

Daha iyi bir gelecek için “kurumsal yönetim”

Ümran Beba

Tarık Serpil

Duygu Yılmaz

Davut Doğan

**XII. Kurumsal
Yönetim Ödülleri**
sahiplerini buldu

Serdar Çelik
Belirsizlik döneminde
şirketleri bekleyen
riskler

OECD
Kurumsal Yönetim İlkeleri
Antalya'daki toplantıda onaylandı

Prof. Dr. Zeynep Aycan
“Güç kültürü, çok yanlış insanların liderliğe
seçilmesi sorununu yaratıyor”

- Gümrük Müşavirliđi
- İthalat ve İhracat Gümrükleme
- Dijital Gümrük Hizmetleri
- Gümrükte Kimyasal Analiz Hizmetleri
- Mevzuat ve Hukuki Danışmanlık
- YYS ve Sonradan Kontrol Danışmanlığı
- Teşvik ve Teminat Danışmanlığı
- Dış Ticarete Teknik Düzenlemeler ve Standardizasyon
- Lojistik Hizmetleri
- Dış Ticarete Kurye Hizmetleri
- Gümrük ve Dış Ticaret Eğitimleri
- Tercüme Hizmetleri

ve çok daha fazlası...



**Geliştirdiği kaliteli ve yenilikçi yöntemler sayesinde dünya çapında organizasyon yapısı oluşturmuş, 41 yıldır güvenilir çözüm ortağınız;
* nsped Gümrük Müşavirliđi!***

Genel Merkez: Mahmutbey Mah. 2655. Sk. No:3 Bağcılar/İSTANBUL
Tel: 444 99 81 Fax: 0212 410 23 00 - Web: www.ugm.com.tr Mail: info@ugm.com.tr



DR. TAMER SAKA
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli üyelerimiz ve okuyucularımız,

Türkiye'nin tüm kurumlarının yaptığı gibi biz de TKYD olarak kendi penceremizden ülkede, bölgede ve dünyada olup bitenleri anlamaya, uzmanlık alanımıza ilişkin çözümler ve öneriler oluşturmaya çalışıyoruz. Bu çözümleri ve önerileri zaman zaman devlet yöneticileriyle, kamu ve özel sektör kurumlarıyla paylaşıyoruz. Bunu yaparken de misyonumuzu oluşturan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine bağlı kalmaya çalışıyoruz. Bugüne kadar da bu pencere dışına çıkmadık.

İnsanlık olarak çok yıkıcı etkilerini gördüğümüz ve artık bitmesini umut ettiğimiz bir pandemi yaşadık. Farkındayım, pandemi her makalenin her konuşmanın içinde yer alan bir kavram ve bize gezegen olarak yorulduğumuz bir dönemi hatırlattığı için geride bırakmak istiyoruz. Ancak öncesi ve sonrasında gerek sosyal hayatlarımızda gerek iş süreçlerimizde o kadar önemli değişimleri bize yaşattı ki; başlama noktasından bahsetmeden konuşamaz olduk. Umarım birkaç yıl içinde bu durumu geride bırakırız.

Pandemiyi geride bıraktığımız için umutlanmaya fırsat bulamadan bir başka insanlık dramıyla karşı karşıya kaldık. Rusya ile Ukrayna arasında patlak veren savaş hem ekonomik hem de sosyal sonuçlarıyla dünyayı, bölgemizi ve aynı zamanda Türkiye'yi negatif etkilemektedir. Umuyoruz bu çatışma daha fazla uzamadan ve geri dönülmesi imkansız noktalara ulaşmadan barış içinde biter. Aksi halde hepimizin bildiği gibi bitmeyen her savaş kendi "baronlarını" ve onların yönettiği karanlık ekosistemleri yaratır.

Kuzeyimizdeki bu savaşın enerji, gıda ve lojistik alanında yarattığı negatif atmosfer, salgından sonra dünya ülkelerinde yaşanan enflasyon dalgası üstüne, maalesef doğruluğu ve zamanlaması tartışılacak ekonomik kararların etkisiyle, ülkemizde ağır bir enflasyonist ortam oluştu. Yabancı yatırımcı ve tüketici güveni istediğimiz seviyelerde değil. Bununla birlikte ekonomi yetkililerinin karar-

lılığı ile yaşamayı arzu etmediğimiz bu şartların iyileştireceğine olan inancımız tamdır.

Ekonomimizin istenen seviyelere ulaşmasında ve öngörülebilirliğin artmasında kurumsal yönetim anlayışının uygulamaya konulmasının olumlu etki yapacağı görüşündeyiz. Özellikle küresel ticaretin ayrılmaz bir parçası olarak kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu olan bir hukuk sisteminin varlığının, ülkemizin yatırım konusunda tercih edilir olması açısından belirleyici bir rol üstleneceğini düşünüyoruz.

Biz TKYD olarak, 'kurumsal yönetim'in işlerin daha sistematik yürütülmesini sağlayan, çoklu risklerin aynı anda değerlendirilmesine imkân veren ve en önemlisi kurumların sürdürülebilirliğini sağlayan en etkin yönetim anlayışı olduğunu tüm kurum ve kuruluşlarla yürüttüğümüz faaliyetlerle anlatmaya çalışıyoruz.

Değerli okurlar,

Şu anda ülkelerin, kurumların, şirketlerin, bu yapının içerisinde nerede ve nasıl rol alacaklarına dair bir tanımlama sürecindeyiz. Artık şirketler bazında da ülkeler bazında da yeni vizyonlara, büyüme hikayelerine ihtiyacımız var.

Bu misyondan hareketle TKYD olarak artık geleneksel hale gelen 'Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirve'mizi 17 Mayıs 2022 tarihinde düzenledik. XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirve'sinin ana temasını da 'Daha İyi Bir Gelecek İçin Kurumsal Yönetim' olarak belirledik. Ulusal ve uluslararası alandan birçok iş insanının konuşmacı olarak yer aldığı zirvede 'kurumsal yönetim' kavramının ışığında liderin rolü, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi konuları ele aldık.

Zirvemizi TÜSİAD'ın değerli katkıları, Harvard Business Review'in (HBR) içerik danışmanlığı ile daha da güçlendirdik. BloombergHT TV'nin internet sitesinden canlı olarak tüm kurum ve kişilerin izlemesini sağladık. Kurumsal yönetimde iş birliğinin önemine inanan bir yapı olarak ortaya çıkan sinerjinin zirvenin başarısına da çok olumlu katkı yaptığını siz değerli üyelerimizin geri dönüşlerinden görmenin mutluluğunu yaşıyoruz. Bizimle hareket eden, güç katan tüm paydaşlarımıza ve bize destek veren tüm sponsorlarımıza tekrar teşekkür ediyorum.

Zirvede 'Yönetim Kurulu'nun Değişen Rolünü Anlamak', 'Sürdürülebilirlik ve ESG Perspektifinden Kurumsal Yönetim' ve 'Dijitalleşen Dünyada İcranın Yol Haritası ve Kurumsal Yönetim' konularında üç farklı panel düzenledik. Kapitalizmin Dönüşümü ve Yeni Sistem Arayışı, Güç Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Liderliğin Gelişimi, Riski Anlamak ve Mega Trendleri Yönetmek, Sürdürülebilirlik ve ESG Perspektifinden Kurumsal Yönetim, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları: Kuzey Amerika Örneği başlıklarıyla önemli konuşmacılara ev sahipliği yaptık.

Dergimizin "XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi" teması ile yayınladığımız bu sayıda zirvemize katılan ve değerli bilgi birikimleri ve görüşlerini bizlerle paylaşan farklı sektörlerin temsilcilerinden aldığımız değerli yazılara ve röportajlara yer verdik.

Kurumsal yönetim anlayışını ülkemiz geneline yaymak, bu kavramı yaşatmak ve her daim canlı tutmak için TKYD olarak elimizden gelen her türlü desteği vermeye hazırız.

Sevgi ve saygılarımla...



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
adına sahibi

DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni
TANLA YUMRUKÇAL
tyumrukcal@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalCILAR@tkyd.org

Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Gayrettepe Mah. Yıldız Posta Cad. No:6
Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14
Beşiktaş/İstanbul
Tel: 0 216 347 62 00

Yapım

Mineral Medya
Hattat Kamil Sok. Anadolu Apt No: 13/6
34590
Bahçelievler-İstanbul
Tel: 0532 260 21 74
bilgi@mineralmedya.com
www.mineralmedya.com

Baskı ve Cilt Matbaa

G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.
100 Yıl Mah. MAS-SİT 1. Cad. No: 88
34204 Bağcılar - İSTANBUL
Tel: 0212 629 00 24

Sertifika No: 45463

Yayın Türü

Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi
TKYD'nin altı ayda bir yayımlanan
üyelerine özel yayın organıdır. 1000 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.

AĞUSTOS 2022'de basılı olarak
yayımlanmıştır.

ISBN 1308 - 1780

4 TKYD'DEN HABERLER

- XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi
- XII. Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini buldu
- Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı'nın ikinci dönemi tamamlandı
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Mali Genel Kurulu yapıldı
- Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim derslerine konuk olduk
- Webinar'larımız ve eğitimlerimiz devam ediyor
- Başkanımız Dr. Tamer Saka TV programlarında kurumsal yönetimi anlattı



20 RÖPORTAJ

- **Serdar Çelik**
OECD - Kurumsal Yönetim ve Finansman Dairesi Başkanı

Belirsizlik döneminde şirketleri bekleyen riskler



MAKALE

26



ÜMRAN BEBA

August Leadership Ortağı, Bakkavor Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Beba Vakfı Kurucu Ortağı

Kurumsal yönetim liderleri daha iyi bir geleceğe nasıl katkı sunabilir?

30



DUYGU YILMAZ

Sütaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı

Kurumsal yönetim anlayışı bir yol gösterici olarak ele alınmalı

32 RÖPORTAJ

- Prof. Dr. ZEYNEP AYCAN*Koç Üniversitesi Psikoloji ve İşletme Bölümü Öğretim Üyesi*

“Güç kültürü, çok yanlı insanların liderliğe seçilmesi sorununu yaratıyor”



46 BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

48 BASINDA TKYD

50 KÜLTÜR SANAT

MAKALE

36

**TARIK SERPİL***Marsh Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi ve Eş CEO*

Riski anlamak ve mega trendleri yönetmek

40

DAVUT DOĞAN*Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı*

Aile şirketlerinde süreklilik için “Aile Anayasası” neden gerekli?



SERGİ

- İtalyan ressam Mariotti'nin, “DENİZ VE ÖTESİ” Haliç'e geldi



- Ödüllü sanatçı EKŞİOĞLU, İstanbulluları 'KARMA'ya çağırıyor



42 TÜRKİYE'DEN HABERLER

- TÜSİAD, Yatırımcı ve Finansman Odaklı Risk Yönetimi ve Raporlama Belgesi'ni açıkladı



- TÜRKONFED'in iş dünyası için yerel kalkınma projesi Zonguldak ile devam ediyor

- CDP İklim Değişikliği ve Su Programı Liderleri açıklandı

- İbrahim Öztop, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanlığına yeniden seçildi



KONSER

- JAPON PİYANİST HIROMI solo performans için İstanbul'a geliyor



FESTİVAL

- Gümüşlük Festivali, “SUDA, KUMDA, TAŞTA” konseptiyle Bodrumluları bekliyor

FİLM

- Ayvalık'ta FİLM ŞÖLENİ

44 DÜNYADAN HABERLER

- Davos'ta dünyayı bekleyen altı konu öne çıktı.



- G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni gözden geçirme süreci başladı



52 KİTAPLIK

XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin ana mesajı:

Kurumsal yönetim, hem kamu hem de özel sektör için “sürdürülebilir büyümenin” anahtarıdır



DR. TAMER SAKA
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

ORHAN TURAN
TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TÜSİAD iş birliğiyle düzenlenen “XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi”, “Daha İyi Bir Gelecek İçin Kurumsal Yönetim” temasıyla 17 Mayıs 2022 tarihinde gerçekleşti. Açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan’ın yaptığı zirveye, yurt içi ve yurt dışından birçok konuk katıldı. Zirve kapsamında düzenlenen 3 ayrı panelde ise kurumsal yönetim her yönüyle masaya yatırıldı.

XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TÜSİAD iş birliği ile gerçekleştirildi. Covid-19 tedbirleri kapsamında çevrim içi olarak yapılan zirve, Bloomberg HT kanalının Youtube hesabından canlı yayınlanarak ve takip eden hafta sonu Bloomberg HT televizyon kanalından kolaj yayını yapılarak çok sayıda kişiye ulaştı. “Daha İyi Bir Gelecek İçin Kurumsal Yönetim” temasıyla düzenlenen zirvenin

açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan yaptı.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka zirvenin açılışında, “Ülkemizin bir bütün olarak daha iyi bir noktaya gelmesi adına kurumsal yönetimin önemini yaptığımız tüm faaliyetlerle her platformda vurgulamaya çalışıyoruz. Kurumsal yönetim hem

kamu hem de özel sektör açısından ‘sürdürülebilir büyümenin’ anahtarıdır.” diye konuştu.

Saka, bu hedefe ancak planlı, programlı, azimli ve cesur bir şekilde çalışarak ulaşabileceğini belirterek, şöyle devam etti: “O nedenle ülkemizin bir bütün olarak daha iyi bir noktaya gelmesi adına kurumsal yönetimin önemini yaptığımız tüm faaliyetlerle her platformda vurgu-

lamaya çalışıyoruz. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen, kültürlerine adapte eden ülkeler ve kurumlar; riskleri, değişimleri rakiplerine göre daha önceden görüp aksiyon alabiliyor. Rekabetin global ölçekte bu kadar sertleştiği ve kendimizi farklılaştırmak için her türlü araca ihtiyaç duyduğumuz böyle bir dönemde, kurumsal yönetim, elimizin altında olan, en az maliyetle uygulayabileceğimiz ve en yüksek getiriye elde edebileceğimiz bir çözümdür. Bu nedenle yorulmadan, yılmadan, son 20 yıldır olduğu gibi TKYD olarak Anadolu'yu şehir şehir gezerek kurumsal yönetim kavramını anlatmaya devam edeceğiz.”

“Yüksek kârlılık ve rekabet için de önemli”

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan da konuşmasında, değişen dünyayla birlikte paydaş beklentileri ve ihtiyaçlarının dönüştüğünü belirterek, bu beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebilmenin yolunun, “kapsayıcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik” ilkelerini benimsemekten geçtiğini söyledi. Turan, “Bugün kurumsal yönetim, bir kesim tarafından sadece halka açık şirketlerin uyması gereken bir takım yasal zorunluluklar olarak görülebilir. Kurumsal yönetimin salt mevzuata uyumdan öte; büyük veya küçük tüm şirketler için daha iyi risk ve fırsat yönetimi, daha yüksek kârlılık ve dış finansman ve daha çok rekabetçilik anlamına geldiğini her fırsatta anlatmamız gerekiyor.” dedi.

Çok sayıda iş insanı, deneyimlerini paylaştı

Zirve kapsamında gazeteci Yasemin Salih moderatörlüğünde düzenlenen “Yönetim Kurulunun Değişen Rolünü Anlamak” başlıklı ilk panelde Boğaziçi Ventures Yönetim Kurulu Başkanı Agah Uğur, Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp panelist olarak yer aldı.

“Kurumsal Yönetimde Başarılı Uygulamalar” konulu ikinci panelin konuşmacıları Süttaş Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz, Zorlu Enerji CFO Elif Yener ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Genel Müdür Yardımcısı Meral Murathan oldu. Panelin

moderatörlüğünü gazeteci Didem Eryar Ünlü yaptı.

“Dijitalleşen Dünyada İcranın Yol Haritası ve Kurumsal Yönetim” konulu üçüncü ve son panele ise IBM Bulut & Veri ve Yapay Zekâ Ülke Lideri Arzu Sözen Sarı, Cisco Türkiye Genel Müdürü Didem Duru, BUPA Acıbadem Sigorta Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Gökhan Gürcan katıldı. Panelin moderatörlüğünü, Harvard Business Review Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan üstlendi.

XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirve'sinin konuk konuşmacıları

Oxford Üniversitesi, Saïd Business School, Peter Moores Management Studies Profesörü Colin Mayer, Koç Üniversitesi Psikoloji ve İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Zeynep Aycan, Marsh Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi ve Eş CEO Tarık Serpil, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Direktörü Dr. Jeremy Osborn, August Leadership Ortaklığı Ümrân Beba, Rotman Yönetim Okulu, Strateji ve Yönetim Profesörü David R. Beatty ve CIPE, Senior Program Officer, MENA'dan sorumlu Babak Yektafar, zirvedeki konuşmalarında kurumsal yönetime ilişkin görüşlerini ve tecrübelerini paylaştı.



Soldan sağa: Elif Yener, Didem Eryar Ünlü, Duygu Yılmaz, Meral Murathan



Soldan sağa: Davut Doğan, Pelin Akın Özalp, Yasemin Salih, Agah Uğur



Soldan sağa: Gökhan Gürcan, Arzu Sözen Sarı, Serdar Turan



XII. KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU

XII. Kurumsal Yönetim Ödülleri



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) XII. Kurumsal Yönetim Ödülleri, XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenen törenle sahiplerini buldu. Şirketlerin bir önceki yıl elde ettikleri kurumsal yönetim derecelendirme notlarının baz alındığı listeye göre, bu yıl, beş ana kategoride altı şirket ve üç sivil toplum kuruluşu, 2021 yılında elde ettikleri kurumsal yönetim derecelendirme notları baz alınarak ödüle layık görüldü.

En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 Şirket

1. **Garanti BBVA - 97,91**
2. **Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. - 97,49**
3. **Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. - 97,00**

Halka Açık Olmayan Reel Sektör Şirketi Kategorisinde

En Yüksek Nota Sahip Kuruluş
SÜTAŞ - 95,96

Halka Açık Olmayan Finans Şirketi Kategorisinde

En Yüksek Nota Sahip Kuruluş
Garanti BBVA Emeklilik - 97,30

Yönetim Kurulu Kategorisinde

En Yüksek Derecelendirme Notuna Sahip Şirket
Garanti BBVA - 98,07

Kurumsal Yönetim Endeksinde Son 1 Yılda Notunu En Çok Artıran Şirket

Batiçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş. - 1,91 puan artış

En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 STK

1. **Darüşşafaka Cemiyeti - 97,40**
2. **Türkiye İç Denetim Enstitüsü - 94,90**
3. **Moda Deniz Kulübü - 93,60**

*TKYD puanı 96,10

**Notlar 100 üzerinden verilmektedir.

sanofi



Yerel Üretime
1 Milyar Dolar Yatırımımızla
Sağlık Yolculuğunuzda
Yanınızdayız!



MAT-TR-2101636

Bizi
Yakından
Tanıyın



Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı'nın iki dönemi tamamlandı



PROFESYONELLER KURUMSAL YÖNETİM PANELİNDE BULUŞTU

31 Mart 2022'de gerçekleştirilen programın ilk mezunlarının sertifika töreninde Dünya Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ'ın moderatörlüğünde bir panel de düzenlendi. Panelde Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Kurucu Ortağı Tayfun Bayazıt, Strateji. Co. Kurucu ve Genel Müdürü Selim Oktar ve Management Center Türkiye (MCT) CEO'su Tanyer Sönmezer, kurumsal yönetim, kriz yönetimi ve iş dünyası hakkında görüşlerini paylaştı.

TKYD'nin MY Executive iş birliği ve Galatasaray Üniversitesi desteği ile; iş dünyasının, akademisyenlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve medyanın önde gelen isimlerinin katılımlarıyla gerçekleştirilen Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı'nın Sonbahar'21 ve İlkbahar'22 dönemleri tamamlandı. İlkbahar'22 mezunlarının sertifika töreninde bir konuşma yapan TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, "Yönetim kurullarını güçlendirmeyi ve onların yeni normale hazır hale gelmelerine katkı sağlamayı hedeflediğimiz günümüz ortamında, şirketlerimizin yönetim kurullarını çeşitlendirmesini, tek kişinin yönetiminden çok sesli bir yönetime geçmesini kıymetli buluyorum." dedi.

TKYD'nin, MY Executive iş birliği ve Galatasaray Üniversitesi desteği ile hayata geçirdiği Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı, ikinci mezunlarını da verdi. Her iki dönem mezunlarının sertifika töreni Galatasaray Üniversitesi'nde gerçekleştirildi. Programın ilk dönemi, 15 Aralık 2021-31 Mart 2022 tarihleri arasında, ilkbahar dönemi ise 2 Mart-15 Haziran 2022 tarihleri arasında hayata geçirildi.

Yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız üyelerin ve üye adaylarının desteklenmesi, güçlendirilmesi ve kurumlara sağladıkları katma değer artırılmasını hedefleyen program; Eğitimler, Tecrübe Paylaşımı Webinar'ları, Mentor-Menti Görüşmeleri ve iki adet Yönetim Kurulu Simülasyon

yonu olmak üzere toplam dört bölümden oluştu. Program katılımcıları, düzenlenen törenle Galatasaray Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından verilen katılım sertifikalarını aldı.

"İçinde bulunduğumuz ekosistem için harekete geçmeliyiz"

Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı'nın İlkbahar'22 döneminin kapanış töreninde konuşan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, "Bugün sertifikalarını alan katılımcılarımıza 16 haftalık program süresince; yönetim kurullarının daha etkili ve verimli çalışması için dikkat edilmesi gereken

noktaları, örnekler vakalar ve yaşanmış tecrübeler üzerinden anlattık. Düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz webinar'larda salgın sonrasındaki dönemde yönetim kurullarının karşısına çıkacak farklı konuları detaylarıyla ele aldık." dedi.

Program kapsamında dijital dönüşüm, çevik organizasyon yapıları, sürdürülebilirlik gibi önemi giderek artan konuların yönetim kurulunda nasıl değerlendirilebileceğinin, o konunun uzmanları tarafından anlatıldığını kaydeden Saka, "Kurumsal yönetim anlayışını ülkemiz geneline yaymak, bu kavramı yaşatmak ve her daim canlı tutmak zorundayız. Bunlar elbette bir günde çözebileceğimiz meseleler değil. Ancak umudumuzu hiçbir zaman kaybetmeden ve hiç vakit kaybetmeden hem kurumlarımız ve paydaşlarımız hem de içinde bulunduğumuz ekosistem için harekete geçmemiz gerekiyor." dedi.

Törene katılan TÜSIAD Başkanı Orhan Turan da “Kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalaması açısından çok kritik bir öneme sahip. Yönetim kurulu başkan yardımcılığı da yaptığım TKYD'nin yönetim kurulunda 6 yıl katkı sağladım. TKYD'nin yürütmekte olduğu faaliyetleri destekliyor ve başarılı buluyorum.” diye konuştu.



“Güçlü yönetim kurulları, güçlü bir ülke ekonomisi anlamına geliyor”

MY Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın konuşmasında, Türkiye’de şirketlerin, kurumsal yönetime geçiş süreçlerine ve sürdürülebilir başarıyı yakalamalarına ilişkin umutların gün geçtikçe arttığını belirterek, “Bütün bu çalışmaların temelinde, şirketlerin yönetim katını özellikle de yönetim kurullarını güçlendirmek amacı yer alıyor. Her fırsatta dile getiriyorum; güçlü yönetim kurulları, güçlü şirketler ve güçlü şirketler de güçlü bir ülke ekonomisi anlamına geliyor. Siz değerli katılımcılarımızın hali hazırda görev yaptığı ve bundan sonra görev alacağı şirketlere sağlayacağınız katma değer, ülkemiz ekonomisinde de değerli bir katkı yaratacağını biliyorum.” diye konuştu.

“STK, iş dünyası ve akademi iş birliğinin iyi bir örneği”

Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dekanı Prof. Dr. Volkan Demir ise törende yaptığı konuşmada, TKYD, MY Executive ve Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi iş birliğiyle düzenlenen programın üniversite, sivil toplum ve iş dünyası iş birliğinin iyi bir uygulaması olduğunu belirtti. Demir, “Bu eğitimlerle iyi yönetimin toplumun her alanına yayılacağına, katılımcılara ve şirketlerimize büyük fayda sağlayacağına inanıyorum. Sizlerle üniversitemizde birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğumuzu belirtir, hem bu projede birlikte çalıştığımız kurumlarla hem de katılımcılar ve mentorlarımızla iş birliklerimizin artarak devam etmesini temenni ederim.” dedi.

SERTİFİKA PROGRAMINA KİMLER KATILABİLİYOR?

Güçlü yönetim kurulları sayesinde güçlü şirketler oluşturmayı hedefleyen programa şirketlerin yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler katılabiliyor. TKYD ve MY Executive tarafından hazırlanan program; halihazırda yönetim kurulu üyesi olanların yanı sıra aile şirketlerinde yönetime katılan ya da katılmaya hazırlanan yeni nesilleri de hedefliyor. Toplam 16 hafta süren programda yönetim kurulu simülasyonları, Galatasaray Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi desteği ile gerçekleştiriliyor ve katılımcılara program katılım sertifikası veriliyor.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Mali Genel Kurulu düzenlendi

TKYD'nin Mali Kurul Toplantısı Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Cennet Bahçesi Toplantı Salonu'nda gerçekleştirildi. Mali Genel Kurul'da Dr. Tamer Saka başkanlığındaki yönetim kurulunun 2021 yılı faaliyetleri ibra edildi.

Mali Genel Kurul Toplantısı'nda konuşan Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, kurumsal yönetim anlayışının kurumun DNA'sına işlenmesi gerektiğini vurgulayarak, bu anlayışın her birimden çalışanlara ve hatta kurumun paydaşlarına kadar herkes tarafından içselleştirilmesi gerektiğini belirtti.



Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim derslerine konuk olduk

Galatasaray Üniversitesi ile TKYD arasındaki iş birliği kapsamında, akademide kurumsal yönetimin yaygınlaşması çalışmalarımız devam ediyor. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Dekani Prof. Dr. Volkan Demir ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşı öncülüğünde kurumsal yönetim derslerine üyelerimiz konuk konuş-

macı olup, kurumsal yönetimi farklı konu başlıkları ekseninde anlatmaya devam ediyor. İş birliği kapsamında aşağıda yer alan derslere katkı sunduk.

Kurumsal Yönetim Mekanizmaları: Yönetim Kurulu, Önemi ve İşleyişi

Dr. Tamer Saka, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı,
BMS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş. Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesi - 8 Mart 2022

Kurumsal Yönetim Mekanizmaları: Komiteler, Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve İşleyişi

Av. Nihal Mashaki, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Danışman - 15 Mart 2022

Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Mevzuatı: Türkiye ve Dünya Perspektifi

Eray Akdağ, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi,
Borusan Holding Kamu Politikaları ve Kurumsal İlişkiler Direktörü - 22 Mart 2021

Kurumsal Yönetim Açısından İç Denetim, İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi

Ali Kamil Uzun, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Danışmanı - 29 Mart 2022

Risklerin Değerlendirilmesi ve Uyum

Cumhur Bilgili, Kibar Holding Risk Yönetimi Direktörü - 5 Nisan 2022

Bağımsız Denetim ve Kurumsal Yönetim İlişkisi

Adnan Akan, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, PwC Ortak - 12 Nisan 2022

Türkiye'de Kurumsal Yönetime İlişkin Çalışmalar - Yatırımcılar Gözünden Kurumsal Yönetim

Ozan Altan, İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Müdürü - 26 Nisan 2022

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Endeksleri

Güray Karacar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi,
Sanofi İlaç Türkiye ve Levent Bölgesi Kurumsal İlişkiler ve Pazara Erişim Direktörü - 10 Mayıs 2022



Kurumsal sosyal sorumluluk projelerimizle toplum ve çevre için sürdürülebilir değer yaratıyor, 60 yıldır hayata mutluluk katmak için çalışıyoruz.

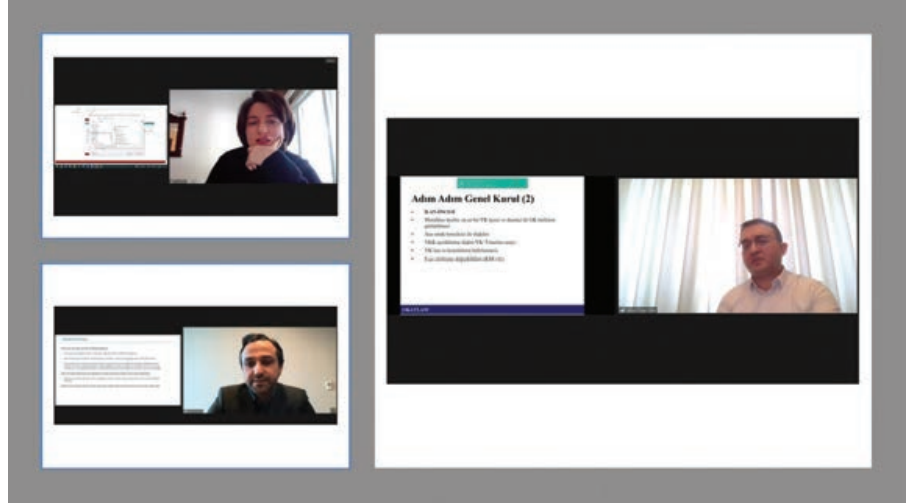
ETi 60.yıl
MUTLULUK DENİNCE AKLA



“e-Genel Kurul Süreçleri: Mevzuat, İyi Uygulamalar, Sık Yapılan Hatalar” çevrim içi eğitimi düzenlendi

TKYD'nin “e-Genel Kurul Süreçleri: Mevzuat, İyi Uygulamalar, Sık Yapılan Hatalar” eğitimi, Okat Law Ortağı Yalçın Özge Okat, MKK Kıdemli Hukuk Müşaviri Ceyda Bakır ve TAV Havalimanları Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü Besim Meriç'in sunumlarıyla gerçekleşti.

Yalçın Özge Okat sunumunda genel kurul ve elektronik genel kurul

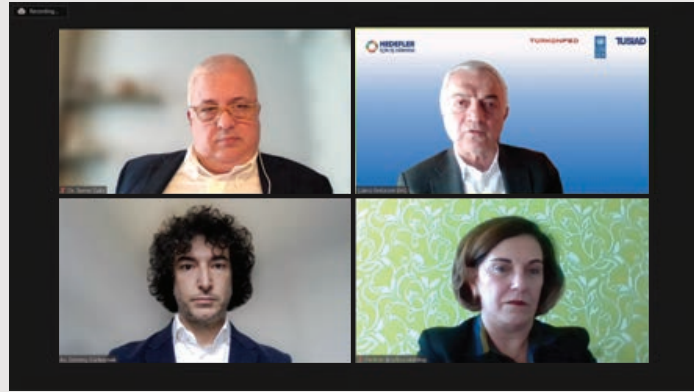


esaslarını, ilgili yükümlülükleri ve sonraki süreçte şirketlerin yapması gerekenleri ele alırken, Ceyda Bakır e-genel kurul uygulaması üzerinden demo gösteriminde bulundu, uygulamanın kullanımına yönelik

anlatım gerçekleştirdi. Besim Meriç ise TAV Havalimanları örneğinden deneyimlerini paylaşarak e-genel kurul öncesi, esnası ve sonrası ile ilgili şirket tecrübesini katılımcılarla paylaştı.

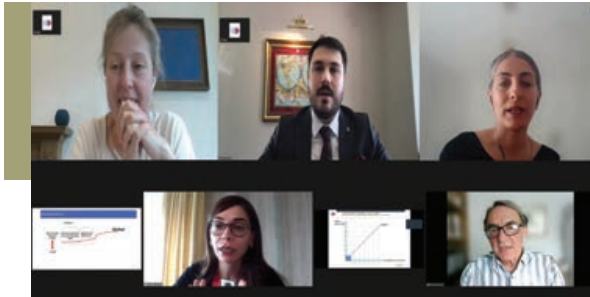
“Aile Şirketlerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” webinar'ı düzenlendi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile Yanındayız Derneği iş birliğinde düzenlenen webinar'da; yönetim kurullarındaki cinsiyet kompozisyonu, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamada şirketlerin üzerine düşen sorumluluklar, aile şirketlerde kadın istihdamı ve kariyer olanakları, iş/aile dengesi, rekabet ve doğru yeteneklere ulaşım noktaları ele alındı.



Webinar'ın panelistleri TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci ve Hedefler İçin İş Dünyası

Platformu Başkanı, Ekoten Yönetim Kurulu Üyesi Şükrü Ünlütürk oldu. Webinar'ın moderatörlüğünü, Elig Gürkaynak Avukatlık Bürosu Kurucu Ortağı Av. Gönenç Gürkaynak yaptı.



“Halka Açık Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları”nı uzmanlar anlattı

Halka Açık Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları Programı çevrim içi olarak 16-17 Şubat 2022 tarihlerinde düzenlendi. Eğitimde; kurumsal yönetimin temel kavramları, dünyada ve ülkemizde

kurumsal yönetim mevzuatı, OECD ilkeleri, TTK ve SP mevzuatı ele alındı. Halka açık olmayan şirketlerde yönetim kurulunun görev ve hukuksal sorumlulukları, komitelerin kurumsal yönetimdeki rolü, yöneticilerin üst düzey yönetimle ilişkisini yönetmek ve MKK ile e-YKS Sistemi üzerinde duruldu.

Eğitim; NKS Danışmanlık Kurucusu Naciye Kurtuluş Sime, Avukat Alperen Yılmaz, Avukat ve Arabulucu Nihal Mashaki, The Coaching Company Üst Düzey Yönetici Liderlik ve Takım Koçu Naci Demiral ve MKK Hukuk Hizmetleri Direktörlüğü Servis Yöneticisi Merve Sadık'ın sunumlarıyla düzenlendi.

Türkiye’de bir ilk!

Karıştırıcılı cezveli, sütlü Türk kahve makinesi:
Arzum OKKA Rich Spin M

SÜTLÜ
MILK COFFEE

KLASİK
CLASSIC

KÖZDE
SLOW BREW

SERT
STRONG



arzum



OKKA

Bağımsız bir araştırma şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre “Türkiye’de İlk ve Tek Karıştırıcılı Cezveli Sütlü Türk Kahve Makinesi”

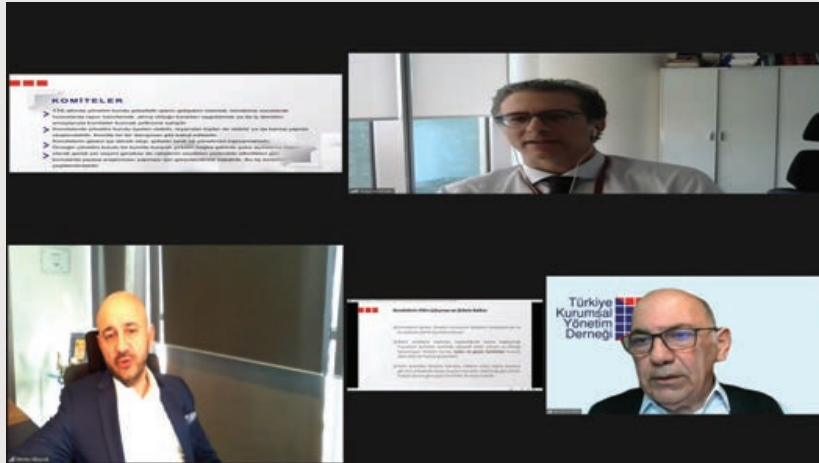
“Türkiye Sermaye Piyasalarında Yeni Nesil Finansman Aracı Olan Kitle Fonlaması” webinar’i düzenlendi



TKYD'nin Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'nun katkılarıyla, “Türkiye Sermaye Piyasalarında Yeni Nesil Finansman Aracı Olan Kitle Fonlaması” webinar’i düzenlendi.

Bu eğitici ve keyifli etkinliğin değerli panelistleri; TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı, Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çağlar Manavgat, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Başuzmanı Dr. M. Aslı Küçükgüngör, SK Sermaye Piy-

ması ve Kurumsal Yönetim Eğitim ve Danışmanlığı Danışmanı Dr. Selma Kurtay, ilk paya dayalı kitle platformu olan fonbulucu.com Kurucusu Hakan Yıldız oldu. Etkinliğin moderatörlüğünü ise KPMG Türkiye Sermaye ve Borç Danışmanlığı Hizmetleri Direktörü Pınar Değirmenci üstlendi.



“Yönetim Kurullarının Etkin Çalışmasında Komitelerin Önemi” tartışıldı

30 Mart 2022 tarihinde “Yönetim Kurullarının Etkin Çalışmasında Komitelerin Önemi” çevrim içi eğitim programı TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ali Kamil Uzun, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Avukat Kayra Üçer ve Anadolu Grubu Denetim Başkanı Mentеш Albayrak'ın katılımlarıyla düzenlendi.

“Aile Anayasası” Eğitim Programı düzenlendi

Aile Anayasası Eğitim Programı 13-14 Nisan 2022'de çevrim içi olarak düzenlendi.

Eğitim programında aile şirketleri dinamiklerinden, aile anayasasının şirketler hukukuna yansımalarından bahsedildi ve tecrübe paylaşımında bulunuldu. Programda KPMG Türki-



ye Direktörü Filiz Karakaya Güler, KP Law Ortağı Onur Küçük katılımcılara sunum yaparken, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci ve ETİ

Yönetim Kurulu Başkan Vekili Emir Turan, Onur Küçük'ün moderasyonunda aile şirketlerindeki tecrübelerini aktardı.

Feast

**TÜRKİYE'DE
İLK ve TEK**

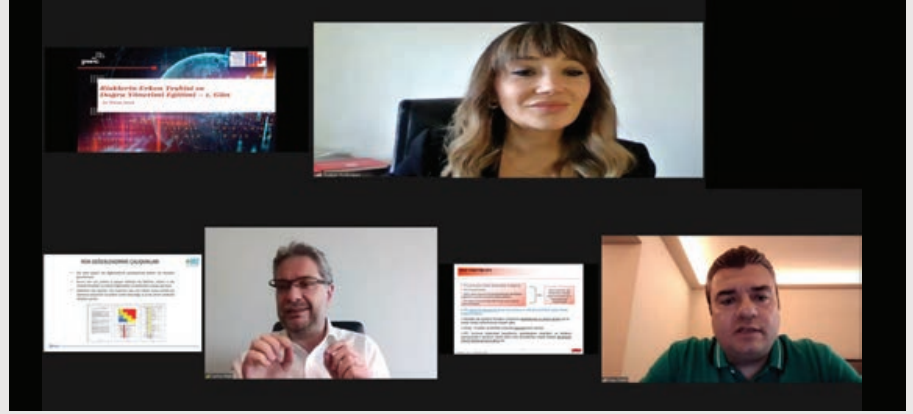
PATATESİN GURME HALİ
FEAST
GURME SERİSİ
CHURROS PATATES



Ünlü şeflerin ilk izlenim, görüntü, koku, tat ve yapı testlerinden başarıyla geçen **üstün lezzet ödüllü Feast Churros Patates!**



“Risklerin Erken Teşhisi ve Doğru Yönetimi” programı çevrim içi olarak yapıldı

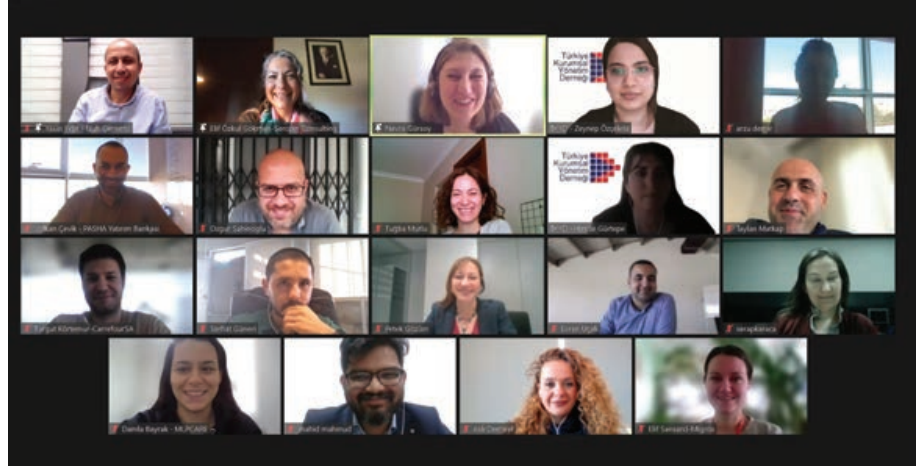


Risklerin Erken Teşhisi ve Doğru Yönetimi programında risk yönetimine dair temel kavramlar, mevzuatlar risk yönetiminin yararları, risk

ölçüleme metodolojisi ve iyi uygulama örnekleri aktarıldı. Etkinliğe eğitmen olarak PwC Turkey Risk Süreç ve Teknoloji Direktörü Tuğçe Ay-

doğan, Kibar Holding Risk Yönetimi Direktörü Cumhuriyet Bilgili ve TOFAŞ Finansal Planlama ve Kontrol Direktörü Doğu Özden katıldı.

“Kurumsal Sürdürülebilirlik” Çevrim İçi Eğitim Programı Düzenlendi



“Kurumsal Sürdürülebilirlik” Eğitim Programı, Sercom Danışmanlık Kurucu ve Baş Danışmanı Elif Özkul Gökmen, Kordsa Sustainability Head Nevra Aydoğan ve Nuh Çimento Grubu Sürdürülebilirlik ve Çevre Müdürü Yasin Yiğit'in katkılarıyla gerçekleştirildi. Eğitimde;

kurumsal hayatta sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmak, 360 derecelik bütüncül bir sürdürülebilirlik vizyo-

nuna sahip olmak, raporlama standartlarında alternatifler ve mevcut trendler incelendi.



“Kurumsal Yönetim ve İç Mevzuat Oluşturma” Çevrim İçi Eğitim Programı” tamamlandı

“Kurumsal Yönetim ve İç Mevzuat Oluşturma” Çevrim İçi Eğitim Programı 11-12 Mayıs 2022 tarihlerinde iki yarım gün olarak organize edildi. Eğitime TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Arb. Nihal Mashaki, Siemens A.Ş. Regional Compliance Officer Av. Banu Özyalçın ve Türkiye Finans Katılım Bankası Etik ve Mevzuat Yöneticisi Vahdet Deniz Akçaoğlu konuşmacı olarak değerli katkılarını sundu. Program kapsamında kurumsal yönetim, mevzuat ve dokümantasyon politikası, yaşayan doküman dizayn etmek, onay seviyesi yetki matrisi oluşturmak, uluslararası standartlar ve kurumlar gibi konular ele alındı.



Türkiye'nin Yeni Nesil Dijital Yemek Kartı TokenFlex'e Merhaba De!

Binlerce üye iş yeri ve kullanıcıyla her gün büyüyen TokenFlex'e katılın,
kolay ve temassız ödeme deneyiminin tadını çıkarın.

Nakit
Ödemeye
Göre
% 100 Vergi
Avantajı

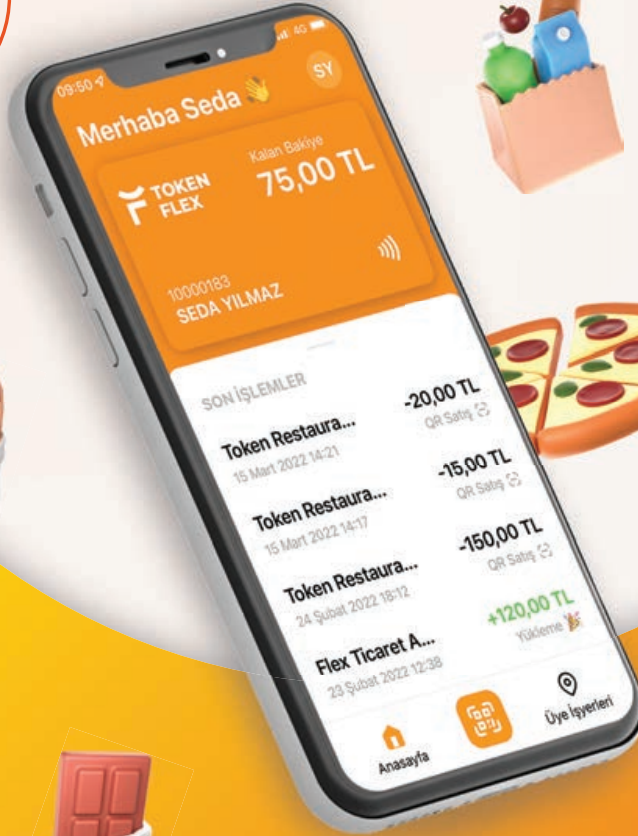
Tek Tıkla
Bakiye/
Harcama
Kontrolü

Temassız

Hızlı &
Güvenli
Mobil
Ödeme

%100
Dijital,
Doğaya
Saygılı

Geniş
Üye İş Yeri
Ağı

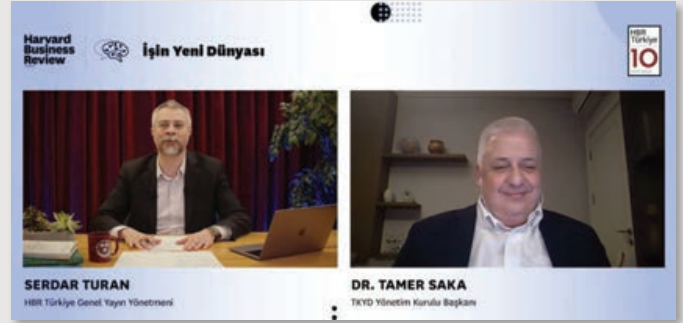


Başvuru için:



tokenflex.com.tr

TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka canlı yayınlarda kurumsal yönetimi anlattı



TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, TV yayınları ve HBR webinar'ında izleyicilere kurumsal yönetim ve kurumsal yönetimin önemini anlattı.

Dr. Saka, Ekotürk'te yayınlanan ana haber bültenine konuk olarak; TKYD'nin faaliyetleri, Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışı ve Yönetim Kurulu Üyeliği ve Mentorluk Geliştirme Programı İlkbahar'22 Dönemi hakkında bilgi verdi. Ayrıca Ekotürk TV Ana Haber Bülteni'nin canlı yayın

konuğu olan Dr. Saka, TKYD'nin yürütmekte olduğu faaliyetler ve TÜSİAD iş birliğiyle 17 Mayıs 2022'de düzenlenen XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi hakkında bilgi verdi.

Bu süre zarfında üç kez Bloomberg HT kanalında da çeşitli programlara katılan Dr. Saka, ilk olarak 28 Şubat 2022'de Zeliha Saraç'ın sunduğu İş Dünyası adlı programa konuk oldu. Dr. Saka, Bloomberg HT'de Açıl Sezen'in Finans Merkezi Programı'na 16

Mayıs 2022 tarihinde katılarak XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi ile ilgili konuştu. Dr. Saka aynı kanalda Kobi Destek Programı'nda da görüşlerini paylaştı.

Dr. Saka'nın katılım gösterdiği bir diğer yayın ise HBR Türkiye oldu. Dr. Saka, 29 Mart'ta Harvard Business Review Türkiye İşin Yeni Dünyası Programı'nın canlı yayınında görüşlerini paylaştı.

TürkTraktör

Sınır Tanımıyoruz!

130'dan fazla ülkeye yaptığımız ihracatla dünya topraklarında iz bırakıyoruz.

Türkiye'nin toplam traktör ihracatının %87'sini gerçekleştirmenin gururunu yaşıyoruz.*



Mayıs 2022 itibarıyla...

Belirsizlik döneminde şirketleri bekleyen riskler



SERDAR ÇELİK

*OECD - Kurumsal Yönetim ve Finansman
Dairesi Başkanı*

Covid-19 salgını ile zirveye çıkan belirsizlik dönemi, şirketler için zorlu bir süreci de başlattı. Bu alanda çalışmalar yapan OECD'nin Kurumsal Yönetim ve Finansman Dairesi Başkanı Serdar Çelik ile var olan durumu, riskleri ve neler yapılması gerektiğini konuştuk. Çelik, yeni dönemde öne çıkan yapısal sorunlar ve eğilimler arasında; kriz ve risk yönetimi, şirketlerin ortaklık yapısında gözlemlenen yoğunlaşma eğilimi, halka açık şirket sayısında azalma ve özellikle küçük şirketlerin borsalardan uzaklaşması, artan sürdürülebilirlik kaygıları, iklim krizi ve diğer çevre ve sosyal zorluklar, dijitalleşmeye ilişkin fırsat ve riskler ve finansal olmayan şirketler kesiminin aşırı risk alma eğilimini sayıyor.

Covid-19 salgını iş dünyasının çok uzun yıllardır yaşamadığı, hatta birçoğunun ilk kez deneyimlediği bir süreç oldu. Bu dönemde sizce şirketler dünya çapında nasıl bir tavır sergiledi?

Covid-19 salgını şirketler tarafından özellikle kriz ve risk yönetiminin önemini bir kere daha hatırlamamızı sağladı. Üstelik bu kriz önceki finan-

sal krizlerin aksine farklı bir süreç seyretti, bizlere krize hazırlanmak kadar kriz sırasında gelişen pek çok yeni ve belirsiz sürecin yönetilmesinin de ne kadar önemli olduğunu gösterdi.

En önemlisi de kriz sırasında, şirketlerin sağlık krizi yönetimine ek olarak sermaye piyasaları ile kurumsal yönetimi ilgilendiren yapısal sorunlar ve eğilimlerin etkileri ile baş etmeye çalıştıklarını gözlemledik. Bu anlamda öne çıkan yapısal sorunlar ve eğilimler arasında, kriz ve risk yönetimi, şirketlerin ortaklık yapısında gözlemlenen yoğunlaşma eğilimi, halka açık şirket sayısında azalma ve özellikle küçük şirketlerin borsalardan uzaklaşması, artan sürdürülebilirlik kaygıları, iklim krizi ve diğer çevre ve sosyal zorluklar, dijitalleşmeye ilişkin fırsat ve riskler ve finansal olmayan şirketler kesiminin aşırı risk alma eğilimi sayılabilir.

Krizler bize her zaman ders çıkararak için önemli fırsatlar da sunuyor. Bu anlamda, kurumsal yönetim sistemlerinin salgının da ortaya çıkardığı bazı riskler ile daha iyi baş edilebilmesi için uyarlanması gerekliliği dikkate alınarak, G20 ve OECD kurumsal yönetim ilkelerinin güncellenmesi için 10 maddelik bir öncelik listesinde uzlaştı. Bir öncelik listesi için 10 yüksek bir sayı gibi görünse de, karşı karşıya olduğumuz sorunların önemini de gösteriyor.

Kurumsal yönetim açısından “belirsizlik dönemi” olarak isimlendirdiğimiz süreci ayrıntılandırabilir misiniz? Hangi koşulları belirsizlik olarak ifade edebiliriz ya da etmeliyiz?

Belirsizlik dönemi, hem krizi ilgilendiren süreçleri kapsıyor hem de sermaye piyasalarında ve kurumsal yönetim anlamında değiştiğim ve bir süredir devam eden yapısal sorunların getirdiği belirsizlikleri de ifade ediyor aslında. Kısaca önemli bulduğum iki tanesine değinmek isterim.

İlk olarak, finansal olmayan şirketler kesiminin aşırı risk alma eğilimine değinebiliriz. Covid-19 salgınında, aynı ülkede hatta aynı sektörde olan pek çok şirketin krizden farklı şekilde etkilendiğini gördük. Bu durumun arkasında, bir süredir şirketler kesiminde devam eden mali istikrarla ilgili çok önemli bir eğilimin etkisi

olduğunu biliyoruz. Özellikle 2008 finansal krizini takip eden dönemde, merkez bankaları tarafından desteklenen bol likidite ve düşük faiz ortamının da etkisiyle bazı şirketlerin borçlanma anlamında aşırı risk alması krize karşı daha fazla kırılabilir olmalarına, daha fazla belirsizlikle baş etmek zorunda kalmalarına ve dolayısıyla da krizden daha çok etkilenebilmelerine sebep oldu.

Küresel olarak son dönemde, özellikle yüksek borç düzeyine ve düşük kredi değerliliğine sahip şirketlerin aşırı risk alma eğilimi dikkat çekici bir düzeye gelmiş durumdaydı. Bu anlamda, yatırım yapılamaz seviyenin sadece bir not üstünde kredi derecesine sahip -BBB- tahvillerin toplam içindeki payının yüzde 52'ye varması dikkat çekici göstergelerden biriydi. Bu eğilimin yarattığı etkiler sonucunda, Covid-19 salgını sırasında ülkelerin, şirketlerin sorun yaşamaması adına sermaye piyasalarını açık tutmak için oldukça çaba sarf ettiğini gözlemledik. Pek çok merkez bankası ilk defa şirket tahvili aldı veya yatırımlarını artırdı.

İkinci olarak, şirketlerin sermaye piyasalarına erişimlerine ilişkin yapısal sorunlara değinmek istiyorum. Yine son dönemde, küresel düzeyde toplam halka açık şirket sayısının azaldığını takip ediyorduk. Bu durumda, hem borsaları terk eden şirket sayısının artması hem de eş zamanlı daha az yeni şirketin halka açılmasının etkisi olduğunu biliyoruz. Rakamsal olarak, 2005 yılından bu yana dünya borsalarından 30 bine yakın şirketin ayrıldığını gözlemledik, bu rakam bugün halka açık olan toplam şirket sayısının dörtte üçüne tekabül ediyor.

Borsaları terk eden veya borsalara gelmeyen pek çok şirket bunu daha iyi bir alternatifleri olduğu için yapmadı. Bu gelişmenin nedenleri arasında yatırımcıların gittikçe yeni şirketlere nazaran büyük yerleşik şirketlere önem vermesi, halka açılma maliyetlerinin yüksekliği ve küçük şirketlerin sistematik bir biçimde büyük küresel şirketler tarafından satın alınması var. Bu eğilim oldukça dikkat çekici ve maalesef, bu durum küresel anlamda pek çok şirketin kriz döneminde hisse senedi piyasalarından ek finansman sağlamanın önünde bir engel olarak yer aldı.

Bu gelişmeler çerçevesinde, kriz sonrası dönemde, daha önce Avrupa borç krizi sonrasında görüldüğü gibi, yetersiz sermaye düzeyine sahip olan ve kârlılığı düşük şirketlerin sayısının artması ve ekonomik kaynakların giderek verimsiz, OECD terminolojisinde, zombi şirketlere bağlanması kaygısı var. Bu yeşil ve dijital dönüşüm için en çok ihtiyaç duyulan zamanda kaynakların doğru kullanılması önünde ciddi bir engel olabilir.

Halka açık şirketlerin ortaklık yapısına dikkat edilmeli

OECD son dönemdeki çalışmalarında halka açık şirketlerin ortaklık yapısında küresel düzeyde bir değişiklik olduğunu ve bunun kurumsal yönetim tartışmalarında dikkate alınması gerektiğini söylüyor. Nedir bu değişiklikler ve neden önemli?

Asıl gözlemlediğimiz olgu halka açık şirketlerin ortaklık yapısında yoğunlaşma. Her ne kadar küresel bir gelişme olsa da burada da ülkeler ve böl-

geler arasında önemli değişiklikler var. OECD çalışmalarında buna ilişkin üç önemli eğilimi ortaya çıkardık. Birincisi, grup ve aile şirketlerinin özellikle de gelişmekte olan ekonomilerde artan önemi. İkincisi, kamu şirketlerin sermaye piyasalarında artan ağırlığı ve üçüncüsü de gelişmiş piyasalarda hisse sahipliğinin büyük kurumsal yatırımcıların elinde yeninden yoğunlaşması. Bunlar özellikle pasif yatırım stratejileri izleyen büyük fon yöneticileri.

Bu gelişmenin önemi nereden kaynaklanıyor? Bugün sahip olduğumuz kurumsal yönetim anlayışının, küresel düzeyde, temelinde halka açık şirketlerin çok sayıda küçük paya sahip yatırımcısının olduğu ve asıl ele alınması gereken sorunun şirketlerin profesyonel yönetimleri ile tek başlarına şirket idaresi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmayan bu yatırımcılar arasındaki dengeyin sağlanması olduğu görüşü var. Bu anlayışa göre şirketleri kontrol eden ortakların olduğu durum -aile şirketleri, grup şirketleri ve kamu şirketleri- geçici ve zaman içinde daha çok Anglo-Sakson piyasalarda görülen dağıntık ortaklık yapısına

“Son dönemde, küresel düzeyde toplam halka açık şirket sayısı azalıyor. Bu durumda, hem borsaları terk eden şirket sayısının artması hem de eş zamanlı daha az yeni şirketin halka açılması etkili. Rakamsal olarak, 2005 yılından bu yana dünya borsalarından 30 bine yakın şirketin ayrıldığını gözlemledik, bu rakam bugün halka açık olan toplam şirket sayısının dörtte üçüne tekabül ediyor.”



yakınsamalı. Bir gelişme evresi gibi değerlendirildi. Ancak bu beklenti gerçekleşmedi ve kısa veya orta vadede de gerçekleşeceğine ilişkin bir belirti görünmüyor.

Bugün dünyadaki neredeyse tüm halka açık şirketlerde en yüksek paya sahip 10 yatırımcı bir araya geldiğinde şirketin sermayesinin yarısından fazlasını kontrol ediyor. Bu 20 yıl öncesinde neredeyse düşünülemez bir durumdu. 2015 yılında OECD bu süreci dikkate alarak aile ve grup şirketlerine ilişkin ilkelerde önemli değişiklikler yaptı. Sonraki dönemde yaşanan gelişmeler ise bu konuya artan bir dikkat gösterilmesini gerekli kılıyor.

İklim hedeflerine ulaşmak için 7 trilyon dolar tutarında yatırım gerekiyor

Şirketler kesiminde sürdürülebilirlik kaygılarının küresel anlamda ciddi düzeyde arttığını görüyoruz. Bunu neye bağlıyorsunuz?

Dünya çapında iklim krizinin etkileri her geçen gün daha belirgin hale geliyor. Artan seller, eriyen buzullar ve hızla artış gösteren sıcaklığa bağlı ölümler... Bu durumun da etkisiyle sürdürülebilirlik kaygıları küresel anlamda ciddi düzeyde artıyor. Hepimizin bildiği üzere, 192 ülke Paris Anlaşması'na imza atarak küresel sıcaklığın daha da artmasını engellemek ve artışı sanayi öncesi dönemden 1.5 derece daha yukarıda bir noktada sınırlandırmak için ortak adımlar atma konusunda uzlaştı. Önemli hedefler, sera gazı salınımının 2030 yılına kadar 2010 seviyesinin yüzde 45 altına çekilmesi ve 2050 yılında ise net salınımın sıfırlanması.

Bu hedeflere ulaşmak ciddi bir çaba gerektiriyor. Fatih Birol'un başkanlığını yaptığı Uluslararası Enerji Ajansı kısa süre önce önce detaylı bir yol haritası açıkladı. Neler yapılması gerektiğine ilişkin bir kaç örnek vermek gerekirse:

- Elektrikli araba satışları şimdiki pazar payı olan yüzde 5'ten 2030'a kadar yüzde 60 düzeyine çıkmalı;
- Fosil yakıtların dünya enerji piyasasındaki payı bugünkü yüzde 80

İletişimde şeffaflık yatırımcıların kıyaslama yapmasını sağlayacak

Sürdürülebilirlik, iklim değişikliği ile mücadele tüm şirketlerin iş yapış biçimlerini tamamen değiştirmesini gerektiriyor. Bu hedef doğrultusunda çok sayıda düzenleme yapılıyor. Bu yeni dönemde şirketleri neler bekliyor?

Bu kapsamda şirketlerin, kendi iç yönetim süreçlerini ve politikalarını tespit etmelerinin yanı sıra özellikle kamuya yapılacak olan açıklamalar da oldukça önem arz ediyor. Bu açıklamaların temelini, şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin benimsedikleri genel ilkeler ve ortaklar, yönetim kurullarının ve paydaşların rollerine odaklanan bir yaklaşım oluşturacak. Hali hazırda, sürdürülebilirlik açıklamalarına ilişkin pek çok standart kullanımda. Bunların kapsadıkları alanlar, hedef aldıkları kullanıcı kitlesi ve detay düzeyleri oldukça farklı. Bazısı sadece iklimle ilgili açıklamalara odaklanırken, diğerleri genel olarak hem çevresel hem de sosyal konuları kapsıyor. Her ne kadar farklı standartlar farklı ihtiyaçlara cevap vermeyi hedefliyor olsa da sonuç olarak yatırımcıların şirketler arası karşılaştırma yapmasını zorlaştıran ve bilgiyi kullanmalarını engelleyen bir durumla karşı karşıyayız. Bu anlamda, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu'nun kurulması ve tek bir uluslararası temel açıklama standardının geliştirilmesi çabasını OECD destekliyor ve çalışmalara katılıyor.

Ayrıca ilk etapta olmasa da, önümüzdeki süreçte açıklanan bilginin üçüncü bir taraf tarafından denetlenmesi, sürdürülebilirlik açıklamalarına ve genel olarak da sermaye piyasalarına olan güveni artıracaktır.

Önemli bir tartışma başlığı ise kamuya açıklanacak bilginin ne olması gerektiği yönünde. Mevcut kullandığımız kamuya açıklama çerçevesi, şirketlere yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyecek bilgiyi açıklama yükümlüğü getirirken, bir yandan da bunun değerlendirmesi belirli ilkeler çerçevesinde şirketlerin takdirine bırakıyor. Ancak özellikle Avrupa Birliği'nde yapılacak açıklamaların kapsamının genişletilmesi, sadece şirketin kendisine ilişkin etkiye değil, şirketin çevre ve sosyal alandaki dışsal etkisini de dikkate alması gerektiğine ilişkin bir kabul var.

Bu alanda henüz uluslararası tartışma sonlanmış değil. Ancak biz yakın zamanda yayınlanacak bir çalışmamızda, sadece şirket perspektifinden bakılsa dahi iklim krizinin etkilerinin dünyada halka açık şirketlerin üçte ikisi için açıklanması gereken bir bilgi olarak değerlendirilebileceğini tespit ettik. Dolayısıyla, en azından iklim başlığında, tartışmanın şirketlerin açıklama yapıp yapmaması gerekliliğinden ziyade, nasıl ve neyi açıklamaları gerektiği üzerine yoğunlaşması gerektiğini düşünüyoruz.

düzeyinden, 2050 yılında yüzde 20 düzeyine düşmeli;

- 2050 yılına geldiğimizde sera gazı salınımının azaltımının yaklaşık yarısı bugün sahip olmadığımız teknolojiler tarafından sağlanmalı.

Örneğin yeni pil teknolojileri, hidrojen kullanımı ve karbon gazının atmosferden yakalanıp depolanması.

Bu, yapılması gerekenlerin sadece kısa bir listesi. Hem enerji kullanımı ve üretim süreçlerinde hem de tüketim alışkanlıklarında ciddi bir dönüşüm gerekiyor. Altyapı yatırımları da çok önemli. OECD iklim hedeflerine ulaşmak için 2030 yılına kadar yaklaşık 7 trilyon dolar tutarında bir yatırım yapılması gerektiğini tahmin ediyor. Kamu yatırımları her ne kadar gerekli olsa da bu hedeflere

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Antalya'daki toplantıda onaylandı

Türkiye ile OECD'nin kurumsal yönetim alanındaki iş birliği hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bildiğiniz gibi Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk defa 1999 yılında OECD

tarafından yayımlandı. 2015 yılında ise Antalya'da Türkiye'nin ev sahipliği yaptığı G20 Liderler Zirvesi'nde onaylanarak G20\OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri adını aldı. 2015 Antalya Zirvesi iyi kurumsal yönetim uygulamalarını dünya çapında geliştirme hedefi için önemli bir dönüm noktası oldu. Ancak Türkiye ve OECD'nin bu alandaki iş birliği Antalya Zirvesi ile sınırlı kalmadı. Türkiye G20 dönem başkanlığı ve OECD'nin bu ortak çabası ve başarısının, önemli dönüm noktalarından birisi Sermaye Piyasası Kurulu'nun öncülüğünde ve TKYD ev sahipliğinde yine İstanbul'da düzenlediğimiz Dünya Kurumsal Yönetim Forumu oldu.

Bu gelişmelerin sonucunda G20\OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, şirketlerin iyi yönetilmesi ve buna uygun politikalar geliştirilmesi için

küresel bir standart olarak dünya çapında kabul edilir hale geldi. İlkeler, Dünya Bankası tarafından yapılan ülke incelemelerinde referans standart olarak kullanılıyor.

Hem küresel anlamda hem de Türkiye özelinde, şirketler kesiminin yenilikçi ve dinamik yapılarını güçlendirerek sonraki krizlere daha iyi hazırlanması için kurumsal yönetim modellerimizi, uygulamalarımızı ve kurallarımızı uyarlamamızın oldukça önemli bir hedef olduğunu düşünüyoruz. Kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesi, şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin artması hedefleriyle aynı zamanda sermaye piyasalarının şirket, özellikle de yeni ve küçük şirketler için çok maliyetli olmayan, cazip bir hale getirilmesi arasındaki dengenin sağlanmasının da gerekli olduğunu unutmamalıyız.

ulaşmak için tek başına yeterli olmayacaktır. Özel sektör finansmanının, özellikle de kurumsal yatırımcılardan, bu süreçte ciddi bir rol oynamaları bekleniyor.

İklim krizi, diğer çevre sorunları ve toplumsal eşitsizlikler başta olmak üzere sosyal sorunlarla da birleşince, bu herkesi ilgilendiren sorunların çözülmesinde şirketlerin rolünün ne olması gerektiği tartışılması gereken bir konu haline aldı. Bu anlamda, OECD'nin, kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesi, şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin artması yönünde bir rol haritası çıkarmış olduğunu bir kere daha hatırlatmak isterim.

Şirketler risklerini yönetmek için yeni politikalara ihtiyaç duyuyor

Yine bu dönemde sosyal fayda ve iletişimin ön plana çıktığına şahit oluyoruz. Yönetim kurulları, şirketler, üst düzey yöneticiler bu süreci nasıl yönetmeli?

Şirketlerin, özellikle Covid-19 salgını sonucunda maruz kaldıkları ve yönetmek zorunda oldukları riskler düşünüldüğünde, yeni uzmanlık

türlerine, ek bilgi kanallarına ve daha iyi analitik araçlara ihtiyaç duyduklarını çok net bir şekilde söyleyebiliriz. Eş zamanlı olarak, sürdürülebilirlik anlamında ise yüksek oranda artan baskılar çerçevesinde bir taraftan, politika yapıcıların yeni düzenlemelerini takip ediyoruz bir taraftan da uluslararası standartların oluştuğunu izliyoruz.

Bu gelişmeler aslında bizlere şirketler için iki önemli adımı işaret ediyor. Bunlardan birincisi şirketlerin sürdürülebilirliklerine ilişkin risklerini yönetmelerinin önemi, ikincisi ise ilgili riskleri ve bilgileri kamu ile paylaşmaları. Bu anlamda da, şirketlerin bu konuları değerlendirmek için özel olarak tasarlanmış yeni dâhili politikalara ve uygulamalara ihtiyaç duyduklarını söyleyebiliriz.

Dijital dönüşüm, irili ufaklı tüm şirketlerin ajandasında ilk sırada yer alıyor. Ancak çok sayıda yol kazası da yaşanıyor. Şirketler doğru dijital dönüşümü sağlamak için nelere dikkat etmeli?

Dijital dönüşüm ve getirdiği riskler ve fırsatlar oldukça önemli ve hâ-

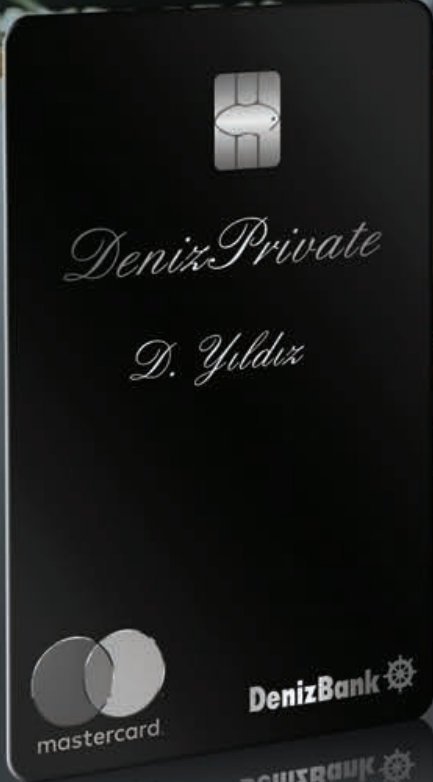


lihazırda devam eden G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin güncellenmesi sürecinde üzerinde uzlaşılan on maddelik öncelik listesinde yer alan başlıklardan birisi.

Covid-19 salgını aslında dijitalleşme sürecinde bazı adımların atılmasını hızlandırdı diyebiliriz. Şirketlerin dijital dönüşüme uyum sağlaması iş süreçleri açısından olduğu kadar, kamuyu aydınlatma, küçük ortaklar ve kurumsal yatırımcılar ile ilişkiler, genel kurulların düzenlenmesi ve oy kullanma dâhil pek çok alanda önemli imkânlar sunuyor. Aynı zamanda da uzaktan çalışma ve bulut sistemlerinin yaygınlaşması ile artan siber riskler de dikkate alınması gereken konular olarak öne çıkıyor.

Deniz Private ile seyahatlerinizde ayrıcalıklısınız!

Deniz Private sahiplerine hediye edilen TAV Passport kartıyla anlaşmalı havalimanlarında yolculuğunuzu özel kılacak hizmetler sizi bekliyor.



TAV
Passport ✈️

Hayat Deniz'de özel!

DenizBank 
ÖZEL BANKACILIK

Kurumsal yönetim liderleri daha iyi bir geleceğe nasıl katkı sunabilir?



ÜMRAN BEBA

*August Leadership Ortağı;
Bakkavor Bağımsız Yönetim Kurulu
Üyesi ve Beba Vakfı Kurucu Ortağı*

Sadece finansal sonuçlara odaklı bir yönetimden finansal sonuçlar artı (finansal+) bir yönetim anlayışına geçiş, dünyada epeydir yerini aldı ve almaya devam ediyor. Global iş toplulukları, hissedarlar ve tüm paydaşlar artık finansal artı sonuçlara bakıyor ve bunları daha düzenli görmek istiyor. Bu konuda finansal veri disiplini arıyor. Bu da stratejiyle başlayan, hedefleme ile devam eden, şirket içi hedeflerin yaygınlaştırılması ile ilerleyen bir yolculuk. Sonuçta amaç, yol kat etmek. Strateji paralelinde hedeflere ulaşmak, konulan zaman birimi içinde bunu başarabilmek.

Kurumsal yönetimin, yönetim kurulları, bağımsız üyeler, komiteler, raporlama ve şeffaflıkla gittikçe artan önemi ve sorumluluğu yeni konuları da artık bünyesinde barındırıyor.

Sürdürülebilirlik bu konulardan biriydi, ancak şimdi üç alanda da raporlama, hedefleme ve sonuç takibi bekleniyor. Paydaşlar ve hissedarlar bunu bekliyor. Bu üç alanı şöyle sıralayabiliriz:

Kurumsal yönetimin, yönetim kurulları, bağımsız üyeler, komiteler, raporlama ve şeffaflıkla gittikçe artan önemi ve sorumluluğu yeni konuları da artık bünyesinde barındırıyor. Sürdürülebilirlik bu konulardan biriydi, ancak şimdi çevre, sosyal etki ve iyi kurumsal yönetim alanlarında da raporlama, hedefleme ve sonuç takibi bekleniyor.

- » Çevre
- » Sosyal etki
- » İyi yönetim

Sosyal etki, alt başlıklardan biri ve insanla, toplumla aktif ilgisi olan bir alan.

İyi yönetim, şirketin ve iştiraklerinin şeffaf ve bilinçli yönetilmesiyle ilgili bir alan. Şimdi bu iki alanda çok aktif konuştuğumuz konulardan biri çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konuları. Her şey paydaşların temsiliyle başlıyor, sonra eşitlikçi uygulamalar, politikalar ve kapsayıcılık stratejileri ile devam ediyor, en sonda topluma uzantı konuşuluyor.

Paydaşların temsili

Son yapılan Deloitte araştırmasına göre; büyüme ve inovasyon, yönetim kurulu üyelerinin en yüksek oranla bahsettiği konular. İnovasyon için çeşitlilik şart. Farklı tecrübeler, görüşler, yaşanmışlıklar bizi inovasyona götüren yolculukta kritik alanları oluşturuyor.

Farklılıkları ve çeşitliliği temsil etmek yönetim kurulunda başlayacak. Paydaşları temsil etmek, müşterimizi, tüketicimizi temsil etmek... Niye önemli bu konu? Çünkü temsil etmeme halinde onların bakış açılarını kaçırmış olabiliriz. Tabii ki yapılan tüketici ve müşteri araştırmaları çok önemli ancak yeterli değil. Kararla-

rın verildiği toplantılarda temsil ayrı bir konu. Yönetim kurulunu takiben üst düzey yönetim ve karar verici müdür pozisyonlarında temsil arayacağız.

Yönetim kurulları, bu verileri düzenli görmek istiyor bugünkü düzende. Türkiye’de biraz zaman olsa da bunu daha yoğun göreceğimizi biliyorum.

Temsil konusunda kadın/erkek, etnik köken, eğitim, yaşanmış lokasyonlar, edinilmiş tecrübeler gibi konularla öne çıkıyor. Sizin organizasyonunuz için ne önemli ise onu konuşup karar vermek lazım. Toplumun yüzde 50’sinin kadın olduğunu varsayarsak bu grubun temsili tabii ki doğal bir takip konusu oluyor ve olmalı. En az yüzde 30 diyoruz çünkü temsilin etkinliği en az yüzde 30 olarak kanıtlanmış. Yani 10 üye varsa üçünün kadın olması aslında oldukça ulaşılabilir bir hedef. Bu konuda çalışma yapan organizasyonlar mevcut. Örneğin beşinci dönem mentörü olduğum Yönetim Kurulunda Kadın Derneği gibi. Bu organizasyonla şu an hazır 200 kadın var, görevlere talip ve hazır. Hepsinin farklı tecrübeleri, bilgi ve birikimleri var. “Biz hazırız” diyorlar!

Yönetim kurullarına yeni üye belirlerken yetkinlik tablosu kullanmak iyi bir uygulama. Bu tablo içinde çeşitlilik ve temsil de yerini alıyor. Bunu daha fazla görmek istiyoruz.

Eşitlikçi uygulamalar

Sonra eşitlikçi uygulamalar geliyor, başta ücret eşitliği. Yapılan işe, performansına, tecrübeye ve lokasyona göre eşitliğin takibi ve sağlanması, hatta raporlanması. Şu an İngiltere, Fransa gibi ülkelerde bu raporlama zorunlu.

Örneğin İngiltere şu verileri görmek istiyor:

- Kadın/erkek çalışan oranları
- Ortalama kadın/erkek ücret farkı
- Medyan kadın/erkek ücret farkı
- Prim alan kadın/erkek oranı
- Ortalama kadın/erkek prim farkları
- Medyan kadın/erkek prim farkları

Fransa ise konuya daha da geniş yaklaşıyor. Şöyle ki:

- Kadın/erkek ücret farkları
- Kadın/erkek ücretlerinin kişisel bazda artış oranları
- Kadın/erkek terfi oranları
- Doğum izninden dönen kadınların maaş artış oranları
- En yüksek 10 ödeme alan çalışanın dağılımı

Amerika'da eyaletler buna odaklanıyor ve hızla artacak. Diğer bir konu annelik/babalık izni. Babaların izin sürelerinin artırılarak bu döneme katkıların sağlamak ve onlar için de güzel bir başlangıç. En azından bebekleri ile yakınlaşmaları açısından. Ayrıca bu evdeki yükün paylaşımına da olumlu katkı sağlıyor. "Eşitlik evde başlar ve iş ortamına gelir" prensibi çok doğru ve önemli.

Çok önemli diğer bir konu da kapsayıcı ve dahil edici bir ortam, kültür ve çalışma prensipleri. Bunları çalışan memnuniyeti anketleri ile takip ediyoruz. Artık yönetim kurulları, bu sonuçlarla da ilgileniyor. İşte kalma süresi, işten ayrılma oranları, kapsayıcılık endeksi gibi sonuçlara da dikkat ediliyor. Bir de çalışanların isimsiz etik hatlarına giden şikayetleri ve bunların içinde yer alan kültür, dahil etme ve taciz konuları da yakından takip ediliyor.

Kapsayıcılık endeksinde nelere bakıyoruz:

- Aidiyet duygusu
- İş etkileyen kararlara katılım
- Eşit fırsatlar
- Birbirine saygılı bir ortam
- Etik bildirim hattı mevcut mu?

Farklılıkları ve çeşitliliği temsil etmek yönetim kurulunda başlayacak. Paydaşları temsil etmek, müşterimizi, tüketicimizi temsil etmek... Niye önemli bu konu? Çünkü temsil etmeme halinde onların bakış açılarını kaçırmış olabiliriz.

Topluma uzatılan el

Toplum boyutunu dahil etme stratejisinin bir parçası olarak çalışan dışındaki paydaşlara ulaşma hedefi de üçüncü başlığı oluşturuyor. Örneğin STEM alanında uzman bir firmanın, "Milyon Kadına Mentor" gibi programlarda yer alması, genç kızlara, genç kadınlara STEM mentorluğu vermesi gibi... PepsiCo, Logo Yazılım, Azelis gibi firmalar şu anda bu projede yer alıyor. "Milyon Kadına Mentor", Amerika'da başlamış bir proje, 1 milyon mentorluk eşleşmesi hedefiyle. Biz de bu başarılı programı Türkiye'ye getirmek istedik. Daha çok genç kız ve kadın bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik gibi alanlarda okusun ve çalışsın diye. Hedefimiz 10 yılda 1 milyon genç kıza ve kadını olumlu bir şekilde etkileyebilmek ve Türkiye'nin geleceğine

katkıda bulunmalarını sağlamak. Kurucu ortağı olduğum Beba Vakfı bu programın kurucu ortaklarından.

Diğer bir örnek de göçmenlerle ilgili projeleri olan Chobani firması gibi... Göçmenlerin arttığı bir ortamda onları iş gücüne nasıl katabiliriz, eğitip verimli hale nasıl getirebiliriz diye çalışıyorlar. Bu alandaki diğer bir fırsat da tedarikçi çeşitliliği ve fırsat eşitliği. Satın alma birimleri bu konuya hızla eğiliyor. Bazı firmalar için bu yeni bir konu değil ama yapacak hep daha fazla iş var. Temsili, toplum paralelinde ilerletmek kolay bir iş değil.

Değer yaratmak

Şubat 2022'de Arzu Çekirge Paksoy ile beraber piyasaya sunduğumuz "Değer Yaratan Liderler" kitabımızda



bu konulara değindik. Türkiye’den 11, dünyadan 6 liderle yaptığımız görüşmeler bize sürdürülebilirlik, sosyal etki ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi konuların önemini gösterdi. Burada yedi ortak konu ortaya çıktı. Bunlar içinde sürdürülebilirlik, eşitlikçi yaklaşımlar ve tutarlı ve dahil edici bir ortam bahsetmeye değer.

Bu yedi konuyu özetlemek gerekirse:

1. İnsana verilen değer ve önem, empati sahibi olmak
2. Eşitlikçi yaklaşımlar
3. Cesur yönetim
4. Sosyal fayda sağlama amacı
5. Tutarlılık, dürüstlük ve herkesi kapsayıcı bir çalışma prensibi
6. Sürekli eğitim ve gelişim
7. Sürdürülebilirlik

Şu an yönetim kurulu üyesi olduğum halka açık bir İngiliz şirketine atama komitesi çeşitlilik ve temsil konusuna sürekli itinayla yaklaşıyor. Çalıştığımız üst düzey yönetici yerleştirme firmalarından istediğimiz profiller çeşitliliği yansıtmalı diyoruz. Bulduğunuz pazarın ve pazarların gerçeğini yansıtmalı. Ayrıca kadın/erkek temsili, etnik köken ve eşitlikçi ücret konularını sürekli yakından takip ediyoruz. Çalışan

memnuniyet anketlerini yine yakından takip ediyoruz.

Haziran ayından itibaren bu yönetim kurulunda sürdürülebilirlik komitesi başkanlığını yürüteceğim, bunun çok önemli bir konu ve sorumluluk olduğuna inanıyorum. Çeşitlilik, eşitlikçi uygulamalar ve kapsayıcı ve dahil edici bir kültür ana alt başlıklarımız. Üç ayda bir buluşacak bu komite çevre, insan ve toplum konularına yönelik başarı göstergelerini strateji kapsamında izleyecek ve yönetim kuruluna sunacak.

Her şey iş stratejisi ile başlıyor, sonra sürdürülebilirlik stratejisi ve bunun altında insan/yetenek ve toplum stratejisi yer alıyor. Bu başlıkta da temsil, eşitlikçi uygulamalar, kapsayıcı ve dahil edici ortam stratejileri ve başarı göstergeleri yer alıyor. Hedefsiz sonuç olmuyor. İşe stratejiyle başlayıp hedef koyacağız ve bunu yakından takip edeceğiz. Konu kota değil, çok boyutlu bir strateji ve hedefleme. Bunun yönetim kurulu tarafından sahiplenilmesi, takip edilmesi ve aksiyon alınması.

Sizlere başarılı, iyi yönetilen, şeffaf bir büyüme yolculuğu diliyorum.

“ABD’de başlatılan “Milyon Kadına Mentor” projesini Türkiye’ye getirmek istedik. Daha çok genç kız, kadın bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik gibi alanlarda okusun ve çalışsın istiyoruz.

Hedefimiz 10 yılda 1 milyon genç kızını, kadını olumlu bir şekilde etkileyebilmek ve Türkiye’nin geleceğine katkıda bulunmalarını sağlamak.”



45 yıldır mühendisliğin gücüne sürdürülebilir bir gelecek için çalışıyoruz.

İnşaat sektöründeki uzmanlığımız ve 45 yıllık deneyimimizle sürdürülebilir bir gelecek için çalışıyor, ekonomimize güç ve değer katıyoruz. Güvenlik, kalite ve çevre standartlarını daima en üst seviyede tutuyor, dünya çapındaki enerji, altyapı ve üstyapı projelerimiz ile yarınlar gurur duyacağımız bir miras bırakmayı hedefliyoruz.



Kurumsal yönetim anlayışı bir yol gösterici olarak ele alınmalı



DUYGU YILMAZ

*Sütaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi ve
Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı*

Günümüzde tüm kurumların artık çok daha hızlı, esnek, çevik, dayanıklı ve rekabetçi olması gerekiyor. Bunu da ancak kurumsal yönetimin gerektirdiği anlayışla çalışan, ortak akli yönetebilen, kaynaklarını doğru planlayabilen, dijitalleşmeyi kullanan ve hepsinden önemlisi, insana ve doğaya yatırım yapan kurumların başarması mümkün.

Kurallar değil, davranışlarla sağlanır

Dünyanın her geçen gün daha hızlı bir dönüşüm yaşadığı günümüzde, ister aile şirketi olsun ister olmasın artık tüm kurumların çok daha hızlı, esnek, çevik, dayanıklı ve rekabetçi olması gerekiyor. Bunu da ancak, "kurumsal yönetimin gerektirdiği anlayışla çalışan, ortak akli yönetebilen, kaynaklarını doğru planlayabilen, dijitalleşmeyi kullanan ve hepsinden önemlisi, insana ve doğaya yatırım yapan" kurumlar başarabiliyor.

Dünyadaki gelişmelere baktığımızda, özellikle 1980 ila 2010 yılları arasında küresel ölçekte yaşanan yeni tüketicilerin yükselişi, azalan girdi maliyetleri ve tedarik zincirlerinin genişlemesi gibi etmenlerin genel olarak şirketlerin büyümesine katkı sağladığını görüyoruz. Aile şirketleri de küresel ekonominin bu elverişli döneminden süreçlerini iyi yöneterek yararlandı. Bugün küresel GSYİH'nın yüzde 70'inden fazlasını aile şirketlerinin oluşturduğu tahmin ediliyor. Avrupa'daki tüm şirketlerin yüzde 60'ını, ABD'de ve Türkiye'de yüzde 90-95'ini aile şirketleri oluşturuyor. Bu nedenle aile şirketleri, küresel ekonominin uzun vadeli

sağlığı için hayati önem taşıyor. Bu şirketler, milyonlarca küçük ve orta ölçekli şirketten BMW, Samsung gibi dev markalara kadar uzanıyor.

Aile üyeleri tarafından kurulan şirketlerin en önemli sorununun kurumsallaşma konusundaki gecikmeler ve aksamalar olduğu da bir gerçek. Aile şirketleri kuruluş yıllarında kendilerine özgü avantajlarla oldukça hızlı bir performans gösteriyor. Ama büyüdükçe, "büyümeyi de yönetmek" gerekiyor. Bu noktada ise sadece aile üyeleri yeterli olmadığından profesyonel yönetici ihtiyacının ortaya çıktığı temel bazı alanlardan biri de bu. Yani sahiplik ve yönetme erklerinin birbirinden ayrılması ihtiyacı. Bu ayrım, bir sistemin kurulmasını da gerekli kılıyor.

Yol gösterici olarak kurumsal yönetim

Biz Sütaş'ta büyümeyi başarıyla yönetebilmek için kurumsal yönetim anlayışını bir yol gösterici olarak ele aldık ve misyonumuzu dayandırdığımız 4 ana stratejimizden biri olarak belirledik. Kurumsal yönetim anlayışımızın temelini; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen bir yönetim sistemi oluşturuyor. Bu ilkeler, insanlık tarihi boyunca insanoğlunun bir arada yaşamak için geliştirdiği temel değerlere yani hepimizin ortak değerlerine dayanıyor.

Aslında kurumsal yönetim bir rehber niteliğinde ve burada uyulması gereken kurallar yerine ilkeler var. Kurumsal yönetim, kurallarla değil davranışlarla sağlanabilir. Kurallar önemli, ancak temel ilkelerin ruhunu anlamadan, değerleri içselleştirmeden sadece çeşitli otoritelerce oluşturulan kurallara uyum için atılan adımların yönetim kalitesini geliştirmesini beklemek de gerçekçi değil. Çoğu örnekte kurumsal yönetime geçiş sürecinin bir süre sonra dosyalanmış bazı belgelerden öteye geçemediği biliniyor. Bu nedenle her şirketin kendi büyüklüğüne, sektörüne, yönetim yapısına göre bunları yorumlayıp kurum kültürü haline getirmesi önemli. Devamlılığı kişilerin varlığına bağlı olmayan bir sistem kurabilmek gerekiyor.

Biz başarılı bir gelecek için kurumumuzun hangi değer ve önceliklerle, hangi süreç ve kurallarla yönetileceğini; yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını, başta çalışanlarımız olmak üzere bütün paydaşlarımızın haklarını kurumsal yönetim ilkeleri ile düzenliyoruz. Bu ilkeler, Sütaş'ın kurulduğu günden bu yana benimsediği aileden gelen temel değerlerle de örtüşüyor. Sütaş, çok hızlı kurumsallaşırken aileden gelen temel değerleri kaybetmeyip tam tersine bu değerleri, sağlam bir kurum kültürüne çevirmeyi başarabildi.

Değerlendirmeleri bağımsız derecelendirme kuruluşları yapıyor

Kurum kültürümüzü, uluslararası kabul görmüş standartlara bağlama, raporlama, takip etme sürecini, 2009-2010 yıllarında yoğunlaştırmaya başladık. Bu tarihlerden çok daha önce de yazılı süreçlerimizin oluşturulması, ERP'nin hayatımıza girmesi, böylece iç kontrol sistemlerinin güçlenmesi, görev ve sorumlulukların netleşmesi ve işlerin görevlerin ayrılığı prensibine göre işletilmesi, iç denetim biriminin kurulması gibi altyapı çalışmalarına başlamıştık.

Kurumsal yönetim bir kurallar değil ilkeler bütünü; ancak belli başlı mekanizmalar var ki bu yönetim sisteminin işler hale gelmesi için çok kritik. Bunlar; risk yönetimi, iç denetim, etkin iç kontrol sistemi, iyi işleyen mali işler organizasyonu, düzgün raporlama altyapısı ve bağımsız denetim. Biz de bu kapsamda altyapımızın üzerine süreçlerimizi, yönetim kurulundaki komiteler dahil organizasyonumuzu tekrar gözden geçirdik, raporlamalarımızı tamamladık. Kurumsal yönetim ilkelerine uyumumuz, bağımsız derecelendirme kuruluşları tarafından değerlendiriliyor. 2015 yılından bu yana da en yüksek kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip halka açık olmayan aile şirketi olarak ödül alıyoruz. Bu da kendimizi çok daha fazla geliştirmeye teşvik ediyor.

Kurumsal yönetimi kendimize pusula olarak belirledik

Çalışan sayımız artarken ve faaliyet gösterdiğimiz coğrafya genişlerken büyüme sürecimizi başarıyla yönetebilmemiz için kurumsal yönetimi kendimize pusula olarak belirledik. Bu en yukarıdan başlayarak, destek olarak başlaması gereken bir süreç. Yönetim kurulu; kurumsal yönetim kültürünü şirkette sağlamlaştıran, örnek olan, gözeten, özendiren ve tüm bunların sonucu olarak şirkete değer katacak ve kazanç sağlayacak en önemli organizma. Şirket yönetimini bilen, şirketi tanıyan, tecrübesiyle, vizyonuyla kararlarda etkin rol oynayabilecek kişilerden seçilmesi gerekiyor. Yönetim kurulu üyelerinin



Aile şirketleri ilk kuruluş yıllarında kendilerine özgü avantajlarla hızlı bir performans gösteriyor. Büyüdükçe, işler daha karmaşık hale geldiğinden başarıyı sürdürebilmek için “büyümeyi de yönetmek” gerekiyor. Kurumsal yönetim ihtiyacının ortaya çıktığı temel alanlardan biri de bu.

rinin hissedarlar arasından, şirket profesyonellerinden ya da dışarıdan bağımsız üyelerden seçilmesi mümkün. Biz her üçünü de kapsayan bir yönetim kuruluna sahibiz. Aile üyelerinin yanı sıra farklı disiplinlerden şirket profesyonellerimiz bulunuyor. Ayrıca her dönem bir veya iki bağımsız üyeyle yönetim kurulumuzu destekliyoruz.

Sütaş'ta çıktığımız bu yolculuk sırasında yönetimdeki aile üyelerinin diğer profesyonel yönetimle birlikte bu süreci desteklemesi, sahiplenmesi, yolculuğun sağlıklı bir şekilde tamamlanmasında önemli bir rol oynadı. Burada bağımsız üyelerin de çok önemli katkıları oldu. Bu katkı, bağımsız üyelerin yetkinlikleri ve tecrübeleri ile şirkete önemli bir vizyon sunabilmelerinin yanı sıra kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçmesi bakımından da çok değerli. Bu üyeler yönetim kurulu toplantılarının organizasyonu, raporlama düzeni, komitelerin daha etkin çalışabilmesi gibi pek çok önemli konuda, şirkete önemli

bir disiplin getiriyor. Ayrıca özellikle aile şirketlerinde olası çıkar çatışması yaratan konularda bağımsız ve objektif değerlendirmeler yaparak yönetimin diğer menfaat sahiplerine karşı hesap verebilirliğini artırmaya da hizmet etmeleri açısından değerli.

Bu sürece bir yolculuk gibi bakmak gerek

Kurumsal yönetim sürecine yeni başlayan veya başlamaya karar vermiş şirketlerin, bu sürece uzun soluklu bir yolculuk olarak bakması gerekiyor. Bu süreci; ilk günden en uygun, en mükemmel şekilde kurulumak çok kolay değil. Hepimiz bu yolculuk sırasında yanlışlar yaptık, düzelttik, belki tekrar yanlışlar yaptık. Dolayısıyla bunu uzun soluklu bir yolculuk olarak değerlendirmeliyiz. Bu süreçte her zaman şirketinizin, sektörünüzün, organizasyonunuzun, hatta o dönemki iş/ekonomi ikliminin gerektirdiği revizyonları yapmanız gerektiğini, bunun bitmeyen bir süreç olduğunu hatırlamalısınız.

“Güç kültürü, çok yanlış insanların liderliğe seçilmesi sorununu yaratıyor”



Prof. Dr. ZEYNEP AYCAN

Koç Üniversitesi Psikoloji ve İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde "Güç Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Liderliğin Gelişimi" başlıklı bir konuşma yapan Koç Üniversitesi Psikoloji ve İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Zeynep Aycan ile toplumun kılcal damarlarına kadar işlemiş olan "güç kültürünü" konuştuk. "Yeni yetenekleri kaybetmemek, riski azaltmak, çalışan performansını ve dolayısıyla kârlılığını artırmak isteyen şirketler artık güçlendirici kültüre geçmek zorunda" diyen Prof. Dr. Aycan, değişimin aileden başlaması gerektiğinin altını çiziyor.

Güç kültüründen güçlendirme kültürüne geçiş sürecinin ayrıntılarına geçmeden önce, güç kültürü kavramının ne olduğunu açıklayabilir misiniz?

Bunun bir kültürel özellik olduğunu belirterek başlayalım. Ülkelerin, kurumların, örgütlerin yapısını ifade ederken de kullandığımız bir yaklaşım güç kültürü. Aslında hiyerarşik yapıyı ifade ediyor. En tipik özelliği, karar verirken tepeden aşağıya inen bir işletim mekanizması olması. Güç ve mevki sahibi olan insanlarla -bunun için mutlaka bir kast sistemi de olması gerekmiyor- piramidin daha

aşagısında olanlar arasında bir mesafe söz konusu. Buna "güç mesafesi" diyoruz. Ve bu mesafe, yukarıda bulunanlara özgü bazı ayrıcalıklar getiriyor. Nedir bunlar? İlk olarak karar verme otoritesi onların elinde, alınan kararlara kimsenin katılması mümkün değil. İkincisi gerek toplumsal hayatta gerek kurumsal hayatta çok daha yüksek seviyede avantajlar elde ediyorlar. Örneğin daha büyük araçlar kullanıyorlar, daha büyük evlerde yaşıyorlar, çok yüksek maaşlar alıyorlar. Çünkü güç kültüründe statü sembolleri çok önemli; her şeyin büyüğüne sahip olmak, prestij sağlayan markalar kullanmak onların güç ve statüsünü sembolize ediyor. Çok bilindik bir örnek vereyim; güç kültüründe bir kişinin CEO olduktan sonra otomobilinin markasını değiştirmesi bekleniyor, oturduğu muhiti, çocuğunun gittiği okulu da... Güç kültüründe en büyük tehlike herkesin bunu çok doğal karşılaması.

Bu kültürde ilginç olan bir başka durum ise diğer insanların bunu çok normal karşılaması. İnsanların, "ben de kararlara katılayım" ya da "ben de onlarla aynı koşullarda yaşayayım" gibi bir beklentileri olmuyor. Oysa Kuzey Avrupa ülkelerine baktığımız zaman çoğu bir bakanın, milletvekilinin parlamentoya bisikletle gittiğini görürüz, çoğunun evinde yardımcı ya da çocuk bakıcısı yoktur.

Düzgün bir hukuk, kurumsal yönetim, sağlık, eğitim sistemi olduğunda, güçlü, kudretli lider ve yöneticilere ihtiyacınız kalmıyor.

Anlattıklarınız ışığında aslında güç kültürünün toplumun tüm kesimlerine sinmiş olduğunu görebiliyoruz.

Kesinlikle... Öyle bir feodal yapı veya kabile anlayışı Afrika ülkelerinde de var modern toplumlarda da.... Az önce de belirttiğim gibi Kuzey Avrupa ülkelerinde, Avustralya ve Yeni Zelanda'da zayıf olan bu yaklaşım, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde orta seviyede. Nispeten düşük olan yerlerde insanlar sisteme güvenir, orada sistem kuvvetlidir. O yüzden kurumsal yönetim ya da yönetim meselesi çok önemli. Çünkü sistemi kuvvetli kurarsanız güven-

diğiniz, sırtınızı dayadığınız şey sistem oluyor. Yani düzgün bir hukuk sistemi, düzgün bir kurumsal yönetim sistemi, sağlık, eğitim sistemi olduğunda güçlü ve kudretli liderlere, yöneticilere ihtiyacınız kalmıyor. Bu yapı olmadığında da sizi koruması için gücü elinde tutan kişiye güvenmek zorunda kalıyorsunuz.

Karanlık liderlik özellikleri güç kültüründen besleniyor

Güç kültürünün baskın olduğu ülkelerde siyasi partilerin vizyonlarından çok, liderlerin söylemlerinin etkili olduğunu söyleyebilir miyiz?

Evet, çok haklısınız siyasetin kurumsallaşmadığı ülkelerde lider siyaseti ön plandadır. Bu ülkelerde parti programına ya da stratejik planlara hiç bakılmaz, bakılsa da güvenilmez zaten... Çok güçlü liderler aranır, dolayısıyla da onların ayrıcalıklarının olması, son sözü onların söylemesi beklenir. Aslında bunu toplum kendisi yapıyor, önce kişiye ayrıcalık veriyor ardından da şikayet ediyor!

Literatür gösteriyor ki bu ortamlar, aslında karanlık liderlik özelliklerini ortaya çıkarıyor. Karizma, çok kuvvetli ve kudretli olmak, her türlü kararı kendisinin vermesini istiyor olmak çok ciddi bir 'karanlık liderlik fenomeni' yaratıyor. Liderler giderek narsist bir kişiliğe bürünüyor, psikopati dediğimiz patolojik yönü olduğu ortaya çıkıyor. Liderlik literatürü aslında psikolojik olarak sağlıklı yerinde olmayan insanların liderlik pozisyonlarına öykündüğünü, o mevkilerde olmak istediğini ortaya koyuyor. Aslında bir güç algısı var ancak ortada yetkinlik olmuyor çoğu zaman ve liderlik gücünü eline geçirdiğinde maalesef 'çok karanlık yüzleri' ortaya çıkıyor bu tür insanların. Güç kültürünün en büyük problemi, çok yanlış insanların liderliğe seçilmesi... Bu yaklaşımı toplumun her kademesinde şirketlerde, okullarda, kurumlarda hatta ailede bile görebiliyoruz.

Siz çalışmalarınızda güç kültüründen güçlendirilmiş kültüre geçiş sürecini inceliyorsunuz. Bu süreç nasıl olacak ya da olmalı?

Bu konuyu inceleyen kitabımda da söz ettiğim gibi, başlangıç noktası-

nın aile olması gerekiyor. Ailede de reinin baba olması ve kimsenin buna itiraz etmemesiyle başlıyor süreç. Dolayısıyla aile değiştikçe, okullardaki sistem değiştikçe, iş hayatı değiştikçe bu değişim toplumsal hayata da sirayet edecek.

Aslında kurumsal hayatta yeni nesil, genç jenerasyon az önce sıraladığımız lider özelliklerini sevmiyor, benimsemiyor ve bu nedenle de çok hızlı iş değiştiriyorlar. Çok sık iş değiştiriyorlar diye eleştirdiğimiz “bağlılıkları zayıf” dediğimiz bu jenerasyon, bu kökleşmiş yapıdan şikayetçi. Önce dönüp biraz kurumsal hayatın özelliklerine bakmamız, çuvaldızı kendimize batırmamız lazım. Burada dikkat çekmek istediğim bir diğer lider de “babacan” sınıfı. Aslında onlar da güç kültürünün önemli öğelerinden biri. Kurumsal hayatta da hem seven hem döven babacan liderler var.

Babacan liderlerin çalışanları hep ‘evlat’ olarak kalıyor

Hulusi Kentmen gibi karakterler mi söz konusu?

Çok tipik olarak Hulusi Kentmen karakterini sık görüyoruz ve büyük bir jenerasyon çatışması yaratıyor. Bu babacan liderlerle yeni jenerasyon gençler arasında çok büyük bir uçurum var. Çünkü babacan lider, her ne kadar o tatlılığıyla aile ortamı yaratmasıyla bir sıcaklık getiriyorsa da o gücü her zaman elinde tutuyor. Yani “Ben senin için neyin en iyi olduğunu bilirim. Daha deneyimliyim, pozisyonum itibarıyla daha yukarıdayım” mesajını veriyor. Dolayısıyla babacan liderlik devam ettiği sürece güç mesafesinin kırılması mümkün değil. Çünkü gençlere yeteri kadar alan açan, söz veren, gerçekten dinleyen bir model değil. “Ne düşünüyorsun

“Çok kuvvetli ve kudretli olmak, her türlü kararı kendisinin vermesini istemek çok ciddi bir ‘karanlık liderlik fenomeni’ yaratıyor. Liderler giderek narsist bir kişiliğe bürünüyor, psikopati dediğimiz patolojik yönü olduğu ortaya çıkıyor. Liderlik literatürü psikolojik olarak sağlığı yerinde olmayan insanların bu tür liderlik pozisyonlarına öykündüğünü, o mevkilerde olmak istediğini ortaya koyuyor.”

evladım” diyor ama zaten o evladım kelimesiyle kendi gücünü göstermiş oluyor. Bu samimiyetsiz yaklaşımı da günümüz gençleri hemen anlıyor. Bizim jenerasyon pek anlamazdik bu yaklaşımı ancak artık dünya değişiyor. Onun için babacan liderlikte çalışanlar, her zaman o babanın evladı olarak kalmaya mahkum.

Ben buna ‘büyütmeyen liderlik’ diyorum. İlk yapılması gerekenlerden biri iş hayatında bu hiyerarşik yapıyı kırmak için babacan liderlerin dönüştürücü liderlere evrilmesini sağlamak olmalı.

Özellikle aile şirketlerinde patron “Para benim olunca daha çok söz hakkım var” diyebiliyor. Bu tür yapılarda güç kültürünün nasıl aşılması gerekiyor?

Evet var ancak bu bana hep şunu düşündürdü: Şirketin sahibi ben olsam riski de benim yüklenmem gerektiği için daha çok dinlemem, daha çok anlamam lazım. Tek başına karar verme riskini göze alamamalıyım. Çünkü bugünün dünyası o kadar kompleks bir hale geldi ki bir kişinin her şeyi 360 derece bilmeli değerlendirmesi mümkün değil. Onun için bilenlere danışmak,

dinlemek çok önemli, böylece riski azaltıyorsunuz aslında. O nedenle sermaye sahiplerinin aile şirketlerini en azından bilim temelli yönetmeleri önemli. Verileri değerlendirmeleri gerekiyor.

Şirketler artık başarısızlık zirveleri yapıyor

Güçlendirme kültürünü benimsemiş bir liderin özellikleri nelerdir?

Güçlendiren liderin en önemli özelliklerinden biri, ekiplerinde başarısızlık korkusunu azaltmak. Çünkü güç kültüründe insanlar, başarısız olmak ve cezalandırılmaktan korkuyor. İşten çıkarılmak, başkalarının karşısında mahcup olmak, terfi alamamak... Oysa başarısızlık sonraki birçok başarı için ön adım olabilir. Bugün dünyada başarısızlıklardan doğan öğrenmelerin getirdiği büyük sıçramalar, büyük inovasyonlar olduğunu biliyoruz. Artık bazı şirketler yılda bir kez toplanıp başarısızlıklarını değerlendiriyor. Çünkü sizin yaptığınız bir hatayı bir başkası da yapabilir, paylaşırsanız bir başkasının yapmasını engellersiniz.

İkincisi psikolojik güvenlik ortamı yaratmak. İnsanların fikirlerini söylemekten, itiraz etmekten korkmamacakların bir ortam yaratmak gerekiyor, ancak bunu gerçekten yapmak önemli. Günümüzde insanlar maskeleriyle dolaşıyorlar ve ‘mıs’ gibi yapıyorlar.

Güçlendirme kültürüne geçişte en çok hangi alanda zorluk yaşanıyor? Çalışanlar mı zorlanıyor, liderler mi?

Çalışanlar güçlendirme kültürüne reaksiyon ve tepki gösteriyorlar.

Dönüştürücü lider kime denir?

Dönüştürücü lider, zihinsel bir dönüşümü sağlayanlara denir. Çalışanların zihin haritasındaki dönüşüm ve değişim yaratabiliyor mu? Eski model liderler ödül-ceza ikilisini kullanmayı tercih eder. Oysa dönüştürücü

liderler, karşısındakinin bunu neden yapması gerektiğini içselleştirmesini sağlar. Yeni fikirler üretmesi için sürekli bir motivasyon ortamı oluşturur. Bir süre sonra çalışan da bu dönüşümün bir parçası olur.

İnsana değer, performansı artırıyor

Güçlendirme kültürüne sahip bir şirketin verimlilik ve kârlılığının da olumlu etkileneceğini söyleyebilir miyiz?

Güçlendirme kültürüyle iş yapan bir şirket, insana değer verdiği için performans seviyesi de yükselir. İki parametrede de daha iyi noktada olacaklar.

Güçlendiren kültürler sadece insanı mutlu eden yerler değil. Performans çitası da çok yüksek yerler. Bunu mutlaka söylemem lazım. Güçlendirme kültürü bazen yanlış anlaşılıyor. Sanki insanlar mutlu ama çok da çalışmak zorunda değilmiş gibi düşünüyor. Öyle değil. Performans beklenti çitası çok yüksek yerler bunlar.

Çünkü güçlendirme kültürü bir yerde sorumluluğu almak demek. Bugüne kadar babacan liderin gölgesine koruyuculuğuna sığınmışsınız, "O, kararları versin ben hiç bulaşmayayım" demişsiniz. Bu tarza alışan çalışanlar sorumluluk almak, o güvenli alandan çıkmak istemiyorlar. Dolayısıyla direnç her iki yönde de yaşanıyor. Liderler gücü bırakmak istemiyorlar ama çalışanlar da güçlendirmeyi istemiyorlar. Bu nedenle dönüşüm süreçlerini çok iyi yönetmek ve zamana yaymak gerekiyor. Bazı kurumlarla yaptığım çalışmalarda etaplar belirleyip o takvime göre değişimi yönetmeyi tercih ediyorum. Ancak kararlılık üst yönetimde başladığında piramidin aşığına doğru iniş daha başarılı oluyor, çünkü insanlar cesaretlenebiliyor.

Şirketler dünyasını değerlendirdiğimizde güç kültüründen güçlendirme kültürüne geçişte neredeyiz. Öne çıkan alanlar var mı?

10'lu bir skala düşünürsek Türkiye olarak ortanın biraz altında olduğumuzu söyleyebilirim. Yani çarklar oynamaya başladı diye düşünüyorum. Zaten başlamak da zorunda, çünkü güç kültürü sürdürülebilir değil. İş

hayatındaki gençlerin sürekli iş değiştirmesi, yeteneklerin kaybolması, yetenekli insanların kurumsal hayata girmek istememesi çok büyük alarm noktaları. İkincisi dijital dönüşüm şeffaflığı getiriyor. Üçüncüsü de salgınla başlayan hibrit çalışma düzeni güçlendirme gerektiriyor. Herkes artık senin ofisinde gözünün önünde çalışmıyor, dolayısıyla eski düzenin sürmesi mümkün olmayacak.

Hangi alanlar daha iyi durumda diye baktığımızda da start-up'ları, teknoloji şirketlerini görüyoruz. Start-up'lar çok daha hem inovatif hem genç hem dinamik hem yatay yapılanmalar.

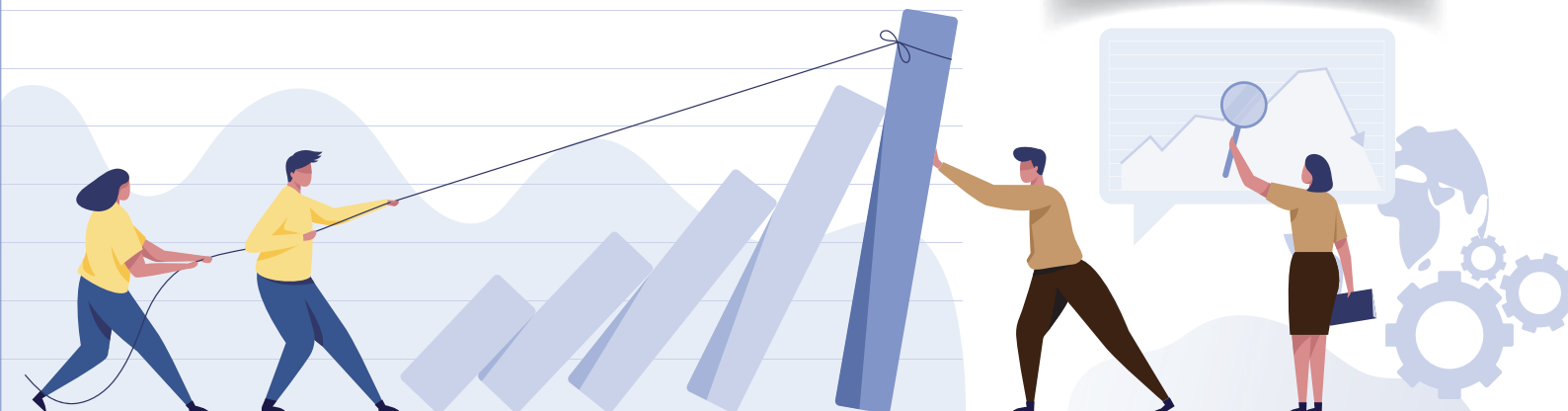
Şirket çalışanlarının eğitimi faydalı bir yöntem midir bu geçişte?

Eğitim çok önemli ama ben didaktik eğitime inanmıyorum. Teorik olarak anlatmaktan ziyade hakikaten yaşatmak lazım. Uygulamalı eğitimler çok çok önemli. Güçlendirme diyalogları çok önemli, o diyalogları oynatmak, yaşatmak, onların toplantılarına girerek ne kadar yapıyor gözlemek lazım. Eğitimcilerin, danışmanların biraz daha alanın içine girerek yerinde yaptıkları gözlemlerin ve geri bildirmelerin etkili olduğunu düşünüyorum.

Orta yaşın iş bulmakta zorlandığı bir iş ortamında, çalışanların riski göze almayarak güçlendirme kültürüne uygun davranmak istememeleri sorunu yaşanıyor mu?

Kesinlikle doğru ama bunun yine de caydırıcı olmaması lazım diye düşünüyorum. Hiç değilse kendi ekibinde veya kendi küçük grubunda bunu hayata geçirmeleri gerekiyor. Orada da başarısızlıkları paylaşmayı keyifli hale getirmeliler. Anlam aramaya yönlendirmek önemli. Bu noktada departmanların kendi içlerinde yapacağı çalışmaların belirleyici olacağı düşünüyorum. Radikal başkaldırılarından bahsetmiyorum, kendi ekibimiz içinde bunu yapabilirsek ürettiğimiz sonuçları da olumlu etkiler. Orta kademe yöneticiler aslında bu tür dönüşümler için çok uygun ve ben de zaten eğitim danışmanlık verirken orta kademeli yöneticileri hedef olarak belirliyorum.

"Çalışanlar, güçlendirme kültürüne reaksiyon ve tepki gösteriyor. Çünkü güçlendirme kültürü bir yerde sorumluluğu almak demek. Bugüne kadar babacan liderin gölgesine, koruyuculuğuna sığınmışsınız, 'O, kararları versin ben hiç bulaşmayayım' demişsiniz. Bu tarza alışan çalışanlar sorumluluk almak, o güvenli alandan çıkmak istemiyorlar."



Riski anlamak ve mega trendleri yönetmek



TARIK SERPİL

Marsh Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi ve Eş CEO

Çoğu zaman riziko olarak da ifade edilen risk, zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlanır. Bu kavramı kurum düzeyine indirgediğimizde ise risk, genel olarak kurumların hedeflerine ulaşmasında engel teşkil edecek olaylar olarak nitelendirilir. Tabii ki bu hedefler stratejik, finansal, operasyonel gibi pek çok farklı kategoride olabilir. Risk bu şekilde tanımlanmışken riski anlamak için ise bazı kavramlara daha ihtiyacımız var. Bunlardan biri riski doğuran nedenler, yani kök nedenler. Bir diğeri ise riskin yaratacağı etki ve sonuçlar.

Hem günlük hayatımızda hem de iş hayatında risklere baktığımızda, bu risklerin oluşmasına neden olan durumları ve risk gerçekleştiğinde karşılaştığımız doğrudan ve dolaylı sonuçları bir bütün olarak ele almak gerekir. Kök nedenler ve sonuçlar, riski önlemek ya da yaratacağı etkiyi azaltmak için alacağımız aksiyonlar konusunda önemli bir rehber niteliği taşıyor. Riski, ne yazık ki çoğu zaman “deneyimleyerek” anlıyoruz, çünkü yaşayarak öğrenme konusu hala en önemli öğrenme metotlarının başında geliyor. Tabii ki sadece deneyimlemeyi beklemiyoruz. Yaşanan olaylar, günün koşulları ve beklenen değişim ortamına istinaden yapılan

Dünya Ekonomik Forumu’nun açıkladığı Küresel Risk Algı Araştırması’nda 2022 yılının küresel riskleri sıralamasında iklim ve toplumsal krizler ön plana çıkıyor. Bu riskleri geçim sıkıntıları ve ruhsal sağlık sorunları takip ediyor. Ükelere göre değişmekle birlikte “sosyal uyum erozyonu”, “geçim krizleri” ve “ruh sağlığının bozulması” gibi toplumsal riskler, salgından bu yana en kötüleşen başlıklar olarak sıralanıyor.

öngörüler de riski anlama konusunda kritik birer girdi faktörleri.

Peki, nasıl bir risk ortamında yaşıyoruz veya önümüzdeki dönemde hangi risklerin daha olasılıkla gerçekleşmesini bekliyoruz? Bu konuda bizim de stratejik ortaklarından biri olduğumuz ve bu yıl 17. baskısının sunulduğu Küresel Riskler Raporu’ndan bahsetmek gerekir.

Covid-19’un kazananları ve kaybedenleri

Her yıl Dünya Ekonomik Forumu’nda yayınlanan Küresel Riskler Raporu için düzenlenen Küresel Risk Algı Araştırması’nda katılımcılardan (bunlar küresel uzman, liderler ve karar vericilerden oluşuyor) 37 riskin değişen algılarını değerlendirmeleri istenir. Sonrasında bu riskler 5 kategoride (ekonomik, çevresel, jeopolitik, sosyal ve teknolojik) incelenir. Bunu yaparken de önceki yılın sonuçlarıyla karşılaştırma, bireysel bağlamların küresel risk algılarını ve hafifletmeyi nasıl etkileyebileceğine ilişkin analiz, karar vericilerin karşılaşılabileceği seçimler, önem derecesi artan potansiyel hasarlar, küresel eylem ve iş birliği için başarı ve fırsat alanları, eğilimler ve uyarı işaretleri için bölümler oluşturulur. Raporun bu yılki baskısı, ayrıca Covid-19 salgınının son iki yılında alınan derslerden yola çıkarak

dayanıklılığı (resilience) artırmaya yönelik düşüncelerle sona eriyor.

Raporda ağırlıklı olarak ülkeler içindeki ve ülkeler arasındaki farklı gidişat ve yaklaşımlardan kaynaklanacak gerilimler ve bu gerilimlerin sebep olacağı risklere odaklanılıyor. Bu yılki rapor aynı zamanda bu risklerin bireyler, hükümetler/devletler ve işletmeler üzerindeki etkilerini de vurguluyor.

Risk görünümümüze bakıldığında, 2021 yılında ilk sırada yer alan salgın, 2022 yılında da ekonomik ve toplumsal sonuç olarak dünya için kritik bir tehdit oluşturmaya devam ediyor. Aşılma ve toparlanmadaki gidişat artık daha belirgin. Covid-19 krizinin göreceli kazananları ve “kaybedenler”i olduğunu söylüyoruz ve bu salgının ikinci yılında daha da fazla ayrılmaya başladı. Aşı eşitsizliği ve bunun sonucunda ortaya çıkan eşit olmayan ekonomik toparlanma riski, sosyal kırılmaları ve jeopolitik gerilimleri bir araya getiriyor.

2022 yılının küresel riskleri insan odaklı

Ortaya çıkan küresel farklılığın, salgının kademeli etkilerini kötüleştirme ve iklim eyleminin güçlendirilmesi, dijital güvenliğin artırılması, geçim kaynaklarının ve toplumsal uyumun yeniden sağlanması ve uzayda reka-

betin yönetilmesi dahil olmak üzere ortak zorlukların üstesinden gelmek için gereken koordinasyonu karmaşıklaştırma riski taşıdığı düşünülüyor.

2022 yılının küresel risklerine bakıldığında iklim ve toplumsal krizler ön plana çıkıyor. Bu riskleri geçim sıkıntıları ve ruhsal sağlık sorunları takip ediyor. Küresel Risk Algı Araştırması'na (GRPS) yanıt verenlerden son iki yıla ilişkin bir değerlendirme yapmaları istendiğinde, "sosyal uyum erozyonu", "geçim krizleri" ve "ruh sağlığının bozulması" gibi toplumsal riskleri, salgından bu yana en kötüleşen başlıklar olarak sıralıyorlar.

Önümüzdeki 10 yıllık süreçte, gezegenin sağlığıyla ilgili endişeler ön planda. Bunlar; çevresel riskler, en kritik üç risk olan "iklim eylemi başarısızlığı, aşırı hava olayları ve biyoçeşitlilik kaybı" ile birlikte, insanlara ve gezegene en fazla zarar verme potansiyeline sahip olmasının yanı sıra dünyaya yönelik en kritik beş uzun vadeli tehdit olarak algılanıyor. Salgınla gölgede kalacağı düşünülen çevresel yatırımlar için daha raporun üzerinden bir yıl geçmeden ülkelerin kuralları ve zorunlulukları esnetme niyetine girdiği görülüyor. Ankete katılanlar ayrıca, önümüzdeki 10 yıl içinde en ciddi riskler arasında "borç krizleri" ve "jeoekonomik çatışmalar"ın olduğunu belirtiyor.

Salgınla gölgede kalacağı düşünülen çevresel yatırımlar için daha raporun üzerinden bir yıl geçmeden ülkelerin kuralları ve zorunlulukları esnetme niyetine girdiği görülüyor. Ankete katılanlar ayrıca, önümüzdeki 10 yıl içinde en ciddi riskler arasında "borç krizleri" ve "jeoekonomik çatışmalar"ın olduğunu belirtiyor.

"Dijital eşitsizlik" ve "siber güvenlik başarısızlığı" gibi teknolojik riskler ise GRPS katılımcılarına göre dünyaya yönelik diğer kritik kısa ve orta vadeli tehditler, ancak bunlar uzun vadeye doğru sıralamada geriliyor ve hiçbiri en sık görülenler arasında yer almıyor. Bu da potansiyel olarak risk algılamalarında olası bir kör noktayı işaret ediyor.

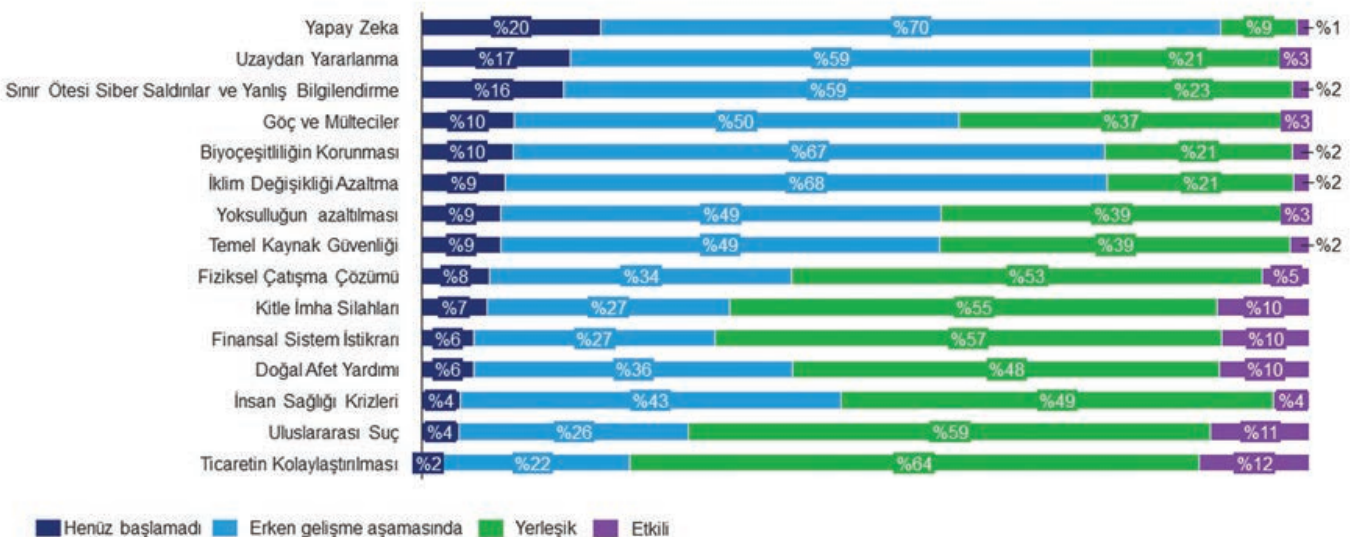
15 kategoride riskin azaltılması hedefleniyor ama...

Bu yılki rapor risklerin, endişelerin yanı sıra risk alanına göre kategorize edilmiş risk azaltma çabalarının durumu hakkında da bilgi veriyor. Ankete katılanlardan, uluslararası risk azaltma çabalarının durumuna göre 15 kategoriyi değerlendirme istendi. Katılımcılar bu kategorilerde alınan aksiyonları, "başlamadı,

erken geliştirildi, kuruldu veya etkili oldu" şeklinde dört bölüme ayırdı. Buna göre; yapay zekâ, uzaydan yararlanma, sınır ötesi siber saldırılar ve yanlış bilgilendirme ile göç ve mülteciler; çoğu katılımcının risk azaltma çabalarının mevcut durumun zorlandığına inandığı alanlar. Kısaca, çabalar "henüz başlamadı" ya da "erken gelişme" aşamasında. Ayrıca, "ticaretin kolaylaştırılması", "uluslararası suç" ve "kitle imha silahları" alanları için büyük çoğunluk, risk azaltma çabalarının "yerleşik" veya "etkili" olduğunu düşünüyor.

Yükselen emtia fiyatları, enflasyon ve borç krizleri ise ekonomi kategorisindeki yükselen riskler arasında yer alıyor. Salgının ekonomik yansımaları, iş gücü piyasası dengesizlikleri, korumacılık ve dünyayı farklı yörengelere bölme riski taşıyan genişleyen dijital, eğitim ve beceri boşluklarıyla birleşiyor.

Risk alanına göre kategorize edilmiş risk azaltma çabalarının durumu



Üzerinde en çok düşünülmesi gereken iki başlık: Uzay ve göç

2022 raporunda derinleşen iki konu da "Uzay" ve "Göç". Rapora göre uzayda artan rekabet, hem ticari hem de askeri anlamda büyüyen bir meşguliyet olması sebebiyle ayrı bir risk başlığı yaratıyor. Birbirinden farklı ekonomik ve teknolojik yö-rüngeler, birçok ülkenin iklim de-ğişikliğiyle mücadele etmek ve bağ-lanabilirliği genişletmek için uzayın gerektirdiği fırsatlara erişmesini, uzay kurumsal yönetim ve ticarileş-tirme etrafında küresel karar alma süreçlerinde çıkarlarının hesaba ka-tılmasının sağlanmasını engelleme riskini taşıyor. Bu arada, uzaya artan özel sektör katılımı ve daha yüksek bir tıkanıklık riski, uzay yönetimi için yeni zorluklar yaratıyor. Ancak evrensel bir kaynak olması gereken şeyin ortak faydaları ve sürdürülebi-lik yönetimini sağlamak için ülkele-rin bir araya gelmesi için hala zaman var. Küresel farklılıkların, ortak bir iyinin gelişimini yönetmek için gere-ken iş birliğini karmaşık hale getirme riski de bulunuyor.

Göç konusu ise ekonomik zorluklar-dan kaynaklanan artan güvensizlik, iklim değişikliğinin yoğunlaşan etki-leri ve siyasi istikrarsızlık şimdiden milyonları yurt dışında daha iyi bir gelecek arayışıyla evlerini terk et-

meye zorluyor. GRPS katılımcıları için "gönülsüz göç" uzun vadeli en önemli endişe kaynağı iken, bunla-rın yüzde 60'ı "göç ve mültecileri" uluslararası hafifletme çabalarının "başlamadığı" veya "erken geliş-me" içinde olduğu bir alan olarak görüyor. Göçün önündeki bu yük-sek engeller ve göçmen dövizleri üzerindeki yayılma etkisi - bazı ge-lişmekte olan ülkeler için kritik bir yaşam çizgisi - geçim kaynaklarının yeniden sağlanması, siyasi istikrarın korunması ve gelir ve iş gücü açıkla-rının kapatılması için potansiyel bir yolu engelleme riski taşıyor. Hedef/göç alan ülke hükümetleri öncelikli olarak nüfusları arasındaki diploma-tik ilişkileri ve göçmen şüphesini yönetmek zorunda kalacaklar.

Türkiye için ekonomik ve jeopolitik riskler devam ediyor

Türkiye özelinde risk algısına bakı-lırsa, Türkiye hem içinde bulunduğu ekonomik koşullar hem de yer aldığı coğrafya itibarıyla yıllardır ekono-mik ve jeopolitik risklerle mücadele ediyor. Ülkeler arası anlaşmazlık/ça-tışma, istihdam, geçim ve ekonomik durgunluk, katılımcılarımız için ne yazık ki halen önemli riskler arasın-da yer alıyor. Bu riskler önemli iken tabii değişen faktörler, farklı risk başlıklarını da Türkiye'nin gündemi-ne taşıyor. Bunların yanı sıra Türkiye

Değişen ve gelişen risk ortamında, riskleri ötelemek ya da göz ardı etmek gibi bir seçenek kalmadı. Önce farkındalık sonra iş birliği ile alınacak aksiyonlar, devletleri, kurumları ve bireyleri riskler konusunda hazırlıklı hale getirecek.

için ilk olarak geçen yıl önemli beş risk arasına giren teknolojik riskler bu yılda yerini koruyarak bu kez "teknolojinin yönetimindeki başarı-sızlık" başlığı altında katılımcılarımız için önemli bir endişe olarak belirtilmiş.

Bu yıl önceki yıllardan farklı olarak Türkiye'deki katılımcılarımız ilk defa çevresel risk başlığını ilk beşe taşı-dı. Türkiye'deki yöneticiler, önümüz-deki iki yıl için en önemli endişele-ri arasında insan kaynaklı çevresel risklerin yer aldığını belirtiyor.

İlk 5 Risk

Kısa Vade

0-2 yıl

Sıra	Risk
1	Aşırı hava olayları
2	İstihdam ve geçim krizleri
3	İklim eylemi başarısızlığı
4	Sosyal uyum
5	Bulaşıcı hastalıklar

Orta Vade

3-5 yıl

Sıra	Risk
1	İklim eylemi başarısızlığı
2	Aşırı hava olayları
3	Sosyal uyum
4	İstihdam ve geçim krizleri
5	Büyük ekonomilerde borç krizleri

Uzun Vade

5-10 yıl

Sıra	Risk
1	İklim eylemi başarısızlığı
2	Aşırı hava olayları
3	Biyçeşitlik kaybı ve ekosistem çöküşü
4	Doğal kaynak krizleri
5	İnsan kaynaklı çevresel hasarlar

■ Ekonomik ■ Çevresel ■ Jeopolitik ■ Toplumsal ■ Teknolojik

Hem küresel hem Türkiye risk görünümü sonrası mega trendlere, yani gözlenen ekonomik, jeopolitik ve çevresel eğilimlere bakarsak önce 2021'de belirginleşen ve hala geçerliliğini koruyanları sıralamak daha doğru olur. Bu eğilimler:

- Çok taraflı bir kurumun çöküşü
- Sistemik olarak önemli bir endüstrinin çöküşü
- Sosyal güvenlik sistemlerinin çöküşü veya eksikliği
- Dijital eşitsizlik
- Dijital güç yoğunlaşması
- Teknolojide kurumsal yönetimde başarısızlık
- Devletlerarası ilişkilerin kırılması
- Stratejik kaynakların jeopolitizasyonu
- Bilime karşı yaygın tepki
- Uzun süreli ekonomik durgunluk
- Ağır ruh sağlığı bozulması
- Gençlerin yaygın hayal kırıklığı

2022'de bu trendlerin arasına katılan iki yeni eğilim ise "jeoekonomik çatışmalar" ve "çevre kirliliğinin insan sağlığına zararları".

Riskleri ve trendleri yönetme konusunda ise iş dünyası ve devletler bu sürecin önemli paydaşları. Küresel olarak ifade ettiğimiz bu riskleri tabii yerel çözümlerle bir noktaya kadar iyileştirebiliyoruz. Bu noktada devletlerin üzerine düşen önemli sorumluluklar var. Bahsedilmesi gereken bir diğer konu küresel iş birliği, buradaki kritik noktada karar vericilerin aynı amaç için her bir çıkarı kenarda bırakarak aynı masaya oturma yaklaşımını göstermesi gerekiyor.

Ülkelerdeki farklı düzeylerdeki ekonomik toparlanmalar, küresel zorluklarda iş birliğini tehdit etmeye devam ediyor. Bunun sonuçları ise kelebek etkisi yaratacak ve çevreyi, ekonomiyi ve sosyal hayatı küresel ölçekte etkilemeye devam edecek. Biz birlikte hareket etmezsek, yalnızca kendimizi kurtarma güdüsüyle hareket edersek başarılı olamayacağız çünkü ortaya çıkan küresel bir etkiden bahsediyoruz. Bu noktada çözüm için "iş birliği" ve "risklere hazırlık" konularının en önemli iki nokta olduğunu söyleyebiliriz.

Kurumlar tarafında, yönetme konusunda organizasyonel anlamda güçlenmek gerekiyor. Geçen yıl da belirttiğimiz gibi salgın, bize olmaz denilen, düşük olasılık dediğimiz bir riskin gerçekleşmesinde ve yıkıcı et-

kilerini göstermede önemli bir örnek. Şirketler için çıkış noktası, "Bunun gibi daha başka hangi riskler var?" ve "Biz bunlara karşı hazır mıyız?" soruları olmalı. Şirketlerde yerleşik bir risk yönetimi yapısının kurulması artık bir gereklilik haline geldi. Son yıllarda gündemi fazlaca meşgul eden ESG (Çevre/Sosyal/Kurumsal Yönetim) takip ve yönetimi, salgınla daha fazla önemini anladığımız siber dünya ve beraberinde getirdiği karmaşık yapıyla birlikte kritik riskler, odaklanılması gereken sadece birkaç başlık.

Bunlar gibi Küresel Riskler Raporu'nda bahsedilen başlıklar için kurum olarak dayanıklılık dediğimiz olguyu sağlamak gerekecek. Kurumlar arası iş birliği bu kapsamda da önemli. Burada aslında iki önemli gelişme fırsatı var; birincisi risk yönetimimizi kurduğumuz yapı ve kullandığımız öngörü teknikleriyle güçlendirmek, ikincisi ise bir kriz meydana geldiğinde bunun üstesinden gelebilecek ve etkisini az hissettirecek şekilde dayanıklılığımızı artırmak ve iş sürekliliğimizi sağlamak.

Tüm bunları yaparken veriden, teknolojiden, öngörülebilir modeller oluşturan uyarı sistemlerinden mutlaka yararlanılması gerekiyor.



Aile şirketlerinde süreklilik için “Aile Anayasası” neden gerekli?



DAVUT DOĞAN

*Doğanlar Holding
Yönetim Kurulu Başkanı*

70’li yıllarda Biga’da başlayan bir yolculuktan bahsetmek istiyorum... Doğanlar Holding’in hikayesi babamızın Biga’daki küçük atölyesinde başladı. Yıllar içinde büyüyerek bugün dört farklı sektörde yatırımları olan bir yapıya dönüştü. Bu yapının geçen yıllara, değişen şartlara, krizler yaşayan dünya ve ülke ekonomisine rağmen varlığını büyüterek sürdürmesi için bir rasyonele ihtiyacımız vardı. Biz buna kendi aramızda “aile anayasası” dedik. Aile anayasamız da yaşananlara ve şartlara göre değişim gösterdi ve son halini aldı. Biz, bu anayasaya sıkı sıkıya bağlı bir yönetim anlayışı sürdürüyoruz.

Üçüncü kuşak aile üyelerinin hepsi şirketlerimizde aktif olarak yer alıyor

Aile anayasamız kapsamında, holding bünyesindeki her bir şirketin tüm iş kalemleri ve süreçleri belirlenmiş, yönetim kurulu tarafından

Doğanlar Holding bir aile şirketi olmakla birlikte her bir şirketin yönetim kurulunda profesyonel paydaşlar da yer alıyor. Bugün, rekabetçi bir yaşam alanında var olan her bir iştirakimizin, gerek çalışanlarımız gerekse halka arz olan şirketlerdeki paydaşlarımıza doğru bir hizmet sağlayabilmek adına iyi bir kurumsal yönetim şartnamesi ve kurum kültürünün vazgeçilmez olduğunu düşünüyorum.

onaylanmış ve yürürlüğe girmiştir. Maaşlardan, üçüncü kuşak temsilcilerinin yönetim kurulunda görev alma süreçlerine kadar her konuyu kurallar ve eşit haklar çerçevesinde yönetiyoruz. Babamızı ilk kuşak olarak kabul ederek, biz kurucu 6 kardeşi ikinci kuşak, çocuklarımızı üçüncü kuşak olarak tanımlıyoruz. Üçüncü kuşak gençlerimizin hepsi şirketlerimizde aktif olarak yer alıyor. Her biri eğitimleri ve ilgileri doğrultusunda farklı alanlarda görev yapıyor ve uyum içerisinde çalışıyor. Aile bireylerinin yönetim kurulundaki ağırlığı aynı, herkesin maaşı ise kriterle belirlenmiş durumda.

Aile şirketlerinde başarının anahtarı iş odağının sağlamlığı

Şirketlerin ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa devir oranı yüzde 15. Biz üçüncü kuşağımıza işlerimizi devrettiğimizde bu yüzde 15’in içinde olacağız. Bununla birlikte üçüncü kuşaktan dördüncü kuşağa devredilen şirket oranı, dünya ortalamasında yüzde 4-5 seviyesinde. Biz bu kültürü üçüncü kuşağımıza kazandırdığımızı düşünüyoruz. Onların da zamanı geldiğinde bu yüzde 4-5 oranının içinde yer alacakları bir yapıda şirketi sonraki jenerasyona gönül rahatlığıyla devretmelerini diliyorum. Bunun için de her koşulda nasıl hareket etmeleri gerektiği

konusunda onlara yol gösterecek, herkesçe kabul edilmiş bir rasyonele sahip olmalarının gerekli olduğuna inanıyorum.

Aile şirketlerinde verimli, huzurlu çalışmanın anahtarı iş odağının sağlam olmasıdır. Bunun sağlanmasının yolu içeride uyumlu ve adaletli bir yönetim anlayışının sağlanmasından geçiyor.

Doğanlar Holding bir aile şirketi olmakla birlikte her bir şirketin yönetim kurulunda profesyonel paydaşlar da yer alıyor. Bugün, rekabetçi bir yaşam alanında var olan her bir iştirakimizin gerek çalışanlarımız gerekse halka arz olan şirketlerdeki paydaşlarımıza doğru bir hizmet sağlayabilmek adına iyi bir kurumsal yönetim şartnamesi ve kurum kültürünün vazgeçilmez olduğunu düşünüyorum. Kurumsal yönetimin dört ana ilkesi; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluğun, doğru bir şekilde paylaşılması, iyi bir yönetim sürecinin planlanması ve hayata geçirilmesinde yönetim kurullarının ise hayati bir önemi var.

Yönetim kurulu üyeleri arasında adil görev dağılımı yapılmalı

Şirketlerin en önemli stratejik yapısı olan yönetim kurulu üyelerinin her biri, hissedarlarına değer yaratmak

adına doğru karar alma, yürütme ve temsil etmek için farklı görevleri üstlenmeli. Yönetim kurulu üyeleri arasında yapılacak adil bir görev dağılımı, başarılı bir sistemin de anahtarı olacaktır.

Bugün, kurumsal bir yönetim kurulunun ana görev adımlarını;

- Firmanın misyon ve vizyonuna uygun stratejilerinin oluşturulması
- Bu stratejilerin onaylanması
- Stratejilerin uygulanması sırasında sorumlu ekiplerin izlemesi ve yönlendirilmesi
- Hissedarların beklediği sürdürülebilir karlılığa ulaşmak için gerekli önlemlerin alınması

olarak belirtebiliriz.

Özellikle halka arz olan şirketlerde; yatırımcılar ve diğer ilgili paydaşlara şirket faaliyetleri hakkında doğru, tam, anlaşılabilir bilgilerin ulaştırılmasını sağlamak ise doğru bir yönetim için vazgeçilmezdir.

Kurumsal yönetimin dört ana ilkesi; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluğun, doğru bir şekilde paylaşılması, iyi bir yönetim sürecinin planlanması ve hayata geçirilmesinde yönetim kurullarının hayati bir önemi var.

Çeşitlilik yaklaşımı yönetim kurulunda da olmalı

Bu geniş sorumluluk ve zorlu görevlerin, hakkıyla yerine getirilmesi adına ise; doğru bir görev ve sorumluluk dağılımı esas alınmalıdır. Üye sayısından, yönetim kurullarında görev alan aile bireylerine, paydaşların yetkinliklerine göre görev dağılımlarının yapılması, özel komite ve grupların oluşturulması ise başarılı bir yönetim kurulunun temelini oluşturur. Yönetim kurulları ve kurumsal iletişim departmanları arasındaki bağ ise esas alınmalı ve sürekli kuvvetlendirilerek geliştirilmelidir. Bu kapsamda, dengeyi doğru sağlamak adına, değerli önerilerde bulunan bir kurul ve bu kurulla birlikte çalışan bir CEO ise başarılı bir yönetim kurulunun temelini oluşturacaktır.

Bugün, teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte yönetim kurullarına çok daha hızlı ve belirsiz anlarda karar verme görevi düşüyor. Hissedarlarla birlikte tüm çalışanlar, hızlı bir erişim ve sonuç görmek istiyor. Bu kapsamda günümüz trendlerinin de yönetim kurullarına adapte edilmesi büyük önem taşıyor. Örneğin son 8-10 yıldır sıklıkla bahsedilen diversity (çeşitlilik) kurum kültürlerinde kendine daha fazla yer bulmaya başladı.

Aynı tutumu yönetim kurullarına da adapte etmek büyük önem taşıyor. Kadın erkek sayısını mümkün olduğunca eşitlemek, doğru insanlar, doğru ekipler, doğru süreç yönetimi, doğru yönlendirme ve doğru denetleme ile yönetimi tamamlamak gerekiyor.



TÜSİAD, YATIRIMCI VE FİNANSMAN ODAKLI RİSK YÖNETİMİ VE RAPORLAMA BELGESİ'Nİ AÇIKLADI

TÜSİAD Çevre ve İklim Değişikliği Çalışma Grubu bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Sürdürülebilir Finansman Alt Çalışma Grubu tarafından hazırlanan Yatırımcı ve Finansman Odaklı Risk Yönetimi ve Raporlama Belgesinin tanıtım etkinliği 13 Haziran tarihinde düzenlendi. Etkinlikte, sürdürülebilir finansman araçları ve yeşil finansmana erişimin konuları ele alındı. Toplantının açılış konuşmasını TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve TÜSİAD Enerji, Çevre ve İklim Değişikliği Yuvarlak Masa Lideri Cevdet Alemdar yaptı. Alemdar konuşmasında, "Sürdürülebilirliğe olumlu katkı sağlayacak yatırımların desteklenmesi büyük önem taşıyor. Ülkemizde de etkin bir yeşil yatırım portföyünün geliştirilmesi için üretimde kaynak verimliliğinin ve döngüsellik finansal olarak desteklenmesi kritik önemde. Bu süreçte KOBİ'lerimiz de dahil olmak üzere iş dünyası için finansmana erişimde önemli fırsatlar bulunuyor" dedi.

Açılışın ardından, Yatırımcı ve Finansman Odaklı Risk Yönetimi ve Raporlama belgesinin sunumunu TÜSİAD Sürdürülebilir Finansman Alt Çalışma Grubu Başkanı Derya Özet Yalçı yaptı. Moderasyonunu TÜSİAD Çevre ve İklim Değişikliği Çalışma Grubu Başkanı Fatih Özkadı'nın üstlendiği panel oturumuna ise Akbank Yatırım Bankacılığı Bölüm Başkanı Hakan Birhan, Garanti BBVA Sürdürülebilir Finans Yönetmeni İrmak Kara Gül, TSKB Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü Grup Yöneticisi Can Ülkü ve Yapı Kredi Kurumsal İletişim Direktörü Arda Öztaşkın konuşmacı olarak katıldı.

Söz konusu belgede dünya genelinde iklim başta olmak üzere Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA) ve enerji hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi ve Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM) gibi küresel ticaret ve finans piyasalarını derinden etkileyecek gelişmelere ha-



zırlık yapılabilmesi için sürdürülebilir finansman ve raporlama alanındaki gelişmelere ayak uydurulması kritik önem taşıdığına vurgu yapılıyor.

TÜRKONFED'İN İŞ DÜNYASI İÇİN YEREL KALKINMA PROJESİ ZONGULDAK İLE DEVAM EDİYOR

TÜRKONFED ve CIPE iş birliğinde, iş insanlarının ve iş dünyası derneklerinin sürdürülebilirliği, organizasyon yapısının güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim alanında farkındalık oluşturulması amacıyla hayata geçirilen "İş Dünyası İçin Yerel Kalkınma" projesinin altıncı ve son etkinliği BAKZİFED ev sahipliğinde, Zonguldak'ta düzenlendi. İş dünyası ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla gerçekleşen etkinlikte, değişen dünya düzeninde kurumsal strateji ve organizasyon şemasının her zamankinden daha önemli olduğuna vurgu yapıldı.

Türkiye için hayalini kurdukları ve gerçekleşmesi için izini sürdükle-

ri kalkınma hedefleri kapsamında, Anadolu'nun ortak aklının itici güç olduğuna inandıklarını anlatan TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ramazan Kaya, sürdürülebilir kalkınmanın yerelden başlayarak bölgelere ve ülkemizin dört bir yanına yayılması için birleştirici güç olmak üzere projeler ürettiklerini söyledi. İş Dünyası İçin Yerel Kalkınma Projesi'nin yeni döneminde yapılacak toplantıların şirketler kadar iş dünyasına da büyük katkılar sağlayacağına inandıklarını vurgulayan Kaya şunları söyledi: "Bugünkü konumuz olan 'Kurumsal Strateji ve Organizasyon Şeması' şirketler için çok önemli. İncelikle şekillendirilmiş bir "strateji"nin koyulan her hedef

için kusursuz bir yolculuğu mümkün kılacığına inanıyoruz. Her şirketimiz, yer aldığı sektörde attığı adımları güçlü kılacak stratejileri kendi içgörürleri ile kurguladığı sürece hem hedeflerine başarıyla ulaş-



bilir hem de gelecekte söz konusu olabilecek risklere karşı önceden hazırlıklı olabilir. Kurumsal stratejinin etkinliğini mümkün kılacak olan ise net bir organizasyon şemasıdır. İyi kurgulanmış, karmaşadan uzak bir organizasyon şeması kurumlarımızın her bileşeni ile hedeflerine yürütmesini sağlar. Kurumsal hedeflere ulaşmada, stratejileri uygulamada ve tüm iyileştirmelerde şirketlerimiz için kusursuz olması gerektiğine inandığımız bu alanda şirket yöneticilerimiz de büyük sorumluluklar düşüyor."

TÜRKONFED



CDP İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SU PROGRAMI LİDERLERİ AÇIKLANDI

Türkiye çalışmalarını Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun üstlendiği dünyanın en büyük çevre raporlama platformu CDP, 19 Nisan 2022'de CDP Türkiye 12. İklim Değişikliği Sanal Konferansı ve Ödül Töreni'ni gerçekleştirdi. Garanti BBVA'nın ana sponsoru olduğu konferansta, CDP İklim Değişikliği ve Su Programı 2021 Türkiye Sonuçları ve CDP Liderleri açıklandı.

Konferansın ana konuşmacısı olan COP25 İklim Şampiyonu Gonzalo Muñoz Abogabir, özel sektörün iklim değişikliği konusunda harekete geçmemesinin maliyetinin harekete geçmekten çok daha yüksek olduğunu giderek daha fazla anladığını belirterek şu açıklamada bulundu: "Türkiye'de çevresel verileri açıklayan şirketlerin bu yıl Supplier Engagement Rating'de önemli ilerlemeler kaydettiğini biliyorum, bu da aslında iklim krizini çözebilmemiz için ilerlememiz gereken yolda olduğumuzu gösteriyor. Şirketler, yalnızca kendi çevresel etkilerini değerlendirmeli, aynı zamanda tedarikçilerinin de harekete geçmesini sağlamalıdır. Enerji geçişi, elektrikli araç teknolojisi, sürdürülebilir şehirler, yeşil hidrojen ve amonyak, akıllı tarım, kamu ve özel ortaklıkları ve döngüsel ekonomi için daha fazla alan açmamız

gerekiyor. Gönüllü bir taahhüdün sonrasında öğrenerek, gelişerek, çevresel verileri açıklayarak, paranın gücüne uyum sağlanmalı ve gönüllü taahhütten düzenlenmiş taahhütlere geçilmelidir. Bu, özel sektörün iklim sorumluluğu ve iklim dayanışması için, devletin ise hırs döngüsünü hızlandırması için çok önemli bir andır."

En yaygın raporlanan risk türü regülasyonlarla ilgili

CDP İklim Değişikliği ve Su Programı 2021 Türkiye Raporu'nun sonuçlarını paylaşan Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu CDP Türkiye Projeler Yöneticisi İdil Zeynep Dağdemir, Türkiye'de CDP İklim Değişikliği Programı ile Su Programı'na yanıt veren şirketlerin sayısının 2021'de de artışını sürdürdüğünü belirterek şöyle konuştu:

"Şirketlerde iklimle ilgili konuların yönetim kurulu düzeyinde gözetimi

yıldan yıla artıyor. İklimle ilgili konuları her yönetim kurulu toplantısında gündeme alan şirketler geçen yıl yüzde 33 oranla 18 şirket iken bu yıl yüzde 53 oranla 34'e yükseldi. Şirket faaliyetlerini doğrudan etkileyen iklim değişikliği ile ilgili risklerin oranı her geçen yıl artıyor. 2021'de Türkiye'de raporlama yapan şirketlerin yüzde 97'si iklim değişikliğine bağlı risk tanımladı. Artık neredeyse tüm şirketler iklim değişikliğinin yarattığı risklerin farkında ve çeşitli önlem mekanizmaları geliştiriyor. İş dünyasının geldiği noktada kurumsal yönetimin iklim krizi konusuna tam katılımı yeni bir iş normali yarattı. Şirketler tarafından en yaygın raporlanan risk türü, düzenlemeler ve regülasyonlarla ilgili (yüzde 77).



Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB), 22. Olağan Genel Kurulu 24 Mayıs'ta İstanbul'da gerçekleştirildi. Genel kurulun ardından gerçekleştirilen yönetim kurulu toplantısında hali hazırda başkan olan Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi İbrahim Öztop, 2022 - 2024 dönemi için

İBRAHİM ÖZTOP, TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI BİRLİĞİ BAŞKANLIĞINA YENİDEN SEÇİLDİ

yeniden Yönetim Kurulu Başkanlığına seçildi. Başkan vekilliğine ise TEB Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Genel Müdürü Mustafa Selim Yazıcı'nın devam etmesine karar verildi.

Genel kurul sonrası bir açıklama yapan İbrahim Öztop, "TSPB'nin başkanlığı görevini, 10 Eylül'de devralmıştım, beni bu önemli göreve ikinci kez layık gören tüm yönetim kurulu üyelerimize teşekkürlerimi iletmek isterim. Özverili çalışmalarıyla birliğimizin ve sektörümüzün gelişmesine önemli katkı ve destek sağlayan yönetim, denetleme kurulu, disiplin komitesi üyelerine de değerli katkıları ve emekleri için teşekkürlerimi sunarken yeni dönemin ülkemize,

Birliğimize ve üyelerimize hayırlı olmasını dilerim." dedi.

Sermaye piyasalarının gelişmesinde, büyümesinde birliğin büyük değer sağladığını kaydeden Öztop, "Birliğimiz; hem talep hem de arz tarafında sermaye piyasalarımızın gelişmesini sağlayacak ortak değerlerin yaratılmasında her zaman öncü ve yaratıcı bir rol oynadı. Başta yatırımcıların bilgilendirilmesi. Birliğimizin bu önemli ve değerli katkılarının önümüzdeki yıllarda da katlanarak devam ettirmek için yönetim kurulu üyelerimizle, denetleme kurulu ve disiplin komitesi üyelerimizle var gücümüzle çalışmalarımıza devam edeceğiz." diye konuştu.

DAVOS'TA DÜNYAYI BEKLEYEN ALTI KONU ÖNE ÇIKTI



Mayıs ayında düzenlenen 2022 Dünya Ekonomik Forumu, Kovid-19 salgınının ardından gerçekleşmesi nedeniyle dünya siyaseti ve ekonomisi için daha önemli hale geldi. Zirvede liderlerin vereceği mesajlar, merakla bekleniyordu. Çok sayıda sorunun masaya yatırıldığı zirveye 2 bin 500 lider ve uzman isim katıldı. Zirve boyunca gerçekleştirilen toplantı, açıklamalar ve kamuoyuyla paylaşılan raporlar ışığında 6 ana başlık üzerinde duruldu.

Ukrayna sorunu ve küresel iş birliği

Davos 2022, Ukrayna'nın savaşı kazanması ve savaştan sonra ülkeyi yeniden inşa etmek için "mümkün olduğunca hızlı" yardım çağrısında bulunan Ukrayna Devlet Başkanı Volodymyr Zelensky'nin konuşmasıyla başladı. Katılımcılardan Rusya'ya yaptırımları artırma çağrısında da

bulunan Zelensky'nin bu çağrısı, zirve boyunca konuşuldu. Zelensky ayrıca, "azami" yaptırımlar ve "Rusya pazarından tamamen çekilme" çağrısında bulundu.

İklim, gıda, enerji

Artan emisyonlar, yükselen enerji fiyatları ve artan gıda fiyatlarına Ukrayna-Rusya savaşının yansımaları da eklenince, bu üç madde Davos 2022'de daha ciddi bir ton aldı.

Bir sonraki salgına hazırlanmak

Kovid-19, her alanda tüm insanlığı çeşitli dersler verdi, var olan sorunları derinleştirdi. Çalışmalar, yeni salgınların olacağını da gösterince Davos'ta konu bu oldu. Salgında, insanların aşya erişimde yaşadığı adaletsizliğe dikkat çekildi. BM Genel Müsteşarı ve

HIV/AIDS Ortak Programı'nın (UNAIDS) İcra Direktörü Winnie Byanyima, ırkçılık konulu bir oturumda "İrkçilik sadece siyahların veya esmerlerin polis şiddeti yüzünden nefes alamamaları değildir. Hayat kurtaran, salgına son veren ilaçlardan mahrum bırakılmalarıdır." dedi.

Toplumsal cinsiyet, eşitsizlik ve yarının işleri

Salgında yakıcı bir biçimde hissedilen toplumsal cinsiyet eşitsizliği de zirvenin ana konularından biriydi. Kayıt dışının artması, kayıtlı çalışanlar arasındaki eşitsizlik, düşük ücretli bakım işlerinin kadınların omuzlarına yıkılması gibi konulara değinildi. Oxfam International'ın İcra Direktörü Bucher, "Cinsiyet Eşitliğine Ulaşmak" başlıklı oturumda yaşanan adaletsizliklere vurgu yaptı. Ayrıca "Yarının İşleri: Ekonomik İyileşmede Sosyal İşlerin Üçlü Getirisi" raporunda da eğitim, sağlık ve bakım alanlarında yeni bir yatırım dalgası başlatılmasına da vurgu yapıldı.

Geleceğimiz dijital

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Yöneticisi Achim Steiner, forumun "Liderle Tanış" podcast'ine verdiği demecinde, "Dijitalleşmenin bir parçası değilseniz, dışındasınız" sloganını kullandı. Sağlık, finans ve eğitime ekonomik dijital erişimi artırmayı amaçlayan bir Forum girişimi olan Edison Alliance, dijital katılımı teşvik etmek için bir dijital politika gezgini başlattı.



OECD Kurumsal Yönetim Komitesi, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni gözden geçiriyor. Kasım 2021'de başlatılan ve 2023'te tamamlanacak bu süreçte OECD, G20 ve FSB üyeleri ve diğer ülkeler Komite'nin bölgesel Yuvarlak Masa Toplantıları (Asya, Latin Amerika ve Orta Doğu ve Kuzey Afrika) aracılığıyla incelemeye katılıyor.

G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NI GÖZDEN GEÇİRME SÜRECİ BAŞLATTI

Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından kabul edilen Görev Tanımı ve Yol Haritası, gözden geçirme için ana öncelikleri ve zaman çizelgesini belirledi. İncelemenin genel amacı, krizin sermaye piyasaları ve kurumlar yönetim uygulamaları üzerindeki yapısal etkilerini dikkate alarak, özellikle ilgili unsurları Kovid-19 sonrası ortama uyarlayarak ilkeleri güçlendirecek. Gözden geçirilmiş ilkelerle, daha iyi risk yönetimi yoluyla kurumsal sektörün direncini güçlendirmeyi ve şirketlerin sermaye piyasalarından

finansmana erişimlerini iyileştirmeyi amaçlanıyor.

Ekim 2021'de OECD Bakanları ve G20 Liderleri, Komite'nin ilkeleri gözden geçirme kararını desteklediğini açıklamıştı. Bakanlar ve liderler, "iyileşmeyi desteklemek için iyi kurumsal yönetim çerçevelerinin ve iyi işleyen sermaye piyasalarının önemini kabul etti ve G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin gözden geçirilmesini sabırsızlıkla bekliyoruz" mesajı da vermişti.



ERDEM
SAĞLIK GRUBU

İnsana Hizmet ERDEM'dir



Çakmak



Güneşli



Çamlıca



35 Yıldır

Aynı Heyecanla, Aynı Güvenle...

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri 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 uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Plat-

formu'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 (yüzde 25 ağırlık ile) 2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (yüzde 25 ağırlık ile) 3. Menfaat sahipleri (yüzde 15 ağırlık ile) 4. Yönetim Kurulu (yüzde 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 veriler 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 57 şirket yer almaktadır.

Bu sayfadaki veriler, 2021 ve 2022 notlarını içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.



BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERECELENDİRME NOTLARI

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

96.59 18/02/2022 SAHA

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.

92.60 26/10/2021 SAHA

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

94.09 29/09/2021 SAHA

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.

92.57 21/09/2021 SAHA

Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.

96.24 01/10/2021 SAHA

Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.

95.53 23/03/2022 SAHA

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.

96.34 17/05/2022 SAHA

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

96.85 28/12/2021 SAHA

Şekerbank T.A.Ş.

94.60 25/01/2022 SAHA

Coca Cola İçecek A.Ş.

94.68 02/07/2021 SAHA

Arçelik A.Ş.

96.74 16/07/2021 SAHA

TAV Havalimanları Holding A.Ş.

96.70 13/08/2021 SAHA

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)

95.86 19/10/2021 SAHA

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.

95.27 05/11/2020 SAHA

Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

92.77 17/12/2021 SAHA

Türk Telekomünikasyon A.Ş.

94.03 14/12/2021 SAHA

Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri

95.24 03/12/2021 SAHA

Turcas Petrol A.Ş.

95.80 28/02/2022 SAHA

Park Elektrik A.Ş.

91.27 04/06/2021 SAHA

Aygaz A.Ş.

94.95 21/06/2021 SAHA

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

91.42 17/02/2022 DRC

Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)

95.21 09/07/2021 SAHA

İhlas Holding A.Ş.

84.99 28/07/2021 JCR EURASIA RATING

İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

85.50 28/07/2021 JCR EURASIA RATING

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.

97.00 17/12/2021 KOBİRATE

Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.

93.31 18/11/2021 SAHA

Türkiye Halk Bankası A.Ş.

94.51 28/06/2021 JCR EURASIA RATING

Global Yatırım Holding A.Ş.

91.40 23/11/2021 KOBİRATE

Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.

94.70 17/08/2021 KOBİRATE

ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.

92.80 04/11/2021 SAHA

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.

93.59 19/11/2021 SAHA

Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.

93.51 10/12/2021 SAHA

Creditwest Faktoring A.Ş.

89.02 18/05/2022 DRC

Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95.40 19/11/2021 KOBİRATE

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

96.81 12/08/2021 KOBİRATE

Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.

97.49 14/07/2021 SAHA

Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

96.33 23/11/2021 SAHA

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

97.91 10/12/2021 JCR Eurasia Rating

Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.

95.51 16/12/2021 SAHA

Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.

91.51 06/08/2021 SAHA

Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

94.21 31/05/2021 KOBİRATE

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.

95.70 26/07/2021 KOBİRATE

Anadolu Sigorta

95.49 09/11/2021 SAHA

Migros

96.69 28/12/2021 SAHA

Akmerkez GYO

95.44 07/12/2021 SAHA

Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

92.23 25/02/2022 JCR Eurasia Rating

TAT Gıda

95.17 28/12/2021 SAHA

Batçım

89.88 29/07/2021 KOBİRATE

EnerjiSA

95.09 21/12/2021 SAHA

Türkiye Sigorta A.Ş.

93.60 12/01/2022 KOBİRATE

İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.

95.10 25/08/2021 KOBİRATE

İş Finansal Kiralama A.Ş.

92.91 28/12/2021 SAHA

Aksa Enerji Üretim A.Ş.

93.45 02/07/2021 SAHA

Qua Granite Hayal Yapı Ürünleri San. Tic. A.Ş.

80.05 10/09/2021 SAHA

Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

82.8 30/09/2021 KOBİRATE

Alarko Holding A.Ş.

89.7 01/10/2021 KOBİRATE

Şeker Finansal Kiralama A.Ş.

80.1 27/10/2021 KOBİRATE

Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.

94.75 20/04/2022 SAHA

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER

Darüşşafaka Cemiyeti

97.40 29/12/2021 KOBİRATE

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

97.30 24/12/2021 KOBİRATE

Pasha Bank

92.29 08/06/2021 JCR EURASIA RATING

Garanti Finansal Kiralama A.Ş.

94.90 05/10/2021 KOBİRATE

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

96.10 24/12/2021 KOBİRATE

Türkiye Sigorta (Eski HalkSigorta+ GüneşSigorta+ZiraatSigorta)

93.47 14/07/2021 SAHA

SÜTAŞ

95.96 30/12/2021 SAHA

Çağdaş Faktoring A.Ş.

80.42 23/05/2022 KOBİRATE

ÜNSPED

93.04 22/04/2022 SAHA

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı

96.30 29/12/2020 KOBİRATE

Türkiye İç Denetim Enstitüsü

94.90 29/12/2021 KOBİRATE

Garanti Filo

93.80 24/05/2022 KOBİRATE

Moda Deniz Kulübü

93.60 24/12/2021 KOBİRATE

Alternatifbank A.Ş.

92.81 19/11/2021 SAHA

50 YILLIK GÜCÜMÜZLE TÜRKİYE İÇİN ÇALIŞIYORUZ

Kibar Grubu olarak

köklü yönetim geleneğimizle, sürdürülebilir yenilikçi bakış açımızla, her biri sektöründe öncü olan 20'yi aşkın şirketimizle ve 5 bin kişilik kocaman ailemizle 2025 hedeflerimiz doğrultusunda büyümeye ve ihracatta sektöründe Türkiye birincisi olarak ülkemizin adını dünyaya duyurmaya devam ediyoruz.



50
YIL  Kibar

Assan Alüminyum | Assan Hanil | Assan Panel | İspak Ambalaj | Posco Assan | TSI Uçak Koltuk Üretimi
Assan Gayrimenkul | Assan Yapı | Kibar Dış Ticaret | Kibar Enerji | Kibar International
Assan Bilişim | Assan Lojistik | Assan Port | İnteraktif Çevre Danışmanlık | IRB Sigorta

İtalyan ressam Mariotti'nin, "DENİZ VE ÖTESİ" Haliç'e geldi

Rahmi M. Koç Müzesi, İtalyan ressam Lorenzo Mariotti'nin 33 yağlı boya eserinden oluşan "Deniz ve Ötesi" başlıklı kişisel sergisini 11 Eylül tarihine kadar sanatseverlerle buluşturuyor.

Denizcilik konusundaki uzmanlığını tablolarla yansıtan Mariotti'nin 33 yağlı boya eserinden oluşan sergi, 11 Eylül 2022'ye kadar ziyaret edilebilecek. Denize ait her şeyi günlük hayattan enstantaneler ile sunarak, sanatseverleri farklı deneyimlere ortak

ediyor. Denizcilik konusundaki birikimini İtalyan Deniz Kuvvetleri'ne ait efsanevi eğitim gemisi Amerigo Vespucci'de bölüm başkanı olarak görev yaptığı yıllarda edinen sanatçı, mimariden manzaraya, natüromorttan portreye kadar geniş bir yelpazede, ahşap veya tuval üzerinde yağlı boya ve sulu boya çalışıyor.

RAHMI M. KOÇ MÜZESİ
İSTANBUL
7 HAZİRAN - 11 EYLÜL 2022



Ödüllü sanatçı EKŞİOĞLU, İstanbulluları "KARMA"ya çağırıyor



27 uluslararası, 44 ulusal olmak üzere toplam 71 ödül alan sanatçı Gürbüz Doğan Ekşioğlu'nun "Karma" başlıklı sergisi sanatseverleri

bekliyor. Sergide Gürbüz Doğan Ekşioğlu'nun Yağlıboya Tuval eserleri ve Fine Art edisyonlu baskı çalışmalarının yanı sıra baskı üzerine sanatçının müdahale ettiği karışık teknik eserleri de olmak üzere 30'dan fazla eser sanatseverlerin izlenimine sunuluyor.

Serginin tanıtım broşüründe sanatçının eserleri şöyle yorumlanıyor: "Öyküsellik, keskin bir ironi ile keşif onun yapıtlarında, bakışta anlam netleşir. Gürbüz Doğan, anlatır; birkaç çizgi,

imge ve figürle... Kedilerin ironik bakışı, kuşların umudu, kitapların ağırlığı, zamanın saatlerle ortaya çıkan kaotik devinimi, merdivenlerin yukarıya sonsuza uzanışı, bazen yaşamımızda iz bırakmış kimliklere saygı duruşu; salt sanatçının değil bütün bunları içselleştirmiş diğerlerinin de seçimidir. Sanatçı malzemesini seçer, onu tekniği, birikimi, duyarlılığı ile harmanlar. Sonunda izleyiciye kalan kendi seçimleriyle yüzleşmedir."

BRIEFLYART GALERİK,
İSTANBUL
4 AĞUSTOS - 18 EYLÜL 2022

JAPON PİYANİST HIROMI solo performans için İstanbul'a geliyor

Japonya'nın dünyaya kazandırdığı caz piyanistleri arasında yerini alan piyanist ve besteci Hiromi Uehara, 2003'te Telarc etiketiyle yayınladığı ilk albümü "Another Mind"dan beri standardından ve virtüözlüğünden asla ödün vermiyor. Japonya'da doğan ve 6 yaşında piyano çalmaya başlayan yetenekli piyanist, hem Doğu hem Batı'da dinleyenleri ve eleştirmenleri enerjisine, yaratıcılığına ve cazın sınırlarını yeniden yorumlayışına hayran bırakıyor.

Henüz 14 yaşındayken Çek Filarmoni Orkestrası'yla çalışan, 17 yaşındayken de tesadüfen tanıştığı Chick Corea ile birlikte çalma fırsatı yakalayan Hiromi, 1999 yılında girdiği Berklee School of Music'te eğitim aldı. 12'nci ve son albümü olan Silver Lining Suite'i 8 Eylül 2021'de yayınlayan sanatçı, solo piyano performansıyla 12 Ekim'de İstanbul konserine çıkacak.

ZORLU PSM,
İSTANBUL / 12 EKİM 2022



FESTİVAL

Gümüşlük Festivali,
“SUDA,
KUMDA,
TAŞTA”
konseptiyle
Bodrumluları bekliyor



19. Uluslararası Gümüşlük Müzik Festivali, bu yıl da dopdolu bir programla Bodrumlu sanatseverlerle buluşuyor. 18 Temmuz'da İspanyol piyanistler Juan Lago ve Belen Navarro'nun konseriyle açılan festivalin bu yılki teması, 'Suda, Kumda, Taşta konseptleri' olarak açıklandı. Uluslararası Gümüşlük Müzik Fes-

tivalinde bu yıl, 25 konser, performans ve gösteri yer alacak. Festival, önceki yıllarda olduğu gibi bu yıl da yine Bitez'deki Zefirya Kültür Merkezi'nde iki konserle sanatseverlerle buluşacak. "Taşta" başlıklı konserler 25 asırlık tarihi taş ocağında gerçekleşirken, "Kumda" ve "Suda" başlığı altındaki konserler Gümüşlük

sahilindeki festival merkezinde düzenlenecek. Festivalde Eylül ayında, "Yeşil Yaşam Gümüşlük" etkinlikleri öne çıkacak.

BODRUM'UN FARKLI MEKANLARI
10 TEMMUZ
14 EYLÜL 2022

FİLM

Ayvalık'ta
FİLM ŞÖLENİ

İlk kez düzenlendiği 2018 yılından beri başta Ayvalıklılar olmak üzere sinemaseverlerin büyük ilgi gösterdiği Başka Sinema Ayvalık Film

Festivali, bu yıl Seyir Derneği'nin çatısı altında Ayvalık Uluslararası Film Festivali adıyla düzenleniyor. Festival kapsamında farklı ülke sinemalarından ödüllü filmler izleyicileri buluşacak. Ayrıca paneller ve söyleşilerin de olacağı festival kapsamında Türkiye'nin her köşesinden gelen

sinema öğrencileri, festival organizasyonunda görev alırken aynı zamanda sinema endüstrisinden katılımcılarla buluşacakları atölyelerde tecrübe edinecek, sektörle tanışma fırsatı bulacak.

AYVALIK / 16-21 EYLÜL 2022



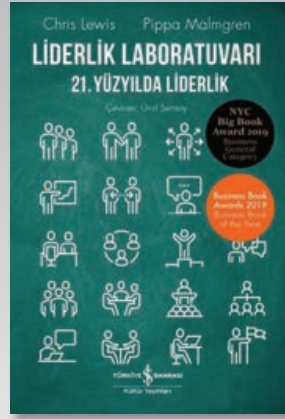


Yeni Şef: Bürokratik Tutuculuk ve Liderlik

VakıfBank Kültür Yayınları, Alman hukuk sosyoloğu ve hukuk kuramcısı Niklas Luhmann'ın yazdığı "Yeni Şef: Bürokratik Tutuculuk ve Liderlik" adlı eserini okurla buluşturdu. Kitapta, iş yaşamında yazılı ve yazılı olmayan kurallar, çalışanlar arasındaki gruplaşmalar ve rekabet gibi meselelere değiniliyor. Kitap, "Yeni Şef", "Sosyal Düzenin Doğaçlama Oluşumu", "Gözetim veya Üstleri Yönetme Sanatı" ve "Kanıtlar" başlıklı dört bölümden oluşuyor.

Yazar kitapta, patron ve çalışan arasındaki çatışmaya dair şu gözlemlerini okurla paylaşıyor: "Aslında, üstler ve astlar arasındaki açık çatışmalar nadirdir ve bu her daim güç ilişkilerinin bozulması anlamına gelir. Güvene dayalı iş birliği sayesinde güç her iki tarafta da artırılabilir. Buna karşın sabotaj ise durağanlığa sebep olur ve gerçekten sadece bürokratik değil siyasi bir anlam ifade edebilir. Böyle bir sistem, her iki tarafın da kendi güçlerinin menfaati için karşısındakinin gücünü koruması ve ona saygı duymasıyla kendi kendini dengeler."

Niklas Luhmann; bir iş yerinde iyi bir yöneticinin sahip olması gereken iki temel özellikten birinin "dayanma ve gerilimi dengeleme yeteneği", ikincisinin ise "sürekli diyaloga girme isteği" olduğunu belirtiyor.



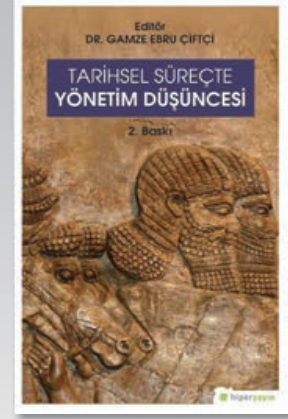
Liderlik Laboratuvarı 21. Yüzyılda Liderlik

Liderlik becerisi deyince aklımıza gelen her şey, son 25 yılda temelden değişti. Çünkü 21. yüzyılda, hepimiz gibi, liderler de bambaşka bir dünyadalar. Pek çok üst düzey yöneticinin uykularını kaçırarak yeni bir dünya düzeni ve yepyeni küresel tartışma başlıkları var: Sarsıcı ekonomik hareketler, Brexit, enflasyon, politik iktidarlar, kripto paralar, yeni duvarlar, robotlar...

Günümüz liderleri tüm bunlarla nasıl baş edebilir?

Chris Lewis ve Dr. Pippa Malmgren, Liderlik Laboratuvarı'nda, bu büyük değişim çarkına nasıl ayak uydurabileceği konusunda yol gösteriyor, ipuçları veriyor, örnekler üzerinden sorular yöneltiyorlar. Sadece eski kuralların neden artık işlemeyeceğini açıklamakla kalmıyor, aynı zamanda yeni dünya düzeninde yerleşen yeni değerleri, bu yeni düzenin nasıl bir liderlik beklediğini anlatıyorlar.

Liderlik Laboratuvarı liderlerden, "yalnız işlerini doğru yapmalarının değil, aynı zamanda doğru işler yapmalarının beklendiği" 21. yüzyılda, güçlü, istikrarlı ve sağlam bir liderlik kurabilmenin sırlarını paylaşarak eşsiz bir vizyon sunuyor.



Tarihsel Süreçte Yönetim Düşüncesi

Bilimdeki her bir gelişme insan ve toplum yaşamını şekillendirirken, yaşanan toplumsal olaylar da bilimin şekil değiştirmesine katkı sağlamıştır. Özellikle 20. yüzyıldan sonra bilim ortaya koyduğu konular daha önceki yıllarda ise devlet insanlarının ögütlerinde ve felsefecilerin söylemlerinde rastladığımız yönetim kavramı; hangi çağda, hangi toplulukta olursa olsun önemini her zaman korumuştur.

Tarihsel süreç içinde bilimin, teknolojinin, insanın ve insanlığın değişimi ve gelişimi ile birlikte yönetim düşüncesi de değişmiştir. Elbette bugün "en iyi yönetim nasıl olmalıdır" sorusuna cevap aramak istiyorsak yönetim düşüncesini kronolojik süreci içinde doğru bir şekilde analiz edip, bu düşüncenin dönemin şartlarında değerlendirerek gerekli bilgi daracığını oluşturmamız gerekir.

Bu bilgi birikiminin bugünün yönetim anlayışında katma değere dönüştürülmesinin yönetim biliminin gelişimi açısından oldukça önemli olduğunu da unutmamalıyız. Bu fikirden hareket edilerek tasarlanan bu kitapta "yönetim" kavramının tarihsel süreç içinde günümüze kadar nasıl bir evrimden geçtiği, akademisyenlerin kaleminden aktarılıyor.



YENİ
S-CROSS
DEĞİŞTİR MODUNU



Suzuki Akıllı Hibrit Teknolojisi ve ALLGRIP 4x4 Sürüş Sistemi ile donatılan Yeni Suzuki S-CROSS, şimdi daha güçlü SUV tasarımı, geniş bagaj hacmi, düşük yakıt tüketimiyle Türkiye'de.

Test et, keşfet.

#HibritinTurbosu



444 5 795

iletisim@suzuki.com.tr

/suzukiturkiye

/suzukiturkiye

/suzuki_tr



İKLİM DOSTU HAREKET İLE GELECEĞİ BİRLİKTE İYİLEŐTİRELİM

Arçelik olarak, İklim Dostu Mağazamız, dönüőtürölmüş malzemelerden ürünlerimiz ve solar enerji sistemlerimizle daha iyi bir geleceğe öncölük ediyoruz. Siz de yapacağınız küçük dönüőümlerle İklim Dostu Hareket'e katılın, geleceği birlikte iyileőtirelim.

Detaylar: arcelik.com.tr/iklim-dostu-hareket

