b>

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Grup'un 187.842 TL tutarında vadeli mevduatı bulunmaktadır (31 Aralık 2019: 119.469 TL).

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 5. TİCARİ ALACAKLAR

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Üye aidat alacakları	286.818	337.247
Ticari işletme alacakları	11.722	26.328
Şüpheli alacak karşılığı (-)	(173.390)	(135.489)
	<b>125.150</b>	<b>228.086</b>

Üye katılımlarına ait ücretler peşin tahsil edilmektedir. Diğer hizmetlerin satışında uygulanan ortalama vade 90 gündür. Ticari alacaklardan tahsili mümkün olmayan tahmini tutar için karşılık ayrılmaktadır. Bu karşılık önceki dönem şüpheli alacak tutarı referans kabul edilerek ve uzun süredir tahsil edilemeyen alacaklar ile üyelikten istifa ettikleri için tahsilat yapılamayan üyelerin aidatları göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Açılış bakiyesi	135.489	129.590
Dönem gideri	71.351	31.399
Aktiften silinenler	(33.450)	(25.500)
Kapanış bakiyesi	<b>173.390</b>	<b>135.489</b>

Üye aidat alacakları ve ticari alacakların yaşlandırması aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
2020 yılına ait	98.071	-
2019 yılına ait	12.829	108.656
2018 yılına ait	14.250	119.430
	<b>125.150</b>	<b>228.086</b>

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 6. DİĞER ALACAKLAR VE DÖNEN VARLIKLAR VE DİĞER DURAN VARLIKLAR

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Peşin ödenen giderler	746	5.373
Peşin ödenen vergiler	4.099	5.009
Verilen sipariş avansları	3.471	6.089
	<b>8.316</b>	<b>16.471</b>

### 7. MADDİ DURAN VARLIKLAR

Maliyet Değeri	Demirbaşlar	Özel malietler	Toplam
1 Ocak 2020 itibarıyla açılış bakiyesi	74.504	6.477	80.981
31 Aralık 2020 itibarıyla kapanış bakiyesi	74.504	6.477	80.981
<b>Birikmiş Amortismanlar</b>			
1 Ocak 2020 itibarıyla açılış bakiyesi	69.326	4.324	73.650
Dönem gideri	3.013	1.295	4.308
31 Aralık 2020 itibarıyla kapanış bakiyesi	72.339	5.619	77.958
31 Aralık 2020 itibarıyla net defter değeri	<b>2.165</b>	<b>858</b>	<b>3.023</b>

Maliyet Değeri	Demirbaşlar	Özel malietler	Toplam
1 Ocak 2019 itibarıyla açılış bakiyesi	74.504	6.477	80.981
31 Aralık 2019 itibarıyla kapanış bakiyesi	74.504	6.477	80.981
<b>Birikmiş Amortismanlar</b>			
1 Ocak 2019 itibarıyla açılış bakiyesi	63.082	3.529	66.611
Dönem gideri	6.244	795	7.039
31 Aralık 2019 itibarıyla kapanış bakiyesi	69.326	4.324	73.650
31 Aralık 2019 itibarıyla net defter değeri	<b>5.178</b>	<b>2.153</b>	<b>7.331</b>

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 8. MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

Maliyet Değeri	Diğer maddi olmayan duran varlıklar	Toplam
1 Ocak 2020 itibarıyla açılış bakiyesi	24.892	24.892
31 Aralık 2020 itibarıyla kapanış bakiyesi	24.892	24.892
<b>Birikmiş İtfa Payları</b>		
1 Ocak 2020 itibarıyla açılış bakiyesi	22.064	22.064
Dönem gideri	2.828	2.828
31 Aralık 2020 itibarıyla kapanış bakiyesi	24.892	24.892
31 Aralık 2020 itibarıyla net defter değeri	-	-
<b>Maliyet Değeri</b>		
1 Ocak 2019 itibarıyla açılış bakiyesi	24.892	24.892
31 Aralık 2019 itibarıyla kapanış bakiyesi	24.892	24.892
<b>Birikmiş İtfa Payları</b>		
1 Ocak 2019 itibarıyla açılış bakiyesi	17.123	17.123
Dönem gideri	4.941	4.941
31 Aralık 2019 itibarıyla kapanış bakiyesi	22.064	22.064
31 Aralık 2019 itibarıyla net defter değeri	<b>2.828</b>	<b>2.828</b>

Maddi olmayan duran varlıklar, internet sitesi için yapılan harcamaları kapsar. Faydalı ömür süresi 5 yıldır.

### 9. TİCARİ BORÇLAR

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ticari borçlar	28.379	77.898
	<b>28.379</b>	<b>77.898</b>

Mal ve hizmetlerin satın alınmasına ilişkin ortalama ödeme vadesi 30 gündür.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 10. DİĞER KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ödenecek vergi ve fonlar	11.969	38.206
Kullanılmamış izin karşılığı	50.497	27.984
Alınan avanslar	32.685	7.322
Ödenecek sosyal güvenlik kesintileri	12.970	12.494
Personele borçlar	31.179	25.030
	<b>139.300</b>	<b>111.036</b>

### 11. ERTELENMİŞ GELİRLER

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ertelenmiş konferans gelirleri (*)	-	3.600
	<b>-</b>	<b>3.600</b>

(\*) 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla ertelenmiş konferans gelirleri, İktisadi İşletme tarafından düzenlenecek olan Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne ait sponsorluk gelirlerini kapsamaktadır.

### 12. KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI

Yürürlükteki İş Kanunu hükümleri uyarınca, çalışanlardan kıdem tazminatına hak kazanacak şekilde iş sözleşmesi sona erenlere, hak kazandıkları yasal kıdem tazminatlarının ödenmesi yükümlülüğü vardır. Ayrıca, halen yürürlükte bulunan 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun 6 Mart 1981 tarih, 2422 sayılı ve 25 Ağustos 1999 tarih, 4447 sayılı yasalar ile değişik 60'ncı Maddesi hükmü gereğince kıdem tazminatını alarak işten ayrılma hakkı kazananlara da yasal kıdem tazminatlarını ödeme yükümlülüğü bulunmaktadır. Emeklilik öncesi hizmet şartlarıyla ilgili bazı geçiş karşılıkları, ilgili kanunun 23 Mayıs 2002 tarihinde değiştirilmesi ile Kanun'dan çıkarılmıştır.

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla ödenecek kıdem tazminatı, aylık 7.117,17TL (2019: 6.379,86TL) tavanına tabidir.

Kıdem tazminatı yükümlülüğü yasal olarak herhangi bir fonlamaya tabi değildir. Kıdem tazminatı karşılığı, Şirket'in, çalışanların emekli olmasından kaynaklanan gelecekteki muhtemel yükümlülük tutarının bugünkü değerinin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır. UMS 19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar, bir şirketin yükümlülüklerinin, tanımlanmış fayda planları kapsamında aktüeryal değerlendirme yöntemleri kullanılarak geliştirilmesini öngörür. Bu doğrultuda, toplam yükümlülüklerin hesaplanmasında kullanılan aktüeryal varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 12. KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI (devamı)

Esas varsayım, her hizmet yılı için olan azami yükümlülüğün enflasyona paralel olarak artmasıdır. Dolayısıyla, uygulanan iskonto oranı, gelecek enflasyon etkilerinin düzeltilmesinden sonraki beklenen reel oranı ifade eder. 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla, ekli finansal tablolarda karşılıklar, çalışanların emekliliğinden kaynaklanan geleceğe ait olası yükümlülüğünün bugünkü değeri tahmin edilerek hesaplanır.

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla karşılıklar yıllık %7,00 enflasyon oranı ve %11,50 faiz oranı varsayımına göre, %4,21 reel faiz oranı ile hesaplanmıştır (31 Aralık 2019: %7,00 enflasyon oranı ve %11,50 faiz oranı %4,21 reel faiz oranı). Kıdem tazminatı tavanı yılda bir revize edilmekte olup, Grup'un kıdem tazminatı karşılığının hesaplamasında 1 Ocak 2021 tarihinden itibaren geçerli olan 7.638,96 TL (31 Aralık 2019: 1 Ocak 2020 tarihinden itibaren geçerli olan 6.730,15 TL tavan tutarı dikkate alınmıştır) tavan tutarı dikkate alınmıştır.

Kıdem tazminatı karşılığının hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
1 Ocak itibarıyla karşılık	116.032	86.823
Hizmet maliyeti	7.916	25.321
Faiz maliyeti	4.893	3.888
31 Aralık itibarıyla karşılık	<b>128.841</b>	<b>116.032</b>

### 13. VERGİ

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
<u>Cari vergi yükümlülüğü:</u>		
Cari kurumlar vergisi karşılığı	-	-
Eksi: Peşin ödenen vergi ve fonlar	-	-
	<b>-</b>	<b>-</b>

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
<u>Vergi gideri / (geliri) aşağıdakilerden oluşmaktadır:</u>		
Cari vergi gideri / (geliri)	673	-
Ertelenmiş vergi gideri / (geliri)	(1.992)	945
	<b>(1.319)</b>	<b>945</b>

#### Kurumlar Vergisi:

İktisadi İşletme, Türkiye'de geçerli olan kurumlar vergisine tabidir. Dernek, kurumlar vergisine tabi değildir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 13. VERGİ (devamı)

#### Kurumlar Vergisi (devamı):

Vergiye tabi kurum kazancı üzerinden tahakkuk ettirilecek kurumlar vergisi, ticari kazancın tespitinde gider yazılan vergi matrahından indirilemeyen giderlerin eklenmesi ve vergiden istisna kazançlar, vergiye tabi olmayan gelirler ve diğer indirimler (varsa geçmiş yıl zararları ve tercih edildiği takdirde kullanılan yatırım indirimleri) düşüldükten sonra kalan matrah üzerinden hesaplanmaktadır.

2020 yılında uygulanan efektif vergi oranı %22'dir (2019: %22).

Türkiye'de geçici vergi üçer aylık dönemler itibarıyla hesaplanmakta ve tahakkuk ettirilmektedir. 2020 yılı kurum kazançlarının geçici vergi dönemleri itibarıyla vergilendirilmesi aşamasında kurum kazançları üzerinden hesaplanması gereken geçici vergi oranı %22'dir (2019: %22).

Zararlar, gelecek yıllarda oluşacak vergilendirilebilir kardan düşülmek üzere, maksimum 5 yıl taşınabilir. Ancak oluşan zararlar geriye dönük olarak, önceki yıllarda oluşan karlardan düşülemez.

Türkiye'de vergi değerlendirmesiyle ilgili kesin ve kati bir mutabakatlaşma prosedürü bulunmamaktadır. Şirketler ilgili yılın hesap kapama dönemini takip eden yılın 1 - 25 Nisan tarihleri arasında vergi beyannamelerini hazırlamaktadır. Vergi otoritesi tarafından bu beyannameler ve buna baz olan muhasebe kayıtları 5 yıl içerisinde incelenerek değiştirilebilir.

#### Gelir Vergisi Stopajı:

Kurumlar vergisine ek olarak dağıtılması durumunda kar payı elde eden ve bu kar paylarını kurum kazancına dahil ederek beyan eden tam mükellef kurumlara ve yabancı şirketlerin Türkiye'deki şubelerine dağıtılanlar hariç olmak üzere kar payları üzerinden ayrıca gelir vergisi stopajı hesaplanması gerekmektedir. Gelir vergisi stopajı 24 Nisan 2003 tarihinden itibaren tüm şirketlerde %10 olarak ilan edilmiştir. Bu oran, 23 Temmuz 2006 tarihi itibarıyla %15 olarak değiştirilmiştir. Dağıtılmayıp sermayeye ilave edilen kar payları gelir vergisi stopajına tabi değildir.

#### Ertelenmiş Vergi:

Dernek kar amaçlı kurulmuş olmadığından kurumlar vergisine tabi değildir. İktisadi İşletme ise Türk Vergi Mevzuatı gereğince kurumlar vergisi ve gelir vergisi tevkifatına tabidir. Dolayısıyla İktisadi İşletme, vergiye esas yasal finansal tabloları ile UFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirilmektedir. Söz konusu farklılıklar genellikle bazı gelir ve gider kalemlerinin vergiye esas tutarları ile UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolarda farklı dönemlerde yer almasından kaynaklanmakta olup aşağıda açıklanmaktadır. Ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülüklerinin hesaplanmasında kullanılan vergi oranı %20'dir (2019 %22). Ertelenmiş vergi hesaplamasına konu olan varlık ve yükümlülükler genel olarak uzun vadeli olduklarından dolayı, ertelenmiş vergi oranı %20 olarak dikkate alınmıştır.

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
<u>Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri):</u>		
Kıdem tazminatı karşılıkları	-	1.904
Vadeli mevduat tahakkukları	-	(1.515)
Şüpheli alacak gideri	2.380	-
	<b>2.380</b>	<b>389</b>

31 Aralık 2020 itibarıyla İktisadi İşletme'nin taşınan vergi zararı bulunmamaktadır (31 Aralık 2019: Bulunmamaktadır).



## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 14. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

#### (a) Sermaye Risk Yönetimi

Grup, sermaye yönetiminde, bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da borç ve net fazla / (açık) dengesini en verimli şekilde kullanarak karını artırmayı hedeflemektedir.

#### (b) Önemli Muhasebe Politikaları

Grup'un finansal araçlarla ilgili önemli muhasebe politikaları 3 numaralı Not'ta açıklanmaktadır.

#### (c) Finansal Risk Faktörleri

Grup faaliyetleri nedeniyle piyasa riski ve likidite riskine maruz kalmaktadır. Grup'un risk yönetimi programı genel olarak mali piyasalardaki belirsizliğin, Grup finansal performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerinin minimize edilmesi üzerine odaklanmaktadır.

#### Likidite riski analizi

Aşağıdaki tablo, Grup'un türev niteliğinde olmayan finansal yükümlülüklerinin vade dağılımını göstermektedir. Aşağıdaki tablolar, Grup'un yükümlülükleri iskonto edilmeden ve ödemesi gereken en erken tarihler esas alınarak hazırlanmıştır. Söz konusu yükümlülükler üzerinden ödenecek faizler aşağıdaki tabloya dahil edilmiştir.

31 Aralık 2020	1-3 ay	Toplam
Ticari borçlar	28.379	28.379
	<b>28.379</b>	<b>28.379</b>
31 Aralık 2019	1-3 ay	Toplam
Ticari borçlar	77.898	77.898
	<b>77.898</b>	<b>77.898</b>

#### Piyasa riski yönetimi

Faaliyetleri nedeniyle Grup, döviz kurundaki değişiklikler ile ilgili finansal risklere maruz kalmaktadır.

Grup düzeyinde karşılaşılan piyasa riskleri, duyarlılık analizleri esasına göre değerlendirilmektedir.

Cari yılda Grup'un yabancı para bakiyesi bulunmamaktadır (31 Aralık 2019: Bulunmamaktadır).

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

#### (c) Finansal Risk Faktörleri (devamı)

##### Finansal araçlar kategorileri

31 Aralık 2020	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal varlıklar	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal yükümlülükler	Defter değeri (*)	Gerçeğe uygun değeri	Not
<u>Finansal varlıklar</u>					
Nakit ve nakit benzerleri	255.359	-	255.359	255.359	4
Ticari alacaklar (ilişkili taraflardan alacaklar dahil)	125.150	-	125.150	125.150	5
Diğer alacaklar ve dönen/duran varlıklar	-	-	-	-	6
<u>Finansal yükümlülükler</u>					
Ticari borçlar (ilişkili taraflardan alacaklar dahil)	-	28.379	28.379	28.379	9
31 Aralık 2019					
<u>Finansal varlıklar</u>					
Nakit ve nakit benzerleri	187.244	-	187.244	187.244	4
Ticari alacaklar (ilişkili taraflardan alacaklar dahil)	228.086	-	228.086	228.086	5
Diğer alacaklar ve dönen/duran varlıklar	-	-	-	-	6
<u>Finansal yükümlülükler</u>					
Ticari borçlar (ilişkili taraflardan alacaklar dahil)	-	77.898	77.898	77.898	9

(\*) Grup Yönetimi finansal araçların kayıtlı değerlerinin makul değerlerini yansıttığını düşünmektedir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ

31 ARALIK 2020 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") cinsinden ifade edilmiştir.)

### 14. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

(c) Finansal Risk Faktörleri (devamı)

Finansal araçlar kategorileri (devamı)

Finansal araçların kategorileri ve gerçeğe uygun değerleri (devamı)

Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri aşağıdaki gibi belirlenir:

- Standart vade ve koşullarda, aktif likit bir piyasada işlem gören finansal varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri kota edilmiş piyasa fiyatı üzerinden belirlenir.
- Türev araçları haricindeki diğer finansal varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri genel kabul görmüş fiyatlamaya modelleri çerçevesinde belirlenir. Söz konusu modeller, gözlemlenebilen veri piyasa işlemlerinden kaynaklanan fiyatları esas alan indirgenmiş nakit akımlarını temel alır.

### 15. KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Dernek aleyhine açılan davaların toplam tutarı 75.000 TL'dir. Dernek Yönetimi'nin ve hukuk danışmanın görüşüne göre, yükümlülüğün yerine getirilmesi için, ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeden çıkma ihtimalinin muhtemel olmaması nedeni ile 31 Aralık 2020 itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda herhangi bir karşılık ayrılmamıştır (31 Aralık 2019: Dernek aleyhine açılan davaların toplam tutarı 75.000 TL'dir. Dernek Yönetimi'nin ve hukuk danışmanın görüşüne göre, yükümlülüğün yerine getirilmesi için, ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeden çıkma ihtimalinin muhtemel olmaması nedeni ile 31 Aralık 2019 itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda herhangi bir karşılık ayrılmamıştır).

### 16. FİNANSAL TABLOLARIN ONAYLANMASI

Finansal tablolar, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve 4 Mart 2021 tarihinde yayınlanması için yetki verilmiştir.

### 17. DİĞER HUSUSLAR

Rapor tarihi itibarıyla, COVID-19 salgını nedeniyle Dünya Sağlık Örgütü tarafından ilan edilen "Pandemi" devam etmektedir. Söz konusu durumun tüm dünya piyasalarında olumsuzluk yaratması öngörülmüş olup başta devlet otoriteleri tarafından uygulanan kontrol-koruma tedbirleri ve verilen/verilecek olan destekler yoluyla zararların en aza indirilmesi için çalışmalar yürütülmektedir. Grup salgın kaynaklı genel ekonomik aktivitede gözlenen yavaşlamadan olumsuz etkilenmemiştir.

## Finansal Tabloların ve Dipnotların Doğruluğu ve Gerçeğe Uygunluğuna İlişkin Beyan

1. 1 Ocak 2020 – 31 Aralık 2020 dönemine ait Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış, UFRS hükümlerine göre hazırlanan Bağımsız Denetimden geçmiş Konsolide Mali Tablolar ile bunlara ait açıklamaları içeren Dipnotlar ve Yıllık Faaliyet Raporunun tarafımızca incelendiğini,
2. Dernek görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, mali tablo ve dipnotların önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama içermediğini yada açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek her hangi bir eksiklik içermediğini;
3. Dernekteki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde Konsolide Finansal Tablolar ve Dipnotlarının, ilişkin olduğu dönem itibarıyla Derneğimizin mali durumu ve faaliyet sonuçları hakkında gerçeği doğru biçimde yansıttığını ve 5 Mart 2021 tarih ve 6 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile kabul edilerek onaylandığını;

beyan ederiz.



Feyyaz Ünal  
Yönetim Kurulu Başkanı



Ümit İhsan Yayla  
Yönetim Kurulu Üyesi/Sayman



Kayra Üçer  
Yönetim Kurulu Üyesi/Sekreter

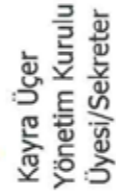
TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ		
2020 YILI KONSOLİDE GELİR GİDER TABLOSU BİLANÇOSU		
GELİRLER	938.363	YÖNETİM
ÜYE AİDATLARI	246.650	PERSONEL
BİREYSEL ÜYE AİDATLARI	18.000	İDARİ
BİREYSEL ÜYE KAZANIM (GİRİŞ AİDATI)	11.713	ŞÜPHELİ ÜYE ALACAKLARI
BİREYSEL ÜYE KAZANIM (YILLIK AİDAT)	616.000	
KURUMSAL ÜYE AİDATLARI	23.000	
KURUMSAL ÜYE KAZANIM (GİRİŞ AİDATI)	23.000	
KURUMSAL ÜYE KAZANIM (YILLIK AİDAT)	174.027	EĞİTİM
EĞİTİM	174.027	EĞİTİM PROGRAMLARI
SPONSORLUK	3.750	HİZMET ALIMLARI
İNTERNET SİTESİ	0	İNTERNET SİTESİ
KURUMSAL YÖNETİM DERGİSİ	3.750	KURUMSAL YÖNETİM DERGİSİ
HİZMET	16.000	MEDYA AJANS HİZMETİ
DİĞER	48.595	
KUR, FAİZ VE FON SATIŞ GELİRLERİ	19.676	
KIDEM TAZMİNATI	28.919	
<b>GİDERLER TOPLAMI</b>	<b>1.200.188</b>	
<b>GELİR AZALANI/ARTANI</b>	<b>-19.453</b>	
<b>TOPLAM</b>	<b>1.180.735</b>	<b>TOPLAM</b>
		<b>1.180.735</b>



Ümit Yayla  
Yönetim Kurulu  
Üyesi/Sayman



Feyyaz Ünal  
Yönetim Kurulu  
Başkanı



Kayra Üçer  
Yönetim Kurulu  
Üyesi/Sekreter

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ VE İKTİSADİ İŞLETMESİ		
1 OCAK 2021 - 31 ARALIK 2021 DÖNEMİ TAHMİNİ KONSOLİDE GELİR GİDER TABLOSU		
GELİRLER	1.346.000	GİDERLER
ÜYE AİDATLARI	308.000	YÖNETİM
BİREYSEL ÜYE AİDATLARI	25.000	PERSONEL
BİREYSEL ÜYE KAZANIM (GİRİŞ AİDATI)	25.000	İDARİ
BİREYSEL ÜYE KAZANIM (YILLIK AİDAT)	689.000	ŞÜPHELİ ÜYE ALACAKLARI
KURUMSAL ÜYE AİDATLARI	143.000	
KURUMSAL ÜYE KAZANIM (GİRİŞ AİDATI)	156.000	
KURUMSAL ÜYE KAZANIM (YILLIK AİDAT)	200.000	EĞİTİM
EĞİTİM	200.000	EĞİTİM PROGRAMLARI
SPONSORLUK	5.000	HİZMET ALIMLARI
İNTERNET SİTESİ	0	İNTERNET SİTESİ
KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ	0	KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ
KURUMSAL YÖNETİM DERGİSİ	5.000	KURUMSAL YÖNETİM DERGİSİ
KUR VE FAİZ GELİRLERİ	20.279	MEDYA AJANS HİZMETİ
KUR VE FAİZ GELİRLERİ	20.279	
<b>GİDERLER TOPLAMI</b>	<b>1.563.299</b>	
<b>GELİR ARTANI</b>	<b>7.980</b>	
<b>TOPLAM</b>	<b>1.571.279</b>	<b>TOPLAM</b>
		<b>1.571.279</b>



Ümit Yayla  
Feyyaz Ünal



Kayra Üçer



# Adillik

# Şeffaflık

# Hesap Verebilirlik

# Sorumluluk

Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 34349

Beşiktaş/İstanbul info@tkyd.org

Tel: +90(212) 347 62 00

Fax: +90 (212) 347 62 01

www.tkyd.org