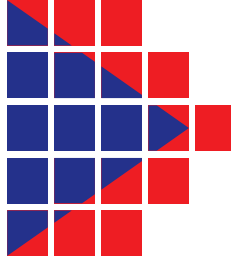


Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği  
Corporate  
Governance  
Association  
of Turkey



# 2021 FAALİYET RAPORU



# İÇİNDEKİLER





### Değerli Üyelerimiz,

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak kuruluşumuzu gerçekleştirdiğimiz 2003 yılından bu yana, kurumsal yönetim anlayışının ve prensiplerinin Türkiye’de tanınması, anlaşılması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla

hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Bu kapsamda şirketlerin kurumsal yönetim kapasitelerinin artırılması, yönetim süreçlerinin çağın gereklerine uygun olarak meydana getirilmesi, finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve kamuoyunun bilgilendirilmesine yönelik kapsamlı çalışmalar yürütüyoruz.

Türkiye’nin kalkınması için bu yönde faaliyet gösteren bütün kurumlarımızın sağlam temellere oturması, ‘başarılı bir kurumsal yönetim yapısı’ oluşturabilmelerinden geçiyor. TKYD olarak, kurumsal yönetimin; karar alma mekanizmalarında, yönetim kurulu toplantılarında ve kurumların tüm kademelelerinde sağlıklı bir biçimde uygulanmasını kapsayan davranışsal yönetim alanında henüz kat etmemiz gereken uzun bir yolumuz olduğuna inanıyoruz.

İçinde bulunduğumuz dönemde organizasyonların devamlılıklarını sağlayabilmeleri için belirsizlik ve risklerden korunmalarının yolunun kurumsal yönetimden geçtiğine yönelik farkındalık hızla artıyor. Aslında risk ve kriz yönetimi kurumların ajandasında oldukça uzun zamandır yer alan konular arasında bulunuyor. Ancak bu durumun bir belirsizlik olmaktan çıkıp hayatımızın, iş yapış şekillerimizin merkezine yerleşmesi Covid-19 Pandemisi ile birlikte oldu. OECD’nin Covid-19 Pandemisi’nin sermaye piyasalarındaki etkilerini değerlendirdiği raporunda pandemi sonrası yaşanacak toparlanma sürecinde kurumsal yönetim prensiplerinin uygulanmasına ve önemine dikkat çekiliyor.

Memnuniyetle belirtmek gerekir ki; kurumlarımız bu konuya artık daha fazla eğiliyor ve özen gösteriyor. Son dönemde aramıza katılan tüzel üye sayısındaki hızlı artış da bu eğilimi

örnekleyen güzel gelişmeler olarak dikkat çekiyor. 2021 yıl sonunda 80 tüzel üyemiz vardı; bireysel üyemiz ise 378 idi. Tüzel üyelerimizin Türkiye’nin gayri safi milli hasılasının yüzde 25’ini oluşturan şirketlerden oluşması da hem kurumsal yönetim ilkelerinin daha fazla benimsendiğini göstermesi açısından hem de TKYD’nin bu alanda bir referans kurum olarak kabul edilmesi bakımından, memnuniyet verici olarak değerlendiriyoruz.

Biz de Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yani kurumsal yönetim ilkeleri üzerine inşa edilmiş devlet ve şirket yönetimlerini destekliyor, sürece katkı sunmaya odaklanıyoruz.

Sevgi ve saygılarımla,

**Dr. Tamer Saka**  
**Yönetim Kurulu Başkanı**

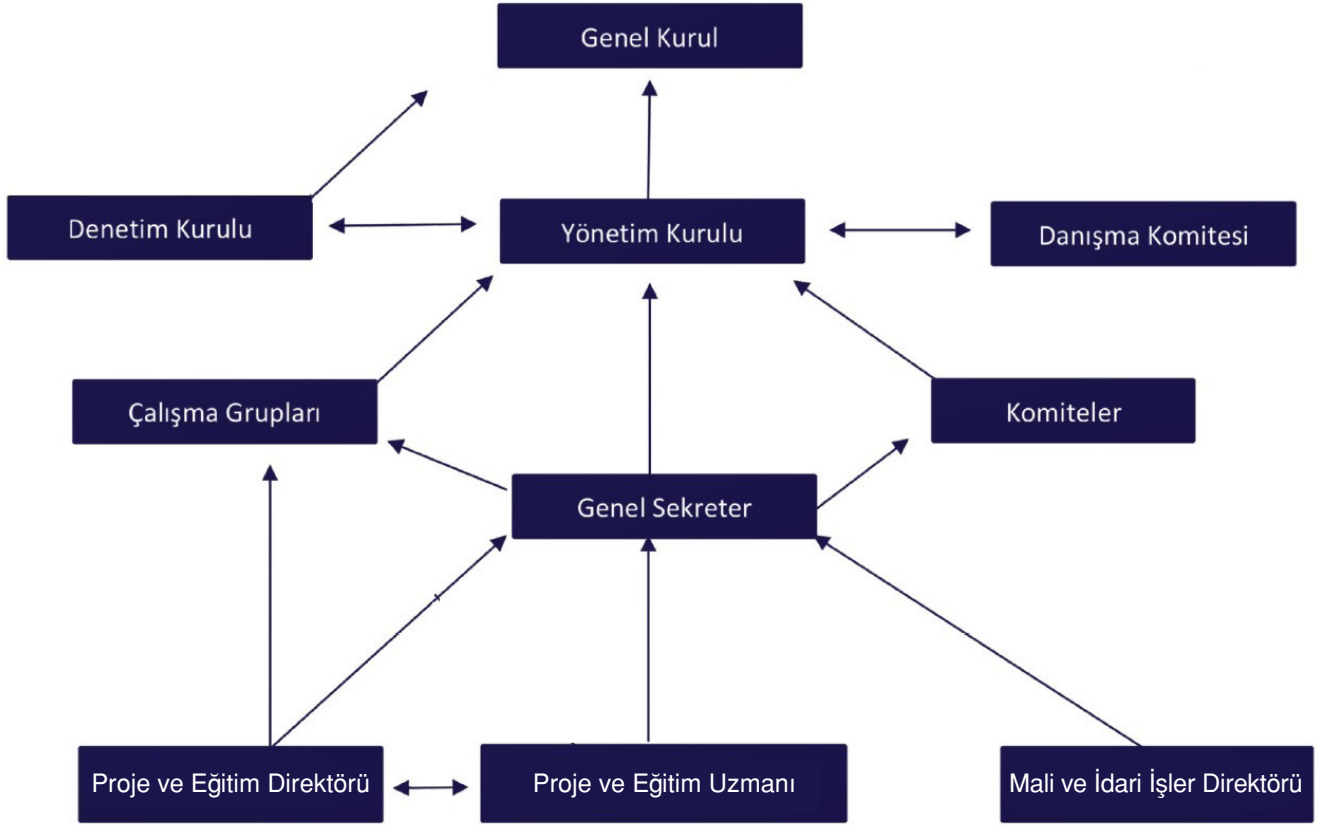




Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonu ile hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine 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 2021

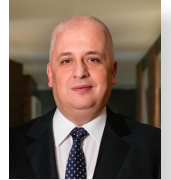


## YÖNETİM KURULU

### DR. TAMER SAKA

Yönetim Kurulu Başkanı

BMS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş. Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesi

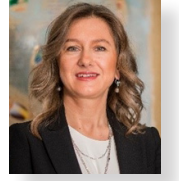


Dr. Tamer Saka; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamlamıştır. Sırası ile Arthur Andersen ve Ernst & Young şirketlerinde Risk Yönetim Danışmanlığı hizmetlerinden sorumlu Müdür ve Kıdemli Müdür görevlerini yürüten Tamer Saka, 2004 yılında Risk 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 Koordina-

törlüğü 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. 1 Eylül 2021 tarihinden itibaren ise BMS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş. Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini yürütmektedir. Bununla birlikte TKYD Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almaktadır.



### 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 yılın-

da İç Denetim Koordinatörü olarak çalışmaya başladığı Sütaş Grubu'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.

### MURAT KOLBAŞI Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Arzum A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



Murat Kolbaşı, 1966 yılında İstanbul'da doğdu. 1987 yılında Marmara Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdikten sonra 1988 yılında Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş.'de Satış ve İş Geliştirme Müdürü olarak iş yaşamına başladı. 1996 yılında Yönetim Kurulu Başkan yardımcılığı görevine getirildiğinde, Arzum markasının ülke çapında büyümesine ve yayılmasına profesyonel katkıda bulundu. 2008'de Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkanı olarak atandı. Aynı yıl % 49 hisse devri ile dünyanın önde gelen İngiliz yatırım firmalarından Ashmore Portföy Yönetimi A.Ş. ile ortaklık kurulmasında önderlik ederek Arzum'un sektöründe dünya çapında tanınan öncü bir firma olması yolunda ilerlemesine katkıda bulundu. 2013 yılında, Ashmore Portföy Yönetimi A.Ş. ile 5 yıllık anlaşmanın sona ermesi üzerine; Arzum hisselerinin % 49'unun Ashmore'dan, Mediterra Capital Partners I'in iştiraki olan SDA International S.a.r.l.' a satılmasında önemli bir rol üstlendi.

Murat Kolbaşı 2008 yılından beri Arzum'un Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmüş olup; Eylül 2015 itibarı ile de Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevini sürdürmektedir. DEİK Yönetim ve İcra Kurulu üyesi, DEİK Asya Pasifik İş Konseyleri Koordinatör Başkanı olan Murat Kolbaşı; DEİK Türk-Hong Kong İş Konseyi Başkanı, Türk-Çin İş Konseyi Başkan Yardımcısı olmakla birlikte, Türk-Tayvan İş Konseyi'nde aktif görev üstlenmekte olup, TOBB Züccaciyeciler Meclisi Başkanı, İTO Meclisi, TÜSİAD, MÜSİAD üyesi, Türk Kahvesi ve Araştırmaları Derneği Yönetim Kurulu üyesi, (Züccaciyeler Derneği) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve aynı zamanda TAİDER (Türk Aile İşletmeleri Derneği) Kurucu üyesidir. İngilizce bilen Murat Kolbaşı, evli ve iki erkek çocuk babasıdır.

### CAN ÇAKA Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Bira Grubu Başkanı ve Anadolu Efes CEO



Ortadoğu Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden 1994 yılında mezun olan Can Çaka, 1998 yılında yine Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde MBA programını tamamlamıştır. Mesleki kariyerine 1994 yılında başlayan Can Çaka İş Analisti ve Sistem Mühendisi olarak çeşitli şirket ve projelerde görev aldı. Aralık 1997'de Anadolu Efes ailesine katılan Can Çaka, 2000 yılına kadar Yurt Dışı Bira Başkanlığı'nda Uzman, 2000 - 2001 tarihleri arasında Efes Ukrayna Mali ve İdari İşler Müdürü, 2001 - 2005 tarihleri arasında Efes İçecek Grubu Strateji ve İş Geliştirme Müdürü olarak görev yapmıştır. 2005 - 2008 tarihleri arasında; Efes İçecek Grubu Strateji ve İş Geliştirme Direktörü, 2008 - 2012 tarihleri arasında Efes

Bira Grubu Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü olarak Anadolu Efes kariyerine devam eden Can Çaka, 2013 - 2018 yılları arasında Anadolu Grubu Mali İşler Başkanı olarak görev almıştır. Can Çaka, 1 Ocak 2019 tarihinden bu yana Bira Grubu Başkanı ve Anadolu Efes CEO'su olarak görevini sürdürmektedir.

Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda iş dünyasında iklim krizi ile mücadele ve kalkınma alanlarındaki çabalara katkı sağlamak için çalışan Can Çaka, UN Global Compact Türkiye ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin yönetim kurullarında gönüllü görev almaktadır.

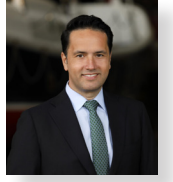


## ORGANİZASYON YAPISI

### POLAT ŞEN

Yönetim Kurulu Asıl Üye

Arçelik A.Ş. Finansman ve Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı



1976 İstanbul doğumlu olan Polat Şen, lisans eğitimini 1998 yılında Marmara Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nde, Yüksek Lisans eğitimini 1999 yılında İngiltere'de Bradford Üniversitesi Uluslararası Finans Bölümünde gerçekleştirmiştir. Şen, Harvard Business School Advanced Management Programını 2016 yılında tamamlamıştır. İş yaşamına 2000 yılında Koç Holding Denetim Grubu Başkanlığı'nda başlayan Şen, 2004 yılında Arçelik A.Ş. İç Denetim Yöneticisi, 2008 yılında Grundig Elektronik / Grundig Multimedia B.V. Finans ve Mali İşler Grup Direktörü olarak görev yapmıştır. 2009 -2010 yılları arasında Grundig Multimedia B.V. Finans ve Mali İşler Direktörü olarak Al-

many'a'da görev yaptıktan sonra, 2010 – 2015 yılları arasında Arçelik A.Ş. Satınalma Direktörü görevini üstlenmiştir.

Şubat 2015'ten bu yana Arçelik A.Ş. CFO olarak görev yapmaktadır. Şirketin Finansman ve Mali İşler ile ilgili alanlardaki sorumluluklarının dışında, Arçelik'in Sahra Altı Afrika'daki ticari operasyonlarını, Hukuk ve Uyum ve Satınalma fonksiyonlarını yönetmektedir. Şen'in, Arçelik'in 29 ülkedeki 38 iştirakinde yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır.

Polat Şen ayrıca Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu – DEİK'in Türkiye – Güney Afrika İş Konseyi Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

### AV. SENEM DENKTAŞ

Yönetim Kurulu Üyesi, Sekreter

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı, Ortak



Av. Senem Denктаş İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuş ve uluslararası yüksek lisans derecesini London School of Economics and Political Sciences'da tamamlamıştır. 1998 yılından bu yana Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'nda çalışmaktadır. Altyapı & Proje Finansmanı alanında çalışan Denктаş, proje geliştirme sürecinin her aşamasında verdiği kapsamlı danışmanlık hizmeti ve operasyon dönemine ilişkin gereksinimleri işlem tasarlanma aşamasında dikkate alabilmesiyle takdir kazanmıştır. Altyapı projelerine ek olarak, birleşme ve devralmalar alanında da her türlü sektör ve işlem türünü içeren 20 yılı aşkın deneyimi ve özellikle hızlı ve yaratıcı yaklaşımıyla sektörde bilinirlik kazanmıştır.

Altyapı alanında özellikle hastane kampüsü projelerini içerecek şekilde her türlü sektör ve farklı finansman modelinde deneyim sahibi olan Denктаş, sponsorları ve her türlü finansman kuruluşunu temsil etmektedir. Birleşme ve devralmalar alanında ise özel yatırım fonları da dâhil olmak üzere her türlü yatırımcıyı temsil etmektedir. Bugüne kadar birçok yatırımcıyı hem sektöre giriş hem de sektörden çıkış işlemlerinde başarıyla temsil etmiştir. Denктаş'ın TKYD, DEİK ve İLİ-İstanbul derneklerinin yanı sıra KALİD Maarifiler Derneği ve İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mezunlar Derneği'ne üyeliği bulunmaktadır.

### 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

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.



## AHMET EMİR TURAN Yönetim Kurulu Üyesi ETİ Gıda Yönetim Kurulu Başkan Vekili



İstanbul Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 2004 yılında mezun olan Ahmet Emir Turan, 2008 yılında yine İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde MBA programını tamamlamıştır.

Mesleki kariyerine 2005 yılında Cerrahoğlu Hukuk Bürosu'nda Avukat olarak başlayan Ahmet Emir Turan, 2007 yılında ise Finansbank İstanbul Kurumsal Şube'de Yetkili Yardımcısı olarak bankacılık sektöründe devam etti.

Daha sonra aile şirketi olan Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de, önce İş Geliştirme Yöneticisi, sonrasında ise Başkanlık Ofisi Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır. 2018 yılından itibaren ise,

Eti Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görevini sürdürmektedir.

Eş zamanlı olarak, 2019 yılından beri Eti Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi, 2004'te faaliyete başlayan Sarp Havacılık Lojistik A.Ş.'nin Kurucu Ortağı; 2010 yılında kurulan Sarp Yat A.Ş.'nin Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesidir.

Profesyonel kariyerinin yanı sıra müziğe olan tutkusunu iş haline getirmek istemesi üzerine, müzisyenleri bir araya getirecek olan müzik platformu Giggem'i kurmuştur.

1980 İstanbul doğumlu olan Emir Turan, evli ve iki çocuk babasıdır.

## HAKAN ATEŞ Yönetim Kurulu Üyesi DenizBank CEO



1959 doğumlu olan Ateş, TED Ankara Koleji'nde öğrenimini tamamladıktan sonra Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme alanında lisans eğitimini tamamlamıştır. Kariyerine 1981 yılında İş Bankası'nda Teftiş Kurulu Müfettişi olarak başlayan Ateş, 1986 –1993 yılları arasında Interbank'ın çeşitli birimlerinde görev aldıktan sonra Elmadağ, Şişli, Bakırköy, İzmir ve Merkez Şubeleri'nde Şube Müdürlüğü yapmıştır. Interbank'ın Nakit Yönetimi Sistemini kurmuş ve 1993 yılında Merkezi Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine atanmıştır. 1994-1996 yılları arasında Bank Ekspres'te Mali İşler ve Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmış ve Bank of America'nın danışmanlığında Bank Ekspres'in yeniden yapılandırılması projesini yürütmüştür. Rusya'da GarantiBank Moscow'u kurmuş, 1996 Haziran ayından itibaren bir yıl boyunca burada Genel Müdür olarak görev yapmıştır. 1997 Haziran ayında DenizBank'ta Kurucu Genel Müdür olarak başladığı görevine halen devam etmektedir.

DenizBank hisseleri Ekim 2004'te halka arz edilmiş, arz miktarının 5.5 katı kadar talep toplanmıştır. Ayrıca Ateş yönetiminde Mayıs 2006'da Zorlu Holding sahipliğindeki DenizBank hisselerinin 3.250

Milyar Dolar bedel ve Türkiye'de en yüksek tutar olan 4,7 çarpan değeriyle Dexia S.A.'ya satış süreci gerçekleştirilmiştir. Ateş, altı yıl sonra Haziran 2012'de Dexia Grubu sahipliğindeki DenizBank hisselerinin % 99.85'inin 1.33 çarpan değeri ve 3.6 Milyar Dolar bedel ile Sberbank'a, Temmuz 2019'da ise zorlu piyasa koşullarına rağmen 1 çarpana yakın bedel ile 15,48 Milyar TL'ye Emirates NBD'ye satış sürecini yönetmiştir. Mayıs 2011'de Deniz Emeklilik'in defter değerinin 10 katı bedelle 256 Milyon Euro'ya, 15 yıllık satış anlaşması ile devredilmesi ve 2013 yılında Citi Türkiye Bireysel Bankacılık Bölümü'nün yaklaşık 1.500 çalışanıyla devralınması da Ateş'in yönetiminde gerçekleşmiştir.

DenizBank iştirakleri olan Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş., Inter-tech A.Ş., DenizBank Moskova ve DenizBank AG'de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini sürdüren Hakan Ateş, 2020 Eylül ayı itibarıyla Emirates NBD Mısır'da Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. 2015 yılında Bahçeşehir Üniversitesi tarafından Türkiye'ye Değer Katanlar Ödülü'ne layık görülen Ateş, iki çocuk babasıdır ve iyi derece İngilizce bilmektedir.

## TANYER SÖNMEZER Yönetim Kurulu Üyesi Management Centre Türkiye (MCT) 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 sevdiikleri 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.



## ORGANİZASYON YAPISI

### PERİHAN İNCİ Yönetim Kurulu Üyesi İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi



Galatasaray Lisesi'nden 1982 yılında mezun olmuş, İ.Ü. Felsefe Bölümü'nü 1986 yılında bitirmiştir. 2007 yılında Harvard Business School Advanced Management Programını (AMP) tamamlamıştır.

2013-2016 yılları arasında Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptığı İnci Holding'de, halen Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Eş zamanlı olarak Maxion-Jantaş'ta Yönetim Kurulu Üyesi ve kurucusu olduğu PBA İç ve Dış Yatırım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanıdır.

1996-2013 yılları arasında, ağırlıklı olarak otomotiv tedarik sanayinde faaliyet gösteren İnci Holding ve şirketlerinde, Yönetim Kurulu Üyeliği, grup şirketlerinden İnci Akü A.Ş., İncitaş A.Ş.'de ve Aten San. ve Tic. A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır.

1999-2010 yılları arasında Belçika'nın Antalya Fahri Konsolosluk görevini yürüten Perihan İnci, 2010 yılında Belçika Krallığı tarafından "Chevalier de l'Ordre de la Couronne" nişanına layık görülmüştür.

1987 yılında Antalya'da tekstil sektöründe iş hayatına başlayan İnci, yukarıdaki sorumluluklarına ek olarak 2008 yılına dek bu sektörde çalışmıştır. 2001 yılında bu sektörde ilk girişimini de hayata geçirmiştir.

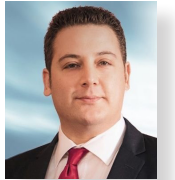
Perihan İnci, yurt içi ve yurt dışındaki etkinliklerde, üniversitelerde Liderlik, Kadın Yönetici Olmak, Girişimcilik, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması konularında sunumlar yapmaktadır. 2015 yılı 'Women To Watch' Marka Lideri ödülü, 2017'de New York'da TOA 'Turk of America' Otomotiv Sektöründe Mükemmellik jüri özel ödülü, Eylül 2018 Şangay konferansında IWEC (The International Women's Entrepreneurial Challenge) ödülünü almıştır.

Endüstri 4.0, dijitalleşme ve girişim projelerine destek veren Perihan İnci aynı zamanda Melek Yatırımcı belgesi sahibidir.

TÜSİAD SD<sup>2</sup> Programı Görev Gücü Başkanı ve TÜSİAD 2021 dönemi YYK Üyesidir. TKYD, ESİAD ve TARKEM Derneklerinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Women Corporate Directors (WCD), TAİDER derneklerinde de üyeliği bulunmaktadır. DEİK Japonya Yürütme Kurulu Üyesidir.

Bir kız ve bir erkek çocuk annesi Perihan İnci, İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

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



Borusan Holding Kamu Politikaları ve Kurumsal İlişkiler Direktörü olarak görev yapmakta olan Eray Akdağ, 2019 yılında kurduğu Borusan Holding Ankara Ofisi'ni yönetmekle birlikte Borusan Grup Şirketlerinin (Borusan Mannesmann Boru, Borçelik, Borusan Lojistik ve Borusan Limanı, Borusan CAT, BMW, Mini, Jaguar ve Land Rover markalarını Türkiye'de temsil eden Borusan Otomotiv Grubu, Supsan, Borusan Araç İhale, Borusan EnBW Enerji başta olmak üzere) kamu angajman politikalarına katkı sağlayarak yön vermektedir. Bu kapsamda TOBB, DEİK, TAİK, Amerikan Ticaret Odası ABD-Türkiye İş Konseyi, TÜSİAD, YASED, Amerikan Şirketler Derneği AmCham ABFT, Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası (AHK Türkiye) gibi önde gelen iş dünyası temsil örgütlerinde de aktif olarak sorumluluk üstlenmektedir.

Daha önce on yılı aşkın süre TÜSİAD'ın Ankara Daimi Temsilcisi olarak görev yapan Akdağ, yaklaşık 16 yıl süreyle görev aldığı bu kurumda Türkiye Büyük Millet Meclisi başta olmak üzere çok sayıda resmi ve diplomatik kurum ile önde gelen ulusal ve uluslararası şirketler arasında köprü görevi görmüştür. Ayrıca 2012-2016 yılları arasında Ankara Üniversitesi ve TOBB ETÜ'de yüksek lisans ders-

leri de veren Akdağ, 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 ders vermiştir.

A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi ve T.E.D. Ankara Koleji mezunu olan Akdağ, yükseköğrenimine yine bu üniversitede "Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri" ile "Avrupa Birliği ve Uluslararası Ekonomik İlişkiler" alanlarında devam etmiştir. Ardından Cornell Üniversitesi yöneticiliğe dair uzaktan öğretim programları dahil çeşitli profesyonel gelişim sertifika programlarını tamamlamıştır.

İngilizce ve Türkçe dillerinde çeşitli yayınları bulunan Akdağ ayrıca sınırlı düzeyde Japonca ve Almanca bilgisine sahiptir. Resmi Uluslararası Liderlik Programları kapsamında 2004 yılında Japonya ve 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanlıklarınca bu ülkelerdeki programlarda ağırlanmış, 2015 yılında ise Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu Avrupa Takımı'na seçilmiştir. World Economic Forum'un Global Shapers girişimi, Türkiye Teknoloji Vakfı (TTGV) ve TEDxTunalı bağlamında çeşitli gönüllü çalışmaları yürüten Akdağ topluma kişisel katkıların önemine inanmaktadır.





### 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; iç 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.

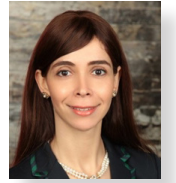
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (CPA), CFE (Certified Fraud Examiner), CRMA (Certification on Risk Management Assurance), CAC (Certified Advanced Coach), QFL (Qualification in Futurism Leadership) ruhsat ve sertifikalarına sahiptir.

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.

### 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 Siciline kayıtlı olarak avukatlık ve arabuluculuk yapmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.



## ORGANİZASYON YAPISI

### 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.

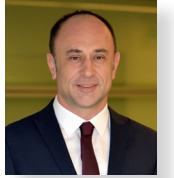
2004 ve 2006 yılları arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde üstlendiği koordinatör yardımcısı görevinin ardından iş hayatını 2009 yılına kadar Hergüner Danışmanlık A.Ş.'de iş geliştirme müdürü ve

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.

### 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 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.

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



Adnan Akan 1993 yılında PwC Türkiye ofisine katılmıştır. PwC Perakende ve Tüketicilere 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), TUSIAD

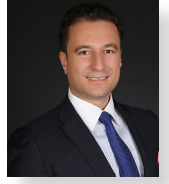
Kurumsal Yönetim ve Perakende Sektörü - Tüketici Hakları Çalışma Grupları, Bağımsız Denetim Derneği (BDD), Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği (TMUD) ve Fenerbahçe Spor Kulübü Divan Heyeti üyelikleri bulunmaktadır.

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.



### AV. BURÇAK ÜNSAL Yönetim Kurulu Yedek Üyesi Ünsal Hukuk Bürosu, Kurucu Ortak



Burçak Ünsal, New York ve İstanbul Barolarına kayıtlı bir avukat olup, Ünsal Hukuk Bürosu'nun kurucu ortaklarından. Aynı zamanda Türkiye'nin ilk ve tek blockchain teknolojileri kuluçka merkezi ve hızlandırma programı Inkube'un kurucu ortağıdır ve Avrupa Patent Enstitüsü ve Türk Patent Enstitüsü patent ve marka vekilidir.

Boğaziçi Üniversitesi Bilişim Sistemleri Araştırma Merkezi Genel Kurul Üyesi olan Burçak Ünsal'ın, aralarında ABD Kongre Kütüphanesi

tarafından da yayımlanmış çalışmaları vardır. Ünsal Hukuk Bürosu'nu kurmadan önce Google & YouTube bölgesel hukuk müşavirliği yapmış, Washington DC, Tokyo, Londra ve İstanbul'da önde gelen hukuk şirketlerinde avukatlık yapmıştır.

Ünsal'ın, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nden ve University of Virginia Law School'dan yüksek lisans dereceleri vardır.

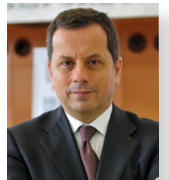
### DR. KEMAL EROL Yönetim Kurulu Yedek Üyesi Dr. Kemal Erol Hukuk Bürosu, Kurucu



1954 Ankara doğumlu Kemal Erol; ilk, orta ve lise eğitiminden sonra Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni 1975 yılında iyi derece ile bitirdi. Aynı fakültenin ilk master öğrencisi olarak Özel Hukuk dalında İpoteklerle ilgili tezini 1977'de yayınladı. Uşak Hakimliği, askerlik görevi sırasında Milli Savunma Bakanlığı ve Araklı (Trabzon) Hakimliklerinden sonra 1981/1989 arasında Yargıtay 7'nci Hukuk ve 11'nci Hukuk (Ticaret) Dairelerinde Tetkik Hakimliği yaptı. Bu arada Türkiye'nin Avrupa Birliği ile ilgili çalışmaları için 1987'de sınavla seçilerek bir yıl İngiltere'de Norwich ve Londra'da eğitim gördü. Ertesi yıl Hollanda Amsterdam Üniversitesine devam ederek "Avrupa Topluluğu ve Türk Rekabet Mevzuatlarının Karşılaştırılması" isimli tezi ile Avrupa Topluluğu Hukuku Yüksek Lisans derecesi aldı. Daha sonra Jean Monnet bursunu kazanıp, Ankara ve Londra Üniversitesi King's College'de doktora çalışmalarını tamamlayarak, Rekabet Kurallarının Ülke Dışı Uygulaması konulu tezle Avrupa Toplulukları Hukuku Doktoru ünvanını aldı. Adalet Bakanlığı Avrupa Topluluğu Koordinasyon Dairesinin kurucularından olup, 1989-1997 arasında Türk mevzuatının Avrupa Birliğine uyumu çalışmalarına katkıda bulundu. Bu arada Rekabet Alanındaki Mevzuat Uyum Komitesi Başkanlığı ve Şirket-

ler Hukuku, Fikri Haklar ve Kamu İhaleleri alanındaki Mevzuat Uyum Komitelerinin de raportörlüğünü yaptı. T.B.M.M.'nce 1994 sonunda kabul edilen ilk Rekabet kanununun hazırlanmasındaki katkılarının bir sonucu olarak, Yargıtay kontenjanından seçildiği ilk Rekabet Kurulunda üye ve ikinci başkan olarak, 1997-2003 yılları arasında altı yıl görev yaptı. Görev süresinin bitiminden sonra Rekabet Kurulundan ve Hakimlikten emekli olarak, üç yıl süreyle Koç Holding A.Ş.'nin Baş Hukuk Müşavirliğini yürüttü. 1 Mart 2006 tarihinde kendi isteğiyle bu görevinden de ayrılarak, Dr. Kemal Erol Hukuk Bürosunu kurdu. Rekabet Hukuku alanında Türkiye'de olduğu kadar Avrupa Birliği, OECD, UNCTAD ve WTO çevrelerinde de tanınan Dr. Kemal Erol, TÜSİAD üyesi iken TÜSİAD Rekabet Çalışma Grubu Başkanlığını beş yıl yapmış olup, halen Rekabet Derneği İstanbul Şubesi Başkanlığını da yürütmektedir. Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde Rekabet Hukuku dersleri veren ve aynı üniversitenin Eczacılık Fakültesi kurucu Dekanı Prof. Dr. Dilek Erol ile evli olan Dr. Kemal Erol'un iki çocuğu bulunmaktadır. Lefkoşa'da kurulu Kıbrıs Amerikan Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nin Kurucu Dekanlığı yanı sıra Karaköy Rotary Kulübü'nün 2019-2020 yılı dönemi Başkanlığı görevlerini de üstlenmiştir.

### AHMET MURAT SELEK Yönetim Kurulu Yedek Üyesi Stratejik ve Kurumsal Yönetim Danışmanı



1980 yılında Boğaziçi Üniversitesi-Makina Mühendisliği Bölümü'nden lisans derecesi, 1982 yılında da Cornell Üniversitesi (ABD)-Mekanik Bölümü'nden lisansüstü derecesi alarak mezun olmuştur.

30 yılı aşan profesyonel kariyerinde bazı önde gelen otomotiv şirketlerinde üst düzey yöneticilik yapmıştır. 1992-2003 yıllarında Tofaş (Koç Holding & Fiat Grubu ortaklığı) Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı, 2003-2007 yıllarında Otoyol-Iveco (Koç Holding & Fiat

Grubu ortaklığı) CEO'luğu, 2008-2016 yıllarında da Karsan Otomotiv (Kıraça Grubu şirketi) CEO'luğu görevlerini üstlenmiştir. Halen bazı önde gelen şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve danışmanlığı görevlerinin yanı sıra stratejik ve kurumsal yönetim danışmanlığı, mentorluğu ve koçluğu yaparak, yetkinlik ve deneyim sahibi olduğu konularda katkıda bulunmaya devam etmektedir.



### DENETİM KURULU



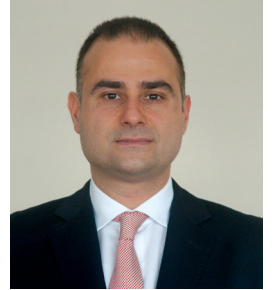
**ZEYNEP OKUYAN**  
Denetim Kurulu Başkanı  
EY Türkiye



**ŞİRİN SOYSAL**  
Denetim Kurulu Başkan  
Yardımcısı  
KPMG Türkiye



**DOĞU ÖZDEN**  
Denetim Kurulu Asıl Üyesi  
Tofaş Türk Otomobil



**AV. SİNAN NAİPOĞLU**  
Denetim Kurulu Asıl Üye  
Naipoğlu Hukuk Bürosu



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



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



**AV. SERHAN KOÇAKLi**  
Denetim Kurulu Yedek Üyesi  
Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı  
Hukuk Bürosu



**NALAN UYSAL**  
Denetim Kurulu Yedek Üyesi  
Hera Strateji ve Yönetim  
Hizmetleri





## DANIŞMA KURULU



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



**ACLAN ACAR**  
Aclan Acar Stratejik  
Danışmanlık, Kurucu  
Başkanı



**AV. ÜMİT HERGÜNER**  
Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Ortaklığı  
Kurucu Ortak



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



**MUHARREM YILMAZ**  
Sütaş Grubu  
Yönetim Kurulu Başkanı



**MEHMET GÖÇMEN**  
Yönetim Danışmanı



**HURŞİT ZORLU**  
Anadolu Grubu, İcra Başkanı



**ALİ AYDIN PANDIR**  
TEKFEN Grup Şirketleri  
Başkanı



**CEM UŞAKLI**  
Truva Capital, Ortak



**PROF. DR. MUHSİN  
MENGÜTÜRK**  
Doğuş Holding A.Ş.,  
Danışma Kurulu Üyesi



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



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

## İDARİ KADRO



**TANLA YUMRUKÇAL**  
Genel Sekreter

1977 yılında İstanbul'da doğan Tanla Yumrukçal, 1999 yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra, kariyerine Deloitte İstanbul ofisinde, denetim departmanında Denet-

çi olarak başladı. 3,5 sene boyunca THY, Procter&Gamble, Netaş, Karsan gibi Türkiye'nin önde gelen ulusal ve uluslararası şirketlerinin finansal denetimi ile birlikte çeşitli şirketlerin değerlendirme ve konsolidasyon projelerinde görev aldı.

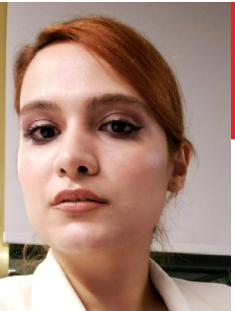
Deloitte'un ardından, İş Yatırım Kurumsal Finansman bölümüne geçerek, DESA Deri'nin halka arzı, THY'nin ikincil halka arzı ve TEKEL Alkollü İçecekler'in özelleştirilmesi gibi büyük ölçekli halka arz ve özelleştirme projelerinde görev aldı.

Turkcell İletişim Hizmetleri'nde Yatırımlar ve İştirakler Müdürü olarak uluslararası GSM ihaleleri ve şirket satın alımı projelerini yürüttü. Superonline ve Belarus'un 3. GSM operatörünün satın alımı projelerinde ve çeşitli iştiraklerin kuruluş projelerinde beş sene boyunca görev aldı.

2013 yılında Şirket Satışları, Şirket Alımları ve Şirket Birleşmeleri Direktörü olarak Yıldız Holding bünyesine katıldı. 7 yıla yakın görev süresi boyunca DiaSA, DeMet's Candy Company, Aytaç Gıda, Adapazarı Şeker Fabrikası gibi şirketlerin satın alım projelerinde ve Türkiye tarihinin en büyük dış satın alım işlemi olan United Biscuits şirketinin satın alımı projesi ekibinde yer aldı. Yıldız Holding'in içecek iş biriminin, Örgen Gıda, Farmamak, Starcity AVM gibi şirketlerinin satış projelerini yürüttü. Çeşitli tasfiye, birleşme ve kısmi bölünme işlemleri ile birlikte son olarak ŞOK Marketler halka arzı ve GODIVA Japonya ve Güney Kore operasyonlarının satışı projelerinde görev aldı.

Proje ekipleri ile birlikte M&A/Acquisition Finance of the Year (2015-Bonds & Loans), Best M&A Deal in EMEA (2015-EMEA Finance), Best M&A Deal of the Year (2017-EMEA Finance) ve Corporate Organizational Performance Award (2018-M&A Advisors) ödüllerine layık görüldü.

Tanla Yumrukçal, 15 Mart 2021 tarihi itibarıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri olarak görev yapmaktadır.



**ZEYNEP ÖZÇELEBİ**  
Proje ve Eğitim Uzmanı

Amsterdam Üniversitesi'nde Sosyal Etki Psikolojisi üzerine yüksek lisans yaparken sivil toplum projelerinde proje asistanı olarak yer almıştır. İnsan kaynakları departmanında insan kaynakları ve eğitim uzmanı pozisyonunda çalışmıştır. Dijital pazarlama ve danışmanlık şirketinde proje uzmanlığı yapmıştır. Marmara Üniversitesi Kişilerarası İletişim Bölümü'nde master yapmaya devam etmektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde Ekim 2021'den bu yana Proje ve Eğitim Uzmanı olarak görev almaktadır.

**HANDE GÜRTEPE**  
Proje ve Eğitim Direktörü



İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü mezunudur. Üniversite eğitiminin ardından, ulusal ve uluslararası markalara iletişim danışmanlığı yapan ajanslarda müşteri ilişkileri yöneticiliği yapmıştır.

2012 yılından bu yana TKYD'de görev almaktadır. TKYD bünyesinde faaliyet gösteren çalışma gruplarının koordinasyonu, eğitim programlarının düzenlenmesi, iletişim çalışmalarının takibinden sorumludur.

**AHMET BALCILAR**  
Mali ve İdari İşler Direktörü



2003 Ocak ayında TKYD İdari İşler Sorumlusu olarak çalışmaya başlamıştır. 2005-2008 yılları arasında UNDP İstanbul proje program finans direktörü, 1999-2003 yılları arasında Ünsel 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 2021

2021 yılında 13  
Webinar, 2 Anadolu  
Semineri düzenledik.

Toplamda 15 çevrim içi  
eğitim düzenledik.

Çalışma gruplarımız  
15 kez, komitelerimiz  
28 kez toplandı.

1 dergi, 4 e-bülten  
olmak üzere toplam 5  
yayın çıkardık.

Aile şirketlerine  
yönelik 1 rehber  
yayın yayımladık.

24 tüzel ve 33  
bireysel üye  
kazandık.

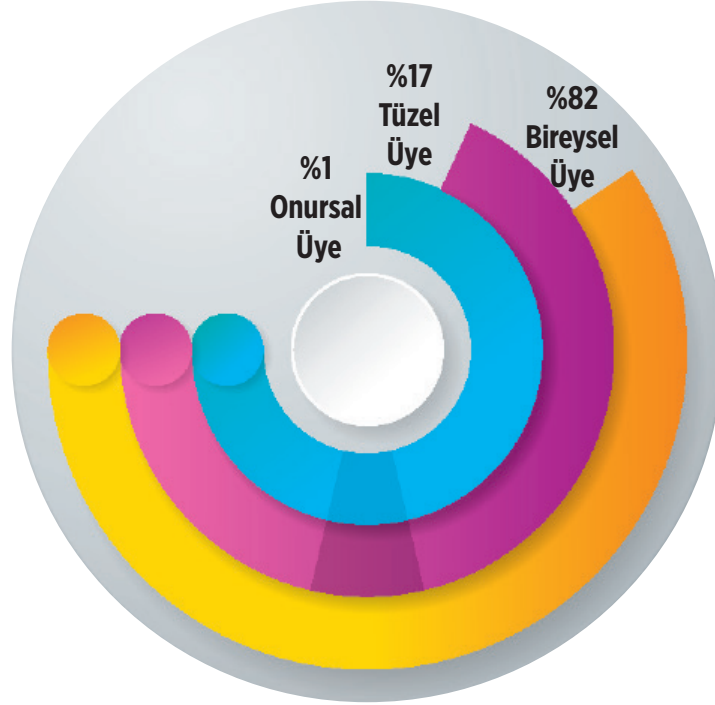


## Sektöre göre dağılım

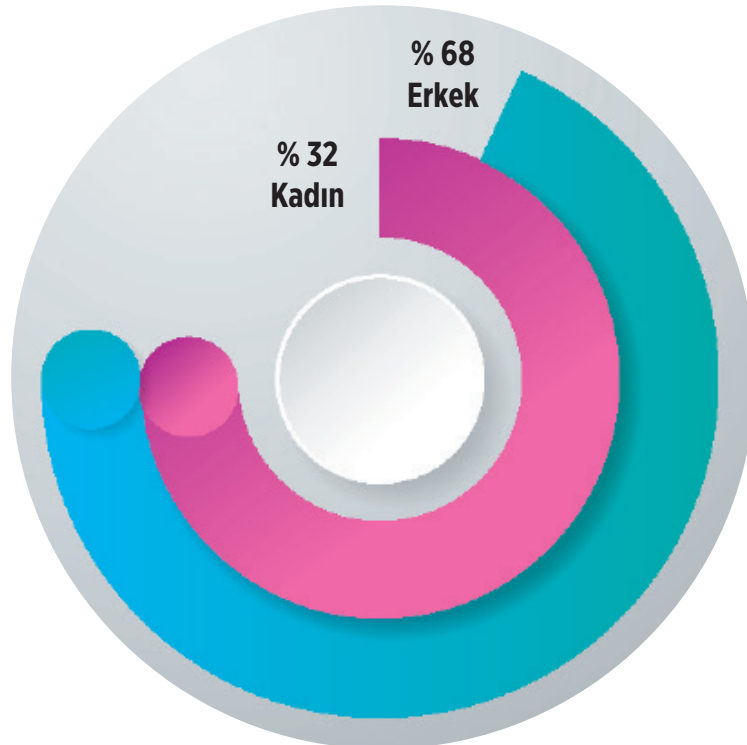




## Üyelik türüne göre dağılım

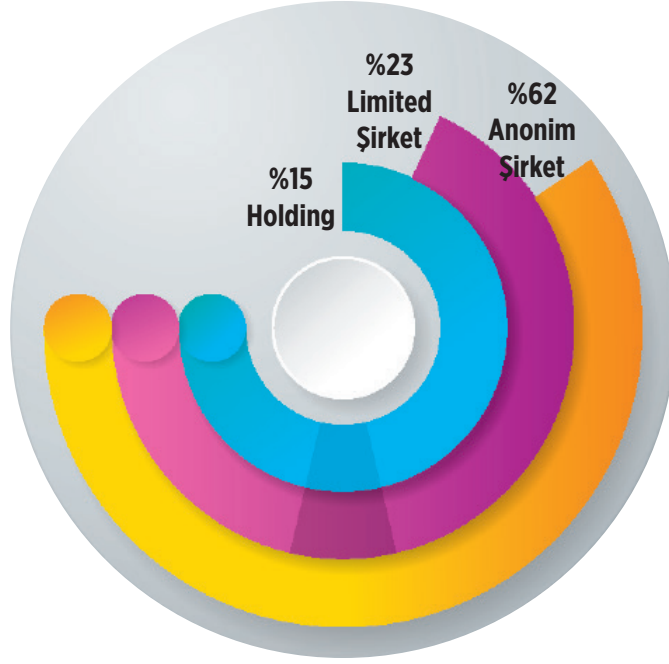


## Cinsiyete göre dağılım

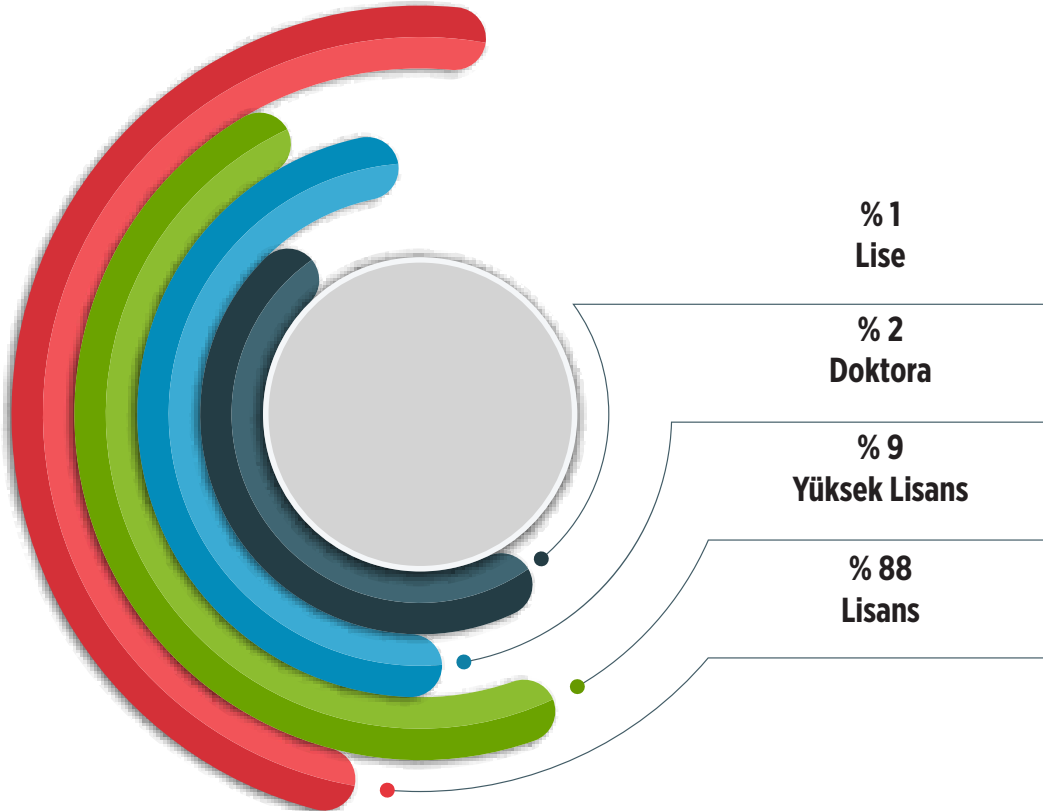




## Şirket yapısına göre dağılım



## Eğitim durumuna göre dağılım

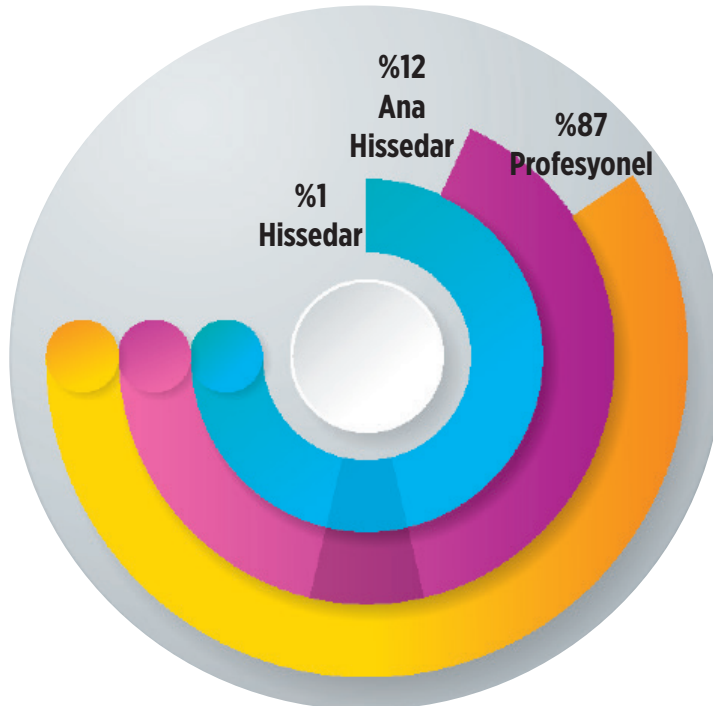




## Şirket içindeki görevine göre göre dağılım



## Hissedar profili





### X. Olağan Genel Kurul Toplantısı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) X. Olağan Genel Kurulu, 1 Nisan 2021 tarihinde Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Cennet Bahçesi'nde gerçekleşti. Kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi hedefiyle faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yeni başkanı Dr. Tamer Saka oldu.

### TKYD Yönetim Kurulu Olarak Atamızın Huzurundaydık



TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka'nın liderliğindeki heyet, Atatürk'ün mozolesine çelenk bıraktıktan sonra saygı duruşunda bulundu ve İstiklal Marşı'nı okudu.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Anıtkabir Özel Defteri'ne, "Ülkemizin kalkınmasına ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşmasına katkı sunmak için var gücümüzle gayret gösteriyor, bu amaç uğruna ülkemizin tüm kurumlarına ulaşmayı en temel görevimiz olarak kabul ediyoruz" yazdı.

### Derneğimiz Üyelerine Yıl İçinde 24 Yeni Tüzel Üye Katıldı

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması amacıyla faaliyetlerini sürdüren derneğimiz, tüzel ve bireysel üyeleriyle büyümeye devam ediyor.

2021 yılı içinde 3S Kale Holding A.Ş., AKPLAS Plastik Kalıp Sanayi ve Ticaret A.Ş., Arçelik-LG Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş., Bilkom Bilişim Hizmetleri A.Ş., Cenk Endüstri Tesisleri İmalat ve Taahhüt A.Ş., D-Market Elektronik Hizmetler ve Ticaret A.Ş. /Hepsiburada, Doğan Trend Otomotiv Ticaret Hizmet ve Teknoloji A.Ş., Erdem Hastanesi, Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Kibar Holding A.Ş., Limak Holding A.Ş., MAPA İnşaat ve Ticaret A.Ş., Mefa Endüstri A.Ş., Özgörkey Otomotiv Turizm Gıda San. ve Tic. A.Ş., PwC Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., Serdar Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Tat Gıda Sanayi A.Ş., Token Finansal Teknolojiler A.Ş., Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş., Wat Motor Sanayi ve Ticaret A.Ş., Yücel Boru, Profil Endüstrisi A.Ş., Bank of Bahrain and Kuwait, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası ve Zorlu Holding A.Ş. TKYD'nin tüzel üyeleri arasına katıldı.

Yeni tüzel üyelerimize "TKYD'ye Hoş Geldiniz!" diyoruz.



### YENİ ÜYELERİMİZ





# Kurumsal Yönetim Ödülleri On Birinci 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" on birinci kez sahiplerini buldu.

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

1. Garanti BBVA
2. Akxa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
3. Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.

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

SÜTAŞ – Halka Açık Olmayan Reel Sektör Şirketi Kategorisinde

Garanti BBVA Emeklilik – Halka Açık Olmayan Finans Şirketi Kategorisinde

## Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Derecelendirme Notuna Sahip Şirket

Garanti BBVA

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

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

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

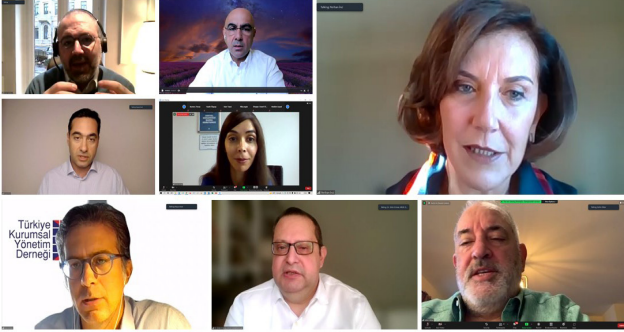
1. Darüşşafaka Cemiyeti
2. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
3. Türkiye İç Denetim Enstitüsü

## XIII. Kurumsal Yönetim Zirvesi Başarıyla Gerçekleşti

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak bu yıl Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) iş birliği ile düzenlediğimiz XIII. Kurumsal Yönetim Zirvesi, kamu, iş dünyası ve uluslararası alandan uzmanların katılımıyla 24-25 Şubat 2021 tarihlerinde gerçekleşti. İki gün süren çevrim içi zirvenin açılışında söz alan TOBB Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu, şirketlerin imkanlarını ölçüsünde kurumsal yönetim unsurlarını uygulamak zorunda olduklarına dikkat çekti.

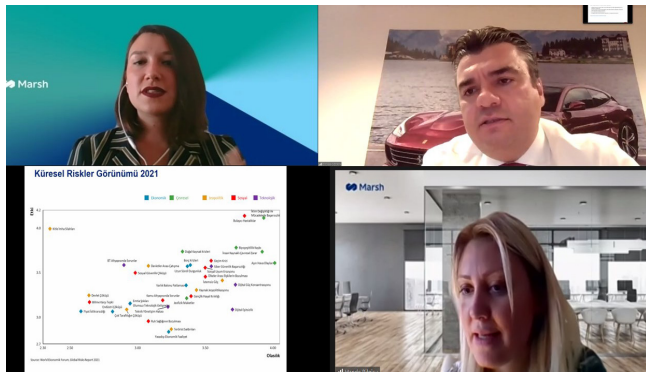
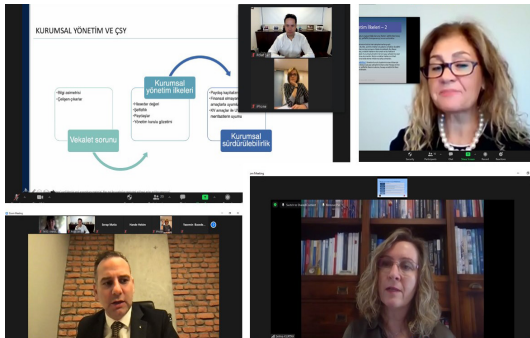


# EĞİTİMLER



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.

2021 yılında kişi ve kurumlara özel toplamda on beş eğitim düzenleyerek 244 katılımcıyı ağırladık. Şirketlerin kurumsal yönetim ihtiyaçlarına cevap veren, yeni trendleri tanıtan pek çok eğitime yer verdik.



## 2021 yılında düzenlenen eğitim programları

- Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı
- İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Çerçevesi Örnekleriyle Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlaması Çevrim İçi Eğitimi
- Şirketler Topluluğunda İlişkili Taraf İşlemleri Çevrim İçi Eğitimi
- Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Uyum Programı Çevrim İçi Eğitimi
- Nesiller Arası Geçişte Yönetim Kurulunun Rolü Çevrim İçi Eğitimi
- Yönetim Kurulunun Etkin Çalışmasında Komitelerin Rolü Çevrim İçi Eğitimi
- Halka Açık Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları Çevrim İçi Eğitimi
- İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Çerçevesi Örnekleriyle Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlaması Çevrim İçi Eğitimi
- Temel Kurumsal Yönetim Süreçleri Eğitimi
- ÇEİS “Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı”
- Halka Arz Süreçlerinde Şirketlerin Kurumsal Yönetim Hazırlığı Çevrim İçi Eğitimi
- Yönetim Kurullarında Kurumsal Risk Yönetimi Çevrim İçi Eğitimi
- Bilkent Holding “Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı”
- Sektör Deneyimleri ile Borsaya Kote Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Öne Çıkan Konular Çevrim İçi Eğitimi
- Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı



## WEBİNARLAR

### Yeni Yılı Planlarken Şirket Sekreterlerine Uyarılar Webinarı Gerçekleşti



Yeni Yılı Planlarken Şirket Sekreterlerine Uyarılar webinarı 21 Ocak 2021 tarihinde düzenlendi. Şirket sekreterinin görevleri, yıllık planlar için özel hatırlatmalar, genel kurullar ve yeni yönetim kurulları oluşurken şirket sekreterlerine püf noktalarını ICSA ve IFC'den eğitilmiş Av. Nihal Mashaki ile TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal'ın moderatörlüğünde konuştu.

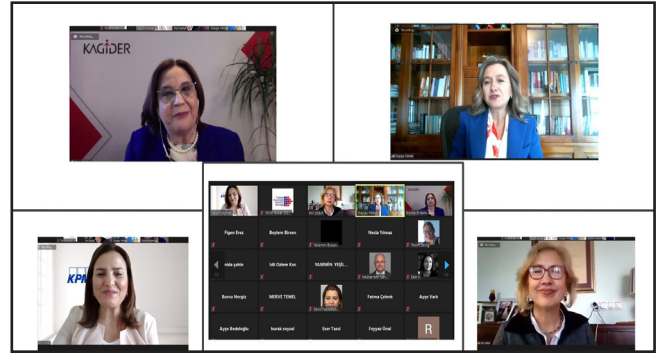
### Covid-19 Zamanında Dönüşüm (Turnaround) – Likidite Yönetimi Webinarı



Geçtiğimiz yıl Kasım ayında EBRD, TKYD ve TÜRKONFED iş birliğinde düzenlediğimiz ilk çevrim içi etkinliğimizin ardından, ikinci dönüşüm yönetimi webinarını düzenledik. 17 Şubat 2021 tarihinde "düzenlenen webinarında büyük ve orta büyüklükteki şirketlerde likidite yönetiminin nasıl olması gerektiği, yeniden yapılandırma yöneticisinin dönüşüm yönetimi ve yeniden yapılandırma sürecindeki rolünü ele alındı.

Etkinlik, Paksoy Ortak Avukat Bürosu Banka ve Finans Bölümü Lideri Ortak Avukat Sera Somay moderatörlüğünde düzenlenen webinarında; Bayazıt Yönetim ve Danışmanlık Başkanı Tayfun Bayazıt, Reform Kurumsal Danışmanlık ve Yönetim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Hilmi Güvenal ve PwC Ortağı Mevlüt Akbaş konuşmacılar arasında yer aldı.

### Sürdürülebilir Bir Ekonomi İçin Daha Fazla Kadın Lider Webinarı



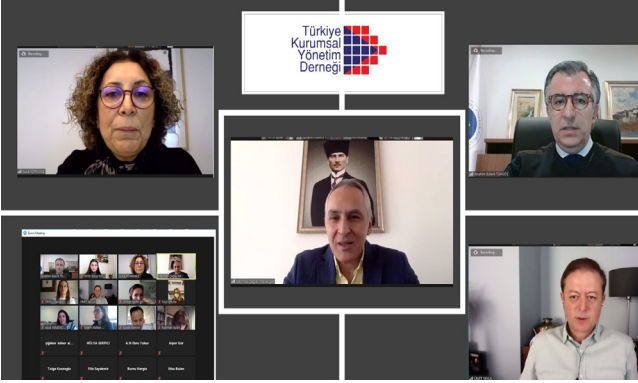
"Cinsiyet Yönetim Kurulunun Neresinde? Sürdürülebilir Bir Ekonomi İçin Daha Fazla Kadın Lider" webinarı 9 Mart 2021 tarihinde düzenlendi. Avea Executive Kurucu Ortağı İnci Özkul moderatörlüğünde düzenlenen etkinlikte TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Süttaş Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz, KAGİDER Başkanı Emide Erdem, KPMG, Denetim ve Güvence Hizmetleri Şirket Ortağı ve YKKD Denetim Kurulu Üyesi Nesrin Tuncer konuşmacılar arasında yer aldı. Webinarında, sürdürülebilir bir yaşam, gelişen bir ekonomi, esnek yönetim kurulları için çeşitliliğin olmazsa olmazı vurgusu yapıldı.

### İçsel Bilgiye Erişenler Webinarı

Derneğimiz tarafından 26 Mart 2021 tarihinde düzenlenen etkinlikte, sermaye piyasası araçlarının değerini, fiyatını veya yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek henüz kamuya açıklanmamış bilgi, olay ve gelişmeleri ifade eden içsel bilgiye erişimi olan kişiler listesinin niteliği, nasıl oluşturulacağı, dikkat edilmesi gereken hususlar ele alındı.

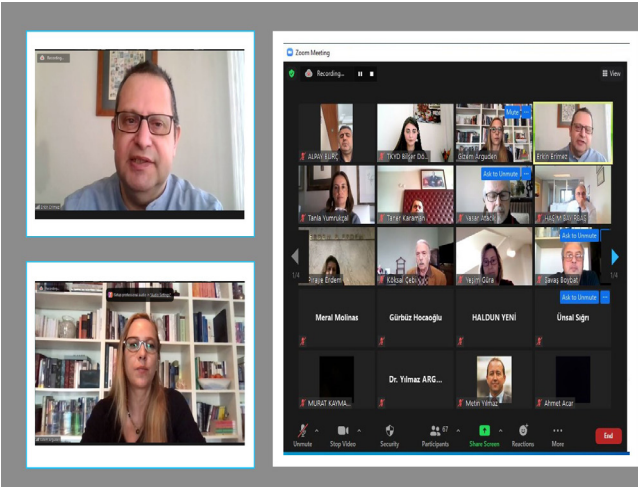
TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı ve Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi





Prof. Dr. Çağlar Manavgat'ın moderatörlüğünü yaptığı webinarında, Sermaye Piyasası Kurulu Piyasa Gözetim ve Denetim Dairesi Baş Uzmanı İbrahim Bülent Tokgöz, Eczacıbaşı Holding Sermaye Piyasası Direktörü Dr. Şule Korkmaz, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Ümit Yayla Avukatlık Yönetici Ortağı Av. Ümit Yayla konuşmacı olarak yer aldılar.

## Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Webinarı



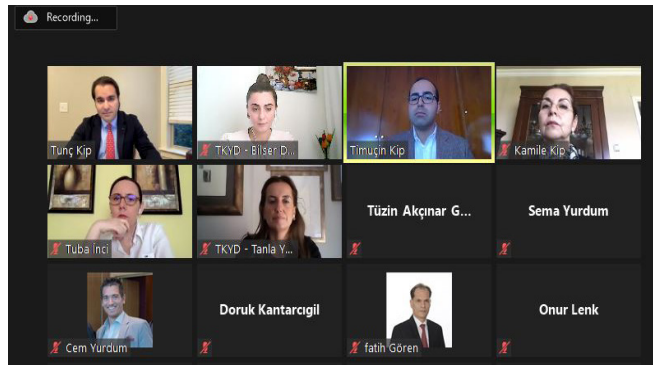
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Argüden Yönetişim Akademisi iş birliğiyle "Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi" webinarı 22 Mart 2021 tarihinde interaktif katılımla gerçekleşti. Bireylerin, kurumların, ülkelerin, dünyanın varlığının devamı için sürdürülebilirlik kavramının her geçen gün önem kazandığını görüyoruz. Küresel sürdürülebilirlik liderlerinin, bu kavramı çalışmalarına nasıl entegre ettiğini Türkiye ve dünyadan iyi örneklerle ele aldığımız etkinlikte Argüden Yönetişim Akademisi'nden Dr. Erkin Erimez ve Gizem Argüden tarafından yönetim kurulları için sürdürülebilirlik ipuçları paylaşıldı.

## Türk ve AB Bankalarının Kurumsal Yönetim Açısından Farklılıkları ve Benzerlikleri Webinarı



Webinarında, TKYD ve Londra merkezli kurumsal yönetim danışmanlık firması Nestor Advisors tarafından hazırlanan Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük bankalarının kurumsal yönetim uygulamalarını karşılaştıran raporun sonuçları ele alındı. Türkiye'nin 9, Avrupa'nın 20 en büyük bankasının incelendiği rapor, Türk bankacılık sektörünün son 10 yıldır Avrupa'da ve dünyada yürürlükte olan en iyi kurumsal yönetim uygulama standartlarını karşıladığını gösterdi. Türk bankaları ile Avrupalı bankalar arasındaki farklılıklar ise Türkiye'deki düzenlemelere, kültürel uygulamalara ve özellikle Türk bankalarında Avrupa'ya kıyasla çok daha yoğun bir mülkiyet yapısı olmasına bağlandı.

## reStartup Kavramı ile Yeniden Girişimcilik Webinarı

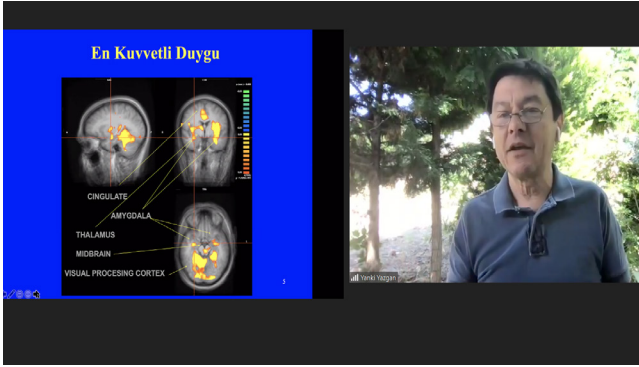


Webinar 22 Nisan 2021 tarihinde düzenlendi. Yeni kurulmuş bir şirketteki heyecan, atiklik, esneklik ve öğrenme gayreti; senelerin verdiği tecrübe ile biraraya getirilerek, şirket kültürünün baştan aşağı komple ye-



nilendiği bir değişim yaşanır. reStartup sürecinin uygulanabilirliği ve diğer firmaların bundan nasıl yarar sağlayabileceği, Fortune250 büyüklüğünde firmalar ve Silikon Vadisi birikimine sahip değerli konuşmacılar Tunç Kip ve Timuçin Kip'in anlatımları ile ele alındı.

## Karışık İşler Webinarı



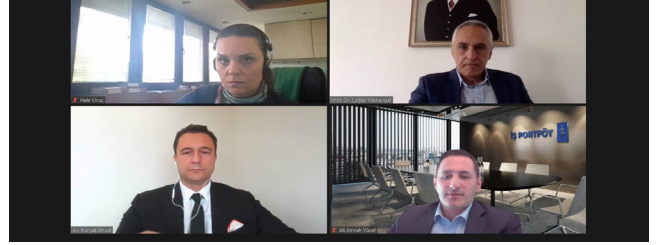
Prof. Dr. Yankı Yazgan'ı konuk ettiğimiz webinar 24 Haziran 2021 tarihinde yüksek ve interaktif bir katılım ile gerçekleşti. "Aile şirketlerinde kararlarımızı belirleyen iş dışı etkenleri anlamak için nasıl yaklaşalım?" sorusunun irdelendiği webinarında katılımcılar bu soru çerçevesinde görüşlerini paylaştılar.

## "Mega Hibrid Bir Dünyaya Hazır mısınız?" Webinarı



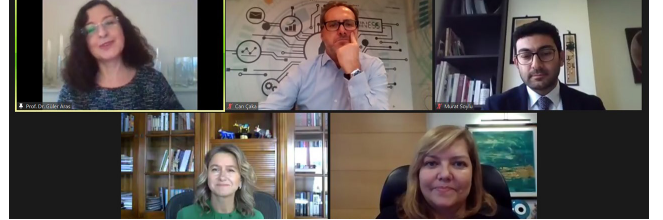
TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Tanyer Sönmezer'in konuşmacı olduğu ve "Bizi nasıl bir iş hayatı ve sosyal hayat bekliyor? İşin, evin, sosyal hayatın, ailelerin ve organizasyonların geleceği" konularının ele alındığı webinar 28 Temmuz 2021 tarihinde yüksek bir katılım ile düzenlendi.

## AB'nin Pay Sahipliği Haklarının Kullanılmasına İlişkin Düzenlemeleri Karşısında Türkiye'nin Konumu Webinarı



"AB'nin Pay Sahipliği Haklarının Kullanılmasına İlişkin Düzenlemeleri Karşısında Türkiye'nin Konumu" webinarı, panelistlerimiz Prof. Dr. Çağlar Manavgat (TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı ve Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi), Hale Oruç (Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Grup Başkanı), Ali Emrah Yücel (İş Portföy, Yatırımlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı) katılımı ile Av. Burçak Ünsal (TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Ünsal Hukuk Bürosu Ortak) moderasyonunda 23 Eylül 2021 tarihinde düzenlendi.

## Söylemden Eyleme Sürdürülebilirlik Webinarı



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) iş birliğinde düzenlenen webinarında; sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim içindeki yeri, sürdürülebilirliğin ticari hayata yansımaları, sürdürülebilirlik finansmanı ve sorumlu yatırım, sürdürülebilirliğin temel göstergeleri (çevresel, sosyal, yönetim), kurumsal yönetim tebliği ile kuruluşlardan sürdürülebilirlik beklentileri, sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesine ilişkin uygulama önerileri gündeme taşındı.

Webinarın panelistleri Anadolu Efes CEO'su, TKYD Başkan Yardımcısı Can Çaka, Süttaş Yönetim Kurulu Üyesi, TKYD Başkan Yardımcısı Duygu Yılmaz, TSKB Genel Müdürü, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ece Börü ve Prof. Dr. Güler Aras oldu. TKYD Üyesi, Bezen&Partners Ortağı Murat Soylu webinarın moderatörlüğünü yaptı.

## ANADOLU PANELLERİ

### Kayseri İş Dünyasına Yönelik “Neden Kurumsal Yönetim?” Webinarı Düzenledik



Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubumuzun organizasyonu ile TÜRKONFED iş birliğinde yıl içinde iki webinar düzenledik.

Kayseri iş dünyasına yönelik ORSİFED ev sahipliğinde 24 Kasım 2021 tarihinde düzenlenen webinarın açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan yaptı. Kayseri Ticaret Odası Başkan Yardımcısı Erol Sırıklı'nın konuk konuşmacı olduğu webinara TKYD Başkan Yardımcısı ve Süttaş Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz ve ORSİFED Başkanı Soner Türküm panel konuşmacıları oldu. Panelin moderasyonunu TKYD Üyesi Tunç Kip yaptı.

### Kocaeli İş Dünyasına Yönelik “Neden Kurumsal Yönetim” Webinarı Düzenledik



İzmit Genç İş Adamları Derneği (İZGİAD) ev sahipliğinde ve TÜRKONFED, DOĞUMARSİFED ve Kocaeli Sanayi Odası destekleri ile 21 Ekim 2021 tarihinde düzenlediğimiz webinarıda ise Kocaeli iş dünyası ile buluştuk.

Değerli panelistlerimiz Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı, TOBB Başkan Vekili, Zeytinoğlu Yem Tarım ve Endüstriyel Ürünler A.Ş. Genel Müdür, İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Zeytinoğlu, TKYD Başkan Yardımcısı, Süttaş Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci ve moderatörümüz reStartup Dönüşüm Lideri Tunç Kip oldu.





# GÜNDEM TOPLANTILARI

Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun organizasyonu ile yıl içinde iki gündem toplantısı düzenlendi.



## “Aile Kimliğini Kaybetmeden Nasıl İyi Aile Şirketi Olunur? Yanlış Bilinen Doğrular” Gündem Toplantısı

18 Kasım 2021 tarihinde düzenlendi. Toplantının konuşmacıları İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci, İnci Aile Ofisi Müdürü Sinem Özbek, Kavlak Avukatlık Bürosu Kurucu Ortak Av. Arb.Fırat Barış Kavlak ve moderatörümüz ise NKS Danışmanlık Kurucusu Naciye Kurtuluş Sime oldu.

Aile ve iş hayatı, aile ve şirket ilişkilerinin regülasyonu, jenerasyon geçişleri, yanlış bilinen doğrular, Türkiye’de aile ve şirket ilişkilerinden kaynaklanan potansiyel problemler, ailelerde servet yönetimi ve aile ofisi kavramı, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler gündem toplantımızın ana başlıklarıydı.

## “Aile Şirketlerinde Girişimcilik ve Sürdürülebilir Büyüme” Gündem Toplantısı



“Aile Şirketlerinde Girişimcilik ve Sürdürülebilir Büyüme” konulu 5 Temmuz 2021 tarihinde düzenlenen Gündem Toplantımızın konuşmacıları Alarko Holding Stratejik Planlama Müdürü Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Okulu Başkanı ve Öğretim Üyesi Tal Garih, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ece Elbirlik Ürkmez, reStartup Dönüşüm Lideri ve Temel Conta OrtakTunç Kip ve moderatörümüz The Coaching Company Üst Düzey Yönetici, Liderlik ve Takım Koçu Naci Demiral oldu.



# İŞ BİRLİKLERİ

## Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı İçin İmzalar Atıldı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak ve MY Executive iş birliğinde 'Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı'nı hayata geçirdik. Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi, bu projenin temelini oluşturdu.

İki bölümden oluşan projemizde, projenin ilk ayağı olan "Bağımsız Üye Yerleştirme Programı"nı 2021 yılının ikinci yarısında hayata geçirdik. Şirketlerin yönetim kurullarında eksik gördükleri yetenek setlerini bağımsız

üyelerle gidermelerine destek olmak amacıyla hazırlanan Bağımsız Üye Yerleştirme Programı, MY Executive tecrübesiyle ve teknik altyapısı kullanılarak yönetildi.

Projemizin ikinci bölümünü oluşturan "Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı"nın ilk dönemi ise 15 Aralık 2021 tarihinde başladı. Yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız üyelerin ve üye adaylarının desteklenmesi, güçlendirilmesi ve kurumlara sağladıkları katma değer artırılmasını hedefleyen program; Eğitim, Tecrübe Paylaşımı Webinar'ları, Mentor-Menti Görüşmeleri ve Galatasaray Üniversitesi desteği ile Yönetim Kurulu Simülasyonu olmak üzere toplam dört bölümden oluşuyor.

## IFC İş Birliği

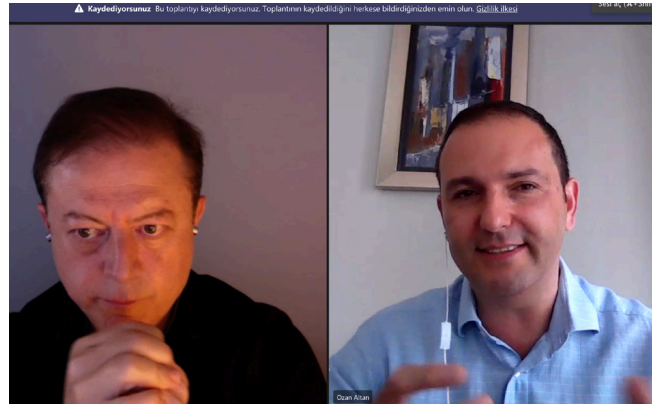
Derneğimiz, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) uygulamalarının iyileştirilmesine katkı sunmak üzere Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile iş birliği gerçekleştirdi. Derneğimiz, gelişmekte olan ülkelerde özel sektörün gelişimini teşvik etmek için yatırım, danışmanlık ve varlık yönetimi hizmetleri sunan Uluslararası Finans Kurumu'nun (IFC) partnerleri arasına katıldı.

## Üniversitelerde Kurumsal Yönetim Derslerine Konuk Konuşmacı Olduk

TKYD olarak üniversitelerde kurumsal yönetim derslerine konuk oluyor, akademik dünya ve üniversite öğrencileri ile biraraya gelerek Türkiye ve dünyadaki kurumsal yönetim uygulamalarını, kurumsal yönetime dair yaşanan gelişmeleri anlatmaya devam ediyoruz.

Galatasaray Üniversitesi ile TKYD arasındaki iş birliği kapsamında, akademiye kurumsal yönetimin yaygınlaşması çalışmalarımız devam ediyor. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Volkan Demir ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Doç. Dr. Aylın Ataay Saybaşı öncülüğünde kurumsal yönetim derslerine üyelerimiz konuk konuşmacı olup, kurumsal yönetimi farklı konu başlıkları ekseninde anlatmaya devam ettiler.

- 21 Mayıs 2021, "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Endeksleri - ilgili kurumlar ve çalışmaları (SPK, Borsa, MKK, KAP, SPL vb.)", TKYD Üyesi Ozan Altan



- 28 Mayıs 2021, "Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin çalışmalar – Yatırımcılar Gözünden Kurumsal Yönetim", TKYD Üyesi Av. Ümit Yayla ve TKYD Üyesi Ozan Altan

Yönetim Kurulu Üyemiz Dr. Burak Koçer, 11 Haziran 2021 tarihinde İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Prof. Dr. Muhteşem Baran'ın Kurumsal Yönetim dersinde öğrenciler ile bir araya geldi.



## TÜZEL ÜYE KAHVALTILARI



COVID-19 ile kurumsal yönetimin şirketlerin rekabetçiliği ve sürdürülebilirliğine sağladığı faydaların daha iyi anlaşılmasıyla kurumsal üye sayımız hızla artarak 2021 yılı sonunda 80 tüzel üyeye ulaştı.

Eski ve yeni tüzel üyelerimizle üç ayrı kahvaltı toplantısında bir araya gelen TKYD Yönetim Kurulu Başkanımız Dr. Tamer Saka, yönetim kurulu üyelerimiz ve genel sekreterimiz derneğimizin yeni dönem stratejilerini paylaşırken tüzel üyelerimizin de görüş ve önerileri dinlediler.

## ZİYARETLER

### TKYD; SPK, Borsa İstanbul ve Merkezi Kayıt Kuruluşu'na Nezaket Ziyaretlerinde Bulundu

Derneğimiz Başkanı Dr. Tamer Saka, Yönetim Kurulu Üyelerimiz Av. Senem Denктаş, Av. Burçak Ünsal, önceki dönem Yönetim Kurulu Üyemiz Av. Ümit Yayla ve genel sekreterimiz Tanla Yumrukçal, Sermaye Piyasası Kurul'u Başkanı Ali Fuat Taşkesenlioğlu'na, 7 Haziran 2021 tarihinde nezaket ziyaretinde bulundu.

Nezaket ziyaretlerinde kapsamında 9 Haziran 2021 tarihinde, Borsa İstanbul A.Ş. Başkanı Prof. Dr. Erişah Arıcan ve Genel Müdürü Korkmaz Ergun'a Başkanımız Dr. Tamer Saka ve Genel Sekreterimiz Tanla Yumrukçal ziyarette bulundu.

Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü Ekrem Arıkan'a, 5 Temmuz 2021 tarihinde yaptığımız ziyarette ise Başkanımız Dr. Tamer Saka, önceki dönem Yönetim Kurulu



lu Üyemiz Av. Ümit Yayla ve Genel Sekreterimiz Tanla Yumrukçal bulundular.

İlgili ziyaretlerde kurumsal yönetim gündemine dair konular ele alındı, karşılıklı iş birliği imkanları değerlendirildi.





# ÜYELİKLER, PROJELER VE AĞLAR

## Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN)

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

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

## Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)

Türkiye'de entegre raporlama hakkında farkındalık oluşturulması amacıyla ilk çalışma, 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) tarafından kurulan bir çalışma grubuyla başlatıldı. TKYD, bu süreçte IIRC'nin Türkiye'deki iletişim noktası olarak görev alırken, 2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa, entegre rapor hazırlamak amacıyla IIRC pilot programına Türkiye'den katılan ilk şirketler oldu. 2015 yılında Türkiye'nin G20 Başkanlığı döneminde B20 Bilgi Ortağı olarak seçilen ARGE Danışmanlık ve C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyeliği yapan Argüden Yönetişim Akademisinin katkılarıyla Entegre Raporlama'nın G20 liderlerine yapılan öneriler arasına alınması sağlandı. 2015 yılında aynı zamanda TÜSİAD, Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu-YOİKK, 2014-2015 eylem planı kapsamında 'Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama' rehberiyle literatüre ilk Türkçe kaynağı kazandırdı.

TKYD; Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nın Yürütme Kurulu Üyesi olarak bu alanda yapılan çalışmalara destek olmaktadır.

ERTA'nın kuruluşu, 15 Şubat 2017 tarihinde Borsa İstanbul'da düzenlenen gong töreniyle duyuruldu.

Web sayfası: [www.entegreraporlamatr.org](http://www.entegreraporlamatr.org)

## Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)

TKYD, 28 Mayıs 2019 tarihinde Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TURKONFED) çatısı altında

yer alan Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) üyesi olmuştur.

SEDEFED Delegeleri: Dr. Tamer Saka, Feyyaz Ünal, Ali Kamil Uzun

## 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 müsterek adımların tartışılmasına imkân sağlayacak bir paylaşım ağı yaratmaktır. TKYD; Sürdürülebilirlik Platformu'nun kurucu üyesidir.

## YOİKK – Sürdürülebilirlik Fonlarının Çekilmesi Eylem Planı

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 Platformu'nun 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” Proje Ön Çalışmaları

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

## TOBB Sermaye Piyasaları Sektör Meclisi

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

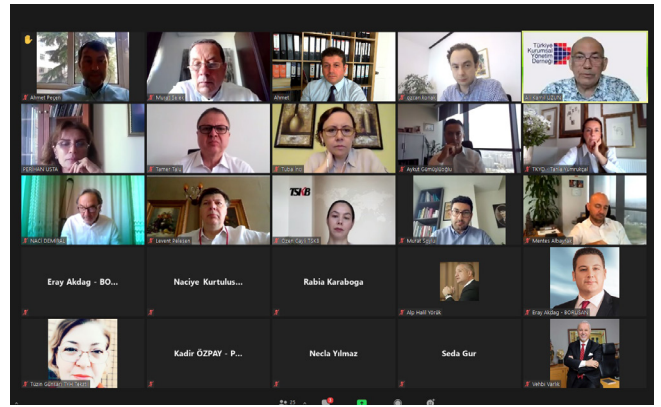
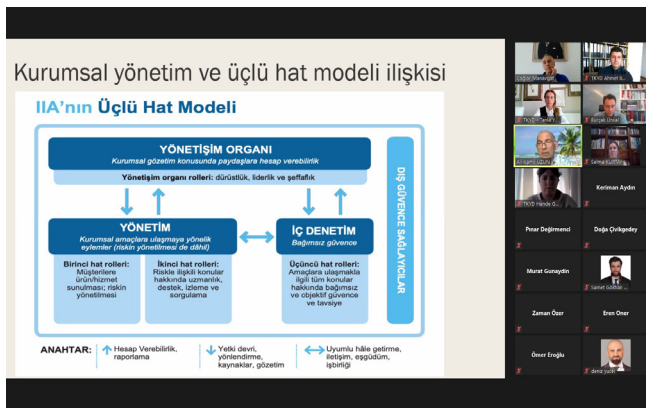




Çalışma gruplarımız sadece TKYD üyelerinin katılımına açıktır. 2021 yılı içerisinde dört çalışma grubu TKYD çalışmalarına yön vermek ve derneğin üyeleri ile kamuoyu yararına sunacağı içeriği hazırlamak yönünde faaliyet gösterdi.

- 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 Ahmet Balcılar (abalci@tkyd.org) ile iletişime geçebilirler.



## Sermaye Piyasası Çalışma Grubu

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi:** Av. Senem Denктаş, Av. Burçak Ünsal

**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; altı çalışma grubu toplantısı ile biraraya geldi. "İçsel Bilgiye Erişenler Listesi" ve "AB'nin Pay Sahipliği Haklarının Kullanılmasına İlişkin Düzenlemeleri Karşısında Türkiye'nin Konumu" webinarlarını Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'nun organizasyonu ile düzenlendi.

Sermaye piyasasını ilgilendiren mevzuat çalışmalarına katkı sağlandı. "II-26.1 sayılı Pay Alım Teklifi Tebliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-26.1.ç) Taslağı" ve "Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Halka Arza (Pay İhracına) Aracılık İlkeleri Yönergesi"ne görüşler sunuldu.

## Yönetim Kurulu Çalışma Grubu

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

**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.

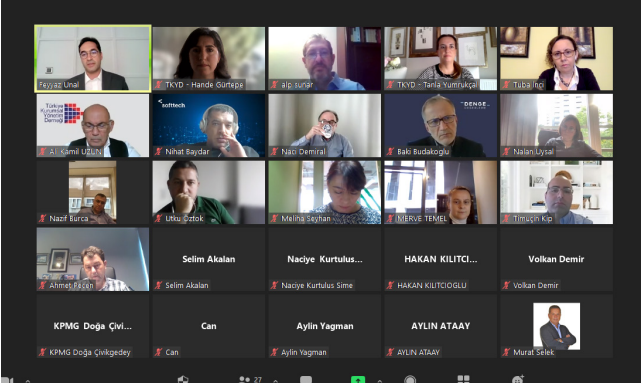
Çalışma grubu sene içinde; bir çalışma grubu, bir yayın alt çalışma grubu toplantısı olmak üzere iki toplantıda biraraya geldi.

Komiteler ile ilgili yayın çalışması yıl sonunda tamamlandı ve tasarım süreci başlatıldı.

YK Blog çalışması sayfa tasarımı üzerine çalışıldı. Oluşan alt çalışma grubundan blog sayfası için yazılar alındı.



## ÇALIŞMA GRUPLARI



### Aile Şirketleri Çalışma Grubu

**Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri:** Duygu Yılmaz, Perihan İnci, Dr. Burak Koçer

**Çalışma Grubu Başkanı:** Mehmet Alp Sunar

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

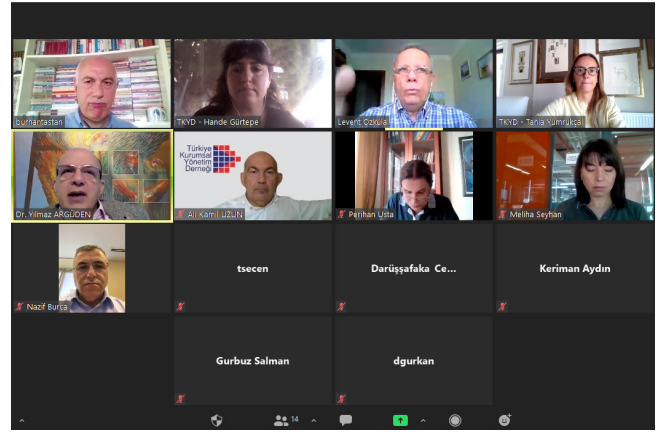
Çalışma grubu; yıl içinde yayınladığı "Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?" rehber yayını, düzenlenen eğitimler, Gündem Toplantıları, Anadolu illerinde ilgili ilin ana hissedarları hedeflenerek düzenlenen webinarlar ile fayda sağlamaya yönelik çalışmalarına devam etti.

Çalışma grubu sene içinde; altı çalışma grubu toplantısında bir araya geldi.

TKYD Aile Şirketleri Çalışma Grubu, üyelerimizin merak ettiklerini uzman cevapları ile buluşturmak üzere bir Siz Sorun Biz Cevaplayalım video serisi başlattı. Aspen

Family Business Group iş birliğinde hazırlanan videoda "Çatışma Yönetimi" konusu ele alındı.

"Aile Şirketlerinde Girişimcilik ve Sürdürülebilir Büyüme" ve "Aile Kimliğini Kaybetmeden Nasıl İyi Aile Şirketi Olunur? Yanlış Bilinen Doğrular" konulu Gündem Toplantıları, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun organizasyonu ile düzenlendi.



### 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.

## 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.



## TKYD Komiteleri yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır.

### Kurumsal Yönetim Komitesi

**Komite Başkanı:** Dr. Burak Koçer

**Komite Üyeleri:** Av. Senem Denктаş, Perihan İnci, 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.

### Denetim Komitesi

**Komite Başkanı:** Adnan Akan

**Komite Üyeleri:** Av. Senem Denктаş, Ali Kamil Uzun

- Derneğin Genel Kurul tarafından seçilen Denetim Kurulu ile Yönetim Kurulu ilişkilerini yönetir.
- Derneğin tüzüğünde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve dernek tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığının takip edilmesinde rol yonar.

### İletişim Komitesi (İletişim, Kamu, Dış İlişkiler)

**Komite Başkanı:** Güray Karacar

**Komite Üyeleri:** Ece Börü, Eray Akdağ, Ali Kamil Uzun, Dr. Burak Koçer, Murat Selek

- Derneğin amacı ve misyonuna uygun olarak kamu kuruluşları ile var olan ilişkileri geliştirir, yeni ilişkiler kurar. İşbirliği imkânlarını değerlendirerek ortak çalışma alanları yaratır, gündemi takip eder, kurumsal yönetim konusunda gündem ve algı oluşturur.
- Kamu kuruluşlarının, Türk iş hayatına yönelik derne-

ğin konularında görüş sorması ve bunlara nitelikli yorum ve katkılar yapmak amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine değer katar.

- Kamu ve uluslararası hedef kurumlar ile ortak projeler yürütebilmek, varolan ilişkileri geliştirmek, yeni ilişkiler kurmak ve ortak proje fırsatlarını değerlendirmek üzere faaliyet gösterir.
- Yürütülecek faaliyetler ile farkındalığın artırılması, bu konuda, hedeflenen kuruluşlarla olan ilişkilerle farklılık yaratarak ülkemizde referans kurum olma vizyonunu da güçlendirir.
- Kaliteli, nitelikli içerikle, yılda en az iki kez basılı, bir kez elektronik ortamda dergi yayınlanması hedefiyle Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine değer katar.
- TKYD Gündem adıyla üç ayda bir e-bülten yayınlar, dernek faaliyetlerini duyurur.
- İletişim Ajansı ile derneğin yıllık planı ve stratejisi çerçevesinde yıllık iletişim planının hazırlanmasını sağlar.

### Eğitim ve Zirve Komitesi

**Komite Başkanı:** Ali Kamil Uzun

**Komite Üyeleri:** Ece Börü, Av. Senem Denктаş, Tanyer Sönmezer, Eray Akdağ, Av. Nihal Mashaki, Dr. Burak Koçer

- Eğitim programları hazırlar. Çalışma grupları tarafından hazırlanmış eğitim programlarının koordinasyonunu sağlar.
- Uluslararası kuruluşlarla eğitmen eğitimi programları gerçekleştirerek bölgesel lider rolünü güçlendirir.
- Eğitim programları için gündem doğrultusunda konu önermek, yıllık bütçe hedefi doğrultusunda ilerleyişi takip etmek, konuşmacı ve içerik konularında görüş bildirir.
- Kaliteli, nitelikli eğitimlerle Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine değer katar.
- Kurumsal yönetim ilkelerinin Türk iş hayatında bilinir-



## KOMİTELER

liliğine katkı sağlama, kaliteli, nitelikli içerik ve katılım hedefiyle zirve düzenleyerek Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine değer katar.

### Üyelik Geliştirme ve Fon Yaratma Komitesi

**Komite Başkanı:** Polat Şen

**Komite Üyeleri:** Murat Kolbaşı, Emir Turan, Tanyer Sönmezer, Perihan İnci, Güray Karacar

- Kurumsal yönetim ilkelerinin Türk iş hayatında bilinirliğine katkı sağlayan, kaliteli, nitelikli faaliyetlerle ülke ekonomisine dolaylı değer katan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine uygun bireysel ve kurumsal üye kazandırmaya çalışır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin tüzüğündeki madde 9-12'ye uygun olarak çalışmalarını sürdürür.
- Derneğe gelir bütçesi yapması için veri oluşturur.

### Hukuk İşleri Komitesi

**Komite Başkanı:** Av. Senem Denктаş

**Komite Üyesi:** Av. Burçak Ünsal

- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 5253 sayılı Dernekler Kanunu, 4721 sayılı Türk Medeni Kanun'u-İkinci Bölüm Dernekler- Madde 56 ile Madde 100 arası hükümlerine ve ilgili diğer mevzuata göre oluşturulmuş tüzüğünü güncel tutar, derneğin kamu kurumlarına ve üyelerine karşı hukuki işlemlerini yerine getirilmesine katkıda bulunur.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin ilgili tüm mevzuatlara ve dernek paydaş, menfaat sahiplerinin yararına derneği hukuki anlamda korumak, önerilerde bulunmak, adli işlemlerde bulunmak, tüzüğü güncel tutmak faaliyetleri ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine değer katar.

### Akademi Komitesi

**Komite Başkanı:** Av. Nihal Mashaki

**Komite Üyesi:** Ali Kamil Uzun

- TKYD'nin çalışmalarına bilimsel destek sağlar.

- TKYD Akademik Platformu'nun çalışmalarına yön verir ve işlevselliğini sağlayıcı öneriler geliştirir.
- Kurumsal Yönetim ile ilişkili araştırmacıların TKYD tarafından karşılanabilecek araştırma desteği taleplerini TKYD Yönetim Kurulu nezdinde dile getirir.
- Kurumsal Yönetim konusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında diyalogu teşvik edecek araç ve mekanizmaları önerir ve uygulamalarına katkıda bulunur.

## Yönetim Kurulu 2021 Yılı Verimlilik Raporu

Kurumsal Yönetim Komitesi 2021 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.





# İNTERNET SİTESİ VE SOSYAL AĞLAR



/türkiye-kurumsal-yönetim-derneği



/KurumsalYonetim



/TKYD\_dernek



/TKYDDernek

En iyi uygulamaları tanıtmak ve konunun gündemde yer almasını sağlamak amacıyla yazılı, görsel basında yoğun iletişim çalışmaları sürdürülmektedir. Üyelerimizin uzman oldukları konularda yazmış olduğu makaleler, kurumsal yönetim alanında dünyadan ve Türkiye'den son gelişmeler ve TKYD'nin yapmış olduğu etkinliklere iletişim mecralarımızda yer verilmektedir.

TKYD'nin iletişim kanallarından biri olan www.tkyd.org sitesi yıl boyunca devamlı güncellenerek haber, rapor ve makalelerle zengin bir içerik sunmaktadır. İnternet sitesi İngilizce ve Türkçe olarak iki dilde bilgi içermektedir.

TKYD YouTube sayfası düzenlenen çalışmaları multimedya ortamında geniş bir kitleye ulaştırmaktadır. Facebook, Twitter, LinkedIn dernek faaliyetleri ile ilgili bilgilere erişimi desteklerken, üyeler arasında etkileşimde önemli bir rol üstlenmektedir.

## YAYINLAR

### TKYD Gündem

TKYD e-bülten'i TKYD Gündem üçer aylık periyotlarda üyelerimiz ve paydaşlarımıza ulaşmaktadır. TKYD Gündem'de TKYD'nin faaliyetlerine, projelerine, yürüttüğü çalışmalara yer verilmektedir. 2021 yılında toplam 4 e-bülten yayınlanmış olup, geçmiş TKYD Gündem'lerin tümüne www.tkyd.org adresli internet sitemizden ulaşılabilir.







## Kurumsal Yönetim Dergisi

Konusunda yayınlanan süreli tek yayın olma özelliğinde olan “Kurumsal Yönetim Dergisi” 2021 yılında 1 sayı yayınlanmıştır. Dergi, kurumsal yönetimi etkileyen ana konular ile ilgili bilgi ve gelişmeleri, üyelerimize ve iş dünyasına ücretsiz olarak taşımaktadır.

Dergide üyelerimizin hazırlamış olduğu araştırma ve makalelere detaylı olarak yer verilmekte, sektörün önde gelen isimleriyle yapılan röportajlarla zengin bir içerik sunulmaktadır. Dergiye ayrıca [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizden dijital olarak ulaşılabilir. Dergiye ayrıca [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizden dijital olarak ulaşılabilir.

## Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

TKYD olarak aile şirketlerinde kurumsal yönetimin yaygınlaşmasını desteklemek amacıyla kuruluşumuzdan bu yana yayınlar, rapor ve etkinliklerle bu konunun savunuculuğunu yapmaya devam ediyoruz. Günümüzde kurumsal yönetim şirketlerimizin sürdürülebilirliği ve nesiller boyu taşınması için bir şart. 2021 yılında “Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?” isimli rehber yayın Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu’nun katkıları ile hazırlanmış ve basılı olarak yayımlanmıştır. İnternet sitemizden aynı zamanda dijital olarak erişilebilmektedir.



## Kurumsal Yönetim Kütüphanesi

TKYD, kurumsal yönetime dair akademik çalışmaları, iş dünyası tarafından üretilen bilgi ile bir araya getiren dijital kütüphaneyi uluslararası düzeyde faydaya sunmuştur. Uluslararası kuruluşlar ile yapılan anlaşmalar ve 7 farklı ülkedeki sivil toplum kuruluşlarının katkı ve iş birliğine açılan Kurumsal Yönetim Kütüphanesi’ne [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli web sitemiz üzerinden erişilebilmektedir.

# Finansal Tablolar ve Denetim Raporu