



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 4 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.

SORUMLULUK VE ÖTESİ: KAMU, ÖZEL SEKTÖR, SİVİL TOPLUM VE AKADEMİ



MURAT ALİ ÇENGELCİ

CUMHURBAŞKANLIĞI FİNANS
OFİSİ BAŞKAN YARDIMCISI
RÖPORTAJ



ACLAN ACAR

TKYD DANIŞMA KURULU ÜYESİ
AA STRATEGİC ADVISORY
KURUCUSU
RÖPORTAJ



GEORGE DALLAS

SORUMLU YATIRIM
YÖNETİMİNİN
(STEWARDSHIP) AMACI VE
POTANSİYELİ



YASEMİN ERKUT

KURUMSAL ŞİRKETLER VE
POLİTİKA YAPIM SÜREÇLERİ

ORTAOKULDAN ÜNİVERSİTEYE
ÜCRETSİZ VE NİTELİKLİ EĞİTİM İÇİN
DARÜŞŞAFAKA SINAVI
31 MAYIS'TA



**Annesi ve/veya babası hayatta olmayan, maddi olanakları yetersiz
4. sınıf öğrencilerinin sınava girmesini sağlayın,
üniversiteye kadar tam burslu eğitim almalarına vesile olun.**

Detaylı Bilgi İçin: 0212 276 55 33 - darussafaka.k12.tr

Darüşşafaka
1863 EĞİTİM
KURUMLARI



FEYYAZ ÜNAL
Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,
Değerli Okuyucular,

Yönetim kaynaklarının sorumlu bir şekilde planlanmasını ve yönetilmesini içeren bir kavram olan "Stewardship" terimi "Sorumlu Yatırım Yönetimi" olarak dilimizde yer buluyor. Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) Politika Direktörü George Dallas dergimizin bu sayısında yer alan yazısında Sorumlu Yatırım Yönetimi'ni "yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerde kurumsal yönetim standartlarının yüksek seviyede olmasını talep etmeleri için bir araç" olarak ifade ediyor.

Kurumsal yönetim, yönetim standartları yüksek olan bir şirkette sürdürülebilir değer yaratmayı sağlayan önemli bir mekanizma. Gelişmekte olan teknolojiler, küresel ve yerelde yaşanan dönüşüm ve yeni düzenlemeler tüm sektörlerde çeşitli izler bırakıyor. Bu değişimin yarattığı etkileri özel sektörün yanı sıra kamu, sivil toplum ve akademik dünyada da gözlemliyoruz.

Dergimizin "Sorumluluk ve Ötesi: Kamu, Özel Sektör, Sivil Toplum ve Akademi" teması ile yayınladığımız bu sayısında kurumsal yönetimi farklı sektörlerin temsilcilerinden aldığımız değerli yazılar ve röportajlar ile ele aldık.

Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi Başkan Yardımcısı Sayın Murat Ali Çengelci ile uluslararası yatırımlar, yaşanan bu değişimde finans sektörünün rolü, 2020 yılında finans sektörünün gündemindeki konular ve şirketlerimizin nasıl bir strateji izlemeleri gerektiğine dair bir röportaj gerçekleştirdik. Sayın Çengelci'ye bu kıymetli söyleşi için teşekkür ediyoruz.

Kamu ile ilişkiler süreçlerinden kurumsal şirketlerde politika yapım süreçlerine, "stewardship" programlarından finans sektörünün gündemine ilişkin önemli değerlendirmelere yer verdiğimiz bu sayımızı keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Dergimizin bu sayısını tamamladığımız dönemde, virüs salgını ve sağlık önlemleriyle gündem hızlı bir şekilde değişti. Bu sürecin şirketlerimizi nasıl etkileyeceği ve kurumsal yönetim çerçevesinde neler yapmamız gerektiği konularında çalışmalarımızı sizlerle buluşturacağız. Dergimizde yer alan kıymetli makalelere ek olarak yeni gündeme ilişkin önemli yönlendirmeler verecek yazılarımızı sosyal ağlarımızdan takip etmeyi unutmayın.

Değerli Üyeler,

TKYD olarak kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılması hedefi ile çalışmalarımıza devam edeceğiz. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin misyonu çerçevesinde bugüne kadar yürütmüş olduğu faaliyetlere desteğiniz ve katılımlarınız için teşekkür ediyorum. Sizlerin desteği ile derneğimizin başarılı çalışmalarının artarak devam edeceğine inanıyorum.

Sevgi ve saygılarımla...

TKYD HABERLER

6

- ANADOLU İLLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTILARIMIZ DEVAM EDİYOR
- TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ
- YÖNETİM KURULUMUZUN TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ ZİYARETİ
- "KURUMSAL YÖNETİMDE YENİ UYGULAMALAR" KONFERANSI DÜZENLENDİ
- BEST MANAGED COMPANİES TURKEY 2019 ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU YOİKK EYLEM PLANI ÇALIŞMALARINA KATKI VERİYORUZ
- WEBİNAR'LARIMIZI TAKİP EDİYOR MUSUNUZ?
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR



TÜRKİYE'DEN

12

- SÜRDÜRÜLEBİLİR GELECEĞE YÖN VERENLER ZİRVESİ
- CGFT - YENİ POLİTİKA NOTU: HUKUK VE PİYASALAR AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
- GARANTİ BBVA, TÜRKİYE'NİN İLK YAPAY ZEKA DİJİTAL RAPOR ASİSTANI OLAN ENTEGRE FAALİYET RAPORU'NU YAYINLADI



DÜNYADAN

13

- 2020 BELÇİKA KURUMSAL YÖNETİM KODU YAYINLANDI
- OECD'DEN YENİ RAPOR
- LİDERLİĞİN GELECEĞİ ZİRVESİ



RÖPORTAJ / MURAT ALİ ÇENGELCİ

14

- "İSTANBUL FİNANS MERKEZİ'NİN ODAK NOKTALARINDAN BİRİ FİNANSAL TEKNOLOJİLER OLACAK"

Dünya büyük bir değişim ve dönüşüm içinde. Yaşanan bu değişimde finans sektörünün rolü, şirketlerin nasıl bir strateji izlemesi gerektiği, 2020 yılında finans sektörünün gündemindeki konular, ülkemizin uluslararası endeksler açısından değerlendirilmesi ve Finans Merkezi'ni, Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi Başkan Yardımcısı Murat Ali Çengelci ile konuştuk.



RÖPORTAJ / ACLAN ACAR

20

- "YÖNETİM KURULLARININ ASLİ GÖREVİ DEĞER YARATAÇAK KARARLARI ALMAK OLMALI"

Yönetim kurullarında ve komitelerde birçok tecrübesi bulunan Aclan Acar dergimizin bu sayısında bizlerle. Röportajımızda komitelerin işleyişi, şirketlerin komiteler konusunda yaklaşımı üzerine keyifli bir söyleşi gerçekleştirdik.



/TKYD_dernek



/KurumsalYönetim



/türkiye-kurumsal-yönetim-derneği



/TKYDdernek

MAKALE / YASEMİN ERKUT

24

• KURUMSAL ŞİRKETLER VE POLİTİKA YAPIM SÜREÇLERİ

Kurumsal şirketler yapıları itibari ile ticari, siyasi ve ekonomik değişiklikleri öngörebilen ve bu doğrultuda aksiyon alabilen kurumlardır. Şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlarda veya bu alanları dolaylı olarak etkileyebilecek konularda gerçekleşen politikalar, şirketlerin sürdürülebilirliği için hayati öneme sahip olabilirler. Kamu İletişim ve Kurumsal İlişkiler Yönetimi Derneği (KİYED) Yönetim Kurulu Başkanı Yasemin Erkut konuyu dergimiz okuyucuları için kaleme aldığı yazısında değerlendiriyor.

MAKALE / YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA GRUBU

26

• KOMİTELER VE ETKİN ÇALIŞAN YÖNETİM KURULLARI

Derneğimizin Yönetim Kurulu Çalışma Grubu "Yönetim Kurullarının Çalışmasında Başarı Faktörleri ve Komitelerin Önemi" konulu yayın için son bir yıldır çalışmalarını yürütüyor. TKYD yayınlarına kazandırılacak bu değerli çalışma ile ne amaçlanıyor, içerikte neler olacak ve nasıl bir çalışma yürütüldüğüne yönelik detayları alt çalışma grubumuz bu sayımızda sizler için derledi.

MAKALE / USSAL ŞAHBAZ

30

• KURUMSAL ŞİRKETLERDE İNOVATİF ÜRÜNLER İÇİN KAMU İLE İLİŞKİLER SÜREÇLERİ

Kamu ve inovasyon nasıl ele alınmalı? Kurumsal şirketler nasıl inovasyon yapar? İnovatif iş modellerinde kamu ile ilişkiler nasıl olmalı? Tüm bu soruların cevabını Ussal Danışmanlık Yönetici Ortağı Ussal Şahbaz dergimizin bu sayısında siz değerli okuyucularımız için kaleme aldı.

MAKALE / GEORGE DALLAS - MELSA ARARAT

34

• SORUMLU YATIRIM YÖNETİMİNİN (STEWARDSHIP) AMACI VE POTANSİYELİ

Sorumlu Yatırım Yönetiminin (Stewardship) amacı ve potansiyeline ilişkin yazıyı ICGN Politika Direktörü George Dallas ve ICGN Yönetim Kurulu Üyesi Melsa Ararat Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için kaleme aldı.

BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

38

BASINDAN TKYD

40

KÜLTÜR SANAT

42

KİTAPLIK

44



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
FEYYAZ ÜNAL

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Genel Yayın Yönetmeni
BETÜL AYGENSU
baygensu@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcilar@tkyd.org

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi
No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 Beşiktaş/ İstanbul
Tel: 0 212 347 62 00
www.tkyd.org

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin dört ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.
Mart 2020'de basılmıştır.

ANADOLU İLLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM TOPLANTILARIMIZ DEVAM EDİYOR

Anadolu illerinde düzenlediğimiz kurumsal yönetim etkinliklerimiz çerçevesinde çeşitli illerde iş dünyası ile bir araya gelmeye devam ediyoruz.



Denizli İş Dünyasıyla Bir Araya Geldik

TKYD olarak Denizli İhracatçılar Birliği ev sahipliğinde 5 Şubat 2020 tarihinde düzenlediğimiz "Kurumsal Yönetim ile Şirketinizi Nasıl Geleceğe Taşırsınız?" konulu seminerde Denizli iş dünyasıyla 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.



TAYSAD "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim" Etkinliğine Katıldık

Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri (TAYSAD) tarafından 18 Aralık 2019 tarihinde Kocaeli'nde düzenlenen etkinlikte "aile şirketlerinde kurumsal yönetim, nesiller arası geçiş ve stratejik icra" konuları ele alındı. TKYD adına ilgili toplantıda konuşmacı olan Yönetim Kurulu Üyemiz Ozan Altan "Kurumsal Yönetimin Önemli Mekanizmaları" konusunda bir sunum yaptı.

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 konuştuk.

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 işbirliği imkanlarını konuştuk.

Adana Sanayi Odası Meclis Toplantısı'na Konuk Olduk



Anadolu illerine düzenlediğimiz etkinlikler çerçevesinde Adana Sanayi Odası (ADASO)'nun 25 Ekim 2019 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 konuştuk.



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 oldu. Panel 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.



Ankara Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği Safranbolu Sektör Buluşmasına Konuk Olduk

Ankara Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği 15-17 Kasım 2019 tarihlerinde Safranbolu'da sektörel sinerji yaratmak amacıyla sektörü bir araya getiren bir buluşma düzenlendi. Yüksek katılım ile

düzenlenen toplantıda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Denetim Kurulu Üyesi Burçak Ünsal "Kurumsal Yönetim ile Şirketlerinizi Nasıl Geleceğe Taşırırsınız?" konusunda katılımcılara bir sunum yaptı.

TKYD Üye Toplantısı Düzenlendi



TSKB ev sahipliğinde TSKB Cennet Bahçesi'nde 5 Mart 2020 tarihinde düzenlediğimiz Üye Toplantımıza katılan tüm üyelerimize teşekkür ederiz.

Toplantının konuk konuşmacısı 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.



Yönetim Kurulumuzun Türkiye Bankalar Birliği Ziyareti

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



"Kurumsal Yönetimde Yeni Uygulamalar" Konferansı Düzenlendi

İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen ve TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Duygu Yılmaz'ın da açılış konuşmalarında yer aldığı "Kurumsal Yönetimde Yeni Uygulamalar" Konferansı ve Paneli 15 Kasım 2019 tarihinde üniversitenin konferans salonunda gerçekleşti.

Başkan Yardımcımız Duygu Yılmaz "İş dünyasında kötü yönetimden korunmaya çalışmanın yolunun kurumsal yönetim ilkelerinin kurumlarımıza hakim olmasından geçtiğini düşünüyoruz.", "Sistemi bütün olarak düşünebilen, dünyanın karşı karşıya kaldığı soruların bilincinde olan ve dönüşümü kucaklayabilecek yeni nesil liderlere ihtiyacımız var" konularına değindi.

Best Managed Companies Turkey 2019 Ödülleri Sahiplerini Buldu



Deloitte Private tarafından Türkiye'de ikinci kez hayata geçirilen ve TKYD olarak destekçisi olduğumuz "Best Managed Companies Turkey 2019" programında, ödüller 11 Kasım 2019 tarihinde sahiplerini buldu.

Ödül alan şirketler arasında yer alan Petroyağ'ın ödülünü TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal verdi.



TKYD Gündem Toplantısı Düzenlendi

TKYD'nin üyelerinin katılımına açık ve ücretsiz olarak 10 Aralık 2019 tarihinde düzenlenen Gündem Toplantısı'nın konusu "Neden Kurumsal Yönetime Geçmek İstedik? Yaşanan Süreç ve Sağlanan Faydalar" oldu. Deloitte Türkiye ev sahipliğinde düzenlenen toplantının konuşmacıları Ekin Kimya Genel Müdürü Gamze Çıtıröğlü, VSY Biotechnology Genel Müdürü Özge Altunbaş Göktekin ve Polisan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Esra Yazıcı şirketlerinin kurumsal dönüşüm sürecinde yaşadıklarını ve sağladıkları faydaları katılımcılara aktardılar.

Sürdürülebilirlik Platformu YOİKK Eylem Planı Çalışmalarına Katkı Veriyoruz

YOİKK Eylem Planı kapsamında "Küresel sürdürülebilir yatırım akımlarından firmalarımızın daha fazla pay almasının teşvik edilmesi" eylem maddesine ilişkin olarak görev alıyoruz.

Sürdürülebilirlik Platformu kurucu üyelerinden olmamız sebebiyle takip ederek katıldığımız toplantıların yeni gündemi YOİKK eylem planı idi. Bu çerçevede, söz konusu çalışma programında yer alan alt eylem maddelere ilişkin olarak kurulan görev güçlerinde en iyi kurumsal yönetim uygulamaları ve ESG öncelikleri doğrultusunda görüşlerimizi iletmeye devam ediyoruz.

Webinar'larımızı Takip Ediyor Musunuz?



"Yönetim Açığının Yüksek Bedeli - The High Cost of Governance Deficit" konulu webinarımız Diligent işbirliğinde 23 Ocak 2020 tarihinde düzenlendi. Webinar video kaydına youtube kanalımızdan ulaşabilirsiniz.

TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR



Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 28-29 Şubat 2020 tarihlerinde Grand Hyatt Otel'de düzenlendi. Programda; yönetim kurulunun yapısı ve yönetim kurulu üyelerinin konumu, yönetim kurulu seçim kriterleri-oryantasyon ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan ücret ve yan haklar, yönetim kurulu dinamiklerini davranış ve duygularla ele alma, yönetim kurulunda şirket stratejisinin oluşturulması ve benimsenmesi, yönetim kurulu üyelerinin hukuki görev ve sorumlulukları, risk yönetimi ile sorumluluk sigortası konuları kapsamlı olarak ele alındı.



Şirketler Topluluğunda İlişkili Taraf İşlemleri Eğitimi

Eğitim 12 Şubat 2020 tarihinde Avantgarde Otel'de düzenlendi. KPMG Kıdemli Müdürü Dr. Selma Kurtay ve Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Danışmanı Dr. Hatice Kara'nın konuşmacı olduğu eğitimde, şirketler topluluğu ve ilişkili taraf işlemleri konuları ele alındı.



Eurochambers "Turkey EU Business Dialogue"-AB Projesi, Sakarya Ticaret Odası Üyeleri Eğitimi

Avrupa Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği (Eurochambers) "Turkey EU Business Dialogue (TEBD)" adında bir AB projesini yönetiyor. İlgili proje kapsamında TKYD olarak Sakarya Ticaret Odası üyelerine 16 Ocak 2020 tarihinde "KOBİ'lerin Kurumsallaşmasının AB İhracatı Üzerinde Etkisi" konulu bir eğitim verdik. Eğitimde, üyemiz ve Hera Strateji ve Yönetim Hizmetleri Kurucu Ortağı Nalan Uysal küçük ve orta ölçekli firmalar özelinde Türkiye'deki ihracat, KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde karşılaştığı zorluklar, sorunların irdelenmesi ve çözüm önerileri, kurumsal yönetim konularını içeren bir sunum yaptı.



"E-Genel Kurul Süreçleri: Mevzuat, İyi Uygulamalar, Sık Yapılan Hatalar" Eğitimi

"E-Genel Kurul Süreçleri: Mevzuat, İyi Uygulamalar, Sık Yapılan Hatalar" eğitimi, 18 Aralık 2019 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Genel kurul, e- genel kurul esasları ve yükümlülükler, süreçlere ilişkin örnek ve tavsiyeler Pekin&Pekin Kıdemli Partner Av. Yalçın Özge Okat tarafından katılımcılara aktarıldı. Merkezi Kayıt Kuruluşu Hukuk İşleri Müdürlüğünden Merve Şen e- genel kurul demo gösterimi yapıp, sistem üzerinden uygulamalı olarak katılımcıların sorularını yanıtladı. Şirket uygulama örneği kısmında Garanti BBVA'nın e- genel kurul süreçlerini Vergi İşlemleri Yönetimi Müdürlüğü Direktörü Ömer Çirkin katılımcılarla paylaştı.



Kurumsal Yönetim ve İç Mevzuat Oluşturma Eğitimi

Kurumsal Yönetim ve İç Mevzuat Oluşturma Eğitimi 21 Şubat 2020 tarihinde Avantgarde Otel'de düzenlendi. Eğitimi TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Şişecam Genel Müdür Danışmanı Av. Nihal Mashaki verdi. Mevzuat ve Dokümantasyon, Mevzuat Süreci, Topluluk Mevzuat Yönetimi ve Global Şirketler başlıklarında ele alınan programda TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Garanti BBVA Yönetim Kurulu Üyesi Dr. M. Cüneyt Sezgin, "İhtiyaçları Belirlemek" başlığında tecrübelerini paylaştı.



Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı

Program 22-23 Kasım 2019 tarihlerinde düzenlendi. Programın birinci gününde yönetim kurulunun yapısı ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin konumu, yönetim kurulu seçim kriterleri, oryantasyon ve yönetim kurulu üyelerine sağlanan ücret ve yan haklar, doğru yönetim modelleri ve takım olma bilinci, yönetim kurulunda şirket stratejisinin oluşturulması ve benimsenmesi konuları ele alındı. Programın ikinci gününde yönetim kurulu üyelerinin hukuki görev ve sorumlulukları, risk yönetimi ile yönetici sigortaları konuları kapsamlı olarak ele alındı.

Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Uyum Programı Oluşturmanın İpuçları

Eğitim, Etik ve İtibar Derneği (TEİD) işbirliğinde 31 Ekim 2019 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Şişecam Genel Müdür Danışmanı Av. Nihal Mashaki ve TEİD Yönetim Kurulu Üyesi, Atellas Pharma Etik ve Uyum Koordinatörü Av. Kemal Altuğ Özgün oldu. Etik nedir, iş etiği, kurumlarda etik ve uyum kurallarının gereksinimleri, uluslararası mevzuatta etik, uyum fonksiyonlarının Türkiye'deki yeri, global şirketlerde yapı, uyumdan beklenen faydalar ve oluşturulması önerilen yapılar kurumsal yönetim çerçevesinde ele alındı.



Sürdürülebilir Geleceğe Yön Verenler Zirvesi



Global Compact Network Türkiye

2020 Türkiye SKA Öncüsü'nün ilan edileceği ve UN Global Compact Young SDG Innovators Programı çözümlerinin paylaşacağı Sürdürülebilir Geleceğe Yön Verenler Zirvesi Global Compact Türkiye tarafından 5 Haziran 2020 tarihinde Garanti Kültür Merkezi'nde düzenlenecek.

<https://www.globalcompactturkiye.org/> adresinden detaylı bilgiye ulaşabilirsiniz.

CGFT - Yeni Politika Notu: Hukuk ve Piyasalar Açısından Sürdürülebilirlik



Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu "Hukuk ve Piyasalar Açısından Sürdürülebilirlik" konulu yeni politika notunu yayınladı.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'ndan Melsa Ararat (PhD) ve Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden Muzaffer Eroğlu (PhD) tarafından kaleme alınan politika notunda sürdürülebilirlik konusundaki kavram karışıklığını giderilmesi, uluslararası eğilimlere işaret edilmesi ve Türkiye'de şirket yöneticilerinin ve piyasa oyuncularının süregelen tartışmaları anlamlandırmalarına yardımcı olmak amaçlanıyor.

Politika notuna www.cgft.sabanciuniv.edu adresli internet sitesinden erişebilirsiniz.

Garanti BBVA, Türkiye'nin ilk yapay zeka dijital rapor asistanı olan Entegre Faaliyet Raporu'nu yayınladı

Garanti BBVA 2019 Entegre Faaliyet Raporunu okumak isteyen web sitesi ziyaretçileri, diyalog bazlı yapay zekâ çözümü olan Dijital Rapor Asistanı sayesinde raporun içeriklerine hızla ulaşabiliyor. Dijital Rapor Asistanı, web sitesi ziyaretçilerinin rapor içeriğiyle ilgili sorularına Türkçe ve İngilizce cevap veriyor, linkler paylaşarak rapor deneyimini zenginleştiriyor.

Rapor kapsamında Garanti BBVA yönetimi de mega trendler, dönüşen iş modelleri ve kendi alanlarındaki yansımaları doğrultusunda 2030 görünümünü aktarıyor.

Rapora ve ses kayıtlarına www.garantibbvafaaliyetraporu.com adresinden ulaşılabilir.



2020 Belçika Kurumsal Yönetim Kodu Yayınlandı



2020 Yasası, daha önce 2004 ve 2009'da yayınlanan sürümlerin yerine geçen üçüncü Belçika Kurumsal Yönetim Kanunu olarak yayınlandı.

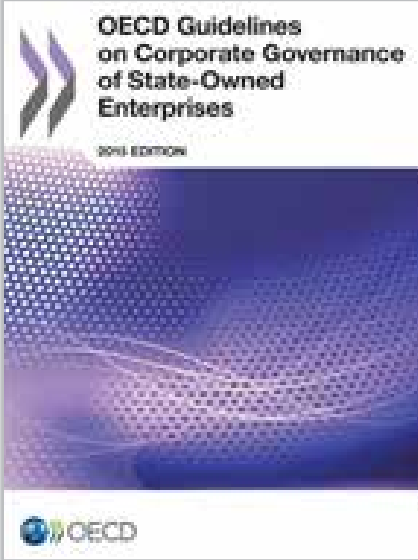
2020 Belçika Kurumsal Yönetim Kanunu ('2020 Kodu'),

Belçika'da bulunan ve hisseleri Şirketler ve Dernekler Kanunu'nda tanımlandığı şekilde düzenlenmiş bir piyasada ("kote şirketler") işlem görmeye kabul edilen şirketler için geçerli.

2020 Yasası, 1 Ocak 2020 veya sonrasında başlayan raporlama yıllarına zorunlu olarak uygulanacak ('zorunlu başvuru'). Bununla birlikte, şirket, Kodu 1 Ocak 2019 veya sonrasında başlayan raporlama yıllarına uygulamayı tercih edebilir ('isteğe bağlı uygulama'). Her iki durumda da Kod 2009 Kodu'nun yerini alacak.

2020 Belçika Kurumsal Yönetim Kodu'na aşağıdaki adresten ulaşabilirsiniz:

<https://www.corporategovernancecommittee.be/en>



OECD'den Yeni Rapor

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Kurumsal Yönetimine İlişkin OECD Kılavuzlarının Uygulanması: Son Gelişmelerin Gözden Geçirilmesi" konulu bir rapor yayınladı. Bu rapor hem OECD hem de ortak ekonomilerdeki devlet mülkiyeti ve KİT yönetimindeki değişiklikleri belgeliyor ve Kılavuzların en son güncellenmesinin ardından 2015'ten beri her ülkede "reform için bir yol haritası" olarak ne ölçüde hizmet ettiğini değerlendiriyor. Rapor, Kılavuz ilkelerin daha fazla bilinirliğini ve daha etkili uygulanmasını kolaylaştırarak politika yapıcıları destekliyor.

İlgili rapora www.oecd.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Liderliğin Geleceği Zirvesi

Dünya Ekonomik Forumu, Global Shapers Topluluğu ve Genç Küresel Liderler Forumu'nun ev sahipliğinde Liderliğin Geleceği Zirvesi; diyalog, işbirliği ve eylemi yürütmek için üç gün boyunca 1.000 genci bir araya getirecek.

Zirve 30 Ağustos-1 Eylül 2020 tarihleri arasında Kanada'da düzenlenecek. Programa ilişkin detayları www.weforum.org adresinden takip edebilirsiniz.





MURAT ALİ ÇENGELCİ

Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi
Başkan Yardımcısı

Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi Başkan Yardımcısı Murat Ali Çengelci:

“İstanbul Finans Merkezi’nin odak noktalarından biri Finansal Teknolojiler olacak”

Dünya büyük bir değişim ve dönüşüm içinde. Yaşanan bu değişimde finans sektörünün rolü, şirketlerin nasıl bir strateji izlemesi gerektiği, 2020 yılında finans sektörünün gündemindeki konular, ülkemizin uluslararası endeksler açısından değerlendirilmesi ve Finans Merkezi’ni, Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi Başkan Yardımcısı Murat Ali Çengelci ile konuştuk.

Dünya büyük bir değişim ve dönüşüm içinde. Teknolojinin de etkisiyle bu dönüşümden etkilenecek en önemli sektörlerden biri finans sektörü. Sizce bu dönüşümde finans sektörünün rolü ne olacak olmalı?

Teknoloji, tüm sektörlerde olduğu gibi finans sektöründe de süreçleri hızlandırmakta, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. 20. yy’da finansal süreçler; gelir, tasarruf, kredi, yatırım, sermaye, ticaret finansmanı ve varlık yönetimi gibi kavramlar üzerinden ilerlerken 21. yy’da büyük veri, makine öğrenmesi, robot yönelimli piyasalar, kitle fonlaması, kişiler arası direkt aracsız varlık transferleri, Blok Zincir ve benzeri başka kavramlar üzerinden gelişmektedir.

Dijitalleşen finansal süreçler, birçok yenilik

ve regülasyon ihtiyacını da beraberinde getirecektir. Bu noktada politika yapıcılara büyük iş düşmektedir. Finansal sektörün mevcut durumu ve yeni fırsatlar göz önünde bulundurularak, bu değişim ve dönüşüm iyi yönetilmelidir.

Ayrıca regülasyonlara uyum sürecini kolaylaştırmak ve süreç takibi konusunda yine teknolojiye yani RegTech’e ihtiyaç duyulacaktır. Bu gibi ihtiyaçlar için gerekli altyapının şimdiden oluşturulması ve güçlendirilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Günümüzde finansal teknolojiler bireylerin doğrudan birbirlerine ya da yeni projelere fon sağlamalarına imkan tanımaktadır. Bu durum da bireyleri, finansal süreçlerin daha da merkezine koymaktadır. Merkezinde bireylerin olduğu yeni bir finansal sistem mevcut finansal kurumlar için de bir deği-

şim ve dönüşüm getirmektedir. Finansal kurumların günümüzdeki iş modelleri ve mevcut durumları bu değişim ve dönüşüm içerisinde hem kendileri hem de ekonomi açısından sürdürülebilir değildir. Bu aşamada kamu ya da özel fark etmeksizin finansal sektör içerisinde yer alan tüm aktörlerin hedefi; bireylerin ekonomik olarak güçlenmesini ve tasarrufların stratejik alanlara aktarılmasını sağlayacak dijital altyapıları ve iş modellerini kurgulamak, kurgulayacak insanlara ve altyapılara yatırım yapmak olmalıdır.

Bu bağlamda İstanbul Finans Merkezi’nin odak noktalarından birini Finansal Teknolojiler olarak belirledik. Yaşanan bu büyük değişime hazırlıklı olmamız gerekiyor ve bu değişimi ülkemizin faydasına olacak şekilde yönetmek için çalışıyoruz.



Dünyaya büyük etkileri olan bu tür dönüşümlerde şirketler nasıl bir strateji izlemeli? İyi yönetim iyi yatırım çeker diyoruz. Şirketlere ne gibi önerileriniz olur?

Öncelikle şirketler, akıl sermayeleri üzerinde çalışmalılar. Çok hızlı ve radikal değişimleri beraberinde getiren bu yüzyılda insanlık bilgi üretiminde büyük ilerlemeler içerisinde bulunmakta ve bilgi küresel çapta çok hızlı yayılmaktadır. Bu nedenle şirketlerin, bilgiyi üretim süreçlerinde kullanma ve değer yaratma kapasitesi artmak zorundadır çünkü içinde buldukları küresel rekabet ortamında rakiplerinin bu kapasiteleri sürekli artmaktadır. Göreceli olarak geri kalmanın geri gitmekle aynı şey olduğunu değerlendirmeliyiz.

Şirketler her alanda ekosistem içerisinde olmayı, tanımayı ve tanınırlığı ön planda tutmayı, platform iş modellerini, yüksek katma değerli ürünleri ve hizmetleri hedeflemeliler. Bu süreçlerin, içerisinde çalışabilecek akıllı, dünyaya açık, iyi dil bilen ve iyi temel mesleki bilgisi olan küçük takımları, büyük ama ölçülebilir hedefler için sonuç alacak şekilde çalıştırmayı hedeflemeliler.

20. yy'in sonlarından itibaren, küreselleşme süreci her ne kadar çok uluslu şirketlerin geleneksel hedefi olmasına ve onlar tarafından ilerletilmesine rağmen, milyonlarca küçük işletme internet üzerinde platformlar ile tüm dünyaya açıldı ve ciddi bir ekonomik büyüklüğü dinamik bir biçimde oluşturdu.

Artık bu dönemi; büyük ve hantal değil hızlı, odaklı, akıllı şirketlerin, sadece para kazanmanın ötesinde daha geniş kitlelere erişerek kendi pazarlarını kendilerinin oluşturmaya başladıkları bir dönemin başlangıcı olarak düşünmeliyiz.

Küresel rekabette önemli olanın cıvata da kıyasıya rekabet değil, iş birliği ile elektrikli araba yapabilme kültürü ve kapasitesi olduğu yeni bir döneme doğru gidiyoruz.

Örneğin, 21. yy içerisinde 1 milyar dolar üzeri yatırım alan şirketlere baktığımızda dünyada kendisine lazım olan kaynaklardan en fazla insanı önemsediklerini ve çok farklı kültürlerden oluşan ve küresel dağıtık ekipleri internet üzerinden birlikte çalıştırdıklarını görmekteyiz.

Şirketlerin hem kendilerine hem müşterilerine yönelik öğrenmeye ve öğretmeye, iş süreçlerini geliştirmeye, dijitalleşmeye çok daha fazla önem vermeleri gereken bir döneme doğru gittiğimizi düşünüyorum.

“2020’de finans sektörünün en önemli gündemi küresel belirsizlik olacak”

2020’de finans sektörü gündeminde hangi konuların daha fazla olacağını öngörüyorsunuz?

2019’da olduğu gibi 2020 yılında da finans sektörü için en önemli gündem küresel belirsizlik olacaktır. Başta uluslararası ticaret gerilimleri olmak üzere jeopolitik ve ekonomik belirsizliklerin devam edeceğini

söyleyebiliriz. Dünya hem ekonomik hem de siyasi olarak çok hızlı bir dönüşüm içerisinde. Ekonomik ve siyasi dengeler özellikle 2008 krizi sonrasında bir sarsıntı geçiriyor. Yeni işbirliklerine yönelik arayışlar artarken eski ve geleneksel işbirlikleri işlevini yitiriyor veya zayıflıyor. Bu gelişmelerin nedeni olduğu gerginlikler bir yandan küresel belirsizliği artırıyor diğer yandan yeni imkânlar ve fırsatlar doğmasına neden oluyor. Finansal piyasalar, bu gelişmeleri dikkatle izlemek ve pozisyonlarını sürekli olarak yeniden değerlendirmek ve güncellemek durumundadırlar.

Dünyada gelir ve servet eşitsizliği her geçen gün artıyor. Artan eşitsizlik toplumsal barışın bozulmasına ve sosyal karmaşaların vuku bulmasına neden oluyor. Şili, Fransa, Lübnan, Hindistan, Hong Kong akla gelen ilk örnekler. Ekonomi ve finans dünyasının bu tür hareketlenmeleri de yakından takip etmesi gerekiyor.

Özellikle gelişmiş ülkeler düşük büyüme patikasına girmiş durumdadır. Nüfusun giderek yaşlanması bu ülkelerde ekonomik dinamizmin azalmasında ve ekonomik aktivitelerin yavaşlamasında önemli bir rol oynuyor. Büyük resesyon sonrası ekonomik büyümenin lokomotifi gelişmekte olan ülkeler olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerin büyüme oranlarında da bir yavaşlama söz konusu. Böyle bir dünyada Türkiye genç ve dinamik nüfusu ile ön planda olmaya de-

Dijitalleşen finansal süreçler, birçok yenilik ve regülasyon ihtiyacını da beraberinde getirecektir. Bu noktada politika yapıcılara büyük iş düşmektedir. Finansal sektörün mevcut durumu ve yeni fırsatlar göz önünde bulundurulurken bu değişim ve dönüşüm iyi yönetilmelidir.

vam edecek. Doğru politikalarla sahip olduğumuz potansiyelimizi iyi değerlendirdiğimiz takdirde hem yüksek ve sürdürülebilir büyümeyi yakalayabilir hem de uluslararası yatırımlar için önemli bir cazibe merkezi haline gelebiliriz.

2020 sonuna doğru ABD'de başkanlık seçimi var. Azil tartışmalarından da açıkça görüleceği üzere bu süreç sancılı geçecek ve belirsizliğin daha fazla artmasına neden olacak. ABD'nin diğer ülkelerle olan ekonomik ve siyasi ilişkilerinin de ABD tarafında iç politikaya yönelik tartışmalara konu olacağını öngörebiliriz. Bu durum, Türkiye ile ABD ilişkilerine yönelik tartışmaların da gündemde kalacağı anlamına geliyor.

Türkiye özelinde konuşmak gerekirse ekonomide bir toparlanma başladı. Bu toparlanmanın sağlıklı bir zeminde gerçekleşmesi ve istihdam oluşturma kabiliyeti çok önemli. İşsizliğin düşürülmesi 2020 yılının en önemli gündem maddesi olacaktır. Diğer yandan enflasyonun yeniden tek haneli rakamlara inerek YEP'in hedefleri doğrultusunda 2020 sonunda % 8,5'a düşürülmesi ekonomi ve finans dünyasını yakından ilgilendirmektedir.

2020 yılının Türkiye için ekonomide toparlanma bir iyileşmenin ve toparlanmanın yaşanacağı bir yıl olacağını düşünüyorum. Bununla birlikte 2020 yılında ülkemizin yüksek, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir bü-

yüme patikasına girişine zemin oluşturacak düzenlemelere ve gelişmelere şahit olacağımızı söyleyebilirim.

“Dünyada sürdürülebilir finansa yönelik yatırımcı ilgisi hızla artıyor”

Dünyada sürdürülebilirlik fonları önemli bir büyüklüğe sahip, ülkemizde Derneğimizin de katkı verdiği çeşitli çalışmalar ile bu fonlardan alınan payın artması hedefleniyor. Çevresel-Sosyal-Yönetim faktörleri açısından şirketlerimize düşen ödevler neler olabilir?

Hepimizin bildiği üzere, son yıllarda dünyada, sürdürülebilir finansa yönelik olarak yatırımcı ilgisi hızla artmaktadır. Örneğin, Birleşmiş Milletler Sorumlu Finans Prensiplerini imzalayan ve yatırımlarında, başta çevre-sosyal-yönetim (ÇSY) faktörleri olmak üzere, sürdürülebilirliği önceleyen finansal kuruluşların toplam varlık büyüklüğü 90 trilyon ABD doları seviyesine ulaşmış durumda. Gelişmiş ülkelerde negatif faiz oranları ile finansman talebinin doyuma ulaşmaya başlaması gibi faktörlerle, bu büyük miktardaki fon stokunun gelişmekte olan ülkelere yönelmekte olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla, sürdürülebilir finans fonları anlamında önümüzde oldukça büyük bir fırsat penceresi durmaktadır. Burada temel soru, başta reel sektör şirketlerimiz olmak üzere, özel sektörün bu fonları nasıl etkin ve optimal bir şekilde çekeceği konusudur. Bu kapsamda, politika yapıcıların yanı sıra şirketlere de önemli görevler düşmektedir.

ÇSY konusunda yapılan çalışmalar ve fon sağlayıcı kuruluşlara yönelik yapılan anketlere baktığımızda, yatırımcılar açısından bu kapsamda belki de en önemli sorunun şirketlerin ÇSY uygulamaları ile potansiyellerine ilişkin şeffaf ve doğru veriye ulaşmak olduğunu söyleyebilirim. Ne yazık ki, şirketlerimizin önemli bir kısmı, ÇSY uygulamaları ile raporlamasını bir yük ve zorunluluk olarak görme eğilimindedir. Oysaki, bunu kurumsal kültürün bir parçası haline getirmek gerekiyor. Uzun dönemli değer yaratmak isteyen, rekabetçi ve dünyaya açılan şirket-

“İFM'nin 2022 yılı başında tamamlanması planlanıyor”

İstanbul'u global bir finans merkezi haline getirmek amacı ile başlayan İstanbul Finans Merkezi'nin 2022 yılında açılması hedefleniyor. Proje ile ilgili yürütülen çalışmaları ve hedefleri aktarır mısınız?

İstanbul Finans Merkezi Projesi'nin inşaat kısmı Finans Ofisi kurulmadan önce durma noktasına gelmişti. İnşaat durum değerlendirmesi için Hazine ve Maliye Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Emlak Konut ve TOKİ ile yaptığımız görüşmeler neticesinde inşaat projesinin yeni bir model ile tekrar değerlendirilmesi ihtiyacı gündeme geldi ve sürece Varlık Fonu dâhil oldu. İnşaata ilişkin bütün sorunlar halledildi, yeni ihaleler yapıldı. Şu anda inşaat başta olduğundan çok daha hızlı ilerlemekte ve 2022 yılı başında da tamamlanması planlanmaktadır.

lerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte ÇSY faktörleri şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek riskleri yönetme becerilerini bir kurum kültürü olarak kazanmaları oldukça önemli.

ÇSY konuları şirketlere özgü ve standartlaştırılması zor faktörler olmakla birlikte, şirketlerin ÇSY konularında temel performans göstergeleri (KPI) belirleyerek bunlara yönelik hedef, program ve gerçekleştirmelere faaliyet raporlarında yer vermeleri kısa dönemde oldukça önemli bir başlangıç olacaktır. Ayrıca mümkün olduğunda diğer şirketlerle karşılaştırma yapmaya olanak verecek standardize ÇSY verilerinin açıklanması, özellikle yabancı yatırımcılar açısından, olumlu algılanacaktır.

ÇSY konusunda yatırımcılar açısından olumlu karşılanacak bir diğer önemli adım da ÇSY faktörlerinin şirketlerin misyon ve vizyonunda açık bir şekilde yer alarak kurumsal yapı ve kültürün bir parçası haline

2020 yılının Türkiye için ekonomide topyekûn bir iyileşmenin ve toparlanmanın yaşanacağı bir yıl olacağını düşünüyorum. Bununla birlikte 2020 yılında ülkemizin yüksek, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir büyüme patikasına girişine zemin oluşturacak düzenlemelere ve gelişmelere şahit olacağımızı söyleyebilirim.

gelmesini sağlamaktır. Özellikle, şirketler topluma ilişkin sorumluluklarını ve bu sorumluluklar kapsamında oynayacakları rolü açık biçimde ifade etmelidir. Böyle bir misyon, vizyon ve strateji deklarasyonu, sürdürülebilir finans alanında yatırım yapacak yatırımcılar açısından önemli bir kaynak ve rehber olacaktır.

Son olarak da finansın değişen yapısına ve bunun ÇSY faktörleri uygulamalarına ilişkin etkilerinden kısaca bahsetmek istiyorum. Bildiğiniz üzere, 2008 küresel finansal krizi sonrası dönemde, bankacılığın zayıflayan kurumsal yapısı, bankaların reel ekonomiyi desteklemede isteksiz davranmaları ve demografik yapılarıdaki değişim gibi nedenler, dünyada bankacılığa dayalı finansal sistemle ilgili önemli bir yapısal dönüşümü zorunlu hale getirmiştir. Bu dönüşümün önemli bir yansıması olarak, dünya genelinde, banka-dışı finansal kesim bankacılığın üzerinde büyümektedir. Bunun bir yansıması olarak, yatırımcılar daha fazla risk aldıkları ancak doğru veriye daha fazla ihtiyaç duydukları bir finansal ortamda yatırım kararları almaktadırlar. Kitle fonlaması, hisse senedi yatırımı ve diğer doğrudan finans kanalları yoluyla yapılan yatırımlarda, yatırımcılar açısından, ÇSY raporlamaları, verilere doğru, zamanında ve şeffaf bir şekilde erişim çok daha büyük önem arz etmektedir. Bu

çerçevede, şirketlerin bu yeni normale hızla adapte olmaları, şirketlerin finansa erişimi açısından oldukça önemli bir hale gelmiştir.

Özellikle Doing Business gibi endekslerde ülkemiz önemli gelişme kaydetti. Türkiye'yi uluslararası endeksler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Doing Business endeksinde Türkiye 190 ülke içinde 33. sırada yer almaktadır. İsviçre, Katar, Lüksemburg, Hindistan, Belçika, Hollanda, Türkiye'nin gerisinde kalan belli başlı ülkelerdendir. Bir diğer çalışma olan HSBC'nin "Expatriate Explorer" anketine göre, Türkiye expatların yaşamak istediği 7. ülke olarak yer almaktadır. Almanya, Malezya, İrlanda, Hong Kong, İsveç, ABD gibi ülkelerin sıralaması Türkiye'nin sıralamasına göre geridedir. Ayrıca, İnsani Gelişim Endeksi (İGE)'ne göre Türkiye ilk defa 2019 yılında 189 ülke içinde 59'uncu olarak yüksek insani gelişim kategorisinden, çok yüksek insani gelişim kategorisine geçmiştir. Altyapısı sağlam teşviklerimiz hayata geçirildiğinde bu tür endekslerde üst sıralara ulaşacağıımızdan şüphemiz yoktur.

İFM için en önem verdiğimiz ve de dünyada temel olarak kabul edilen Küresel Finans Merkezleri Endeksi (GFICI)'nde, İFM 53'üncü sırada, kendi bölgesinde yer alan 14 finans merkezi içerisinde ise 2'nci sırada yer almaktadır. Endekste ülkelerin iş ortamları, insan kaynakları, altyapıları, finans sektöründeki gelişmeleri ve itibarları baz alınmaktadır. Finans Ofisi faaliyete geçtiği günden bu yana, İFM sıralamada toplamda 15 basamak yükselmiştir. Bu başarılı gelişmeden yola çıkarak Türkiye'nin uluslararası endekslerdeki ilerleyişinin güçlü bir seyir izlediğini söyleyebiliriz. Finans Ofisi olarak bu endekste İFM'nin üst sıralarda nasıl yer alacağına ilişkin yöntemlerin belirlenmesi amacıyla Z.Yen'e rapor hazırlanmıştır. Bu rapor kapsamında da çalışmalarımız devam etmektedir.

Ancak projenin en önemli kısmı, finansal mimariyi doğru kurgulamaktır. İstanbul Finans Merkezi'nin rekabet avantajı elde edebilmesi için niş alanların belirlenmesi gerekmektedir. Finans Ofisi kurulduktan

sonra daha önce yapılmış tüm çalışmalar toplandı, araştırmalar yapıldı, uluslararası finans merkezleri incelendi, paydaşlarla toplantılar gerçekleştirildi ve nihayet 11-12 Haziran 2019'da bir çalıştay düzenlendi. Çalıştayda İFM kapsamında belirlediğimiz 8 farklı bileşen altında öneriler alındı. Öneriler doğrultusunda bir eylem planı hazırlandı ve bu eylemlerin hayata geçirilmesi için paydaşlarla birebir toplantılar düzenlemeye devam ediyoruz.

Yaptığımız tüm bu araştırmalar neticesinde ülkemizin FinTek ve Katılım Finans alanlarında avantajlı olduğunu düşünüyoruz ve bu iki alanı da öncelikli çalışma alanları olarak değerlendiriyoruz.

FinTek'lerin geliştirilmesi amacıyla kapsamlı bir Finans ve Teknoloji Üssü projemiz var. FinTek'lerin daha verimli çalışabilecekleri mevzuat altyapısını oluşturmak için öneriler hazırlıyoruz. Finans ve Teknoloji Üssü'nde hem yerli FinTek firmalarının gelişmesini sağlayacağız hem de gelecek yabancı şirketler ile dünyaya açılıyor olacağız. Bu amaçla hizmet edecek şirketleri teşvik edeceğiz.

Bir diğer önemli alan ise Katılım Finansıdır. İstanbul'un bu alanda potansiyeli tam olarak kullanılmamaktadır. Bu alanda finansal ürün yelpazesinin ve sermaye piyasalarının gelişmesi için çalışıyoruz. Bugüne kadar görüşmeler yaptığımız Çin, Malezya, Singapur ve Katar gibi ülkeler büyük bir potansiyel ve öneme sahip. Endonezya ve Dubai'ye de resmi ziyaretler planlıyoruz. Finansal kaynaklarımızın bir kısmını Batı odaklı olmaktan Asya odaklı olmaya çekmek için çalışıyoruz.

Yine İstanbul Finans Merkezi kapsamında, Katar Finans Merkezi ile İstanbul Finans Merkezi (İFM) arasında uzun vadeli işbirliğini kapsayan Mutabakat Zaptı imzaladık. İki kuruluş da katılım finans ve sermaye piyasaları başta olmak üzere önemli finansal sektörlerde iş birliğini amaçlamaktadır. Bu kapsamda Katar'daki finansal kuruluşların İstanbul Finans Merkezi'nde, Türkiye'deki finansal kuruluşların ise Katar Finans Merkezi platformu üzerinden Katar'da faaliyet göstermesini kolaylaştırmak amacıyla karşılıklı çalışmalar yürütmeyi hedefliyoruz.



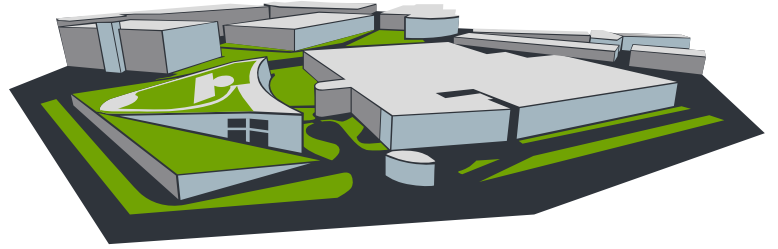
GELECEĞİ İYİLEŞ TİRİYOR RUZ

Türk ilaç sektöründe 18 yıldır lider konumunda bulunan Abdi İbrahim olarak 1 Ocak 2020'den itibaren İstanbul Esenyurt Üretim Kompleksi'mizde bulunan tüm üretim tesislerindeki enerji ihtiyacını yenilenebilir enerji ile karşılamaya başladık.



Bu Gelişmeyle Birlikte,

- 1- Kimyasal İlaç Üretim Tesisi
- 2- Ar-Ge Merkezi
- 3- Teknolojistik Merkezi
- 4- AbdiBio
- 5- Steril Oftalmoloji & Steril İnhalasyon Üretim Tesisi
- 6- Hormon Üretim Tesisi
- 7- Faaliyete geçmeye hazırlanan tüm tesisler ve yardımcı işletmelerde kullanılan enerji yenilenebilir kaynaklardan sağlanacak.



340 Milyon kutu ilaç, yenilenebilir enerji ile üretilerek hayatları iyileştirecek.



Tedarik sürecinden, hammadde alımına, pazarlama ve satış aşamasından tüketiciye ulaşana kadar yenilenebilir enerji kullanmayı hedefliyoruz!



2020'de üretim tesislerimizde kullanılması ön görülen **~44 GWh enerjinin yenilenebilir kaynaklardan sağlanmasıyla,**

15.868
evin ihtiyacı kadar elektrik enerjisi yenilenebilir olacak.



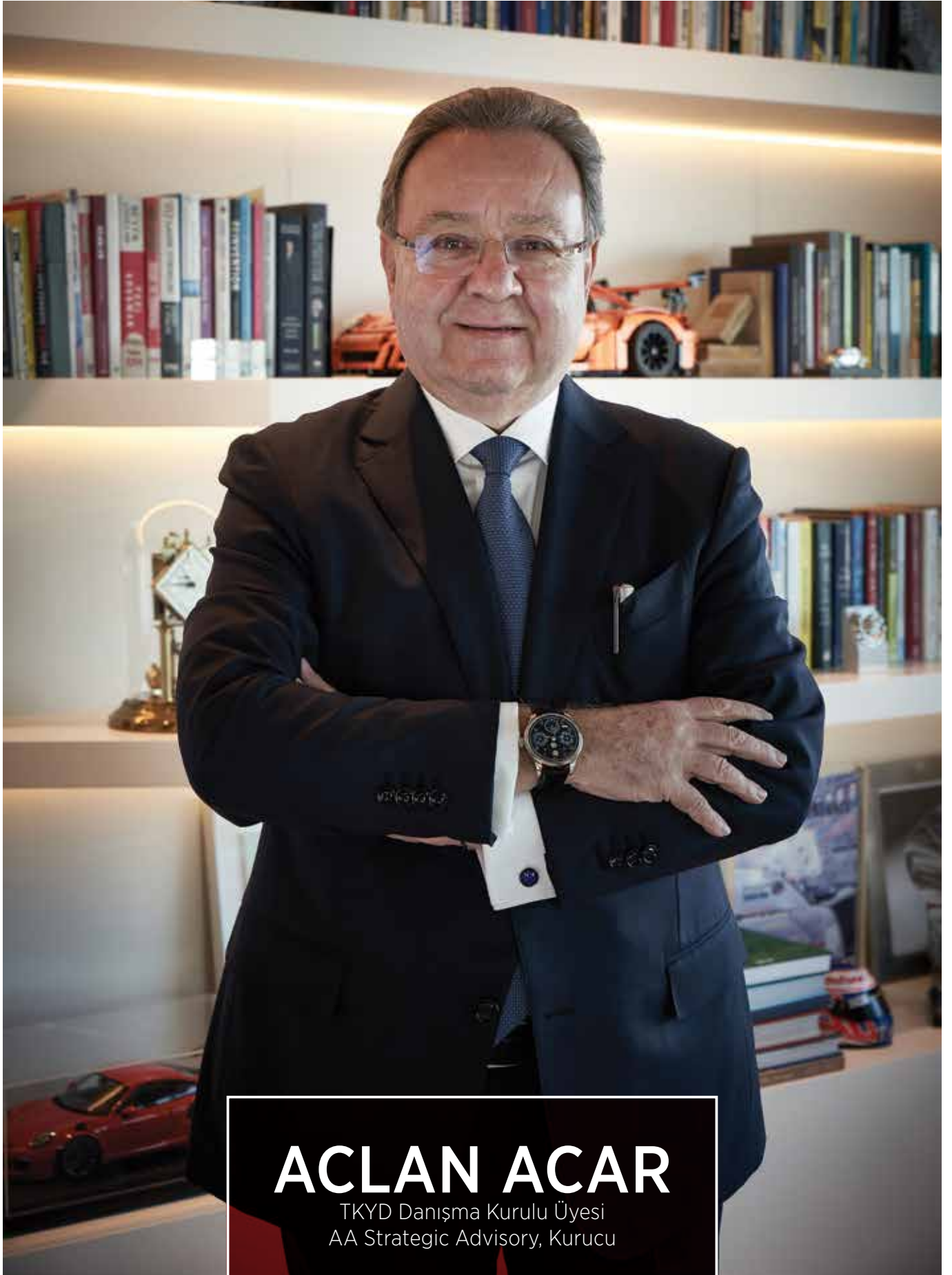
Bu enerji kullanımı aynı zamanda 1 elektrikli otomobilin dünyanın etrafını **7.387** kez turlamasına eş değer.

9.737
aracın karbon salımını da önlemiş olacağız.



Buna bağlı olarak **29.211** ağaç gerekliliğinin önüne geçeceğiz.

Türk ilaç sektöründe yenilenebilir enerji kullanımına geçen ilk firma olarak sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında **2030 yılında karbon ayak izimizi sıfıra indirmeyi hedefliyoruz.**



ACLAN ACAR

TKYD Danışma Kurulu Üyesi
AA Strategic Advisory, Kurucu

TKYD Danışma Kurulu Üyesi, AA Strategic Advisory Kurucusu Aclan Acar:

“Yönetim kurullarının asli görevi değer yaratacak kararları almak olmalı”

Yönetim kurullarında ve komitelerde birçok tecrübesi bulunan Aclan Acar dergimizin bu sayısında bizlerle. Röportajımızda komitelerin işleyişi, şirketlerin komiteler konusunda yaklaşımı üzerine keyifli bir söyleşi gerçekleştirdik.

Türkiye’de şirketlerin komiteler konusunda yaklaşımı nasıl? Komitelerin işleyişi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Halka açık olan ve belirli bir büyüklüğe sahip şirketlerde komitelerin oluşturulduğunu görüyoruz. Kurumsal yönetimin ruhunu algılayan yapılarda bu komiteler başarı ile görev yapıyorlar. Uygulamada gördüğüm bazı örneklerde şekil şartı nedeniyle kurulan komiteler tam çalışmıyor. İdeal durum, şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulacak komitelerin belirlenen prosedürlere göre çalıştırılmasıdır.

Yönetim kurulunda komitelerin rolü nedir? Hangi komiteler olmazsa olmaz önem taşıyor?

Komiteler, yönetim kurulu bünyesinde belirli alanlarda oluşturulmalı ve yönetim kurullarındaki iş bölümünün bir uzantısı olarak çalıştırılmalı. Şirketin idari kadroları ile yönetim kurulu arasında bir köprü görevi görecek olan komitelerde ihtisas alanları

çerçevesinde yapılacak çalışmalar, yönetim kuruluna yol gösterici olmalıdır. Her şirketin konumu, etki alanı, büyüklüğü ve faaliyetleri ile ilgili alanlarda ihtiyaç kadar komite oluşturulması gerekir. Tüm şirketler için olmazsa olmaz komiteleri

- a) Risk / riskin erken saptanması
 - b) Denetim
 - c) Yetenek yönetimi / insan kaynakları
 - d) Ücretlendirme ve aday belirleme
- olarak belirtebiliriz.

Bunların yanı sıra strateji komitesinin de bütün şirketler için vazgeçilmez olduğunu düşünüyorum.

Bazı komiteler mevzuatın getirdiği zorunluluk ile kuruluyor. Son dönemde büyük şirketler mevzuat dışında değer katmaya başladı. Bu gelişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kurumsal yönetimin ruhunu anlayarak davranış sergilemek gerekir. Bu ifade yalnızca mevzuat ile sınırlı kalmamalıdır. Şirketin işleyişi sırasında yönetim kurulunun gündeminde önemli yer işgal eden konularda ayrıntılı çalışmalar yaparak yönetim kurulu- nu bilgilendiren, uyarı sistemlerini geliştiren komitelere ihtiyaç olduğu şüphesizdir. Günümüzde belirli büyüklüğe sahip şirketlerde bu yönde girişimlerin olduğunu görmek çok sevindirici. Örneğin büyük bir dağıtım ağı veya bayi teşkilatı yöneten bir şirket bünyesinde “bayi komitesi” oluşturulması

Komiteler yönetim kurulu bünyesinde belirli alanlarda oluşturulmalı ve yönetim kurullarındaki iş bölümünün bir uzantısı olarak çalıştırılmalı.

çok yararlı olacaktır. Mevzuat ile her şeyi tanımlamak imkanı yoktur. Şirket ve paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine uygun düzenlemeleri ortak akıl kullanarak yapmak yönetim kurulunun asli görevidir.

“Verimlilik artışı her alanda dikkate alınmalı”

Komitelere, mevcut mevzuat dışında yeni görev ve sorumluluklar verilmesi iyi uygulama örneği anlamında olmalı mı? Komitelerin birleştirilmesinin faydası var mı, nasıl düşünüyorsunuz?

Yönetim kurulu bünyesinde çok sayıda komite oluşturulması, gerek iş yoğunluğu gerekse komitelerin fonksiyonel çalışması bakımından sorunlara da yol açabilmektedir. Özellikle Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca sınırlı sayıda yönetim kurulu üyesi ile çalışan şirketlerde aynı üyelerin birden fazla komitede farklı başlıklar altında çalışması verimliliği de düşürebilmektedir. Bu nedenle birbirine yakın konularda çalışan komitelerin tek başlıkta toplanarak çalışması da düşünülmelidir. Örneğin riskin erken saptanması ve denetim komiteleri birlikte çalışabilir. Öte yandan ücretlendirme ve aday belirleme komitesi de yetenek yönetimi – insan kaynakları komitesi ile birlikte görev yapabilir. Yönetim kurullarının asli görevi değer yaratacak kararları almak olmalıdır. Verimlilik artışı her alanda dikkate alınmalıdır. Komite oluşumlarına da bu gözle bakmak gerekir.

Komiteler, hangi konuları çalışmalarını ne şekilde ve ne sıklıkta yönetim kuruluna aktarmalı?

Komitelerin toplantı sıklığı ve yönetim ku-

Komitelerin toplantı sıklığı ve yönetim kuruluna rapor aralıkları mutlaka prosedüre bağlanmalıdır. Komite performansları da yönetim kurulunun öz değerlendirmesi sırasında mutlaka değerlendirilmelidir.

ruluna rapor aralıkları mutlaka prosedüre bağlanmalıdır. Komite performansları da yönetim kurulunun öz değerlendirmesi sırasında mutlaka değerlendirilmelidir. Denetim komitesi gibi komitelerin üçer aylık dönem sonlarında yönetim kuruluna bilgiendirme yapması yeterli olabileceken riskin erken saptanması komitesinin daha sık aralıklarla sunum yapması doğaldır. Diğer bir önemli konu da olağan dışı durumlarda zaman kısıtına tabi olmadan yönetim kurulu gündemine girerek sunum yapılması, görüş ve öneri alınmasını tavsiye ederim.

Ücretlendirme – aday belirleme – yetenek yönetimi gibi komitelerin yılda iki kez, strateji komitesinin ise yılda bir stratejik gözden geçirmeyi yönetim kurulu gündemine getirmesi yeterli olacaktır.

“Hangi yöne gidiyorsanız, ekibinizin de aynı yöne gidip gitmediğinden sorumlusunuz”

Yönetim kurullarında ve komitelerde birçok tecrübeniz bulunuyor. Yeni yayınlanan kitabınız “Tam Zamanı” bu tecrübelerinizi içeriyor mu? Bize biraz kitabınızdan bahseder misiniz?

Profesyonel iş yaşamımda 45 yılı geride bıraktım. Bu 45 yıllık süreçte edindiğim tecrübe ve deneyimleri genç kuşaklarla paylaşmayı uzun zamandır arzu ediyordum. Şu anda dünya çok ciddi bir dönüşüm yaşıyor. Bizim de bu dönüşümün dışında kalmamız mümkün olmayacak. Dolayısıyla hazırlıklı olmamız gerekiyor. Değişim yönetiminin, ortada kriz yokken, olasılığı görüp yapılması gerekir. Kriz ortamında dönüşüm hem daha acı verici ve zorlayıcı hem de daha yüksek maliyetli olur. Yeni dünya düzeninde değişimi ve dönüşümü yönetmek durumunda kalan genç meslektaşlarıma geçmiş deneyimlerim ışığında bir ufuk açmak istedim.

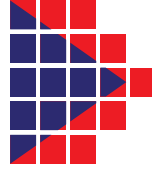
Öte yandan Türk iş dünyası hala kurumsallaşmadan epeyce uzakta. Ne yazık ki, birçok insan böyle bir ihtiyacın farkında bile değil. Biz 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni kurduk; günümüzde hala kurumsal yönetime duyulan ihtiyaç tartışılıyor. Bir de yine önemli eksiklerimizden biri; insanlar genelde şekil şartlarını yerine



getirince sorunu çözmüş gibi görüyor. Yasa gereği yönetim kurullarında bağımsız üye olması buna en güzel örnek. Çoğunlukla yönetim kurullarında bağımsız bir üye var. Ama çoğu şirkette bu üyenin sözünün bir önemi yok. İşin özünü kavramak önemli ve ben bundan epey uzak olduğumuzu düşünüyorum. Bu kitabı yazmamın sebeplerinde biri de bu ihtiyaca yönelik bir farkındalık yaratmaktır.

“Tam Zamanı” kitabını okuyanlar; “Bir şirket nasıl okunur? Kurumsal ‘teşhis’ nasıl yapılır? Şirket vizyonu ve strateji nasıl kurgulanır? İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi nasıl doğru değerlendirilir? Finansal operasyonlarla süregelen kârlılık ve verimlilik nasıl sağlanılır? Marka algısı ve müşteri ilişkileri nasıl yönetilir?” sorularına örnekleriyle cevap bulacak.

Genç lider arkadaşlarıma ise şunları tavsiye ederim: Kimsenin rol model aramaya ihtiyacı duymayacağı, herkesin rol model olması gereken bir zaman diliminde yaşıyoruz. Dolayısıyla, hangi yöne gidiyorsanız, ekibinizin de aynı yöne gidip gitmediğinden sorumlusunuz. Hedefiniz yeni bir strateji ve işletme modelini hayata geçirmek olduğu sürece, organizasyon tasarımı en önemli yardımcınız olacaktır. Dönüşüm yönetiminde bilgi ve becerinin yanında doğru araçlardan destek almayı unutmayın. Yönetişimin bir bilim dalı olarak algılandığı çağımızda bilimden uzak kalmamayı da son tavsiyem olarak kabul edin.



TKYD Eğitim Programları

TKYD Eğitimleri, kurumsal yönetim ve ilgili alanlarda bilgi ve tecrübenin paylaşılması ve bu sayede iyi uygulamaların geliştirilmesi amacıyla 2005 yılından bu yana aralıksız olarak devam ediyor.

Eğitimlerimiz ile ilgili detaylı bilgi ve şirketinize özel programlar için bize 0212 347 6200 numaralı telefonumuzdan ve egitim@tkyd.org mail adresimizden ulaşabilirsiniz.

Eğitim Konularımız

- Mevzuata Uyum Eğitimleri
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Gelişimine Yönelik Programlar
- Aile Şirketlerine Özel Hususlara Yönelik Eğitimler
- Uluslararası Uzmanların Katılımı ile Mesleki Gelişime Yönelik Programlar
- İhtiyaca Yönelik, Şirketlere Özel Eğitimler

Kurumsal Şirketler ve Politika Yapım Süreçleri

Kurumsal şirketler yapıları itibari ile ticari, siyasi ve ekonomik değişiklikleri öngörebilen ve bu doğrultuda aksiyon alabilen kurumlardır. Şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlarda veya bu alanları dolaylı olarak etkileyebilecek konularda gerçekleşen politikalar, şirketlerin sürdürülebilirliği için hayati öneme sahip olabilirler. Kamu İletişim ve Kurumsal İlişkiler Yönetimi Derneği (KİYED) Yönetim Kurulu Başkanı Yasemin Erkut konuyu dergimiz okuyucuları için kaleme aldığı yazısında değerlendiriyor.

Şirketlerde kurumsal yönetim ilkele-
rinin benimsenmesi; sürdürülebilir-
lik, etkin kaynak ve itibar yönetimi
ve sonuç olarak da artan perfor-
mans ile başarılı olma yolunda en temel
unsuru oluşturur.

İş dünyası her yaşayan ve evrilen yapı
gibi konjonktürel, ekonomik, teknolojik,
sosyolojik ve demografik değişikliklere
bazen adapte olur; bazen de yönlendirici
rol üstlenir. Bu durum iş dünyasının tüm
değişimlerin içinde, önünde veya yanında
olması gerekliliğini doğurur.

Gelişen ve daha da kurumsallaşan iş
dünyası sayesinde, şirketlerde yer alan
pazarlama, satış, insan kaynakları, finans
gibi alışlagelmiş fonksiyonların yanı sıra
"kurumsal ilişkiler mesleği" çerçevesinde
ele alınan kamu ve özel sektör paydaş-
lık sürecinin de profesyonel platformda
gelişimi sağlanmıştır. Türkiye'de özellikle
1990'lardan bu yana hızla artan oranda



YASEMİN ERKUT

Kamu İletişim ve Kurumsal İlişkiler
Yönetimi Derneği (KİYED) Yönetim
Kurulu Başkanı

kurumsal ilişkiler yöneticilerinin şirket-
lerin en üst yönetim kademelerinde yer
alması değişen ve çok paydaşlı ekonomik
yapılanmaya adaptasyonu da net bir şe-
kilde ortaya koymaktadır.

Kurumsal şirketler yapıları itibari ile ticari,
siyasi ve ekonomik değişiklikleri öngöre-
bilen ve bu doğrultuda aksiyon alabilen
kurumlardır. Şirketlerin faaliyet gösterdiği
alanlarda veya bu alanları dolaylı olarak
etkileyebilecek konularda gerçekleşen
politikalar, şirketlerin sürdürülebilirliği
için hayati öneme sahip olabilirler. Etik,
mevzuatla uyumlu ve kurumsal değerler
çerçevesinde yürütülen kamu ile ilişkiler
21. yüzyılda Türkiye'de ve gelişmiş dünya
ekonomilerinde faaliyet gösteren kurum-
sal şirketler için vazgeçilmez bir unsur
olarak yer almaktadır.

Özel sektör temsilcileri politika yapım sü-
reçlerine çeşitli etkinlikler veya kurumlar
vasıtasıyla katkı sunabilirler. Bunlar içinde

Güçlü STK'lar, politika yapma süreçlerine kanıta dayalı çalışmaları ile destek verebilen araştırma ve düşünce kuruluşları, kısa ve uzun vadeli hedefleri kurumsal sosyal vatandaş sıfatı ile dengeleyen kurumsal şirketler; kamu ile ilişki süreçlerini bugünden daha iyi bir aşamaya taşıyacaklardır.



en önemlisi faaliyet gösterilen alanda uzmanlaşmış sektörel ve/veya yatay konulara odaklı sivil toplum kuruluşları (STK) vasıtasıyla katılımdır. Şirketler üye oldukları STK'ların faaliyetlerine katılım sağlayarak destek verebilir. Fakat buna ilaveten, STK'ların stratejilerini ve vizyonunu belirlemelerinde aktif rol oynamak ve dolayısıyla STK'nın politika yapım süreçlerine yaklaşımının da yol haritasının belirlenmesine katkı sunmak son derece kritiktir. Dikkat edilirse gelişmiş ekonomilerde bu süreçlere katkı sunan yapıların ekseriyetle kurumsal şirketler olduğu görülür. Sivil toplum kuruluşlarında yönlendirici rol oynanabilmesi için şirket yönetimlerinin öncelikle kurumsal ilişkiler mesleğini ve mesleğin önemini benimsemesi önem arz eder.

Yaşanan küresel ve toplumsal değişikliklerle birlikte temsili demokrasinin yerini katılımcı demokrasi ve yönetişimin alması, kamunun ve iş dünyasının çalışma dinamiklerini dolayısıyla kültürünü değiştirmiştir. Bu değişim, "kamu iletişimi ve kurumsal ilişkiler"i bir disiplin olarak tanımlama gerekliliğini doğurmuş ve bu bağlamda 2015 yılında Kamu İletişimi ve Kurumsal İlişkiler Derneği (KİYED) kurulmuştur. Kurucuları arasında yer aldığım ve 2018 yılından bu yana Yönetim Kurulu başkanlığı görevini yürüttüğüm KİYED'in dört ana hedefinden biri, kamu kurum-

larının politika belirleme ve karar alma süreçlerinin niteliğinin sürekli geliştirilmesine ve müzakere kültürünün güçlenmesine katkı sunmaktır. Bu hedef mesleki ihtisas alanımızın yanı sıra kurumsal şirketlerin sürdürülebilirliği için de son derece önemlidir.

Günümüzde iş hayatı giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Politik değişiklikler, her tür mevzuat düzenlemesi, yeni sosyal kanalların yaygınlaşması, hisse sahipleri dahil tüm paydaşların giderek daha fazla hesap sorması gibi nedenler iş hayatını karmaşıklştırmaktadır.

Böylesine karmaşık hale gelen iş dünyasında, şirketlerin kurumsal iletişim, hükümet ilişkileri, kurumsal ilişkiler, paydaş angajmanları ve halkla ilişkileri ile hizalanabilecek ve bu alanlara güç katabilecek kişilere talebi de giderek artmaktadır.¹

STK paydaşlığı ve angajmanı da kurumsal şirketler için politika yapım süreçlerine katkı sunabilmek adına çok kıymetlidir ve genellikle kurumsal ilişkiler yöneticisi önderliğinde yürütülür. Dünyanın en gelişmiş ülkelerinin pek çoğunda ticaret, sanayi ve genel olarak özel sektörü etkileyecek politika yapım süreçlerinde kamu otoriteleri çoğunlukla saha uygulamalarını ve olası politika değişikliklerinin özel sektöre etkisini önemserler. Bu bağlamda da planlanan değişiklikleri özel sektör ile STK'lar vasıtası ile istişare ederler. Hatta bazı ülkelerde politika değişiklikleri iş dünyasını temsil eden sektörel dernekle-

rin girişimleriyle hayata geçmiştir. Büyüyen, gelişen ve global trendleri yakalayan özel sektör; doğal olarak ekonomiye, istihdama ve yatırım ortamına etki eder. Politika yapım süreçlerine katkı sunulurken şirketlerin hedefleri ile kamu yararı konusunda dengeli ve ihtiyatlı bir yaklaşımın sergilenmesi şirketlerin sürdürülebilirliği için son derece önemlidir. Kritik önemdeki bu yaklaşım ancak kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş şirketlerin yönetim kademelerinde yer alan kurumsal ilişkiler profesyonelleri önderliğinde yürütülebilir.

Kamu ve özel sektörün 21. yüzyılın artan rekabet ortamında ülkemizde de daha yakın, daha yoğun ve istikrarlı şekilde birlikte çalışması kaçınılmaz bir gereksinime dönüşmüştür. Bu süreçleri kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda tam bir profesyonellik ve etik ilkeler çerçevesinde yürütebilen şirketlerin başarıları ve Türkiye'nin geleceğine katkısı da kuşkusuz çok daha büyük olacaktır.

Güçlü STK'lar, politika yapma süreçlerine kanıta dayalı çalışmaları ile destek verebilen araştırma ve düşünce kuruluşları, kısa ve uzun vadeli hedefleri kurumsal sosyal vatandaş sıfatı ile dengeleyen kurumsal şirketler; kamu ile ilişki süreçlerini bugünden daha iyi bir aşamaya taşıyacaklardır.

Dipnot

¹ Dilek Emil, KİYED <https://www.kiyed.org.haber-detay.php?id=8>

Komiteler ve Etkin Çalışan Yönetim Kurulları

Derneğimizin Yönetim Kurulu Çalışma Grubu “Yönetim Kurullarının Çalışmasında Başarı Faktörleri ve Komitelerin Önemi” konulu yayın için son bir yıldır çalışmalarını yürütüyor. TKYD yayınlarına kazandırılacak bu değerli çalışma ile ne amaçlanıyor, içerikte neler olacak ve nasıl bir çalışma yürütüldüğüne yönelik detayları alt çalışma grubumuz bu sayımızda sizler için derledi.

Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde en üst düzeyde sorumluluk taşıyan yönetim kurullarında iyi uygulamaların geliştirilmesi kuşkusuz şirketlerimizin sağlam temellere oturması için olmazsa olmaz. Büyük yönetim kurullarına değil efektif yönetim kurullarına, kurumsal mekanizmaları çalıştıran yönetim kurullarına, hissedarı anlayan ve beklentileri yönetebilen yönetim kurullarına inanıyoruz. TKYD olarak yönetim kurullarının etkinliğinin artırılması, iyi uygulamaların yaygınlaştırılması adına, konu gündemimizde önemli bir yere sahip.

Komitelerin etkin çalışması ve başarısı için ise komitelerin yapısı, çalışma esasları, rol ve sorumlulukları, gözetim faaliyetlerini yerine getirirken birbirleri ile nasıl koordine olup iletişim sağladıkları oldukça önemli. Halka açık şirketlerde mevzuatın getirdiği zorunluluk ile kurulan komitelerin yanı sıra son dönemde halka açık olsun olmasın zorunluluk di-





şında kimi şirketlerin bir değer kattığını da görüyoruz. Bastaki yöneticinin buna inanması ve tetiklemesi, daha sonra bir kurum kültürü olarak bu inancın yukarıdan aşağı doğru inmesi burada önemli bir rol oynuyor. Komitelerin başarısında, konunun bir kurum kültürü olarak benimsenmesi ve içselleştirilmesi, işin ruhunun özümşenerek uygulamaya alınmasının önemine inanıyoruz. Bu yaklaşımımızdan yola çıkarak konuyu bir yayın haline getirmeyi ve faydaya sunmayı amaçladık. Çalışmaları devam eden yayınımda mevzuatın getirdiği zorunluluk dışında şirketlerimize bir değer katan, zorunluluk dışı komiteleri de ele aldık. Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetim Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi, Etik Komitesi, Ücret Komitesi, Aday Gösterme Komitesi yayında ele aldığımız komiteler oldu.

TKYD'den Yeni Bir Yayın Geliyor! “Yönetim Kurullarının Çalışmasında Başarı Faktörleri ve Komitelerin Önemi”

Kurumsal yönetim anlayışını bir kültür olarak benimsemiş olabilmek, bu yönetim anlayışının gerekliliği olan dönüşümü hızla gerçekleştirebilmek, şirket içinde bilinç yaratmak ve bunun devamlılığını sağlamak her şeyden önce yönetim kurullarının sorumluluğunda. Yönetim kurullarının şirketin beyni olarak ifade edersek yanlış söylemiş olmayız. Komitelerin etkin çalışması ve başarısı, kendisi de aynı zamanda bir komite olan yönetim kurulunun etkin çalışmasına bağlı. Bu sebeple yönetim kurullarının kompozisyonu, çeşitliliği, gerekli komitelerin etkin çalışıyor olması şirketin başarısı ve devamlılığı için hayati öneme sahip.

Dernek olarak yönetim kurullarının ve komitelerin etkin çalışmasının önemine olan inancımızla, Yönetim Kurulu Ça-

lışma Grubumuz “Yönetim Kurullarının Çalışmasında Başarı Faktörleri ve Komitelerin Önemi” yayını için 2019 yılında çalışmalarına başladı. Yayın, Türkiye'nin çok önemli, gerek halka açık gerek halka açık olmayan şirketlerinin yönetim kurullarında görev almış birbirinden değerli isimler ile yapılan birebir görüşmelerden önemli notları da içeriyor. Bu değerli tecrübe paylaşımları ile yönetim kurullarının etkin çalışmasının önemine inanan ve bu yolda adım atmak isteyen halka açık-halka açık olmayan tüm şirketlerimize fayda sunmayı hedefliyoruz.

Umuyoruz ki, 2020 yılı içinde derneğimizin süresiz yayınlarına dahil edeceğimiz bu çalışmamız iş profesyonellerine ve konuya ilgisi olan herkese faydalı birer yol haritası olacak.

Derneğimizin süreli ve süresiz tüm yayınlara www.tkyd.org adresli internet sitemizden Yayınlar bölümünden dijital olarak erişebilirsiniz.



Ali Kamil Uzun

Yönetim kurullarının etkin çalışması ve iyi uygulamaların yaygınlaşmasında yönetim kurulu komitelerinin başarısı kuşkusuz önemli bir yere sahip. Komitelerin etkin çalışmasında ve başarısında baştaki yöneticinin öncelikle buna inanması ve tetiklemesi, daha sonra bir kültür olarak aşağı doğru inmeli gerektiğine inanıyoruz.

Yönetim kurulu çalışma grubumuz bu yıl “komiteler” konusunu ana çalışma konusu olarak ele aldı ve konuyu yol gösterici ve iyi uygulama örnekleri ile zenginleştireceğimiz bir içerikle üyelerimiz ve konunun ilgilerinin faydasına sunmayı amaçladık. Yayında halka açık şirketler için zorunlu olan komitelerin yanı sıra zorunluluk dışı kurulan komiteleri de inceleyip, değerlendirdik. Aynı zamanda Türk iş dünyasının çok değerli iş insanları ile yaptığımız birebir görüşmelerde aktarılan tecrübe paylaşımları ile uygulamadan örneklerle zenginleşmiş bir çalışma olacak. Tecrübe paylaşımlarının, iyi uygulama örneklerinin geniş kitlelere ulaşması anlamında değerli olacağını düşünüyoruz.

Derneğimizin süresiz yayınlarına kazandıracığımız bu çalışmamızın tüm şirketlerimiz için bir yol gösterici olmasını diliyorum.



Av. Nihal Mashaki

Kurumsal yönetim uygulamalarını raporlamak, iyileştirmek ve bunları izlemek kurumsal yönetim komitesinin asli görevleridir. Kurumsal Yönetim Komitesi, kurumsal yönetim kültürünün benimsenmesi ve yaygın hale getirilmesinde de önemli rol oynar.

Risk Yönetim Komitesi, risklerin erken teşhisi ve yönetilmesi amacıyla kurulur. İç sistem birimlerinin izlenmesi ve yönlendirilmesi ile bağımsız denetim kurumları ile eşgüdüm sağlanması, genel denetim metodolojisinin takibi ve performansının geliştirilmesi dahil çeşitli ve kritik seviyede görevleri de üstlenebilir.

Komiteler, esasen yönetim kurulunun bir uzantısı oldukları bilinciyle faaliyetlerine ilişkin sonuçları düzenli, standart ve özet şekilde yönetim kurulu ile paylaşmalıdır. Mevzuat, komitelerle ilgili asgari bazı zorunlulukları belirtmekle birlikte kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, yasal zorunlulukların ötesinde, şirketlerimizin yapısını ve ihtiyaçlarını iyi analiz ederek buna göre doğru yapıyı oluşturup, güçlendirmeleri için iyi uygulama örneklerinden beslenmeleri gerekir. Çalışmamızda ilgili komiteler ile ilgili mevzuatın getirdiği detaylı bilgilerin yanısıra değerli iş insanlarının deneyimleri ile harmanladığımız bir zengin içerik bulacaksınız. Kurumsal yönetim yolculuklarında tüm şirketlerimiz için yol gösterici olmasını diliyorum.

Menteş Albayrak



Yönetim Kurullarının gözetim sorumluluklarını yerine getirmelerinde en önemli desteklerinden biri de Yönetim Kurulları bünyesinde oluşturulan komitelerdir. Komiteler, Yönetim Kurulları içerisinde bir görev dağılımı oluşmasını, uzmanlaşmayı, önemli konuların ilgili komitelerde detaylı olarak değerlendirilebilmesini ve kritik konuların Yönetim Kurulu gündemine taşınmasını sağlayarak çok önemli bir fonksiyon icra etmekteler.

Yasal düzenlemeler ve iyi uygulamalarda birçok komite bulunmakla birlikte bunlardan en yaygın olanlarından birinin denetim komiteleri olduğu bir gerçek. İç denetim, iç kontrol ortamı, bağımsız denetim, finansalların gerçeği doğru olarak yansıtır şekilde sunumu, suiistimal ile uyum konuları ve riskle ilgili ayrı bir komitenin bulunmadığı durumlarda risk yönetimi, denetim komitelerinin Yönetim Kurullarının gözetim fonksiyonunu destekledikleri temel alanlar.

Tüm paydaşlar için, objektiflik ve şeffaflığı sağlama açılarından denetim komiteleri kritik önem sahiptirler.

Müge Yalçın

Kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilir başarısının anahtarıdır. Bu gerçeği, düstur edinen TKYD'nin, yönetim kurulu komiteleri çalışma grubunda yer almaktan büyük mutluluk duyuyorum. Sonuç olarak ortaya çıkan bu dosyaya, aday gösterme ve ücret komiteleriyle ilgili bilgi ve görüşlerle katkı sağlamaya çalıştım.

Kurumsal yönetim anlayışının şirkette hâkim olması için ilk adımın yönetim kurulunda atılması gerekir ve bu adımı da ancak doğru oluşturulmuş bir yönetim kurulu atabilir. Aday gösterme komitesinin amacı ise; en yalın anlatımıyla, şirket için doğru yönetim kurulunun oluşturulmasıdır. Ücret komitesi de şirketin en tepesinde şeffaf ve adil bir ücretlendirme politikasının oluşması için çalışır.

Birer cümleyle özetlediğim bu iki komitenin ve alanlarında uzman çok değerli isimlerin anlatımıyla diğer komitelerin nasıl kurulduğu, nasıl çalıştığı ile detaylı bilgileri 'Komiteler ve Etkin Çalışan Yönetim Kurulları' başlıklı dosyamızda bulacaksınız. Şirketinizde kurumsal yönetimin güçlenmesine katkı sağlaması dileğiyle.

**Arzu Çakmakçioğlu**

Kurumların Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda yapılanmalarında önemli rolü olan iki komite "Etik Komitesi" ve "Sürdürülebilirlik Komitesi"dir. Sürdürülebilirlik Komitesi, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesini planlayarak şirketin sürdürülebilirliğine katkı sağlar. Etik Komitesi şirketin ve çalışanlarının uyacağı "Etik Kodları" oluştururken öncelikle "kurumsal yönetim ilkelerini", "küresel ilkeler sözleşmesi"nde belirtilen temel ilkeleri ve şirketin misyon, vizyon ve değerlerini göz önüne alır ve şirket ve çalışanlarının bu kurallara uymasını sağlayıcı bilgilendirmeleri ve bu kurallara uyulmaması halinde takip edilecek süreçleri tanımlar.

Çalışma grubu olarak hazırladığımız bu yayında ilgili iki komite ile ilgili kapsamlı çalışmalar için görev aldım. Birebir görüşmeler ile de zengin ve uygulamaya yönelik bir içerik sunacak olan yayının halka açık olsun olmasın tüm şirketlerimiz için yol gösterici olacağına gönülden inanıyorum.

**Murat Selek**

Değişken ve zorlu koşulları tanımlayan günümüz VUCA (değişken (Volatile), belirsiz (Uncertain), karmaşık (Complex), ve muğlak (Ambiguous)) dünyasında, tüm bu koşullarda işletmeleri başarılı bir şekilde yönetmek için, etkin çalışan bir yönetim kurulunun rolü ve önemi giderek daha da önem kazanıyor. Yeterli bilgi ve deneyim sahibi bir takımı oluşturmak, üyelerinin hem farklı özelliklerde olması hem de uyumlu çalışması yönetim kurulunun etkinliği için önemli hususlar. Bu uyumu sağlamak da öncelikle yönetim kurulu başkanının görevi.

Yönetim kurulunun etkin çalışmasında komitelerin önemi de burada ortaya çıkıyor. Kendisi de aynı zamanda bir komite olan yönetim kurulu, oluşturduğu komitelerden destek alır. Gereken bazı önemli konuları farklı bir platformda daha kapsamlı ele alıp yönetim kuruluna elde ettikleri sonuç ve görüşleri aktaran bu organlar, yönetim kurulunun etkinliğini artıran önemli unsurlardır. Çalışma grubu olarak böylesine önemli bir konuyu gündemimize alarak ülkemiz şirketlerinde iyi uygulamaların artmasına katkı bulunmayı amaçlıyoruz. Konuya ilgili duyan herkes için yol gösterici olmasını diliyorum.



Kurumsal Şirketlerde İnovatif Ürünler için Kamu ile İlişkiler Süreçleri

Kamu ve inovasyon nasıl ele alınmalı? Kurumsal şirketler nasıl inovasyon yapar? İnovatif iş modellerinde kamu ile ilişkiler nasıl olmalı? Tüm bu soruların cevabını Ussal Danışmanlık Yönetici Ortağı Ussal Şahbaz dergimizin bu sayısında siz değerli okuyucularımız için kaleme aldı.

Kurumsal şirketlerde son beş yıldır en popüler kelimelerden biri inovasyon. Bazen inovasyon, dijitalleşme, dördüncü sanayi devrimi gibi başka popüler kavramlarla yan yana da geliyor. İnovasyon konferanslarında konuşmak yerine gerçekten inovasyon yapmaya çalıştığınız zaman, inovasyon önündeki esas engelin mühendislik veya pazarlama becerisi değil, kurumsal yapılardaki reaksiyon olduğunu görüyorsunuz. Bu kurumsal yapılardan birisi de kamu.

Bundan yaklaşık bir buçuk sene önce, GE'nin Türkiye İnovasyon Lideri ve YASED'in İnovasyon Komitesi Başkanı olarak görev yaparken, beraber inovasyon yapmaya çalıştığımız bir şirkette fikrimizin nasıl regülatör kurum, baş hukuk müşaviri ve ilgili iş birimleri arasında gidip geldiğini gördükten sonra, inovatif fikirlerin piyasaya çıkmasında kamu ile ilişkilerin önemini anlayıp, bu alanda kendi danışmanlık şirketimi kurdum. Ama müşterilerimin hiçbiri kurum-



USSAL ŞAHBAZ

Ussal Danışmanlık
Yönetici Ortak

sal şirketler olmadı. İyzico, Yemeksepeti, Foriba, Mutlubiev, Volt Lines, Endeksa gibi birçok startup şirketle çalışarak, kamunun yapacağı düzenlemelerle inovasyonun önünün açılmasına yönelik adımlar atılmasına yardımcı oldum. Bu yazıda ise, benzer bir işlevin bir kurumsal şirketin içinde neden geliştirilmesi gerektiğini ve nasıl geliştirilebileceğini tartışacağım.

1. Dijital inovasyon kurumsal şirketler için tehlike mi fırsat mı?

Son 20 yılda dünyanın en büyük 5 şirketi sıralamasının nasıl değiştiğini okumuşsunuzdur. Eskiden hepsi finans ve üretim şirketleriydi. Bugün -sırası hisse fiyatlarına göre değişse de-- ilk beş şirket Amazon, Google, Apple, Microsoft ve Facebook.

Yirmi yıl önce Facebook henüz kurulmamıştı. Google ve Amazon para kazanmıyordu. Bugün bu şirketler topladıkları tüketici verisi ve tesis ettikleri tüketici güveni sayesinde, asli işleri olan sosyal medya, arama

Kurumsal şirketler mevcut ilişki ve konumları ile birçok durumda kompleks pazarlarda inovatif ürünleri daha rahat pazara sürebilecek konumda.

veya e-ticaretin dışında birçok endüstriyi alt üst edebilecek güce eriştiler. Örnek olarak Amazon'u ele alalım. Amazon, Ocak 2018'de sağlık sektörüne gireceğini açıkladığında ABD'deki sağlık şirketlerinin hisse fiyatları % 20 düştü. Süpermarket işine girdiğinde dünyanın en büyük süpermarketlerinin hisse değeri % 10 düştü. Amazon kendi kargo şirketini kurduğundan beri Amerikan kargo devi Fedex'in değeri % 40 düştü (aynı dönemde borsa S&P endeki % 24 yükseldi).

Amazon, yaptığı işin merkezine süreçleri değil müşterisini koyduğu için farklı. Amazon tek tek yaptığı operasyonlardan, yani mesela kargo işinden değil, bir bütün olarak iş modelinden para kazanıyor: Fiyatları düşür, daha çok müşteri çek; daha çok müşteri daha çok tüccar çeksin, daha çok müşteri ve tüccar alışveriş hacmini artırdıkça -kargo dahil—ortalama altyapı maliyetleri düşsün. Böylece fiyatları daha çok düşürüp sistemi çalıştırmaya devam et. Bu sistemde sağlık, kargo, süpermarket gibi kendi başına karlı olması gerekmeyen işleri de büyük sistemin küçük parçaları olarak yapabiliyor.

Örnekler diğer global dijital devler için çoğaltılabilir. Değişmeyen sonuç ise bizim kurumsal şirketlerimizin her birinin işinin bu devlerin adımlarına karşı risk altında olduğu.

Yukarıda anlattığım durumu kurumsal şirketlerimizin fırsata çevirmesi de mümkün. Ticaret veya sosyal medya, kullanıcıya doğrudan ulaşabileceğiniz, regülasyonların asgari seviyede olduğu, yerel araçlara ihtiyacınız neredeyse hiç olmayan, başka paydaşlarla çalışmanız gerekmeyen alanlardı. Bu alanda yapılabilecek inovasyonun limitine geldik. Zaten yukarıda sözünü ettiğimiz şirketler bu pazarlarda tekelleşti.

Artık dijital inovasyonlar finans, ulaştırma, enerji, sağlık, gayrimenkul, muhasebe, hukuk, işgücü piyasası gibi alanlarda olacak. Bu alanların hepsi "kompleks" alanlar. Kompleksliğin nedeni regülasyonun fazla, yerleşik oyuncuların regülatif imtiyazlara sahip olması, pazara ulaşabilmek için birçok paydaşla beraber çalışmak gerekmesi. Kurumsal şirketler mevcut ilişki ve konumları ile birçok durumda kompleks pazarlarda inovatif ürünleri daha rahat pazara sürebilecek konumda.

2. Kamu ve inovasyon

Kurumsal şirketlerin, inovatif işleri için kamu ile nasıl ilişki kuracaklarını tartışmadan önce regülasyon değişiklikleri ile inovatif iş modelleri arasındaki ilişkiyi inceleyelim.

Kamu inovasyonun önünü nasıl açar?

• **Pazara giriş engellerini kaldırarak:** Eskiden uçak yolcuğunun lüks olduğunu hepimiz hatırlarız. 2000'lerin başında, iç hat uçan havayollarının hem karlı (İstanbul — Ankara) hem de karsız (İstanbul — Kars) hatlarda aynı anda uçuş zorunluluğu kaldırılınca, THY'nin tekeli bozuldu. Pegasus ucuz uçuş pazarını geliştirdi. Fiyatlar düştü.

• **Pazara giriş engelleri koyarak:** Kulağa biraz ters gelse de bunun en iyi örneği Çin'de engelli olan her tüketici interneti ürününün bir klonunun çıkmış olması: Twitter yerine Weibo, Google yerine Baidu, Whatsapp yerine WeChat. Aslında WeChat fotoğraf paylaşımı, ödeme gibi özellikleriyle Whatsapp'tan daha inovatif bir ürün oldu. WeChat'in sahibi Tencent'in piyasa değeri de Facebook'u geçti. Ancak bu tip giriş engelleri sayesinde dünya çapında ürünler çıkarmanın ancak Çin gibi büyük bir pazarda uygulanabilecek bir strateji olduğunu söylemek yanlış olmaz. Türkiye gibi küçük pazarlarda, uzun süren koruma duvarları girişimlerin pazara odaklı ve bodur kalmasına neden olabiliyor. Yine de mesela ödeme kuruluşu lisansı alma şartlarını sağlayamayan Paypal'ın Türkiye'den çekilmesi, bu alanda ödeme sistemleri alanında birçok yerel girişimin hızla büyümesinin önünü açtı.

• **Yeni pazarlar geliştirerek:** Son iki yıldır hesap öderken gördüğünüz kredi kartı makinesi ile yazar kasayı birleştiren cihazlar 3100 sayılı Ödeme Kaydedici Cihaz Kullanım Mecburiyeti Hakkında Kanun ile mümkün hale geldi. Bu yeni regülasyonu takip edip ilk inovatif ürün çıkaran şirketlerden biri, aslında öyle yeni bir girişim filan değil Türkiye'nin en büyük şirketlerinden Arçelik oldu. Arçelik'in bu ürünü sayesinde, beyaz eşyaya göre çok daha hızlı ve bol miktarda veri toplayıp yeni ürünler geliştirme imkanı da var.

Kamu inovasyonun önünü nasıl tıkar?

• **Kamu mevcut geleneksel oyuncuları korur:** Regülasyonların günlük operasyonlarda önemli rol oynadığı sektörlerde, mevcut kurumsal şirketlerin en önemli amacı regülasyonların yeni girişimleri önleyecek şekilde düzenlenmesini sağlamaktır. Mesela, gen editlenmesiyle ilgili yoğun düzenlemeler sayesinde, küçük yeni şirketlerin bu alanda gerekli izinleri alacak yatırımlar yapması imkansız hale gelir, büyük tohum üreticileri pazar güçlerini korur. Daha eskiye gidersek, buzdolabı ilk çıktığında buz üreticilerinin, traktörler ilk çıktığında büyük at ve katır çiftliği sahiplerinin lobisi gibi örnekler de verilebilir. Geleneksel kurumsal şirketler giriş engelleri oluşturmak için gerekli mesajlarını genelde halk sağlığı, sistematik riskin önlenmesi, özel hayatın korunması, milli güvenlik gibi kimsenin itiraz edemeyeceği kavramlar üzerinden verirler. Ancak, mevcut işleri korumaya yönelik düzenlemeler kaçınılmaz sonuç ancak geciktirmeye yarar. Tüketici talebi inovatif ürünlere kaydığında, enerjisini inovasyon yerine eski işini korumak için kamu iletişimine harcamış olan geleneksel kurumsal şirketlerin günü gelince piyasadan silinmesi kaçınılmaz olur.

• **Kamu iyi örgütlenmiş küçük oyuncuları korur:** Uber, Careem, Didi gibi taksiye rakip girişimlerin düştüğü durum da tam olarak budur. Taksi sektörü yüz yıl önce hizmet kalitesini sabit tutmak ve taksicilerin yol bilmesini sağlamak için regüle edilmişti. Bu nedenle, sınırlı sayıda taksi plakası verildi ve araç sayısı kontrol altında tutularak hizmet



kalitesi takibi sağlandı. Regülasyonun amacına ne kadar ulaştı tartışılır, ama dijital teknolojiler, haritalar sayesinde taksicilerin yol bilme sorunu ortadan kalktı. Yine teknolojik imkanlarla, kullanıcıların şoförlere not verebildiği bir sistem geldi ve hizmet kalitesini kontrol sorunu da çözüldü. Buna rağmen, yeni oyuncular pazara girdiğinde yüksek değerdeki taksi plakalarının değeri düşeceği için iyi organize olmuş bir grubun sesi yüksek çıkıyor. Daha eski örnekler arasında, Osmanlı'nın matbaaya karşı koruduğu hafız ve hattatlar, plak çıktığında Amerikan devletin koruduğu müzisyenler sayılabilir. Yakın zamanda aynı sorunları mali müşavirlik (muhasabe yazılımları), avukatlık (regtech yazılımları), benzin istasyonu (elektrikli araba) gibi sektörlerde de göreceğiz.

• **Kamu iyi kâr getirdiğini gördüğü bir girişime rakip şirket kurar:** Yukarıdaki iki yaklaşım kadar sık görülmesine de hızla büyüyüp iyi kâr getirdiği anlaşılan inovatif bir ürüne

benzer bir ürünün kamu tarafından piyasaya sunulmaya başlanması da mümkündür. Bu durumun en iyi örneği, İstanbul'da popüler taksi çağırma uygulamasına İstanbul Belediyesi'nin aynı hizmeti sunmak üzere geliştirdiği i-Taksi'yi hayata geçirmesi oldu. Tabii Belediye'nin elinde birçok taksinin verisine erişim, taksilerin üzerine reklam verebilme ve taksileri kendi uygulamasını kullanmaya "yönlendirebilme" gibi avantajları olduğunu, iki girişimin aynı şartlarda rekabet etmediğini de unutmamalı.

3. Kurumsal şirketler nasıl inovasyon yapar?

Kamunun kurumsal şirketlerin "kompleks" piyasalarda yapacağı inovasyona destek veya köstek olabileceği boyutları tartıştık. Kamunun bunu yapabilmesi için tabii öncelikle inovasyon yapılması lazım. Şimdi kurumsal şirketlerin nasıl inovasyon yapması gerektiğini inceleyelim.

Dünyada artık inovasyon yapmanın temel

yöntemi Silikon Vadisi'nden çıkan "yalın girişim." Bu yöntemde, inovasyon ürün ile değil müşteri ihtiyacı ile başlıyor. Önce müşteri ihtiyacını bul, sonra buna uyacak basit deneysel bir ürün ya, müşteriye götür ve dene, müşterinin tepkisini gör. Eğer müşteri ürüne para veririm derse, geribildirimine göre ürünü geliştir ve aynı devreyi tekrar çevir. Eğer müşteri bu ürün benim bir derdimi çözüyor derse, yol yakınken dön, başka bir inovasyon üzerinde çalış.

Startapların kullandığı yalın girişim yöntemi ni kurumsal şirketlere uyarladığınız zaman, her biri mevcut işi en iyi şekilde yapmak üzerine kurulu silolardan oluşan departmanlardan ekipleri, yeni bir müşteri ihtiyacı çevresinde bir araya getirecek takımlar kurmak gerekiyor. Bir nevi şirket içinde startap. Bu takımlara "çevik" yöntemler uygulamak, bunun için de otonomi ve bütçe sağlamak lazım. Genelde kurumsal şirketler bu iş mevcut departmanların içinde yürümeyeceği

için, inovasyon yapan takımlarını ayrı inovasyon merkezlerinde biraraya getiriyorlar. Hatta zamanla bu ekiplerin eğer tutarsa yeni ürünleri ile şirketten ayrılmaları (spinnoff) da mümkün.

Yalın girişime hem tamamlayıcı olabilecek hem de yerine geçebilecek diğer bir yaklaşım ise dışarıdaki startaplarla çalışmak. Kurumsal bir şirket dışarıdaki bir startapla beraber müşterilere giderek, ortak çözümler geliştirerek veya startapın müşterisi olup kendi ürününü iyileştirerek açık inovasyondan faydalanabiliyor. Kurumsal şirketler ayrıca kurumsal girişim sermayesi fonları kurarak startaplara yatırım yapıyor. Böylece startapın içine adım atıp, hem yukarıdaki işbirliklerini daha kolay yapmak, hem de işler iyi giderse startapı satın almak mümkün oluyor.

Gittikçe kurumsal şirketler için mevcut işleri en iyi şekilde yapma işlevi ile, geleceğe kendin inovasyon yaparak ve/veya açık inovasyon yoluyla hazırlanma işlevinin iki ana ayrı işlev haline geldiğini görüyoruz. Kamu ile ilişkilerini mevcut işlerini en iyi yapma işlevine göre kurgulamış olan kurumsal şirketlerin, ikinci işlevi hakkında yerine getirmesi mümkün değil.

4. İnovatif iş modellerinde kamu ile ilişkiler

Bir kurumsal şirket kendisi yalın girişim teknikleri ile çalışsa da bir startap ile işbirliği de yapsa, kamu ile ilişkiler faaliyetini aşağıdaki tartışmalar ışığında yeniden değerlendirmesinde fayda var. Hemen belirtelim, aşağıda vergi dairesi, SGK gibi kamu kurumları ile gündelik ilişkiler üzerinde durmuyoruz, inovatif bir iş modelinin regülatif değişikliklerle ilişkisini tartışıyoruz. Kurumsal şirketlerin inovatif işlerini başarıya ulaştırmak için kamu ile ilişkiler alanında atması gereken adımlara ilişkin önerileri aşağıda bulabilirsiniz:

- **Regülatif değişiklikleri ve trendleri takip et:** Yukarıda kamunun yaptığı değişikliklerin nasıl inovasyonun önünü açtığını yazarkasa ve e-fatura örnekleri ile açıklamıştık. Ancak bu kadar kısa vadeli adımlar kadar uzun vadeli stratejik trendleri de anlamak

ve çıkacak fırsatları değerlendirmek lazım. Mesela Avrupa Birliği'nin yeni Yeşil Stratejisi ya da Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları gibi çerçeveler uzun vadede kamu kurumlarının tutturması gereken hedefler, dolayısıyla bu hedeflere doğru atılacak adımların çerçevesini oluşturuyor. Bu adımları şirketin yapacağı inovasyonlara göre en iyi şekilde şekillendirmek ise bir kamu ile ilişkiler fonksiyonu.

Kompleks piyasalarda birçok regülatif engel olsa da bizim için önemli olan inovasyonumuzun müşteriyle ilk buluşmasını engelleyen kısıt. Bu kısıtı iyi tespit edip, ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak siyasetçi, regülatör ve bürokrati tespit etmek lazım.

- **İnovatif ürünleri radara girmeden piyasaya sür:** Kompleks pazardaki inovatif ürünlerin başlangıçta gri alanda yer alması kaçınılmazdır. Buna kanun dışı (illegal) değil, kanun öncesi (pre-legal) alan da diyebiliriz. Ama yukarıda tartıştığımız yalın girişim paradigmasında temel unsur deneysel ürünü müşteri ile denemek olduğuna göre ürünü bir yerden "radara girmeden" piyasaya sürmek ve gerçekten talep olup olmadığını test etmek gerekiyor. Belki de hiç müşteri talebi olmayan bir inovasyonun hukuki durumunu tartışıyoruz. Bu nedenle inovatif ürünler için kamu ile ilişkiler stratejisi baş hukuk müşavirinizin risk uyarılarını yalın girişim yaklaşımın esaslarıyla iyi dengelemeyi gerektiren bir yaklaşımdır.

- **Doğru kısıt odaklan ve bir şampiyon bul:** Kompleks piyasalarda birçok regülatif engel olsa da bizim için önemli olan inovasyonumuzun müşteriyle ilk buluşmasını engelleyen kısıt. Bu kısıtı iyi tespit edip, or-

tadan kaldırılmasına yardımcı olacak siyasetçi, regülatör ve bürokrati tespit etmek lazım. Bunun için Bölüm 2'de anlattığımız kamunun inovasyona yaklaşımı iyi bir çerçeve oluşturuyor. Birçok bakanlık, başkanlık, ofis ve politika kurulu içinde, çoğunlukla yetki ve sorumlulukları kesişen kurumlarımızdan size destek olacak birini bulmak herhalde mümkündür. Tabii kamudaki şampiyon kadar, şirket içinde bu süreçte destek olacak şampiyonu da tespit etmekte fayda var. Bu şampiyon her zaman inovasyonu yapan ekipte olmayabilir.

- **İnovasyonun etkilerine göre atacağın adımları doğru tasarla:** Her inovasyondan etkilenip kaybeden kesimler olacaktır. Önemli olan esnaf, işgücü, bazen diğer kurumsal şirketler gibi bu kaybeden kesimlerin de orta ve uzun vadede kazanabileceği bir sistem tasarlamak. Bu nedenle bu kesimlere yönelik programlar, zamanla düşünülecek bir sosyal sorumluluk projesi değil, daha birinci günden ürünün ayrılmaz bir parçası olmalı. Ürün kaybedenlerin muhalefeti yüzünden piyasaya çıkamazsa ne değeri olur ki? Öte yandan, ürünün net pozitif sosyal etkilerini dokümanete edecek ve kamuya anlatılacak etki analizi çalışmalarını da baştan kamu ile ilişkiler programının parçası olmalı.

- **Paydaş yönetimi önemli ama kendi inovasyonunu en iyi kendin anlatırsın:** Ülkemizde kamu ile ilişkiler faaliyetinin önemli bir bölümü sektörel birlikler ve dernekler üzerinden yapılıyor. Bunda kısmen kamunun geleneklerinin de etkisi var. Ancak unutmamak lazım ki sektörel birlik ve dernekler üyelerinin ortak sorunlarına odaklanırlar. Bir bakıma ortak katıların en küçüğünde buluşurlar. Bu da yeni bir inovasyon değil, genelde eski işlerin korunması olur. Yeni inovasyonlar hem aynı sektörde başka kurumsal şirketlerin konusu olmadığı, hem de sektörün toplam konuları içinde küçük kaldığı için genelde sektörel birlik ve derneklerin önceliği olmaz. Bu nedenle inovatif ürünlerin kamu ile ilişkilerini yapmak tamamen ilgili kurumsal şirkete kalmış durumda.

Sorumlu Yatırım Yönetiminin (Stewardship) Amacı ve Potansiyeli

Sorumlu Yatırım Yönetiminin (Stewardship) amacı ve potansiyeline ilişkin yazıyı ICGN Politika Direktörü George Dallas ve ICGN Yönetim Kurulu Üyesi Melsa Ararat Kurumsal Yönetim Dergisi okuyucuları için kaleme aldı.

Yatırımların sorumlu yönetimine ilişkin kodlarının sayıları artmaya ve dünya çapında hem gelişmiş hem de gelişmekte olan 20'den fazla finansal piyasada ilgi çekmeye devam etmektedir.² Kodlar, sorumlu kurumsal yatırım uygulamaları için olduğu kadar, yatırım yöneticilerinin müşteriler ve hak sahiplerine karşı vekalet sorumluluğunu yerine getirmeleri için de bir rehber niteliğindedir.

Yatırımcılar açısından Sorumlu Yatırım Yönetimi ne demektir?

'Stewardship' terimi bazı dillere her zaman kolayca tercüme edilemez, bu nedenle kavramın ne anlama geldiğini ve bu kavramın kurumsal yatırımcılar ve genel olarak finansal piyasalar için nasıl bir anlam taşıdığını açıklığa kavuşturmak önemlidir. Temel olarak 'stewardship' bir kişiye emanet edilen herhangi bir varlığın özenle bakılarak ve korunarak yönetimi olarak tanımlanabilir. Bu kavram, bir varlığı yönetmeleri için kendilerine vekalet verilen tarafın son hak sahipleri adına ha-



GEORGE DALLAS

Politika Direktörü
Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı
(ICGN)¹

reket ederken özen borcu yükümü altında olduklarına işaret etmektedir. Yatırım bağlamında vekalet yükümü, genellikle birikimlerini uzun vadeli olarak değerlendiren tasarruf sahipleri veya emeklilik fonlarının üyeleri adına hareket eden kurumsal yatırımcılardır.

Sorumlu Yatırım Yönetimi, yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerde kurumsal yönetim standartlarının yüksek seviyede olmasını talep etmeleri için bir araçtır, zira yüksek kurumsal yönetim standartları şirket seviyesinde sürdürülebilir değer yaratmaya katkıda bulunur. Uzun vadeli değere verilen bu önem, yatırım sürecine daha geniş etik veya ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim) faktörlerinin entegre edilmesini ve vekalet yükümünün temel bileşenleri olarak iklim değişikliği ve insani eşitsizliği de içeren sistemik risklerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bu geniş bağlamda, sorumlu yatırım yönetiminin amacı genel finansal piyasa istikrarını ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi geliştirmektir.



Sorumlu yatırım yönetimi, daha geniş ekonomik ve sosyal katkıları açısından değerlendirildiği için, sağlıklı ve sürdürülebilir finansal piyasaları teşvik etmek isteyen hükümet veya düzenleyici makamlar tarafından giderek daha fazla desteklenmektedir. Örneğin, Avrupa Birliğinde yakın zamanda yürürlüğe giren

Pay Sahipleri Hakları Direktifi (SRD II), yatırım stratejileri ve angajman politikalarının açıklanması yoluyla varlık sahipleri ve vekalet verdikleri yöneticiler arasındaki şeffaflığı ve katılımı teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Dünyanın tüm bölgelerinde düzenleyici makamlar, Asya-Pasifik, Kuzey Amerika, Latin Amerika ve Afrika'da olduğu gibi, kendi bünyelerine uygun özenli yatırım yönetimi inisiyatiflerini üstlenmiştir.

ICGN'nin Küresel Sorumlu Yatırım Yönetimi İlkeleri: Yatırımcı Perspektifi

Her bir yetki alanındaki sorumlu yatırım yönetimi kodları, kaçınılmaz olarak yerel piyasa koşullarını, yasaları ve normları yansıtacak şekilde hazırlanacaktır. Ancak, Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı'nın (ICGN) Küresel Sorumlu Yatırım Yönetimi İlkeleri ('GSP') ile başarmayı amaçladığı gibi, yatırımcılar önderliğinde küresel bir özenle sahiplenme mimarisi sunmak mümkündür.³ ICGN'in üyeleri tarafından

onaylanan ICGN GSP yedi ilkeden ve bu ilkelerin uygulamasına yardımcı olan rehberden oluşmaktadır.⁴ Bunlar, özenli sahiplenmenin nasıl yönetildiğine, uygulandığına ve raporlandığına odaklanmaktadır:

1. **İç yönetim: Etkin bir sorumlu yatırım yönetiminin temeli**
2. **Sorumlu yatırım yönetimi politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması**
3. **Yatırım yapılan şirketleri izleme ve değerlendirme**
4. **Şirketler ve yatırımcı arasında diyalog geliştirme**
5. **Oy haklarının korunması ve kullanılması**
6. **Uzun vadeli değer yaratmayı ve ÇSY faktörlerinin entegrasyonunu teşvik etme**
7. **Şeffaflığı, aydınlatmayı ve raporlamayı geliştirme**

Sorumlu Yatırım Yönetimi, yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerde kurumsal yönetim standartlarının yüksek seviyede olmasını talep etmeleri için bir araçtır; zira yüksek kurumsal yönetim standartları şirket seviyesinde sürdürülebilir değer yaratmaya katkıda bulunur.

ICGN GSP, hem yatırımcılar hem de şirketler için özenli sahipliğin neler gerektirdiği ve pratik açıdan nasıl uygulanacağı konusunda bağımsız bir uluslararası referans kaynağı görevi görmektedir.

Ayrıca İlkeler kurum içi sorumlu yatırım yönetimi politikalarının dönemsel olarak incelenmesinde ve yenilenmesinde yatırımcılar için yararlı bir referans oluşturur. ICGN GSP'yi benimseyen ve uluslararası portföye sahip yatırımcılar, sorumlu yatırım yönetimi standartlarını küresel olarak ve etkin bir şekilde paylaşma olanağına sahip olmaktadır. Kamu politikaları bağlamında ise ICGN GSP, uluslararası deneyimlere dayanarak geliştirilen, kapsayıcı bir sorumlu yatırım yönetimi modeli sağlayarak, ülke veya bölgelerin kendi özgül koşullarına uygun kodlarını oluşturmak isteyen düzenleyiciler ve standart belirleyiciler için de bir referans noktası görevi görür.

Ön Koşullar ve Küresel Farklılıklar

Belirli bir piyasada etkin bir sorumlu yatırım yönetimi pratiği için ön koşullar arasında, özenli sahiplenmeyi benimseyen kritik bir yatırımcı kitlesi ve şirketlerin yatırımcılarla iyi niyetle ilişki kurmaya istekli olması bulunmaktadır. Varlık sahipleri, varlık yönetimi uygulamalarının standart bir özelliği olarak özenli sahiplenme yükümlünün yatırım yönetimi kontratlarına dahil edilmesini sağlamada özellikle önemli bir rol oynamaktadır. Sorumlu yatırım yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşmesi için düzenleyici teşviklerin olması da çok önemlidir.

Ülkelerarası yasal ve kültürel çerçevelerin farklılığının, sorumlu yatırım yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasını ve izlenmesini etkileyeceği açıktır. Belki de daha önemlisi, dünya çapında borsada işlem gören şirketlerin farklı şirket finansmanı ve pay sahipliği yapılarının olduğunun anlaşılmasıdır; örneğin, Asya ve Kıta

Sorumlu yatırım yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşmesi için düzenleyici teşviklerin olması da çok önemlidir.

Avrupa'sında yaygın olan ailelerin veya devletin kontrol eden pay sahibi olduğu şirket modeline karşı, İngiltere, ABD veya Avustralya'da daha yaygın olan şirket mülkiyeti türü. Bu modeller pay sahiplerinin veya paydaşların önceliği gibi çok temel ilkelere farklılık gösterebilir ve sorumlu yatırım yönetiminin etkili bir şekilde nasıl uygulanabileceği konusunda daha derin düşünmeyi gerektirebilir.

Bağlı Şirketler ve Ulusal Varlık Fonları

Tek hâkim ortağa bağlı şirketler söz konusu olduğunda sorumlu yatırım yönetimi, kurumsal yatırımcıların sadece şirketle değil aynı zamanda hakim ortak, pay sahibi ile de diyalog içinde olmasını içerebilir. Bu etkileşim, hâkim pay sahibi ile azınlık pay sahibi arasındaki hizalanmaya bağlı olarak gerektiğinde pay sahibi haklarının daha güçlü bir şekilde savunulmasını sağlar.

Dünyadaki çeşitli ekonomilerdeki ulusal varlık fonları, genellikle azınlık pay sahibi olarak önemli yatırım varlığına sahiptir. Ancak bunlar, bugüne kadar sorumlu yatırım yönetimi tartışmalarında belirgin bir şekilde yer almamıştır. Norveç'in 1 trilyon dolarlık fonu gibi bazı ulusal varlık fonlarının, yatırım yaptıkları şirketlerde kurumsal yönetimin iyileştirilmesi yönünde oy kullanarak seslerini duyurdukları bilirse de diğer fonların sorumlu yatırım yönetim uygulamalarıyla daha az ilgilendiği görülmektedir. Bu, bazı ulusal varlık fonlarının, şirketlerle yatırımcı olarak açıkça yüz yüze gelmek konusunda isteksizlik-

lerinin bir yansıması olabilir. Çünkü ulusal varlık fonları, varlık fonunun sahibi olarak devletin politik gündeminden etkilenmiş olarak algılanmaktan ve politik açıdan çatışma içinde görünmekten kaçınmak isteyebilirler. Buna rağmen, ulusal varlık fonlarının oyları ve diğer kurumsal yatırımcılar üzerindeki etkisi, ulusal varlık fonlarının şirketlerle iş birliği içinde diğer kurumsal yatırımcılarla güçlerini birleştirmeleri durumunda, özenli ve sorumlu yatırım yönetiminin etkisini artıracak potansiyele sahiptir.

Pratikte Sorumlu Yatırım Yönetimi Ne Kadar Başarılı Oldu?

Sorumlu yatırım yönetimi kodlarının amaçları, olumlu sonuçlar elde etmedeki pratik etkinlikleri bağlamında değerlendirilmelidir. Sorumlu yatırım yönetiminin göreceli olarak genç bir resmi yatırım pratiği olduğunu göz ardı etmeden, uygulanmasına ve etkinliğine ilişkin sınırlı ama gelişen kanıtlar ve bazı görgül çalışmalar ışığında sorumlu yatırım yönetiminin olumlu finansal sonuçlarla ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.⁵ Ancak, hem sorumlu yatırım yönetiminin etkinliğini test etmek hem de türlerini belirlemek için daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılması gerekmektedir.





MELSA ARARAT, PhD

ICGN Yönetim Kurulu Üyesi
ICGN 'Global Stewardship Awards'
Komite Üyesi

“Öncelikle Türkiye’nin ulusal bir Sorumlu Yatırım Yönetimi Kodu olmalı”

Türkiye özelinde Sorumlu Yatırım Yönetimi ne anlama geliyor?

Türkiye’de özenli sahiplenmenin pratiği iki açıdan küresel piyasalardan farklılaşmakta. İlk farklılaşma noktası yerel kurumsal yatırımcıların ve yatırımlarının mevcut yapısı. Türkiye’de kurumsal yatırımcılar, yani portföy yönetim şirketleri ve yatırım yaptıkları bir kısım şirket aynı iş grubu içinde yer almakta. Dahası varlıklarını yönettikleri emeklilik şirketleri de aynı iş grubuna dahil. İş gruplarının hâkim ortakları da kendi aralarında bir dayanışma içinde oldukları için portföy yönetim şirketleri paylarını veya bonolarını ellerinde tuttukları şirketleri gözetme ve onlarla etkileşim içinde olarak davranışlarını değiştirme gibi bir görevi ifa edemezler. Nitekim dünyanın hiçbir yerinde görülmeyen bir durum var Türkiye’de; bırakalım şirketlerle etkileşimi, yerel portföy yönetimi şirketleri yatırım yaptıkları şirketlerin



genel kurullarına dahi katılmazlar ve oy kullanmazlar.

Türkiye’de emeklilik fonlarının yönetiminde bu ilkeler nasıl hayata geçer?

Önce Türkiye sermaye piyasalarında faaliyet gösteren varlık sahiplerine (emeklilik şirketlerine) ve varlık yöneticilerine (portföy yönetim şirketlerine) yol gösteren bir ulusal Sorumlu Yatırım Yönetimi Kodu olması gerek. Sanırım SPK bu konuda çalışmakta. Diğer yandan emeklilik şirketlerinin portföy yöneticilerinden beklentilerini dile getiren kendi sorumlu yatırım yönetimi ilkelerini oluşturmaları ve birikimleri emanet ettikleri portföy yöneticilerinden yatırımlarını bu ilkelere uygun olarak yönetmelerini talep etmeleri gerekir. Portföy yönetim şirketlerinin de kendilerine emanet edilen varlıkları nasıl yöneteceklerini belirleyecek olan yatırım yönetimi ilkelerini oluşturmaları gerekir. Bu kodların rafta kalmaması ise portföy yönetim endüstrisinin yeniden yapılanması ve hem rekabetçiliği hem de bağımsızlığı sağlayacak düzenlemelerin yapılmasını gerektirmekte. Bunlar statükoyu sarsacak düzenlemeler olacağı için emeklilik sisteminin de yeniden yapılandırılmasını sağlayacak ve biriken fonların yatırımlara yönelmesinin önünü açacak bir siyasi irade gerektirir. Mevcut konjonktürde bunu olası görmüyorum. Dileğim odur ki,

Türkiye Varlık Fonu bu konuda örnek bir öncülük yapar, kendi Sorumlu Yatırım Yönetimi İlkelerini geliştirir ve portföylerindeki şirket paylarına özenle bakan ve sorumlulukla yöneten aktif bir yatırımcı olur.

Dipnotlar

¹ Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (International Corporate Governance Network-ICGN) kurumsal yatırımcıların öncülük ettiği ve yatırım yapılan şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının sorumlu yatırım yönetimi politikaları aracılığıyla izlenmesini odaklanan üyelik esaslı bir kar amacı gütmeyen şirkettir. ICGN’in yatırımcı üyeleri 34 trilyon ABD doları değerindeki varlığı yönetmektedir.

² Bkz. ICGN Küresel Sorumlu Yönetim İlkeleri: <http://icgn.flpbks.com/icgn-global-stewardship-principles.#p=1> "Stewardship" kavramı Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı Yönetim Kurulu Üyesi Melsa Ararat tarafından "Sorumlu Yatırım Yönetimi" olarak Türkçeleştirilmiştir.

³ Bkz. ICGN Küresel Sorumlu Yatırım Yönetimi İlkeleri <http://icgn.flpbks.com/icgn-global-stewardship-principles.#p=1>

⁴ GSP, ICGN’nin son yirmi yılda özenli sahiplenme ve sorumlu yatırım uygulamalarındaki politika çalışmalarına dayanmaktadır. İlkeler ilk olarak 2016 yılında yayınlanarak, ilk resmi sorumlu yatırım kodundan çok daha önce, 2003 yılında yayınlanmış olan ICGN Kurumsal Yatırımcıların Sorumlulukları İlkeleri Beyanname’si’nin (2013) yerini almıştır.

⁵ Örneğin, University of Cambridge, Judge Institute akademisyenleri tarafından yapılan yeni bir araştırmaya bakabilirsiniz: Dimson, Elroy ve Karakaş, Oğuzhan ve Li, Xi, 'Coordinated Engagements' (29 Ekim 2019). SSRN üzerinden erişilebilir: <https://ssrn.com/abstract=3209072>

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D isteleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uymuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsa-

mındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

1. Pay sahipleri (% 25 ağırlık ile)
2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (% 25 ağırlık ile)
3. Menfaat sahipleri (% 15 ağırlık ile)
4. Yönetim Kurulu (% 35 ağırlık ile)

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4.105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre

yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 49 şirket yer almaktadır.



Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
96,32	21.02.2020	SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.		
92,58	01.11.2019	SAHA
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.		
92,36	09.08.2019	SAHA
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.		
92,90	19.09.2019	SAHA
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.		
95,03	03.10.2019	SAHA
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.		
94,02	21.03.2019	SAHA
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.		
95,84	17.05.2019	SAHA
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		
96,17	27.12.2019	SAHA
Şekerbank T.A.Ş.		
94,21	23.01.2020	SAHA
Coca Cola İçecek A.Ş.		
94,59	02.07.2019	SAHA
Arçelik A.Ş.		
95,80	19.07.2019	SAHA
TAV Havalimanları Holding A.Ş.		
96,67	16.08.2019	SAHA
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)		
95,58	18.10.2019	SAHA
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.		
94,99	05.11.2019	SAHA
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
92,18	17.12.2019	SAHA
Türk Telekomünikasyon A.Ş.		
94,00	12.12.2019	SAHA
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri		
93,29	05.12.2019	SAHA
Turcas Petrol A.Ş.		
95,80	01.03.2019	KOBİRATE
Park Elektrik A.Ş.		
90,20	07.06.2019	SAHA
Aygaz A.Ş.		
94,16	21.06.2019	SAHA
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.		
90,36	11.07.2019	JCR EURASIA RATING
AG Anadolu Grubu (eski Yazıcılar Holding)		
95,43	09.07.2019	SAHA
İhlas Holding A.Ş.		
84,68	29.07.2019	JCR EURASIA RATING
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
85,12	29.07.2019	JCR EURASIA RATING
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.		
96,50	17.12.2019	KOBİRATE

Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.		
93,25	18.11.2019	SAHA
Türkiye Halk Bankası A.Ş.		
94,26	18.12.2019	SAHA
Global Yatırım Holding A.Ş.		
90,60	22.11.2019	KOBİRATE
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.		
94,20	16.08.2019	KOBİRATE
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.		
92,75	04.11.2019	SAHA
Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.		
93,53	19.11.2019	SAHA
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.		
92,90	12.12.2019	SAHA
Creditwest Faktoring A.Ş.		
87,48	12.06.2019	JCR EURASIA RATING
Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
95,30	21.11.2019	KOBİRATE
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.		
96,20	19.08.2019	KOBİRATE
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.		
97,22	19.07.2019	SAHA
Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		
96,19	21.11.2019	SAHA
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		
97,28	11.12.2019	JCR EURASIA RATING
Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.		
95,34	16.12.2019	SAHA
Lider Faktoring		
91,41	07.08.2019	SAHA
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		
92,90	30.05.2019	KOBİRATE
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.		
94,90	26.07.2019	KOBİRATE
Anadolu Sigorta		
95,50	07.11.2019	SAHA
Migros		
95,98	27.12.2019	SAHA
Akmerkez GYO		
94,29	06.12.2019	SAHA
Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		
93,07	29.11.2019	SAHA
TAT Gıda		
94,13	27.12.2019	SAHA
Batıçim		
86,70	30.07.2019	KOBİRATE
EnerjiSA		
94,53	19.12.2019	SAHA
Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)		
95,40	21.03.2019	KOBİRATE

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)		
96,50	27.12.2019	KOBİRATE
Pasha Bank (Halka Açık Değil)		
91,13	21.06.2019	SAHA
Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)		
90,70	15.10.2019	KOBİRATE
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)		
95,20	23.12.2019	KOBİRATE
Halk Sigorta		
90,51	17.01.2019	SAHA
SÜTAŞ (Halka Açık Değil)		
95,90	30.12.2019	SAHA
Çağdaş Faktoring A.Ş.		
79,10	11.09.2019	KOBİRATE
ÜNSPED (Halka Açık Değil)		
91,69	25.04.2019	SAHA
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)		
96,00	26.12.2019	KOBİRATE
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)		
93,00	26.12.2019	KOBİRATE
Garanti Filo (Halka Açık Değil)		
88,90	14.06.2019	KOBİRATE
Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)		
91,40	23.12.2019	KOBİRATE



* SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4.105 sayılı toplantısında alınan karar uyarınca, şirketlerin 2013 yılı kurumsal yönetim derecelendirme notları belirlenen prensipler çerçevesinde yenilenmiştir.

** Geçmişe dönük Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının tümüne www.tkyd.org adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.

BASINDA TKYD

Kurumsal yönetimin uluslararası iyi uygulamalarını yaygınlaştırmak için faaliyetlerine devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, basına bu çalışmalarını aktardı.



LİDERLERİN YETKİNLEŞMESİ AMAÇLANIYOR TKYD'nin yeni dönem eğitimleri başlıyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin Ocak-Mart 2020 dönemini kapsayan yeni eğitim programı açıklandı. Eğitim programları ile mevcut ve gelecek nesil liderlerin kurumsal yönetimde yetkinleşmesi amaçlanıyor. Son dönemde, kurumsal yönetim uygulamalarına verilen değer ve yönetimin kültürünü önemseyen bile şirketler...



BUSİAD'da kuşak BULUŞMASI
Dünya Sanayicileri ve İşadamları Derneği'nin (BUSİAD) ve İsmail Akbulut'un başkanlığındaki "Ebeveynler ve Çocukları Kuşaklar Arası Buluşma Toplantısı"nda bir kez "Dünyanın ortasında olan şirketlerin gelecekte nasıl başarılı olacağı" konusuna masaya yatırıldı.

Kurumsal yönetimin önemi anlatıldı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin sanayi odaları ve ihracatçı birlikleri işbirliğinde Anadolu'daki şirketlere kurumsal yönetimin önemini anlattı

TKYD, ADASO'DA KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİNİ ANLATTI
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Anadolu'daki şirketlere kurumsal yönetimin önemini anlatmak üzere düzenlenen eğitimler, Anadolu Sanayi Odaları Federasyonu (ADASO) bünyesinde gerçekleştirildi. Eğitimler, ADASO Genel Başkanı Feyyaz Ünal'ın başkanlığında yapıldı.

"KURUM İÇİNDEKİ BELİRSİZLİĞİ ORTADAN KALDIRACAK YÖNTEMLERDEN BİRİ KURUMSAL YÖNETİMDİR"
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) Başkanı Feyyaz Ünal, "Kurum içindeki belirsizliği ortadan kaldıracak yöntemlerden biri kurumsal yönetimdir" dedi. Ünal, şirketlerin gelecekte başarılı olabilmeleri için kurumsal yönetimin önemini vurguladı.

TKYD'ye iki yeni üye daha

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ve Aviva plc.'nin iştiraki olan, BES fon büyüklüğü bazında lider konumunda olan AvivaSA ile Türkiye'nin önde gelen gayrimenkul yatırım ortaklığı şirketlerinden Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, TKYD üyesi oldu. TKYD Yürütme Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "AvivaSA ve Doğuş GYO'nun da katılımıyla derneğimiz, kurumsal yönetim anlayışının ülke genelinde tüm şirketlerde yaygınlaşmasını içeren sürdürülebilir faaliyetlerini alanını daha da genişletecek" dedi. (Haber Merkezi)

Kurumsal yönetimin yaşamsal önemde

Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışının tüm şirketlerde yaygınlaşması amacıyla çalışmalarını sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) Anadolu'da kurumsal yönetimin önemini anlatmak üzere sanayi odaları ve ihracatçı birlikleri işbirliğinde hayata geçirdiği toplantılar sürüyor. Meclis Toplantıları'na katılan şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamasından, rekabet güçlerinin ve iyi yatırım alma potansiyellerinin artmasından kadar olan süreçte, kurumsal yönetimin önemi öneleyle tartışıldı.

Şirketlerde kurumsal yönetimi anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla ihracatçı birlikleri ve sanayi odaları işbirliğinde toplantılar gerçekleştirildi. İfade eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı Feyyaz Ünal, "Kurumsal yönetim yapısını sağlam temellere oturtulması, tek tek şirketlere değil, tüm Türkiye'ye büyük fayda sağlar. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de iyi yönetimin iyi yatırım...

Avivasa ve Doğuş GYO, TKYD üyesi oldu
İSTANBUL (İHA) - AvivaSA ve Doğuş GYO, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) üye ağına katıldı.
Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ve Aviva plc.'nin iştiraki olan AvivaSA ile gayrimenkul yatırım ortaklığı şirketlerinden Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, TKYD üyesi oldu.
TKYD Yürütme Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "Ülkeler için sürdürülebilirliği ve kalitesini yansıtan, mikro ölçekteki büyüyen şirketlerin iyi yönetilmesinden projeleri" dediği ve ekledi:
"Bu anlamda her bir kendi sektörlerinin önde gelen şirketleri arasında yer alan 60 kurumsal üyemiz, bu anlamda hayata geçirdikleri çalışmalar, Türkiye'deki diğer pek çok şirkete de örnek olması açısından son derece önemli buluyoruz. Şimdi artık AvivaSA ve Doğuş GYO'nun da katılımıyla derneğimiz, kurumsal yönetim anlayışının ülke genelinde tüm şirketlerde yaygınlaşmasını içeren sürdürülebilir faaliyetlerini alanını daha da genişletecek."

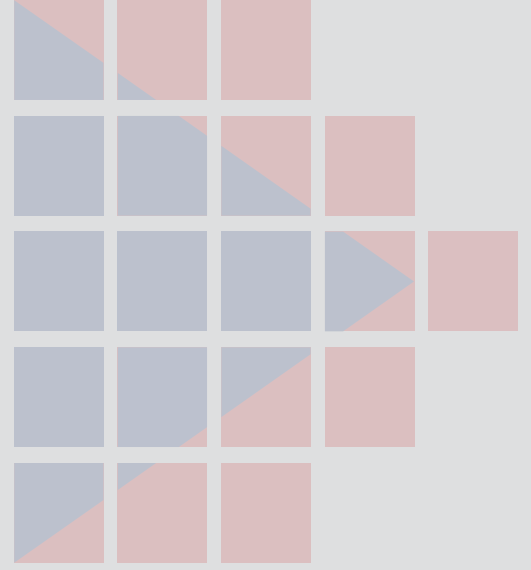
Kurumsal yönetimin önemi konuşuldu

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin sanayi odaları ve ihracatçı birlikleri işbirliğinde Anadolu'daki şirketlere kurumsal yönetimin önemini ve gerekliliğini anlatıp toplantılarını Konya'da gerçekleştiren TKYD, Konya Sanayi Odası'nda gerçekleştirildi. Eğitimler, Konya Sanayi Odası Başkanı Feyyaz Ünal'ın başkanlığında yapıldı. Eğitimler, Konya Sanayi Odası Başkanı Feyyaz Ünal'ın başkanlığında yapıldı. Eğitimler, Konya Sanayi Odası Başkanı Feyyaz Ünal'ın başkanlığında yapıldı.

Denizli'de kurumsal yönetim eğitimi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Anadolu'daki şirketlere kurumsal yönetimin önemini ve gerekliliğini anlatmak amacıyla sanayi odaları ve ihracatçı birliklerinin işbirliği ile hayata geçirdiği toplantılar sürüyor. Denizli İhracatçı Birliği evsahipliğinde düzenlenen panel ile devam eden "Kurumsal Yönetim ile Sürdürülebilirlik" paneli, şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamasından, rekabet güçlerinin ve iyi yatırım alma potansiyellerinin artmasından kadar olan süreçte kurumsal yönetimin önemi katılımcılar ile tartışıldı. Anadolu'da faaliyet gösteren iş insanlarına kurumsal yönetimi yeni dünya düzeninde çok etkili şirket yapılarını ve adı şirketleri...

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



SERMAYE PİYASASI ÇALIŞMA GRUBU



AİLE ŞİRKETLERİ ÇALIŞMA GRUBU



SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÇALIŞMA GRUBU



YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA GRUBU



TKYD ÇALIŞMA GRUPLARI



/KurumsalYonetim



/TKYD_dernek



/türkiye-kurumsal-yönetim-derneği



/TKYDdernek

www.tkyd.org

MÜZİK

48. İstanbul Müzik Festivali

Beethoven'ın Aydınlık Dünyası'na adanmış 48. İstanbul Müzik Festivali, sizleri doğayla insanın uyum içinde yaşadığı, kahramanlarla, aşkla, neşeye örülmüş bir müzik serüvenine davet ediyor. Festival, 23 konser, Konserere Doğru etkinlikleri ve çocuk atölyeleriyle Cemal Reşit Rey Konser Salonu, Süreyya Operası gibi her iki yakanın kültürel merkezlerinden Arkeoloji Müzesi, Saint Esprit Katedrali, Feriye ve hatta Büyükdada gibi daha az alışıldık mekânlara tüm İstanbul'u kucaklıyor. Emanuel Ax, İdil Biret, Evelyn Glennie, Thomas Hampson, Víkingur Ólafsson, Alexander Rudin gibi yıldızlarla Berlin Konzerthaus Orkestrası, Borodin Quartet, Staatskapelle Dresden, Wiener Akademie, Venedik Solistleri gibi dünyanın önde gelen toplulukları bu festivalde müzikseverlerle buluşuyor.

48. İstanbul Müzik Festivali'nin tüm programı için:
<http://muzik.iksv.org/tr>

Yer: Çeşitli Mekanlar, İstanbul

Tarih: 02-25 Haziran 2020



Garanti BBVA Konserleri: Uluslararası Caz Günü: Avishai Cohen Big Vicious

Çağdaş caz sahnesinin usta trompetçilerinden, ECM sanatçısı Avishai Cohen; yeni eklektik projesi "Big Vicious" ile Garanti BBVA Konserleri kapsamında 30 Nisan Uluslararası Caz Günü'nde konuk oluyor.

2016'da ECM etiketiyle yayımladığı "Into the Silence" albümü, TSF Jazz tarafından "Yılın En İyi Albümü" seçilen Avishai Cohen; stiliyle birçok eleştirmen tarafından övgü topladı ve aynı sene içerisinde Jazz Magazine France'in "En İyi Yabancı Sanatçı" ödülüne layık görüldü.

Bir sene sonra, yine ECM etiketiyle yayımladığı ikinci uzunçaları olan "Cross My Palm With Silver" ile dörtlülüyle performanslar verdi. "Avishai Cohen Quartet" altında piyanoda Yonathan Avishai, basta Barak Mori ve davulda Ziv Ravitz'in eşlik ettiği müzisyen; berrak tondaki tınlarıyla çağdaş caz dünyasında adından en çok bahsettiren isimler arasına girdi. Grup lideri ve üyesi rolleriyle birçok önemli müzisyenle aynı sahneyi paylaşan usta trompetçi; aynı zamanda International Jerusalem Festival'in direktörlüğünü yürütüyor. Kendine özgü tınları ve müziğindeki yeni arayışlarıyla üretimlerine devam eden Cohen; iki gitar ve iki davul eşliği etrafında kurguladığı yeni eklektik projesi "Big Vicious" ile uluslararası festivallerdeki performanslarıyla, kendine hatırı sayılır bir seyirci kitlesi kazandırdı.

Yer: Babylon İstanbul

Tarih: 30 Nisan 2020, 21:30



TİYATRO / MÜZİKAL

Notre Dame'in Kamburu Müzikali

Victor Hugo'nun ölümsüz eseri; Notre Dame'in Kamburu Müzikali, izleyicisiyle buluşmaya devam ediyor.

Oyunda, çirkin ve kambur Kilise zangocu Quasimodo ile Fransa'nın ruhani ve dini lideri Claude Frollo'nun ve Kral'a bağlı komutan Phoebus'un semtte yaşayan çingene Kızı Esmeralda'ya olan aşklarını, Zangoç ile Papaz'ın ruhlarında oluşan ikilemleri ve tepkileri romantik yaklaşımla ele alan danslarıyla göz dolduran Türkçe müzikal...

Yer: Çeşitli Mekanlar

Tarih: 04 Mart-27 Nisan 2020



SERĞİ

Portreler

İstanbul Modern Fotoğraf Galerisi Türkiye'den çıkan en tanınmış portre fotoğrafçılarından biri olan Lütfi Özkök'ün hayatını geçirdiği Stockholm, İsveç'teki arşivinden derlenen bir portre seçkisine ev sahipliği yapıyor. Tesadüflerle dolu bir yaşam öyküsüne sahip olan sanatçının Stockholm ve İstanbul çevrelerinde edindiği tanışıklıklar ile arşivine eklediği fotoğraflarda 50'lerden 90'lara kadar olan dönemde sanat ve edebiyatın önemli isimlerini hatırlıyoruz. Beckett'in belki de en çok kullanılan pozlarından birinin de yer aldığı sergiyi 3 Mayıs'a kadar ziyaret edebilirsiniz.

Yer: İstanbul Modern

Tarih: 03 Mayıs 2020'ye kadar



Güncel sağlık tedbirleri sebebi ile ertelenen kültür-sanat etkinliklerinin en kısa zamanda tekrar düzenleneceğine inanıyoruz. Bu sebeple etkinlikleri yayınlamaya desteklemek istedik.

TAM ZAMANI! DENEYİMLERİM IŞIĞINDA DÖNÜŞÜM YÖNETİMİ

Ekonomi ve iş dünyasının büyük oyuncularına içeriden bir bakış ve güncel iktisadi sorunların gerçekçi değerlendirmesiyle çok yakın gelecek için alınması gereken önlemler...

Aclan Acar, Halk Bankası ve Merkez Bankası'nda başlayan profesyonel kariyeri boyunca gerek kamu gerekse özel kesimde, başta bankacılık olmak üzere farklı sektörlerin önde gelen kuruluşlarında yönetim dönüşümünü yürüten ekiplerde bulunmuş, çoğunlukla da bu hareketlere liderlik yapmış bir isim. İlk kitabında kimi zaman tarihe, kimi zaman yakın geçmişe, kimi zaman da bugüne değinerek anlatıklarının ortak amacı, 2020'li yıllara girerken her yönetici ve yönetici adayının bilmesi gerekenleri aktarmak. 1970'li yıllardan 2019'a kadar yaşadığı deneyimler, dünyanın ve Türkiye'nin güncel atmosferine ışık tutmakla kalmıyor; maliye, finans, perakende, sigortacılık, otomotiv, medya sektörlerinin görünmeyen yüzüne de açıklık getiriyor.

28 yılı Doğu Grubu'nda geçmiş, sıra dışı başarılarla dolu bir kariyerdan süzülen kurumsal dönüşüm yönetiminde liderlik önerileriyle, her düzeyde yönetici için başvuru kaynağı niteliğinde bir kitap.



CEVAPLAR ŞİRKETİN İÇİNDE Bir Aile Şirketi Hikayesi

Feyyaz Ünal tarafından kaleme alınan bu eser, aile şirketlerinin yapısını ele almayı amaçlıyor. Profesyonel olarak 2 yıl dışarıda çalıştıktan sonra aile şirketindeki yönetici yetiştirme programına davet edilen bir aile bireyinin, şirketi ve şirketteki kültürü iyileştirme hikâyesini okuyacaksınız. Yazar hâlâ çalışmakta olduğu grup şirketlerine adım attığı ilk günden beri ne hatalar yaptığını, karşılaştığı problemleri nasıl çözdüğünü ve bu süreçte yaşadıklarını samimiyetle anlatıyor.

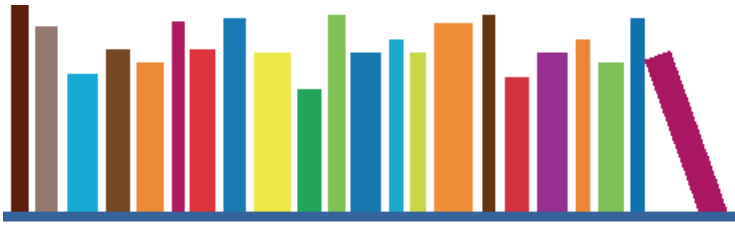


YÖNETİM PSİKOLOJİSİ

İş dünyasında da değişmeyen tek şey değişimdir. Ya kendimizi buna adapte etmeli ya da demode olmayı, daha kötüsü, yok olmayı göze almamız. Lider olma süreci heyecan verse de sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye dayalı, zahmetli bir yolculuktur. Graham Jones, Martin Seligman ve Jeff Weiss gibi alanının öncü isimlerinden alacağınız yönetim fikirleriyle, büyük yarışta bir adım öne geçeceksiniz. Yönetim alanının en etkili uzmanlarının Harvard Business Review'den derlenen 10 makalesi, değişimle başa çıkmak zorunda olan her yönetici için altın değerinde. Bu kitapta hem kendilerini hem de şirketlerini değiştirmeye hazırlamak isteyen yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak fikirleri bulacaksınız.

HBR's 10 Must Reads, her yöneticinin bilmesi gereken en önemli konulara odaklanıyor. Harvard Business Review'in yüzlerce makalesi arasından seçilen Yönetim ve Psikoloji, zamana meydan okuyan fikirlerle günümüz iş dünyasının yoluna ışık tutuyor.





**KURUMSAL
YÖNETİM
KÜTÜPHANESİ**



TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışını yansıtan bilgi ve tecrübeyi bir araya getirerek faydaya sunmayı amaçlamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan uluslararası kuruluşların yanı sıra ilgili sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırmaktadır. Farklı dillerdeki çalışmalar İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.





Hala TKYD Üyesi Değil misiniz?

Bireysel ve Kurumsal Üyelik için
bizimle iletişime geçebilirsiniz.

info@tkyd.org

0212 347 62 00

Üyelik başvuru formlarımıza
<http://www.tkyd.org/tr/uye-iliskileri-uyelik.html>
adresinden ulaşabilirsiniz.



En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.

AKILLI HAREKET AVIVASA MOBİL'LE BİRİKİMLERİNİZE YÖN VERİN!

AvivaSA Mobil'in gelişmiş fon danışmanlığı fonksiyonu FonPro ile birikimlerinize kolayca yön verebilir ve fon dağılımınızı kolayca değiştirebilirsiniz. AvivaSA Mobil'i AppStore ve Play Store'dan hemen indirin!



444 11 11
AVIVA SA.COM.TR

AVIVA SA

YARIN ŞİMDİDEN GÜZEL