



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



**PROF. DR. GÜLER ARAS**  
YTÜ FİNANS, KURUMSAL YÖNETİM  
VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MERKEZİ  
KURUCU DİREKTÖRÜ



**PROF. DR. ÇAĞLAR  
MANAVGAT**  
BİLKENT ÜNİVERSİTESİ  
HUKUK FAKÜLTESİ ÖĞRETİM ÜYESİ



**DR. ŞULE KORKMAZ**  
ECZACIBAŞI HOLDİNG A.Ş.  
SERMAYE PİYASASI  
DİREKTÖRÜ



**AV. BURÇAK ÜNSAL**  
TKYD YÖNETİM KURULU ÜYESİ  
ÜNSAL HUKUK BÜROSU  
KURUCU ORTAK

# Sütün bereketi Türkiye'nin dört bir yanına yayılıyor

**Karacabey, Aksaray ve Tire'den sonra, Türkiye'nin en büyük “Çiftlikten Sofralara” entegre sütçülük projesi “Sütaş Doğu-Güneydoğu Anadolu Sütçülük Projesi, Bingöl Entegre Tesisleri” yatırımı adım adım ilerliyor**



**Sütaş'ın Aşkı  
Türkiye Aşkı**



**DR. TAMER SAKA**  
Yönetim Kurulu Başkanı

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

Daha önce deneyimlemediğimiz bir dönemden geçiyoruz. Ekonomik güçler arasında denge oluşturma ve dijitalleşmenin yarattığı baş döndürücü değişim bir tarafta, Covid-19 pandemisi ve iklim krizinin yol açtığı doğal afetler bir tarafta... Geçmişe nazaran riskler de çoklu değişken ortamlar da giderek artıyor.

Ülkelerin, kurumların, şirketlerin ve hatta bireylerin bu yapının içerisinde nerede ve nasıl rol alacaklarına dair bir tanımlama süreci yaşarken, sorunlarımızı çözmek için yeni vizyonlara, büyüme hikayelerine ihtiyacımız olduğu çok açık. Artık son derece akılcı olmak, bunu yaparken de hem kısa vadeli hem de orta ve uzun vadeli perspektifi yönetebilme kabiliyetini geliştirmek, riski ve risk yönetimini hayatımızın merkezine koymak ve sürdürülebilir güven ortamını oluşturmak durumundayız. Bunun en temel gerek şartı da kurumsal yönetim ilkelerini benimsemek ve kültürümüzde adapte etmekten geçiyor.

Hiç kuşkusuz bu dönüşüm çağında kurumsal yönetim kavramı da değişiyor, gelişiyor. Bu değişimleri yakından takip ederek uygulamak, kurumsal yönetimin sağladığı faydaları artırırken, fırsatları da beraberinde getiriyor. İşte biz de buradan yola çıkarak Kurumsal Yönetim Dergimizin yeni sayısında “Kurumsal Yönetimde Gündem” temasını ele aldık. Değerli üyelerimizin ve konuk yazarlarımızın katkılarıyla kurumsal yönetim alanındaki yeni gelişmeleri masaya yatırdık. Çünkü kurumlarımızın özellikle OECD ve Avrupa Birliği tarafındaki yeni düzenlemeler hakkında

bilgi sahibi olmasını önemsiyor, yaşadığımız birçok zorluğu, bu düzenlemeler ışığında düzenleyeceğimiz sistemler ile aşabileceğimize inanıyoruz. Bizler artık sistemlerin ön plana çıktığı, hesap verebilir, sorgulanabilir, adil ve şeffaf sistemlerin oluşturulmasını garanti altına alacak anlayışın yerleştiği, bireylerden ziyade sistemlerin konuşulduğu bir anlayışı odağımıza almak durumundayız.

Öte yandan sınırsız bir potansiyelini bulunan ülkemizin ve iş dünyamızın yeni vizyonunun yeşil dönüşüme ve dijitalleşmeye dayanması gerektiğini savunuyoruz. Bu nedenle yeni sayımızda, ikiz dönüşüm olarak adlandırılan bu süreçle bağlantılı gelişmeleri de masaya yatırdık. Eğer bu vizyonu ortaya koyan bir irade gösterir ve bunu kararlılıkla uygularsak çok kısa sürede önemli farklar yaratabiliriz. Elbette kurumsal yönetim yaklaşımı da bu noktada büyük önem taşıyor.

Değerli okuyucularımız,

Kurumsal Yönetim Dergimizin bu yılki son sayısında, içinden geçtiğimiz dönemin getirdiği değişimleri farklı bakış açılarıyla ele aldık. 2022 yılında belirsizliklerin sona ermesini dileyerek hepinize keyifli okumalar diliyorum.

Saygı ve sevgilerimle.

## TKYD HABERLER

6

- 2021 OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI
- TKYD YÖNETİM KURULU OLARAK ATAMIZIN HUZURUNDAYDIK
- YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ MENTORLUK VE GELİŞTİRME PROGRAMI BAŞLIYOR
- TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ'NE 19 YENİ TÜZEL ÜYE
- TKYD'DEN YENİ REHBER YAYIN
- BAŞKANIMIZ DR. TAMER SAKA CANLI YAYIN KONUKLUKLARINDA KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTI
- DÜZENLEDİĞİMİZ WEBİNARLARIMIZ İLE İŞ DÜNYASININ GÜNDEMİNDEKİ KONULARI KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA ELE ALDIK
- TKYD OLARAK ÜNİVERSİTELERDE KURUMSAL YÖNETİM DERSLERİNE KONUK KONUŞMACI OLUYORUZ
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR



## TÜRKİYE'DEN

16

- 25. ULUSLARARASI TÜRKİYE İÇ DENETİM KONGRESİ
- YÜZYILLIK MARKA OLMAK
- TÜSİAD TARAFINDAN "YENİ BİR ANLAYIŞLA GELECEĞİ İNŞA: İNSAN, BİLİM, KURUMLAR RAPORU" YAYINLANDI

## DÜNYADAN

18

- PANDEMİ KISITLAMALARI SONRASI İŞLETMENİZDE DAHA ÇEVİK (AGILE) BİR KÜLTÜR GELİŞTİRME WEBİNARI
- "İKLİM RİSKLERİNİ YÖNETMEK, KAYIP VE ZARARLARLA YÜZLEŞMEK" RAPORU YAYINLANDI

## MAKALE / PROF. DR. ÇAĞLAR MANAVGAT

20

- AVRUPA BİRLİĞİ'NİN PAY SAHİPLİĞİ HAKLARININ KULLANILMASINA İLİŞKİN DÜZENLEMELERİ KARŞISINDA TÜRKİYE'NİN KONUMU

## RÖPORTAJ / PROF. DR. GÜLER ARAS

24

- "TÜRKİYE EKONOMİSİ VE SANAYİSİNİN YEŞİL DÖNÜŞÜMÜ; KAPSAYICI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR BÜYÜMENİN TESİS EDİLMESİNİN YANI SIRA ÜLKEMİZİN AVRUPA BİRLİĞİ BAŞTA OLMAK ÜZERE, ÜÇÜNCÜ ÜLKELERE İHRACATINDA REKABETÇİLİĞİNİN KORUNMASI VE GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN KAÇINILMAZ BİR GEREKLİLİK"

## MAKALE / DR. SELMA KURTAY

30

- G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNDEKİ YENİLİKLERİN ÜLKEMİZ MEVZUATI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

## MAKALE /AV. BURÇAK ÜNSAL

34

- TÜRKİYE'DE KRİPTO PARALARIN DÜZENLENMESİ

## MAKALE /DR. ŞULE KORKMAZ

38

- HALKA AÇILACAK ORTAKLIKLARIN KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİ AÇISINDAN DİKKAT ETMESİ GEREKEN KONULAR

## MAKALE / TUNÇ KİP - TİMÜÇİN KİP

42

- AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, BAŞARILI DÖNÜŞÜM YÖNETİMİ İLE MÜMKÜNDÜR

## BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

46

## BASINDA TKYD

48

## KÜLTÜR SANAT

50

## KİTAPLIK

54



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  
abalcalar@tkyd.org

Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi  
No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 Beşiktaş/İstanbul  
Tel: 0 216 347 62 00  
www.tkyd.org

Baskı&Cilt Matbaa

Yeni Devir Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş.  
Cemal Ulusoy Caddesi No:35/1 (Milsan Tesisleri)  
Bahçelievler İstanbul  
Tel: 0 212 697 1000 Faks: 0212 698 93 11  
https://www.yenidevir.com.tr  
Sertifika No:41910

Yayın Türü

Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin dört ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır. Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz. Kasım 2021'de basılı olarak yayımlanmıştır.

ISBN 1308 - 1780

## 2021 OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI

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



## TKYD YÖNETİM KURULU OLARAK ATAMIZIN HUZURUNDAYDIK

16 Haziran 2021 tarihinde TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka'nın liderliğindeki heyet, Atatürk'ün mozolesine çelenk bıraktıktan sonra saygı duruşunda bulundu ve İstiklal Marşı'nı okudu.

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



## YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ MENTORLUK VE GELİŞTİRME PROGRAMI BAŞLIYOR

Kurumların güçlü ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmaları amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve MY Executive tarafından hayata geçirilen 'Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı'nın ikinci bölümü olan 'Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı' çevrim içi olarak 15 Aralık'ta başlıyor. Programa, halihazırda yönetim kurulu üyesi olanlar, aile şirketlerinde yönetime katılan ya da katılmaya hazırlanan yeni nesil aile üyeleri, yönetim kurulu üyeliğine aday C Level yöneticiler ve yönetim danışmanları başvurabilecek.

Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve iş dünyasının bağımsız yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici ihtiyaçlarını karşılayan MY Executive, geçtiğimiz mart ayında 'Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı'nı hayata geçirmişti. 'Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Yerleştirme Programı' isimli ilk bölümü kapsamında şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyesi ihtiyacını gideren programın ikinci bölümü olan 'Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı', çevrim içi olarak 15 Aralık 2021 tarihinde başlıyor.

### Kendi alanlarında öncü isimler deneyimlerini paylaşacak

Yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız üyelerin ve üye adaylarının desteklenmesi, güçlendirilmesi ve kurumlara sağladıkları katma değer artırılmasını hedefleyen program; Eğitim, Tecrübe Paylaşımı Webinar'ları, Mentor-Menti Görüşmeleri ve Yönetim Kurulu Simülasyonu olmak üzere toplam dört bölümden oluşacak. Bu



bölmelerin her birinde katılımcılar, aralarında TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, MY Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın, Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucusu Aclan Acar, Anadolu Grubu İcra Başkanı Hurşit Zorlu, Doğan TV Holding CEO'su Arzuhan Doğan Yalçındağ, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Ülker, Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı Ahmet Dördüncü, TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Süttaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz, TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı, Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Kurucu Ortağı Tayfun Bayazıt, ARGE Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci'nin de yer aldığı farklı sektörlerden öncü isimlerin deneyim ve birikimlerinden faydalanma imkanı bulacak.

Toplam 16 hafta sürecek programda yönetim kurulu simülasyonları, Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi iş birliği ile gerçekleştirilecektir ve Katılım Belgesi verilecektir.

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ'NE 19 YENİ TÜZEL ÜYE

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

Son olarak 3S Kale Holding A.Ş., AKPLAS Plastik Kalıp Sanayi ve Ticaret A.Ş., Arçelik-LG Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş., Aytemiz Akaryakıt Dağıtım A.Ş., Bilkom Bilişim Hizmetleri A.Ş., Cenk Endüstri Tesisleri İmalat ve Taahhüt A.Ş., Doğan Trend Otomotiv Ticaret Hizmet ve Teknoloji A.Ş., Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Kibar Holding A.Ş., MAPA İnşaat ve Ticaret A.Ş., Mefa Endüstri A.Ş., Özgörkey Otomotiv Turizm Gıda San. ve Tic. A.Ş., PwC Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., Serdar Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Tat Gıda Sanayi A.Ş., Token Finansal Teknolojiler A.Ş., Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş., Wat Motor Sanayi ve Ticaret A.Ş., Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş. TKYD'nin tüzel üyeleri arasına katıldı.

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

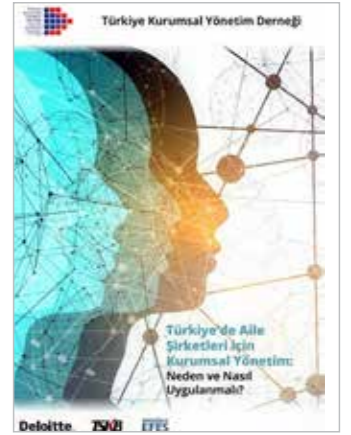
## TKYD'DEN YENİ REHBER YAYIN

Derneğimiz, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketlerinin kurumsallaşmasına yönelik çalışmalarına bir yenisini daha ekledi!

"Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?" isimli yeni rehber yayını, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubumuzun içerik çalışmalarına katkıları ve Deloitte, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) ve Anadolu Efes'in yayınlanma sürecinde destekleri ile hazırlandı.

Yayının yazarları Ali Kamil Uzun, Ali Çiçekli, Cem Sezgin, İtir Soğanlılar Gülüm, Murat Günaydın, Nalan Uysal, Reşat Moral'a; yayını derleyen ve yazarları arasında yer alan Mustafa Doğrusoy'a değerli katkıları için teşekkür ediyoruz.

"Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?" rehber yayınına [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizde Yayınlar bölümünden ulaşabilirsiniz.



## BAŞKANIMIZ DR. TAMER SAKA CANLI YAYIN KONUKLUKLARINDA KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATTI

### Ekotürk TV Cesur Adımlar Programı

Başkanımız Dr. Tamer Saka, 6 Kasım 2021 tarihinde Ekotürk TV'de Cesur Adımlar programına canlı yayın konuğu oldu! Programda; hızla değişen günümüz dünyasında yeniliklere nasıl adapte olunabileceği, değişimin ne tür fırsatlar doğurabileceği hakkında ipuçları ve geleceğe dair stratejiler paylaşıldı.

Yayının kaydına buradan ulaşabilirsiniz: [https://www.youtube.com/watch?v=5KHK\\_CrDHL0](https://www.youtube.com/watch?v=5KHK_CrDHL0)

### Bloomberg HT Fokus Programı

Bloomberg HT kanalında Fokus programının 5 Ekim 2021 tarihinde canlı yayın konuğu olan Başkanımız Dr. Tamer Saka programda değişen iş yapış şekilleri ile birlikte kurumsal yönetimin artan önemine dikkat çekti.

Yayın kaydına buradan ulaşabilirsiniz: <https://www.youtube.com/watch?v=iWd0SdSj0dE>

### A Para Kanalı Ekonomi Notları Programı

Başkanımız Dr. Tamer Saka A Para kanalında yayınlanan Ekonomi Notları programına 28 Haziran 2021 tarihinde canlı yayın konuğu oldu.

Yayın kaydına buradan ulaşabilirsiniz: <https://www.youtube.com/watch?v=ApCx5d8fmM4>

### Vahap Munyar'ın Sunduğu "Patronlar Anlatıyor" Programı

Başkanımız Dr. Tamer Saka, Dünya Gazetesi Genel Koordinatörü ve Yazarı Vahap Munyar'ın hazırlayıp sunduğu Patronlar Anlatıyor programına 4 Temmuz 2021 tarihinde konuk oldu.

Yayın kaydına buradan ulaşabilirsiniz: <https://www.youtube.com/watch?v=kYZOOQNGdoo>



## DÜZENLEDİĞİMİZ WEBİNARLARIMIZ İLE İŞ DÜNYASININ GÜNDEMİNDEKİ KONULARI KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA ELE ALDIK

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



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

Webinar kaydına buradan ulaşabilirsiniz:  
<https://www.youtube.com/watch?v=twCcZKjytB8>

### “Neden Kurumsal Yönetim?” Konulu Webinarı



“Neden Kurumsal Yönetim?” konulu webinarımız İzmit Genç İş Adamları Derneği (İZGIAD) ev sahipliğinde ve TÜRKONFED, DOĞUMARSİFED ve Kocaeli Sanayi Odası destekleri ile 21 Ekim 2021 tarihinde düzenlendi.

Değerli panelistlerimiz Ayhan Zeytinoğlu (Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı, TOBB Başkan Vekili, Zeytinoğlu Yem

Tarım ve Endüstriyel Ürünler A.Ş. Genel Müdür, İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) Yönetim Kurulu Başkanı), Duygu Yılmaz (TKYD Başkan Yardımcısı, Sütas Yönetim Kurulu Üyesi), Perihan İnci (TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi) ve moderatörümüz Tunç Kip'e (reStartup Dönüşüm Lideri) değerli katkıları için teşekkür ediyoruz.

Webinar kaydına buradan ulaşabilirsiniz:  
<https://www.youtube.com/watch?v=7AHF2k7jTpw>

### “Mega Hibrit Bir Dünyaya Hazır mısınız?” Webinarı Düzenlendi



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

### “Karışık İşler” Webinarı



Prof. Dr. Yankı Yazgan'ı konuk ettiğimiz “Karışık İşler” webinarımız 24 Haziran 2021 tarihinde yüksek ve interaktif bir katılım ile gerçekleşti.

Webinar kaydına buradan ulaşabilirsiniz:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ECzG0PvYqVU>

# İÇİNDEKİ GÜÇ İKİ KAT DAHA GÜÇLÜ MG EHS VE MG ZS EV



4442764  
www.mg-turkey.com  
mgturkiye  
MG Türkiye



Elektrikli ve benzinli çift motora sahip şarj edilebilir hibrit  
**MG EHS PHEV** ve %100 elektrikli **MG ZS EV**.  
İhtiyaçlarınıza en uygun MG'yi seçin,  
hemen teslim avantajlarıyla #içindekigüç'ü keşfedin.

- MG Pilot Sürücü Destek Teknolojileri  
- MG Valueguard Geri Alım Garantisi  
- 7 yıl / 150.000 Km Otomobil ve Batarya Garantisi  
- Wallbox Şarj İstasyonu Hediyesi\*

\*MG ZS EV modeli için kurulum dahil.



## TKYD ve Nestor Advisors Tarafından Hazırlanan Bankacılık Raporunu Konuştuk



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Londra merkezli kurumsal yönetim danışmanlık firması Nestor Advisors iş birliğiyle 14 Nisan 2021 tarihinde düzenlediğimiz “Türk ve AB Bankalarının Kurumsal Yönetim Açısından Farklılıkları ve Benzerlikleri” webinarı başarı ile gerçekleşti. Etkinlikte, Nestor Advisors Yönetim Kurulu Başkanı Stilpon Nestor konuşmacı olarak yer aldı. Etkinlikte ayrıca, Nestor Advisors Türkiye Özel Danışmanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Burak Koçer’in moderatörlüğünde, TKYD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar ve HSBC Bank Yönetim Kurulu Raportörü Hüseyin Arslan’ın katılımıyla bir panel de düzenlendi.

Webinarıda, TKYD ve Londra merkezli kurumsal yönetim danışmanlık firması Nestor Advisors tarafından hazırlanan Türkiye’nin ve Avrupa’nın en büyük bankalarının kurumsal yönetim uygulamalarını karşılaştıran raporun sonuçları ele alındı. Türkiye’nin 9, Avrupa’nın 20 en büyük bankasının incelendiği rapor, Türk bankacılık sektörünün son 10 yıldır Avrupa’da ve dünyada yürür-

lükte olan en iyi kurumsal yönetim uygulama standartlarını karşıladığını gösterdi. Türk bankaları ile Avrupalı bankalar arasındaki farklılıklar ise Türkiye’deki düzenlemelere, kültürel uygulamalara ve özellikle Türk bankalarında Avrupa’ya kıyasla çok daha yoğun bir mülkiyet yapısı olmasına bağlandı.

Webinar kaydına buradan ulaşabilirsiniz:  
<https://www.youtube.com/watch?v=THsOcZx9rsk&t=166s>

## “ReStartup Kavramı ile Yeniden Girişimcilik” Webinarı



ReStartup sürecinde, yeni kurulmuş şirketlerdeki atiklik, heyecan, esneklik ve öğrenme gayreti, yılların getirdiği deneyim ile bir araya getirilerek, şirket kültürünün baştan aşağı komple yenilediği bir değişim yaşanır. ReStartup’ın uygulanabilirliği ve diğer firmaların bundan nasıl yarar sağlayabileceğinin Tunç Kip ve Timuçin Kip tarafından ele alındığı webinar 22 Nisan 2021 tarihinde düzenlendi.

Webinar kaydına buradan ulaşabilirsiniz:  
<https://www.youtube.com/watch?v=PS5WWgSOAJk&t=1s>

## TKYD OLARAK ÜNİVERSİTELERDE KURUMSAL YÖNETİM DERSLERİNE KONUK KONUŞMACI OLUYORUZ



### 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 Dekanı Prof. Dr.

Volkan Demir ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Doç. Dr. Aylin Ataay Saybaşı öncülüğünde kurumsal yönetim derslerine üyelerimiz konuk konuşmacı olup, kurumsal yönetimi farklı konu başlıkları ekseninde anlatmaya devam ediyor.

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

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

### İstanbul Üniversitesi’nde Kurumsal Yönetim Dersine Konuk Olduk!

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

# Avantajlı Akaryakıt

## Aytemiz vaay!® da!

- ✓ Anında
- ✓ Temassız
- ✓ Pratik
- ✓ Avantajlı Ödeme\*

Ödeme Kodu  
807\*\*\*

Yakıt alımında  
%5'e varan  
avantaj\*\*

Uygulamayı  
indirmek ve  
üye olmak için ▼



\* Aytemiz Bireysel Elektronik Satış Sistemi (VAAY) üyeliğinin aktif hale getirilmesinde için; müşteri tarafından AYTEMİZ mobil uygulamasının indirilip, Vaay sekmesinden bilgilerinin eksiksiz girilmesi gereklidir. Müşteri sisteme giriş yaparken verdiği bilgilerin özellikle aracına ait plaka ve yakıt cinsinin doğruluğunu, bilgilerin hatalı olması nedeniyle doğabilecek her türlü hukuki ve cezai sorumluluğun kendisine ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt eder. • Müşteri verdiği kullanıcı bilgileri ile şifrelerini başkalarıyla paylaşmamak ve güvenliğini sağlamak için gereken her türlü önlemi almakla yükümlüdür. • Müşteri’ye akaryakıt istasyonlarından yaptığı her alım için; akaryakıt alımını yapan sürücünün talebi halinde, alım bilgilerini içerir mali değeri olmayan dolun bilgi f3i verilecektir. AYTEMİZ müşteri tanıma sistemi vasıtasıyla müşteri tarafından yapılan alımlara ait e-arsiv faturaları Müşteri’ye elektronik posta yoluyla gönderilecektir. • Vaay kullanıcısı (Müşteri), Vaay ile yaptığı yakıt alımlarını da kendisinden tahsil edilen tutar ile aracına ikmal edilen tutar arasında fark olması durumunda, Aytemiz’in Müşteri’ye ait mobil cüzdanından veya kredi kartından veya harici olarak Müşteri’den fark talep ederek tahsil etme hakkı olduğunu kabul etmiştir. • AYTEMİZ müşteri tanıma sistemi üyeliği kapsamında toplanan kişisel veriler KVKK kapsamında işlenebilir ve Üye’nin kişisel verileri, ağız nıza aranmaksızın, gerektiğinde ilgili ve yetkili makamlara aktarılabilecektir. Üye bilgileri AYTEMİZ iş ortakları ile paylaşılabilir. • Üye bilgilerinin yanlış, eksik ya da işsiz olduğunu düşünüyorsa bilgilerini düzeltmesi ya da silmesi taleplerini ya da KVKK’da öngörülen haklarını info@AYTEMİZ.com.tr kayıtlı elektronik posta adresine veya kozyatağı Mh. Kaya sultan Sk. No: 80/2 34742 Kadıköy-İstanbul adresine iletebilir. Üyenin haklarına ilişkin bilgiler AYTEMİZ’in www.aytemiz.com.tr internet sitesinde aydınlatma yükümlülüğü kapsamında yayımlanmaktadır. • AYTEMİZ’in istasyonlarında kurduğu otomasyon sistemi ile ürün satın/teslim alan araç plakası, teslim edilen ürünün cinsi ve miktarı, teslim zamanı elektronik ortamda tespit edilmekte ve yürürlükteki kurallara uyumca EPDK’ya da bu veriler aktarılmaktadır. Bu nedenle resmi ve kesin delil niteliğinde olan bu kayıtların ve AYTEMİZ’in ticari defter ve kayıtlarının müşteri bakımından da bağlayıcı ve kesin delil olacağı kabul edilmiştir. • Vaay uygulamasında Aytemiz puan veya indirim kartları kullanılamaz. Aytemiz Puan kartları, Vaay işlemlerinden puan toplayıp harcayamaz. Aytemiz indirim kartları, Vaay işlemi üzerinden müşteriye ikinci bir indirim yapamaz. • Vaay uygulaması Aytemiz’in diğer kampanyalarıyla birleştirilemez. • Ayrıntılı bilgi için www.aytemiz.com.tr ve Aytemiz Mobil uygulamasını ziyaret edebilirsiniz.

\*\*Aytemiz Vaay, bir elektronik satış sistemidir. \*\*\*Müşteri’ye Vaay ile yapılacak satışlarda geçerli olacak indirim oranları AYTEMİZ tarafından belirlenerek, ilgili il için AYTEMİZ’in EPDK’ya bildirdiği pompa satış fiyatı üzerinden uygulanacaktır. AYTEMİZ satış koşulları veya indirim oranlarında değişiklik yapma hakkına sahiptir.

Ayrıntılı bilgi [aytemiz.com.tr](http://aytemiz.com.tr)’de.



## "AİLE ŞİRKETLERİNDE GİRİŞİMCİLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME" GÜNDEM TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİ

"Aile Şirketlerinde Girişimcilik ve Sürdürülebilir Büyüme" konulu, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubumuzun organizasyonu ile düzenlenen Gündem Toplantımız yüksek katılımı ile interaktif bir ortamda gerçekleşti.

Konuşmacılarımız Alarko Holding Stratejik Planlama Müdürü, Bah-



çeşehir Üniversitesi İşletme Okulu Başkanı ve Öğretim Üyesi Tal Garih, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ece Elbirlir Ürkmez, reStartup Dönüşüm Lideri ve moderatörümüz Üst Düzey Yönetici, The Coaching Company Liderlik ve Takım Koçu Naci Demiral'a değerli katkıları için teşekkür ediyoruz.

## TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

### "Yönetim Kurullarında Kurumsal Risk Yönetimi" Çevrim İçi Eğitimi

"Yönetim Kurullarında Kurumsal Risk Yönetimi" çevrim içi eğitimi 26 - 27 Ekim 2021 tarihinde çevrim içi olarak düzenlendi. Eğitimin ilk gününde Yönetici Direktör Marsh Danışmanlık Ortadoğu & Afrika Bölge Yöneticisi Hande Bilgisu, kurumsal risk yönetiminin getirileri, kurum kültürü ve risk kültürü, davranışsal risk yönetimi, stratejik planlama ve risk yönetimi, iç denetim ve kalite yönetimi gibi konulara ilişkin bilgi aktarımında bulundu.

Eğitimin ikinci gününde ise Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi, Marsh Kurumsal Risk Hizmetleri Yöneticisi Elif Dilmen; risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirmesi, risk iştahı, risk sinyallerinin oluşturulması, risklerin izlenmesi, aksiyon planlanması ve raporlandırılması gibi hususlara dair konuşma yaptı. TOFAŞ Finansal Planlama ve Kontrol Direktörü Doğu Özden, Yönetim Kurulunun riskin erken saptanması ve gözetimi konusundaki sorumlulukları hakkında konuştu.



### "Halka Arz Süreçlerinde Şirketlerin Kurumsal Yönetim Hazırlığı" Çevrim İçi Eğitimi

"Halka Arz Süreçlerinde Şirketlerin Kurumsal Yönetim Hazırlığı" eğitimi 21 Ekim 2021 tarihinde çevrim içi şekilde düzenlendi. Halka arzın getirdiği avantajlar, halka arz süreci, borsada işlem gören şirketlerin yükümlülükleri gibi konuların ele alındığı eğitim; Pekin & Pekin Kıdemli Ortağı Özge Okat tarafından verildi. MLP Care Strateji ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü Deniz Can Yücel ise konuyla ilgili deneyim paylaşımında bulundu.



# İŞİMİZİ İYİ YAPIYORUZ, DÜNYAYA İYİLİK KATIYORUZ!

Doğanlar Holding olarak faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda en yüksek kaliteli ürünleri ve en nitelikli hizmetleri sunarken doğaya ve topluma iyi gelecek projeler üretiyoruz.

  
DOĞANLAR  
HOLDİNG

DOĞTAŞ

Kelebek

Kelebek  
MUTFAK - BANYO

lova  
yatak

ruumstore

(Bio)TREN

DOĞYAP

TROY PARK

## "Temel Kurumsal Yönetim Süreçleri" Eğitimi

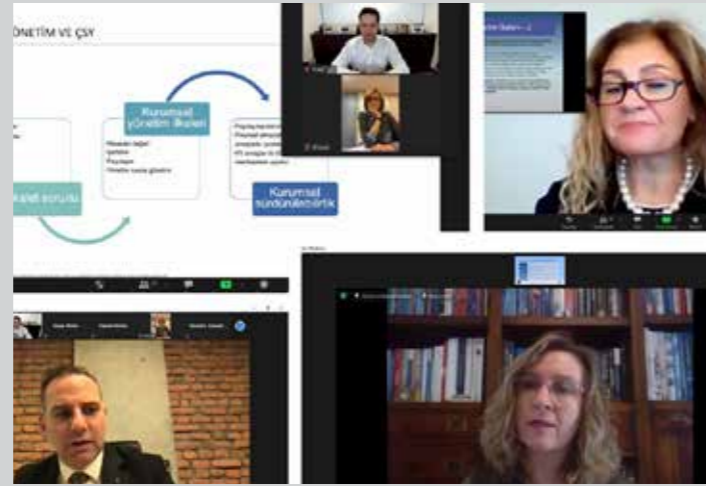
"Temel Kurumsal Yönetim Süreçleri" eğitimi 28 Eylül 2021 tarihinde çevrim içi olarak düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'ndan Ortak Av. Senem Denктаş, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Ünsal Hukuk Bürosu Kurucu Ortağı Av. Burçak Ünsal, TKYD Üyesi ve KOBIRATE Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Burhan Taştan oldu.

Programda kurumsal yönetim kavramı, dünyada ve Türkiye'de kurumsal yönetimi tetikleyen unsurlar, OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, TTK açısından kurumsal yönetim ve Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi konuları ele alındı.



## "İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Çerçevesi Örnekleriyle Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlaması" Eğitimi

"İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Çerçevesi Örnekleriyle Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlaması" Eğitimi 22-23 Eylül 2021 tarihlerinde çevrim içi olarak düzenlendi. Eğitimi konuşmacıları TKYD Üyesi, SK Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Eğitim ve Danışmanlığı, Danışman Dr. Selma Kurtay, TKYD Üyesi, Kurumsal Yönetim ve Sermaye Piyasası Danışmanı Dr. Hatice Kara, Sermaye Piyasası Kurulu Başuzman Hukukçu Av. Seçil Sayın Kutluca, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Nestor Advisor Türkiye Danışmanı Dr. Burak Koçer ve tecrübe paylaşımı ile TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Arçelik A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Polat Şen oldu.



## "Yönetim Kurulunun Etkin Çalışmasında Komiteleri Rolü" Eğitimi

"Yönetim Kurulunun Etkin Çalışmasında Komitelerin Rolü" eğitimi 27 Mayıs 2021 tarihinde çevrim içi olarak düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; Deloitte Türkiye Başhukuk Müşaviri Av. Lerzan Nalbantoğlu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki ve Anadolu Grubu Denetim Başkanı Mentek Albayrak oldu.

Eğitimde; genel hatlarıyla yönetim kurulu üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları, komiteler ve kurumsal yönetimdeki rolü ve iyi uygulama örneği olarak Anadolu Grubu şirket içi uygulamaları ele alındı.



# KAREL, AR-GE TASARIMINDAN ÜRETİME TÜM SÜREÇLERE SAHİP LİDER TEKNOLOJİ ŞİRKETİ

3.500'ün Üzerinde  
Nitelikli Çalışan

35 yıllık teknoloji üretimi  
deneyimi

Avrupa'nın ilk 3,  
Dünya'nın ilk 15  
üreticisinden biri

Gelişmiş, güçlü,  
sistematik Ar-Ge

30'u aşkın ülkeye  
Karel markasıyla  
ürün ve teknoloji sunan  
global anlayış

Dünya standartlarında,  
yüksek kalitede tasarım  
ve üretim yeteneği

Odağında teknoloji olan  
4 farklı faaliyet alanı



Telekom



Savunma  
Sanayi



Kurumsal  
Projeler



Elektronik  
Üretim



www.karel.com.tr

**KAREL**  
Yüz yüze teknoloji



## 25. ULUSLARARASI TÜRKİYE İÇ DENETİM KONGRESİ



25. Uluslararası Türkiye İç Denetim Kongresi "Öngörülemeyen Adaptasyon Mücadele mi Uyanış mı?" temasıyla 15-16 Aralık 2021 tarihlerinde Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından çevrim içi olarak düzenlenecek.

Kongrenin teması; iklim değişikliği, göç dalgaları, pandemi gibi krizlerin artık devletlerin yanında şirketlerin de sorunları haline geldiğini ve bu yüzden risk yönetiminin daha önce hiç olmadığı kadar kritikleşmesinin doğuracağı sonuçları konu alıyor. Kongre; krizlerle çevrili ortamlarda yönetim kurullarına güvence ve danışmanlık sağlamakla sorumlu iç denetçiler, her geçen gün olasılığı ve etkisi değişen riskler karşısında nasıl bir yol izlemeli sorusuna yanıt niteliği taşıyacak.

Etkinlik için kayıt sayfası: <https://www.tide.org.tr/kongre-kayit>

## YÜZYILLIK MARKA OLMAK

Deloitte, Akbank, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU ve Yüzyıllık Markalar Derneği'nin birlikte yürüttüğü 'Yüzyıllık Marka Olmak' araştırması tamamlandı. Türkiye'deki köklü 32 markayı kapsayan araştırma, asırlık marka olmanın sırlarına ışık tutuyor. Araştırmadan yola çıkılarak hazırlanan 'Yüzyıllık Marka Olmak' adlı kılavuz kitapta 32 markanın son kuşak temsilcileri ve üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelere yer veriliyor. Yüzyıllık marka olmayı anlatan marka temsilcilerinin en fazla üzerinde durdukları kavramlar; itibar ve güven ilişkisi olarak öne çıkıyor.

Araştırma raporuna buradan ulaşabilirsiniz:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/deloitteprivate/yuzyillik-marka-olmak.pdf>



## TÜSİAD TARAFINDAN "YENİ BİR ANLAYIŞLA GELECEĞİ İNŞA: İNSAN, BİLİM, KURUMLAR RAPORU" YAYINLANDI

Bu çalışmayla TÜSİAD geleceğe dair planlamalar yaparken yeni bir anlayış ve kavrayış sunmayı amaçlıyor. Raporunda; insani gelişme ve yetkinleşmede, bilim, teknoloji ve inovasyonda ve kurum ve kurallarda sağlanacak gelişmelerle geleceğin inşa edilmesi gerektiği vurgulanıyor. Raporun insan bölümünde; eğitilmiş, sağlıklı, mutlu insanın kalkınmanın hem öznesi hem de hedefi olduğundan bahsediliyor. Bilim kısmında; bilim teknoloji ve inovasyonu esas almayan bir büyümenin uzun vadede sürdürülemeyeceği, rekabet gücünün gelişmeyeceği açıklanıyor. Ku-



rumlar kategorisindeyse; siyasal, ekonomik, toplumsal kurumların ve kuralların niteliğinin, hukukun üstünlüğünün, demokrasinin, ekonomik istikrarın, bir arada yaşamayı ve birlikte gelişmeyi sağlamak için vazgeçilmez olduğunun altı çiziliyor. Bu üç temel unsurun aynı zamanda birbirleriyle etkileşim ve kesişim hâlinde olduğundan, fiziksel yatırımların verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için de bu öğelerin ne kadar gerekli olduğundan söz ediliyor.

Rapora buradan ulaşılabilir:

<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar>

# Mapa

[www.mapa.group](http://www.mapa.group)  
İnşaat Turizm Enerji Havacılık Finans Dış Ticaret Sigorta

Trabzon Sahil Yolu

İstanbul Havalimanı

Dubai Su Kanalı Seyh Zayed Yolu'nun Köprü ile Geçiş Projesi

## Pandemi Kısıtlamaları Sonrası İşletmenizde Daha Çevik (Agile) Bir Kültür Geliştirme Webinarı

Energy Alchemy'nin Kurucusu ve yüksek performanslı ofis kültürleri geliştirme konusunun aranılan ismi Supper Club Başkanı Mark Sharratt'ın yer aldığı bu webinarıda; iş dünyasının zorluklarıyla başa çıkabilmek için bazı pratik araçlar ve teknikler önerilecek. Webinar 26 Kasım 2021'de çevrim içi gerçekleşecek.



Webinarıda ele alınacak konulardan bazıları:

- Organizasyon kültürünü geliştirmenin ve sürdürmenin önemini anlamak
- Uzaktan yönetimin zorluklarını ve bunun performans üzerindeki etkisini anlamak
- Kültür yaratmada ve performansı etkilemede iletişim ve geri bildirim kritik önemi
- Başarılı bir kültür oluşturmada katılım ve yetkilendirmenin itici güçlerini anlamak
- Hibrit bir çalışma ortamında kültürü ölçme ve yönetme yöntemleri

Kayıt için: <https://www.iod.com/events-community/events/event-details/eventdateid/34131>

## “İklim Risklerini Yönetmek, Kayıp ve Zararlarla Yüzleşmek” Raporu Yayınlandı Rapor, iklimle ilgili kayıp ve hasarların acil sorununu ele alıyor.



Rapor, iklimle ilgili kayıplara ve zararlar risk yönetimi perspektifinden yaklaşıyor. Üç tür tehlikeye odaklanarak iklim değişikliğinin farklı coğrafyalarda zamanla nasıl etkileneceğini araştırıyor: deniz seviyesinin yükselmesi gibi yavaş başlangıçlı değişiklikler; sıcak hava dalgaları, aşırı yağış ve kuraklık gibi aşırı olaylar; ve iklim sisteminin kendisinde büyük ölçekli doğrusal olmayan değişiklikler potansiyeli. Rapor, politika eylemi, finans ve teknolojinin etkin risk yönetim süreçlerini desteklemedeki rolüne odaklanarak riskleri azaltmaya ve yönetmeye yönelik yaklaşımları araştırıyor. Dünyanın dört bir yanından, özellikle en az gelişmiş ülkelerden ve gelişmekte olan küçük ada devletlerinden edinilen deneyimlerden yararlanan rapor, bir dizi başarılı uygulamayı vurguluyor ve ileriye yönelik yollara işaret ediyor.

Rapor buradan İngilizce olarak okunabilir:

[https://www.oecd-ilibrary.org/environment/managing-climate-risks-facing-up-to-losses-and-damages\\_55ea1cc9-en](https://www.oecd-ilibrary.org/environment/managing-climate-risks-facing-up-to-losses-and-damages_55ea1cc9-en)

# SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEK İÇİN “MAVİ DÖNÜŞÜM” BAŞLADI

Geri dönüştürülmüş plastik şişeler  
Mavi'nin 30 yıllık uzmanlığıyla jean oldu.



**mavi**  
Geri dönüşümün en yeni hali

#maviAllblue

# Avrupa Birliği'nin Pay Sahipliği Haklarının Kullanılmasına İlişkin Düzenlemeleri Karşısında Türkiye'nin Konumu

## Kurumsal Yatırımcıların, Pay Sahipliği Haklarının Kullanılmasındaki İşlevleri

*Avrupa Birliği'nde pay sahipliğinin özendirilmesi ve korunması amacıyla yapılan düzenlemeler ve bu düzenlemeler karşısında Türkiye'nin konumuna ilişkin yazıyı Prof. Dr. Çağlar Manavgat kaleme aldı.*

### A Avrupa Birliği'nin Anonim Ortaklıkta Pay Sahipliği Haklarına Yaklaşımı

Avrupa Birliği'nde (AB), anonim ortaklıklarda pay sahipliği haklarının kullanılması, yatırımcılara güvenli ve cazip yatırım olanakları sunabilmenin, sermaye piyasasından fon toplayabilmenin ve Birlik içindeki sermaye hareketliliğini sağlayabilmenin en önemli araçlarından birisi olarak görülmektedir. Öte yandan pay sahipliği haklarının, ortaklığın uzun dönemli menfaatleri gözetilerek kullanılması hem sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılabilmesi hem yönetilebilir riskler üstlenilmesi bakımından önem taşır ve ortaklığın tüm menfaat bileşenlerinin lehine sonuçlar doğurması beklenir.

Bu bağlamda AB düzeyinde, uzun dönemli pay sahipliğinin özendirilmesi ve



**PROF. DR. ÇAĞLAR MANAVGAT**  
Bilkent Üniversitesi,  
Hukuk Fakültesi  
Ticaret Hukuku Öğretim Üyesi

korunması amacıyla ilk kez 2007/36/ EC Yönergesi'yle<sup>1</sup> düzenleme yapılmış ve daha sonra bu Yönerge'de 2014 ve 2017 yıllarında yapılan değişikliklerle, güncel bir yasal çerçeve oluşturulmuştur. Yönerge'nin temel amacı, pay sahiplerinin pay sahipliği haklarını kullanmaya özendirme ve uzun vadeli yaklaşımları sağlamaktır (m.1). Bu amaç doğrultusunda, pay sahiplerinin kimliğinin belirlenmesi ve ortaklıkça ulaşılabilmesi, genel kurul öncesinde gerekli bilgilerin pay sahiplerine sunulması, pay sahipliği haklarının kullanılmasının kolaylaştırılması, kurumsal yatırımcıların, varlık yöneticilerinin şeffaflığının sağlanması bir bütünün halkaları olarak görülmüş ve Yönerge'de

<sup>1</sup> Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 on the exercise of certain rights of shareholders in listed Companies, (O)L 184, 14.07.2007.

düzenlenmiştir. Diğer yandan doğrudan doğruya pay sahipliği haklarının kullanılmasıyla ilgili olmamakla beraber, pay sahiplerini koruyucu kurumsal yönetim ilkelerinin temelini oluşturan yönetim kurulu üyelerinin finansal hakları ve ilişkili taraf işlemleri de yine Birlik Yönergesi'nde düzenlemeye kavuşturulmuştur.

Yönerge'deki pay sahipliği haklarının kullanılmasına ilişkin düzenlemeleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür: Birincisi temel pay sahipliği hakları olarak adlandırılacak olan, pay sahibinin genel kurul toplantısına çağırılması, genel kurul öncesi bilgilendirilmesi, elektronik yöntemle oy kullanma gibi genel kurula katılmayı kolaylaştırıcı yöntemlerin kullanılması, gündeme madde konmasını talep etme hakkı, genel kurulda bilgi alma hakkı, genel kurulda oy kullanma hakkı, Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) ve sermaye piyasası mevzuatında, AB standartlarına uygun olarak düzenlenmiştir.

Yönerge'de ayrıca halka açık anonim ortaklıklarda pay sahiplerinin bilgi alma hakları, yönetsel hakları kullanmaları bakımından da aracı kurumlara görev ve sorumluluk yüklenmiştir. Türk hukukunda aracı kurumların genel kurullarda temsilci sıfatıyla katılmaları düzenlenmekle beraber, ortaklıktan ortaklara bilgi akışı konusunda aracı kurumların konumu düzenlenmemiştir.

Buna karşılık kurumsal yatırımcıların, halka açık anonim ortaklıklarda pay sahipliği haklarını kolaylaştırma işlevine ilişkin düzenlemeler Türk hukukuna yabancıdır. Aşağıda AB Yönergesi'nde yer alan, kurumsal yatırımcıların işlevlerine ilişkin düzenlemelere yer verilecek ve Türk hukukundaki durum değerlendirilecektir.

### AB Yönergesi'nde Kurumsal Yatırımcıların, Pay Sahipliği Haklarını Kolaylaştırma İşlev ve Yükümlülükleri

AB Yönergesi'nde, kurumsal yatırımcılara, pay sahipliği haklarının kullanılmasını kolaylaştırıcı işlevler verilmiş, yükümlülük-

ler getirilmiştir. Konunun özel ve ayrıntılı olarak düzenlenmesinin kurumsal yönetim bakımından önemli sonuçları vardır. Geniş bir yatırımcı tabanını temsil eden kurumsal yatırımcılar, genel kurula katılım bakımından halka açık anonim ortaklıklarda ortaya çıkan güç boşluğunun giderilmesine katkı yaptıkları gibi bilgi alma ve değerlendirme konusundaki nitelikleri nedeniyle pay sahipliği haklarının bilinçli ve etkili kullanılmasını da sağlamaktadır. Bu nedenle kurumsal yatırımcıların pay yatırımlarının artması, anonim ortaklıklarda karar alma süreçlerine katılmaları ya da bu süreçlerde bir baskı grubu oluşturmaları, kurumsal yönetimin gelişmesi ve güçlenmesi bakımından önem taşır.

Nitekim kurumsal yönetimin tarihsel sürecine bakıldığında, ABD'de kurumsal yatırımcıların ABD halka açık anonim ortaklıklarındaki pay sahipliği oranı 1965'te % 16 iken 1987'de % 47'ye ve 1994'de % 57 oranına ulaşmış, böylece kurumsal yatırımcılar, 1980'li yıllarda kurumsal yönetimin gelişiminde başrolü oynamıştır (Cheffins, Brian R.: The History of Corporate Governance, s.11, ECGI, Law Working Paper No: 184/2012, www.ecgi.org) (Erişim Tarihi: 30.09.2021).

Kurumsal yönetimin yerleşmesi ve gelişmesi bakımından büyük önem taşıyan kurumsal yatırımcıların anonim ortaklıkta pay sahipliği haklarının kullanılmasına katkısı, AB Yönergesi'nde farklı yönleriyle düzenlenmiştir. Bu düzenlemelerde yönetsel haklarının, uzun dönemli yatırım hedefleri gözetilerek kullanılması, böylece halka açık anonim ortaklıklarda sürdürülebilirlik hedeflerine uygun, güçlü bir kurumsal yönetim yapısı oluşturulması hedeflenmiştir.

AB Yönergesi'nin 3.g hükmünde, kurumsal yatırımcıların ya da kendilerinden hizmet alınan varlık yöneticilerinin yatırım kararı verirken, ortaklığın yönetim özelliklerini değerlendirmeleri öngörülmüştür. Bu bağlamda, yatırım politikası ve stratejileri geliştirilirken, yatırım yapılan

*AB Yönergesi'nde, kurumsal yatırımcılara, pay sahipliği haklarının kullanılmasını kolaylaştırıcı işlevler verilmiş, yükümlülükler getirilmiştir. Konunun özel ve ayrıntılı olarak düzenlenmesinin kurumsal yönetim bakımından önemli sonuçları vardır.*

ortaklıktaki gözetim, performans, risk izleme, sosyal ve çevresel etki, kurumsal yönetim, pay sahipliği haklarının kullanılması, menfaat çatışmalarının giderilmesi konularının gözetilmesi; ortaklığın genel kurulunda kullanılan oylarla ilgili yıllık rapor yayımlanması hükme bağlanarak, yönetsel hakların kullanılması bakımından şeffaflığın sağlanması hedeflenmiştir.

Yönerge'nin temel hedeflerinden birisi, uzun vadeli yatırım ve yönetim anlayışını hâkim kılmak olduğundan, kurumsal yatırımcıların pay yatırım stratejilerinin, uzun dönemdeki uygunluğu; bu yatırımlarının varlıklarının orta ve uzun dönem performansına katkısı konularında açıklama yapma yükümlülüğü düzenlenmiştir (3h).

Öte yandan kurumsal yatırımcıların, yatırım kararını verme yetkisini varlık yöneticilerine vermeleri durumunda, varlık yöneticilerinin, performansının, değerlendirme yöntemi ve zamanlamasının, kendilerine sağlanan mali hakların belirlenmesinde, uzun dönemli performansın dikkate alınıp alınmadığı; portföyün değişim oranı, zaman aralığı ve maliyeti de kamuya açıklanacaktır.

Böylece kurumsal yatırımcıların kendi yatırım kararlarında gerek varlık yöneticileriyle yaptıkları anlaşmalarda, uzun dönemli bakış açısıyla değerlendirme yapmadıkları konusunda kamunun bilgi sahibi olması hedeflenmiştir.



*OECD'nin 50 ülkeyi kapsayan çalışmasının toplandığı OECD Corporate Governance Factbook 2021'deki verilere göre Türkiye, halka açık anonim ortaklıklardaki pay sahipliği içinde kurumsal yatırımcıların ulaştığı % 9 oranıyla, en düşük kurumsal yatırımcı oranının bulunduğu ülkeler arasında beşinci sıradadır.*

Bu hedefin bir gereği olarak varlık yöneticilerinin de yatırım stratejisi ve uygulamalarının, kurumsal yatırımcıların varlıklarının orta ve uzun dönem performansına etkisi konusunda da kurumsal yatırımcılara bilgi vermesi düzenlenerek, varlık yöneticisi aracılığıyla yapılan yatırımlarda dikkate alınan dönersellik konusunda yatırımcıların bilgi sahibi olması sağlanmıştır.

Görüldüğü gibi AB Yönergesi'nde kurumsal yatırımcılar, orta ve uzun vadeli yatırımların en önemli uygulayıcısı olarak görülmüş, gerek doğrudan gerek varlık yöneticisi aracılığıyla gerçekleştirilen yatırımlarda kısa vadeli beklentilerle yatırım yapmalarını caydıracak şeffaflık kuralları getirilmiştir. Bu yaklaşım halka açık anonim ortaklıklarda sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması bakımından önem taşıdığı gibi ortaklık yönetimlerinin, orta ve uzun vadeli hedeflerle karar alıp uygulamalarını da desteklemektedir. Kurumsal yatırımcıların ortaklıklarda yönetsel hakları kullanmaları, ortaklık yönetimlerine girmeleri, kurumsal yönetimin kalitesini artıracaktır. Birlik Yönergesi'nde kurumsal yatırımcılara yüklenen görevler ve verilen haklar, sonuçta halka açık anonim ortaklıklarda kurumsal yönetimin düzeyine katkı yapacak niteliktedir.

Türkiye açısından bakıldığında, kurumsal yatırımcıların yatırım yaptıkları ortaklıklarda pay sahipliği haklarını kullanmalarına ve yatırım kararlarının kurumsal yatırımcıların orta ve uzun vadeli beklentilerine katkısına ilişkin düzenleme-

ler yoktur. Elbette kurumsal yatırımcılar bu yönde politikalar geliştirebilirlerse de Birlik Yönergesi'ndekine benzer bir yasal çerçeve oluşturulmamıştır. Ancak burada sorun anılan türde bir yasal çerçeve bulunmamasında değil, kurumsal yatırımcıların yeterli oranda pay yatırımı yapmamlarındadır. OECD'nin 50 ülkeyi kapsayan çalışmasının toplandığı OECD Corporate Governance Factbook 2021'deki, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), (Erişim tarihi: 05.10.2021) verilere göre Türkiye, halka açık anonim ortaklıklardaki pay sahipliği içinde kurumsal yatırımcıların ulaştığı % 9 oranıyla, en düşük kurumsal yatırımcı oranının bulunduğu ülkeler arasında beşinci sıradadır. Görüldüğü gibi Türkiye'de kurumsal yatırımcıların yeterli düzeyde pay yatırımı yapmaması, bu kuruluşların ortaklık yönetimlerinde etkin olmasını önlemektedir. Dolayısıyla Birlik Yönergesi çizgisinde yasal düzenlemeler yapılmadan önce kurumsal yatırımcıların pay yatırımı oranlarının yükselmesi gerekecektir. Ancak bundan sonra kurumsal yatırımcılar, kurumsal yönetimin gelişmesinde ve kalitesinin yükseltilmesinde belirleyici rollerini oynayabileceklerdir.

**GAYRİMENKUL  
VE ENERJİ  
SEKTÖRLERİNDE  
ÜLKE  
EKONOMİMİZE  
KATMA DEĞER  
SAĞLIYORUZ.**



**Temelimiz bu ülkenin değerleri, gücümüz Türkiye'nin geleceği!**

Köklü geçmişimizden gelen güven ve kalite anlayışımızı  
imza attığımız her projemize yansıtıyoruz.



[3skale.com.tr](http://3skale.com.tr)



## PROF. DR. GÜLER ARAS

YTÜ Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Kurucu Direktörü  
Entegre Raporlama Derneği - ERTA Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı

YTÜ Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Kurucu Direktörü ve Entegre Raporlama Derneği - ERTA Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras:

*“Türkiye ekonomisi ve sanayisinin yeşil dönüşümü; kapsayıcı ve sürdürülebilir bir büyümenin tesis edilmesinin yanı sıra ülkemizin Avrupa Birliği başta olmak üzere, üçüncü ülkelere ihracatında rekabetçiliğinin korunması ve güçlendirilmesi için kaçınılmaz bir gereklilik”*

*Dünyada yaşanan global dönüşüm ile “Sürdürülebilirlik Finansmanı ve Yeşil Tahviller” son dönemde Türkiye’nin de gündeminde yer alan önemli konulardan. YTÜ Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Kurucu Direktörü, Entegre Raporlama Derneği - ERTA Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras ile “Yeşil Tahviller ve Sürdürülebilir Ekonomiye Geçiş” üzerine keyifli bir söyleşi gerçekleştirdik.*

**Sürdürülebilir finansmanın Türkiye’de arttığını görüyoruz. Bu yıl da geçen yıla göre Türkiye’de daha fazla sürdürülebilir finansman ihracı yapıldı. Ticaret Bakanlığıımızca yakın zamanda yayınlanan “Yeşil Mutabakat Eylem Planı” da AB başta olmak üzere dünya ekonomisinde meydana gelmekte olan dönüşüm politikaları ile uyumlu, yeşil yatırımları teşvik eden ve destekleyen bir yol haritası niteliğinde. Bu gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Devletler, düzenleyiciler, yatırımcılar, şirketler, müşteriler ve çalışanların çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) faktörlerini politika ve kararlarında giderek daha fazla dikkate almasıyla birlikte küre-

sel sürdürülebilir finans piyasası gelişmeye devam ediyor. Kararlarına ESG faktörlerini entegre eden PRI (Sorumlu Yatırım Prensipleri) imzacısı yatırımcıların sayısı Ekim 2021 itibarı ile 4380’e ulaşırken temsil ettikleri varlıkların hacmi 120 trilyon doları aştı<sup>1</sup>. Bu sayılar bize, son on yılın rekoruna imza atılan 2020 yılında, 2019’a göre PRI imzacısı yatırımcıların sayısında yaşanan %28’lik artışı şimdiden aştığımızı ve 2021 sonu itibarı ile yeni rekora imza atılacağını gösteriyor<sup>2</sup>. Küresel sürdürülebilir yatırım hacmine baktığımızda ise bu alanda önde gelen beş piyasanın toplam hacminin 2020’de son iki yıla göre % 15, son dört yıla göre ise % 55 artışla 35.3 trilyon dolara ulaştığını görüyoruz<sup>3</sup>. Amerika

Birleşik Devletleri ve Avrupa, 2018’den 2020’ye kadar küresel sürdürülebilir yatırım varlıklarının % 80’inden fazlasını temsil etmeye devam ederken, Kanada şu anda % 62 ile bu piyasada en yüksek paya sahip ülke olarak öne çıkıyor. Kanada’yı % 42 ile Avrupa, % 38 ile Avustralya, % 33 ile Amerika Birleşik Devletleri ve % 24 ile Japonya izliyor.

Tabii bu ivmenin arkasında çok önemli motivasyonlar yatıyor. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Paris Anlaşması, Avrupa Birliği’nin Yeşil Mutabakat başta olmak üzere Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanına ilişkin Eylem Planı çerçevesinde hayata geçirdiği düzenlemeler ve yaşadığımız COVID-19 sal-



gını şüphesiz bu motivasyonların başında geliyor. Sürdürülebilir kalkınma için riski azaltma ve dayanıklılığa odaklanan sürdürülebilir yatırımlara ve bunun için de sürdürülebilir finansmana ihtiyacımızın giderek arttığı bu dönemde, iklim nötr, kaynakların verimli kullanıldığı kamu ve özel sektör yatırımlarını kapsayan sürdürülebilir finans çözümleri daha da önem kazandı.

Değişen risk ortamında kendi sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilmek, bir yandan da yatırımcıların beklentilerini karşılayabilmek üzere bulunduğu ortama doğru bir şekilde adapte olan, vizyon sahibi pek çok şirket, banka ve devlet, projelerini finanse etmek ve kurumsal sürdürülebilirlik profillerini geliştirmek üzere hızla sürdürülebilirlikle bağlantılı araçlardan yararlanmaya başladı. Bu araçların başında yeşil tahvil ve krediler ile sosyal tahvil ve krediler geliyor. 2020'de yaşanan tüm zorluklara rağmen dayanıklılığını kanıtlayan ESG temalı tahvil piyasasında, en büyük hacme sahip olan küresel yeşil tahvil piyasasında, 2020'de 40 milyar

gelişmekte olan ülke piyasalarında olmak üzere 280 milyar ABD doları ihraç gerçekleştirilerek 2007'den bu yana kümülatif ihraç, 1 trilyon ABD doları tutarında önemli bir seviyeye ulaştı. Yeşil tahvil ihracında gelişmekte olan ülkeler arasında ilk sırada yer alan Çin, 2020 yılında 18 milyar ABD doları yeşil tahvil ihracı gerçekleştirenken, Türkiye 2019 yılına göre % 15'lik bir artışla 115 milyar ABD doları tutarında ihraç gerçekleştirerek 27 ülke arasında 22. sırada yer aldı<sup>4-5</sup>.

Bu sonuçlar ülke olarak her ne kadar gelişim gösterdiğimizize işaret etse de henüz daha çok yolumuz olduğunu gösteriyor. Türkiye ekonomisi ve sanayisinin yeşil dönüşümü; kapsayıcı ve sürdürülebilir bir büyümenin tesis edilmesinin yanı sıra, ülkemizin Avrupa Birliği başta olmak üzere, üçüncü ülkelere ihracatında rekabetçiliğinin korunması ve güçlendirilmesi için kaçınılmaz bir gereklilik. Zira en önemli ticari partnerimiz olan Avrupa Birliği'nin, 2019'da açıklamış olduğu Yeşil Mutabakat çerçevesinde ülkemizin açıklamış olduğu Eylem Planı'nın "Yeşil Finansman" başlığı

altında AB'nin ve uluslararası kuruluşların taksonomi mevzuatı dikkate alınarak yatırımların sürdürülebilirliğini belirlemeyi hedefleyen bir mevzuat hazırlığı yürütüleceği açıklandı. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, BDDK, TBB, TKBB, SPK, TCMB, Borsa İstanbul ve TOBB'un sorumlu kurumlar olarak belirlendiği bu hedef kapsamında taslak mevzuatın 2023 3. çeyreği sonuna kadar tamamlanması hedefleniyor. Aynı zamanda yeşil tahvil ve yeşil sukuk rehberlerinin de 2021 sonuna kadar hazırlanması hedefleniyor<sup>6</sup>.

Sürdürülebilirliğin finansmanı, konvansiyonel finansman yöntemlerinden oldukça farklı özelliklere sahip. Sadece finansman kaynağı sağlamak yeterli değil, aynı zamanda sürecin teknik ve hukuksal uygunluk kriterlerinin itina ile izlenmesi gerekiyor. Finanse edilen projelerin sürdürülebilirliğini belirlemek için de özel metrikler, performans göstergeleri ve raporlama tekniklerine ihtiyaç var. Bu

noktada, Yeşil Mutabakat Eylem Planı'nın "Yeşil Finansman" başlığı altında hedeflenen taksonomi mevzuatının çok önemli ve ülkemizi ileriye taşıyacak bir adım olacağına inanıyorum.

**Türkiye'de bankalar konunun gelişimine öncülük ediyor. Daha ileriye gitmek için iyi uygulama örnekleri önemli. Türkiye'de şirketlerin hangi alanda eksikleri olduğunu düşünüyorsunuz, geliştirilmesi gereken konular sizce neler? Şirketlerimize önerileriniz neler olur?**

Sürdürülebilir kalkınmaya, tasarrufları yatırıma yönlendirerek katkıda bulunan finansal kurumların sağlamlığı ve sağlıklı işleyişi bütün ekonomiyi doğrudan etkiliyor. Finansal kurumların ürünlerinin kullanımının (kredilerle yapılan yatırımların, vb.) doğrudan veya dolaylı olarak çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri bulunuyor. Bu nedenle, artık giderek artan sayıda finansal kurum, hizmetlerini yönlendirecekleri sektörleri ve firmaları değerlendirme kriterlerine sürdürülebilirliği de dahil ediyor.

Bankacılık sektörü, Türkiye'de sürdürülebilirliğin gelişimine öncülük ediyor kuşkusuz. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Paris İklim Anlaşması'nda ifade edildiği gibi, bankacılık sektörünü toplumun hedeflerine ulaşmada öncü bir rol oynamasına imkan verecek şekilde dönüştürmeyi amaçlayan, *UN Principles for Responsible Banking – Sorumlu Bankacılık Prensiplerini* dünya genelinde, yaklaşık 65 trilyon doları temsil eden 69 ülkeden 252 banka imzaladı. Türkiye'den de 7 banka (Akbank, Garanti BBVA, Şekerbank, Türkiye İş Bankası, Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası- TKYB, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası - TSKB ve Yapı Kredi) bu prensipleri imzalamış durumda<sup>7</sup>. Bunun yanı sıra 2017 yılı sonu itibarıyla *Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Platformu Sürdürülebilir Finansman Bildirgesi*'ni imzalayan yedi banka (Akbank, Garanti Bankası, ING Bank, İş Bankası, Yapı Kredi ve TSKB), 50 milyon dolar ve üstündeki projelerin finansmanında,

projenin çevresel ve sosyal etkilerini de değerlendirme süreçlerine alacaklarını bildirerek, ilgili politikalarına bu kriterleri entegre edecekleri taahhüdünde bulundular. Bildirgenin her sene gözden geçirilmesini gerektiren altıncı maddesi doğrultusunda Bildirge, Aralık 2018 itibarıyla güncellendi. Yapılan güncelleme kapsamında bankaların çevresel ve sosyal etkisini değerlendirecekleri yatırım tutarı limiti 50 milyon ABD dolarından 20 milyon ABD dolarına indirildi ve ayrıca, imzacı bankalar görev tanımında çevresel ve sosyal unsurların olduğu en az bir personel istihdam edeceklerini taahhüt ettiler. *2020 yılında ise yapılan yeni güncelleme ile birlikte bankaların çevresel ve sosyal etkisini değerlendirecekleri yatırım tutarı 20 milyon ABD dolarından 10 milyon ABD dolarına indirildi.* Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası, bildirgeye imza atarak öncülük eden sekizinci banka olarak, müşterilerini bu standartlarla tanıştırdı. Sürdürülebilirliğin finansmanı noktasında potansiyelimizi daha da geliştirmek ve daha geniş kesimlere ulaşabilmek için imzacı bankaların sayısının artması büyük önem taşıyor.

Şirketlerin dönüşümü noktasında şüphesiz bankaların rolü yadsınmaz. Finansal kuruluşların, kamu ve özel sektörün yenilenebilir enerjiye ve diğer altyapı projelerine yaptığı yatırımlara para ve sermaye piyasaları yoluyla fon sağlaması ve bu projelere sigorta hizmeti sunması yeni fırsatlar arasında yer alıyor. Ayrıca varlık yöneticilerinin, portföylerini, 'etki yatırımcıların' (impact investors; getiri ve risk faktörlerine ek olarak sosyal ve çevresel etki faktörünü de dikkate alır) taleplerini karşılayacak şekilde çeşitlendirmeleri de öne çıkan fırsatlar arasında. Uluslararası kalkınma bankaları ve varlık fonları yoluyla kurumsal yatırımcılar için riskin azaltılması da aynı kapsamda değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra, daha sürdürülebilir bir yaşam ve üretimi teşvik eden inovatif değerlendirme ve fiyatlandırma modellerinin yanı sıra, risk verileri, risk analizleri ve risk yönetimi hakkında kamu politikası ve uy-

gulama bildirimlerinin yapılmasını sağlayacak açık kaynaklı risk modellerinin geliştirilmesi, müşteri davranışını doğrudan etkilemek ve daha dayanıklı, sağlıklı ekonomiler yaratmak açısından büyük önem taşıyor. Özellikle hassas sektörlerde veya konularda, ticari işlemlere ve yatırımlara rehberlik edecek iyi uygulama ilkelerinin, politikalarının ve risk çerçevelerinin benimsenmesi', yine bu noktada son derece kritik.

**Entegre Raporlama Derneği –ERTA- Kurucu Yönetim Kurulu Başkanısınız. Derneğinizi de kurucu üyeleri arasında yer aldığı ERTA, kurulduğu günden bu yana entegre düşünce ve entegre raporlamanın Türkiye'deki gelişimi amacıyla çalışmalarını yürütüyor. ERTA çalışmalarında sürdürülebilirlik konusunu nasıl ele alıyorsunuz, bu konuda gündeminizde ne gibi çalışmalar var?**

Artık hepimizin bildiği gibi dünyanın risk profili önemli ölçüde değişti. İklim değişikliği, artık en kritik ve büyüyen iş riski olarak karşımıza çıkıyor. Yakın zamanda yayınlanan IPCC İklim Değişikliği raporu, iklim krizinin ölçeğini ve aciliyetini çarpıcı bir şekilde ortaya koydu ve eşzamanlı afetlerin aslında hiç de tesadüf olmadığını ve dünyanın kırmızı alarm verdiğini vurguladı. Bu nedenle, kurumların karşı karşıya olduğu riskleri anlamak için giderek artan sayıda yatırımcı, iklim değişikliği başta olmak üzere diğer risk unsurlarının iş modeli üzerindeki ve gelecekteki finansal sonuçları üzerindeki etkisi hakkında ek açıklama talep ediyor. Bu doğrultuda, büyük ölçüde yatırımcı beklentilerinin motivasyonu hareket eden kuruluşların "net-sıfır" emisyon gibi iddialı hedefler belirlediklerine tanık oluyoruz son dönemde. Ancak çoğunluk, bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını, süreci nasıl yöneteceklerini ve bu hedeflerle ilgili sonuçları nasıl temin edeceklerini tam olarak açıklamakta çok yetersiz kalıyor.

Bu noktada küresel raporlama standartları ve çerçeveleri, kuruluşlar için önemli bir referans noktası oluyor aslında. Ya-



tırmacıların ve fon sağlayıcıların değişen bilgi gereksinimlerine ve raporlama ortamındaki gelişmelere yanıt olarak kurumsal raporlama ekosisteminde de hızla bu gereksinimlere cevap verecek adımlar atıldı ve atılmaya devam ediyor. Bununla birlikte, içerisinde bulunduğumuz risk ortamının karmaşıklığı ihtiyaç duyulan kurumsal raporlama için kapsamlı çözüm geliştirmeyi zorlaştırıyor. Bu noktada, küresel fikir birliği oluşturmaya yönelik önemli adımlar finansal ve finansal olmayan raporların entegrasyonunu sağlayacak bir küresel standartlar sistemi uzun süredir konuşulan bir konu olmakla birlikte, 2020'den itibaren konu ile ilgili gündem oldukça sıcak ve standart ve çerçeve belirleyiciler arasında çok önemli görüşmeler yapılıyor. Kurumsal şeffaflığı ilerletmek ve sürdürülebilir bir gelecek için küresel öneme sahip standart belirleyici ve çerçeve sağlayıcı beş kurum - CDP, CDSB, GRI, IIRC ve SASB bir araya gelerek daha tutarlı, kapsamlı bir kurumsal raporlama sistemine doğru ilerlemek üzere ortak vizyonlarını açıklamalarının ardından, IIRC ve SASB daha kapsamlı ve tutarlı bir kurumsal raporlama sistemi için güçlerini "Value Reporting Foundation -

Değer Raporlaması Vakfı" çatısı altında birleştirdiler. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC), finansal ve finansal olmayan bilginin bağlantılı bir şekilde aktarılmasını sağlayacak tutarlı ve bütüncül bir küresel raporlama standardının geliştirilmesi için çağrıda bulundu.

Standart belirleyiciler ve çerçeve sağlayıcılar arasında artan iş birliğinin, ilerlemeyi hızlandırdığı kuşkusuz. Bütüncül ve bilgiler arası bağlantıyı vurgulayan tüm bu gelişmeler ışığında, entegre düşünce temeline dayanan entegre raporlamanın ana akım raporlama haline dönüşerek sürdürülebilirlik raporlamasının yerini alması çok muhtemel görünüyor. Hatta bugün entegre faaliyet raporu olarak adlandırdığımız bu raporlama düzeninin, geleceğin "faaliyet raporlarının" normali olacağını düşünüyorum. Bu çerçevede, oluşturulması hedeflenen küresel raporlama standartlarının, entegre raporlama çerçevesinin çatısı altında toplanmasını en olası sonuçlardan biri olarak görüyoruz.

Türkiye'de de bu gelişmelere paralel olarak, geçtiğimiz yıl çok önemli bir adım atıldı biliyorsunuz. Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK) Eylem Planı'nın "Küresel sürdürülebilir yatırım akımlarından firmalarımızın daha fazla pay almasının teşvik edilmesi" maddesi çerçevesinde Borsa İstanbul liderliğinde yürütülen, SPK, şirketler, ERTA'nın da dahil olduğu ilgili STK'lar ve meslek örgütlerinin içerisinde yer aldığı Görev Gücü çalışmalarının en somut çıktılarında olan 'Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi', Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapılan değişiklik ile 2 Ekim 2020'de yürürlüğe girdi. SPK'dan halka açık şirketlerin kısa, orta ve uzun vadede karar süreçlerine sürdürülebilirlik konularını entegre etmelerini ve bunları açıklamalarını teşvik edecek önemli bir düzenleme, "Uy ya da Açıkla" yaklaşımına dayanıyor. Tebliğe göre bu bilgilerin faaliyet raporu ile eşzamanlı olarak açıklanması gerekiyor. Dolayısıyla, şirketler 'Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi' ile uyumlu olarak açıklayacakları bilgileri faaliyet raporlarının içerisine ekleyebilecekleri gibi, bu bilgilere sürdürülebilirlik

veya entegre rapor içerisinde yer vermeyi tercih etmeleri halinde bu raporlarını faaliyet raporları ile eşanlı olarak yayımlamaları ve faaliyet raporlarında da bu bilgilere atıfta bulunmaları gerekiyor. Bu noktada, "tek bir rapor" hazırlığı uygulamada şirketler açısından en pratik çözüm olarak, "Entegre Faaliyet Raporu", bu gerekliliği sağlayacak en uygun raporlama düzeni olarak karşımıza çıkıyor.

Kurumsal raporlamanın giderek entegre düşünce ve entegre raporlamaya evrildiği bir ortamda biz de ERTA olarak kurulduğumuz günden bugüne Entegre Raporlamanın Türkiye'deki gelişimi amacıyla kamu, düzenleyici kurumlar, özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları ile yakın çalışma ve iş birliği içinde etkin çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Bu çalışmalarımızın bir sonucu olarak Onbirinci Kalkınma Planı ve YOİKK 2020 Eylem Planı'na Entegre Raporlamanın dahil edilmesini ve Cumhurbaşkanlığı düzeyinde takibini sağlamaktan büyük mutluluk duyuyoruz. Globalde de Entegre Raporlama çerçevesinde birleşmesi beklenen tek raporlama düzenine yönelik çalışmalara birinci derecede görüş vermeye ve küresel raporlama ekosisteminin şekillendirilmesi sürecinde aktif olarak rol almaya devam ediyoruz.

#### Dipnotlar

- 1 UNPRI Signatory Directory, <https://www.unpri.org/signatories/signatory-resources/signatory-directory>. Son erişim tarihi: [08.10.2021]
- 2 PRI imzacısı şirket sayısı 2020 yılı sonunda 3038, bu şirketlerin temsil ettikleri varlıkların hacmi ise 103 trilyon dolar olarak kayıtlara geçmişti.
- 3 GSIA (2021). "Global Sustainable Investment Review 2020", <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>
- 4 FC ve Amundi (2021). "Emerging Markets Green Bonds Report 2020". [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_publication\\_site/publications\\_listing\\_page/emerging-market-green-bonds-report-2020](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/publications_listing_page/emerging-market-green-bonds-report-2020)
- 5 IFC ve Amundi (2020). "Emerging Markets Green Bonds Report 2019". [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/climate+business/resources/em-gb-report-2019](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/climate+business/resources/em-gb-report-2019)
- 6 Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2021). "Yeşil Mutabakat Eylem Planı 2021". <https://ticaret.gov.tr/data/60f1200013b876eb28421b23/MUTABAKAT%20YE%20C5%9E%20C4%B0L.pdf>
- 7 UNEP-FI Principles for Responsible Banking, <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/prbprinciples/> Son erişim tarihi: [08.10.2021]

# Arçelik Inverter Klima çok sessiz, çok tasarruflu



## ELEKTRİK FATURASI

TÜRKİYE'DE  
ÜRETİLEN İLK  
**A+++**  
KLİMA

3.999 TL'den  
başlayan  
fiyatlarla\*

Arçelik Inverter Klima  
sessiz çalışır,  
faturanızdaki klima masrafı  
yarı yarıya azalır.



-15 DERECEDE  
BİLE ISITIR



ÜCRETSİZ  
YAN ODA MONTAJI



ÜCRETSİZ  
DEMONTAJ



10 YIL  
KOMPRESÖR  
GARANTİSİ

\*3.999 TL'den başlayan fiyatlar 07325 Model Klima alımında geçerlidir. 12660 Model Arçelik A+++ enerji sınıfı Inverter Klima, A Enerji sınıfı Inverter klimate göre %50 daha az enerji tüketmektedir.



arcelik.com.tr

0850 210 0 888

0544 444 08 88

**arçelik**  
iyiliği aşkla tasarlar

# G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkelerindeki Yeniliklerin Ülkemiz Mevzuatı Açısından Değerlendirilmesi

OECD tarafından 2015 yılında yayımlanan “G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” ile getirilen yenilikler ve bu yeniliklerin ülkemiz sermaye piyasası açısından değerlendirilmesine ilişkin yazıyı üyemiz Dr. Selma Kurtay kaleme aldı.

## Giriş

Kurumsal Yönetim İlkelerini ilk olarak 1999 yılında yayımlayan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD), 2004 yılındaki güncellemeden yaklaşık onbir yıl sonra 2015 yılında, birçok uluslararası kişi ve kuruluşun katkılarıyla Kurumsal Yönetim İlkelerini tekrar gözden geçirmiş ve G20 ülkeleri tarafından da kabul edilmesi nedeniyle söz konusu ilkeleri “G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” (İlkeler) adı altında yayımlamıştır.

Bu çalışmanın konusunu söz konusu İlkeler ile 2004 yılında yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine göre getirilen başlıca yeniliklerin açıklanması ve bu yeniliklerin ülkemiz sermaye piyasası mevzuatı açısından değerlendirilmesi oluşturmaktadır.



**DR. SELMA KURTAY**

SK Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Eğitim ve Danışmanlığı, Danışman

## İlkeler ile Getirilen Başlıca Yenilikler

İlkeler, aşağıda verilen 6 bölümden oluşmakta olup, her bir bölüm bir dizi destekleyici alt ilkeyi içermektedir:

- Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması
- Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri
- Kurumsal yatırımcılar, pay piyasaları ve diğer araçlar
- Kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
- Yönetim kurulunun sorumlulukları

2004 yılında yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile karşılaştırıldığında, İlkeler’de, “Kurumsal yatırımcılar, pay piyasaları ve diğer araçlar” bölümünün yeni eklendiği ve daha önce “Pay sa-

hiplerinin hakları ve temel ortaklık işlevleri” ile “Pay sahiplerinin adil muamele görmeleri” konulu iki ayrı başlığın ikinci bölüm başlığı altında birleştirildiği görülmektedir.

Bunun yanında, İlkeler’de, 2004 yılındaki OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan tavsiyeler korunurken bazı ilkelerin daha fazla vurgulandığı veya mevcut ilkelere açıklık getirildiği veya yeni ilkeler geliştirildiği görülmektedir. Örneğin, “Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması” başlığı altında borsaların iyi kurumsal yönetimi desteklemelerine ilişkin yeni ilkeler getirilirken içeriden öğrenenlerin ticaretinin yasaklanması hususuna piyasa manipülasyonunun da eklenmesi suretiyle ilkeye açıklık getirilmiştir.

2004 yılındaki OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine göre, İlkeler ile getirilen ve ülkemiz sermaye piyasası mevzuatı açısından önemli görülen başlıca yenilikler aşağıda bölüm başlıkları bazında açıklanmaktadır.

## 1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi için Temellerin Sağlanması

Kurumsal yönetim çerçevesinin şeffaf ve adil piyasaların oluşumu ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımını teşvik etmesine, hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmasına ve etkin denetim ve yaptırımı desteklemesine ilişkin bu bölümde, “Pay piyasaları düzenlemeleri etkin kurumsal yönetimi desteklemeli” ve “Sınır ötesi işbirlikleri bilgi alışverişi için iki taraflı ve çok taraflı düzenlemeler de dahil olacak şekilde geliştirilmeli” başlıklı iki yeni ilke oluşturulmuş olup, anılan ilkelerin içeriği aşağıda açıklanmaktadır.

### a) Pay piyasaları düzenlemeleri

İhraççılar için kotasyon koşullarını belirleyen ve bunların alım-satımını yöneten pay piyasası kural ve düzenlemelerinin niteliği “Kurumsal Yönetim Çerçevesi”nin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır, bu ilke pay piyasaları düzenlemelerinin etkin kurumsal yönetimi des-

tekleme gerektiği belirtilmektedir. Pay piyasaları kendilerine kote olan ve işlem gören ihraççıların etkin kurumsal yönetimlerini teşvik eden yükümlülükler belirleyerek ve bunları uygulayarak kurumsal yönetimin geliştirilmesinde önemli rol oynayabilirler.

Pay piyasaları düzenleyicileri, günümüzde çeşitli biçim veya şekiller almaktadırlar. Büyük pay piyasalarının birçoğu kâr amacı güden ve halka açık birer anonim şirket olarak diğer borsalar ve alım satım platformları ile rekabet içindedir. İlke, politika yapıcılarının ve düzenleyicilerin, pay piyasasının kendine özgü yapısına bakmaksızın, pay borsalarının ve alım satım platformlarının kurumsal yönetim standartlarının belirlenmesi, gözetilmesi ve uygulanması konularındaki görevlerini değerlendirmesi gerektiğini ifade etmektedir.

### b) Sınır ötesi iş birlikleri

Yüksek düzeydeki sınır ötesi pay sahipliği ve alım satım işlemleri düzenleyici otoriteler arasında bilgi alışverişi için iki taraflı ve çok taraflı düzenlemeler de dâhil güçlü uluslararası iş birliğini gerektirmektedir. Özellikle şirketlerin pek çok ülkede halka açık ve halka açık olmayan iştirakleri ile faaliyet göstermesi ve farklı ülkelerdeki borsalarda kote olma arayışı içinde olmaları nedeniyle uluslararası iş birliğinin kurumsal yönetim açısından öneminin gittikçe arttığı vurgulanmaktadır.

### 2. Kurumsal yatırımcılar, pay piyasaları ve diğer araçlar

Günümüzde, pay sahipleri ile ihraççılar arasında yatırımcı zincirini oluşturan aracı kuruluşların kurumsal yönetimin etkili olabilmesi için katkıda bulunması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, kurumsal yönetimin yatırım zinciri boyunca uygun teşvikler sağlaması ve pay piyasalarının iyi bir kurumsal yönetime katkı sağlayacak şekilde işleminin desteklenmesi beklenmektedir. Uygulamada, yatırım zinciri, ihraççı şirketle nihai pay sahipleri arasında bulunan çok sayı-

*Etkin kurumsal yönetim, pay sahiplerinin şirketlere yaptıkları yatırımlarını, piyasa bilgileri ile şirketin kendi beklentileri ve performansıyla ilgili bilgileri karşılaştırmak suretiyle izleyebilmesi ve değerlendirebilmesi anlamına gelmektedir.*

da aracıyla birlikte uzun ve karmaşık bir yapıda olabilir. Yatırım fonları, emeklilik fonları, sigorta şirketleri ve serbest fonlar gibi sayılabileceğimiz başlıca kurumsal yatırımcılar tarafından elde tutulan pay yatırımları önemli miktarlara ulaşmış olup, bu yatırımların büyük bölümü alanında uzmanlaşmış portföy yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Buna karşın, kurumsal yatırımcıların yöneticilerinin kurumsal yönetime ilgi düzeyleri önemli oranda değişkenlik göstermektedir. Bazı kurumsal yatırımcılar için örneğin oy haklarının kullanılması da dâhil olmak üzere kurumsal yönetim faaliyetlerinde bulunmak, kendi iş modellerinin doğal bir parçası iken; diğerlerinin bu konuda kaynak harcanmaması yönünde iş modelleri ve yatırım stratejileri oluşturduğu görülmektedir. Bu noktada, pay sahibi katılımı, kurumsal yatırımcının iş modelinin ve yatırım stratejisinin bir parçası değilse, pay sahiplerinin oy kullanmasına ilişkin kurumsal yönetim ilkesinin etkin sonuç doğurması beklenmeyecektir. Dolayısıyla, kurumsal yönetim ilkelerinin şekilde kalmaması ve etkinliğinin sağlanması açısından oluşturulan İlkeler aşağıda verilen 7 alt başlık altında toplanmıştır:

- Oy kullanma ve kurumsal yönetim politikalarının açıklanması
- Oyların pay sahibinin talebine göre kullanılması



- iii) Önemli çıkar çatışmalarının nasıl yönetildiğinin açıklanması
- iv) Çıkar çatışmalarının kamuya açıklanması ve asgari düzeye indirilmesi
- v) İçeriden öğrenenlerin ticareti ile piyasa manipülasyonunun yasaklanması
- vi) Çapraz kotasyonlu şirketlerin tabi olduğu kurumsal yönetim düzenlemelerinin açıklanması
- vii) Pay piyasalarında adil ve etkin fiyat oluşumunun sağlanması

Bu başlıklardan ilk dördünün, önceki OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin farklı bölümlerinden yeni oluşturulan bu bölüme aktarıldığı görülmektedir. Beşinci alt-ilkenin ise, içeriden öğrenenlerin ticaretinin yanına piyasa manipülasyonunun yasaklanmasının da eklenmesi suretiyle ayrıntılandırıldığı anlaşılmaktadır. İlkenin yeni halinde özellikle bu yasaklara ilişkin kuralların etkili bir şekilde uygulanmasına vurgu yapıldığı görülmektedir. Son iki alt-ilke ise tamamen yeni ilkelere oluşmakta olup aşağıda açıklanmaktadır.

#### a) Çapraz kotasyonlu şirketler

“Çapraz kotasyonlu şirketlerin tabi olduğu kurumsal yönetim düzenlemeleri net bir şekilde açıklanmalı” başlıklı bu ilke, pay piyasalarının artan uluslararasılaşması ve entegrasyonunun önemli sonuçlarından birinin hâlihazırda başka bir borsaya kote edilmiş bir şirketin ‘çapraz kotasyon’ olarak tanımlanan ikincil kotasyonunun yaygınlığı olduğu belirtilmektedir. Çapraz kotasyonlu şirketler genelde birincil kotasyonlarının bulunduğu ülkedeki düzenleme ve otoritelere tabidir. Borsalar çapraz kotasyonlara uygulanan kuralları ve süreçleri ve yerel kurumsal yönetim kurallarından tanınan muafiyetleri net bir şekilde açıklamalıdır.

Şirketlerin kurulduğu ülke dışında bir ülkede kote edilmeleri veya işlem görmeleri gittikçe yaygın hale gelmektedir. Bu durum, yatırımcılar arasında hangi kurumsal yönetim kural ve düzenleme-

lerinin söz konusu şirkete uygulanacağı konusunda belirsizlik yaratabilir. Bu durumda, genel kurul toplantılarından azınlık haklarının kullanılmasına kadar birincil kotasyon koşullarının tanınması için kullanılacak ölçüt ve yöntemler şeffaf ve yazılı olmalıdır. Bu nedenle, kendi kurulduğu ülke dışında bir ülkede kote edilmiş şirketlerin tabi olduğu kurumsal yönetim düzenlemeleri ile hangi ülke mevzuatının uygulandığı net bir şekilde açıklanmalı ve kurumsal yönetim yükümlülüklerindeki başlıca farklılıklar belirtilmelidir.

#### b) Pay piyasalarında adil ve etkin fiyat oluşumu

Pay piyasaları etkin kurumsal yönetimi desteklemek amacıyla adil ve etkin fiyat oluşumunu sağlamalıdır. Etkin kurumsal yönetim, pay sahiplerinin şirketlere yaptıkları yatırımlarını, piyasa bilgileri ile şirketin kendi beklentileri ve performansıyla ilgili bilgileri karşılaştırmak suretiyle izleyebilmesi ve değerlendirebilmesi anlamına gelmektedir. Pay sahipleri avantajlı olduğuna inandıklarında şirketin davranışını etkilemek için görüşlerinin duyulmasını sağlayabilirler, paylarını satabilirler veya portföylerinde şirketin paylarının durumunu yeniden değerlendirebilirler. Bu nedenle, yatırımlarına ilişkin adil ve etkin fiyat oluşumu da dâhil olmak üzere piyasa bilgilerinin niteliği ve bu bilgilere erişimleri pay sahiplerinin haklarını kullanmaları açısından önem arz etmektedir.

#### 3. Yönetim kurulunun sorumlulukları

Kurumsal yönetim çerçevesinin, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin gözetimini ve yönetim kurulunun şirkete ve pay sahiplerine karşı hesap verebilirliğini sağlaması konulu bu bölümde, “Yönetim kurulu, şirket işlerinde tarafsız ve bağımsız muhakeme yürütebilmeli” başlığı altında “Yönetim kurulları, performanslarını değerlendirmek ve geçmiş ile yetkinliklerin doğru bir birleşimine sahip olup

olmadıklarını tespit etmek için düzenli olarak değerlendirmeler yapmalı” alt ilkesinin oluşturulduğu görülmektedir. Günümüzde gittikçe artan sayıda düzenleyici kuruluş, yönetim kurulu uygulamalarını ve üyelerinin performanslarının geliştirilmesi amacıyla şirketlerin kendi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yönetim kurulu eğitimleri ve gönüllü yönetim kurulu performans değerlendirmesi yapılmasını teşvik etmektedir. Özellikle büyük şirketlerde, tarafsızlığı arttırmak için yönetim kurulunun değerlendirmesi dışarıdan alınan destekle gerçekleştirilebilmektedir.

Bu ilke, finansal kuruluşlar gibi belirli yetkinliklerin gerektiği durumlar dışında, yönetim kurulu üyelerinin atanması aşamasında uygun becerilere sahip olmaları gereğini de içerebilir. Yönetim kurulu üyeleri atanmalarından sonra, kurum içi eğitimler veya dışarıdan alınan eğitimler yoluyla ilgili kanunları, düzenlemeleri ve değişen ticari ve diğer riskleri takip edebilirler. Grup düşüncesinden kaçınmak ve yönetim kurulu müzakerelerine farklı düşünceler getirmek için, yönetim kurulu üyelerinin özgeçmiş ile yetkinliklerinin doğru bir birleşime sahip olup olmadıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilke kapsamında, yönetim kurulu ve üst yönetimdeki cinsiyet çeşitliliğini artıracak gönüllü hedefler, kamuyu aydınlatma yükümlülükleri, yönetim kurulu kotaları ve özel girişimler gibi önlemlerin uygulanabileceği ifade edilmektedir.

#### Değerlendirme

OECD'nin yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkelerini ülkemize özgü sosyal, ekonomik ve piyasa koşullarını göz önüne almak suretiyle düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), son olarak 2014 yılında yayımlanan II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği” (Tebliğ) Ekinde kurumsal yönetim ilkelerini yayımlamıştır. Anılan Tebliğin bazı maddeleri sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesinin hazırlanması yükümlülüğünün getirilmesi nedeniyle

2020 yılında değiştirilmiş; ancak Tebliğ Ekinde yer alan ilkelere herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Ülkemizde son yıllarda kurumsal yatırımcıların sayısının ve portföy büyüklüğünün katlanarak arttığı ve önemli bir düzeye ulaştığı görülmektedir. Pay piyasasının büyümesine ve derinleşmesine katkıda bulunan kurumsal yatırımcıların kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, uygulanması ve gözetiminde de önemlerinin arttığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, Tebliğ Ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinde, İlkeler'e paralel olarak “Kurumsal Yatırımcılar ve Pay Piyasaları İşleticileri” başlığı altında yeni bir bölüm açılmasının ve bu bölüm altında kurumsal yatırımcılara verilen görevlerin belirtilmesinin veya bu görevlerin SPK'nın kurumsal yatırımcılara ilişkin düzenlemeleri yoluyla mevzuata yansıtılmasının uygun olabileceği düşünülmektedir. Özellikle uzun vadeli yatırımda bulunan emeklilik yatırım fonlarının ve hisse fonların yatırımlarında uygulanan kurumsal yönetim politikalarının açıklanması, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi bulunan şirketlerin portföye alınabilmesi ve şirketlerin genel kurul ile yatırımcı toplantılarına katılmalarının sağlanması gibi işlemlerle kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğine katkıda bulunmaları sağlanabilir.

Kurumsal yönetim ilkelerinde yeni açılacak bu bölüme, İlkeler'in “Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi için Temellerin Sağlanması” başlıklı bölümünde yer alan özellikle pay piyasası işleticilerine ilişkin ilke de dahil edilebilir. Pay piyasası işleticilerinin etkin kurumsal yönetimi desteklemesi ilkesinden hareketle, Borsa İstanbul A.Ş. (BİAŞ) Pay Piyasasında işlem gören ve “Kurumsal Yönetim Endeksi” (Endeks)'nde yer alan şirketlerin Endekste yer aldıkları süre boyunca, herhangi bir süreyle kısıtlanmaksızın, teşvik edici nitelikte belirlenecek bir oranda kotta kalma ücretlerinde indirim yapılabilir. Endeksteki şirketlerin sayısı 2015 yılına kadar sürekli artarak 54'e ulaşmış ama 2016 yılından sonra yaşanan düşüş

“Ülkemizde son yıllarda kurumsal yatırımcıların sayısının ve portföy büyüklüğünün katlanarak arttığı ve önemli bir düzeye ulaştığı görülmektedir. Pay piyasasının büyümesine ve derinleşmesine katkıda bulunan kurumsal yatırımcıların kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, uygulanması ve gözetiminde de önemlerinin arttığı değerlendirilmektedir.”

nedeniyle aradaki fark az da olsa tekrar bu sayıya ulaşamamıştır. Nitekim, bu düşüşte Endeksin hesaplanmaya başlandığı 2007 yılından itibaren Endekste yer alan şirketlere kotta kalma ücretinde indirim yapılması uygulamasının 2015 yılında alınan bir kararla sonlandırılmasının etkili olabileceği düşünülmektedir. Payları BİAŞ'ta işlem gören şirketlerin sayısı (yaklaşık 400) ile kıyaslandığında Endekste yer alan şirketlerin sayısının düşük olduğu açıktır. Ayrıca, kurumsal yönetimin sürdürülebilirliğin bir parçası olduğu dikkate alındığında, “Sürdürülebilirlik Endeksi”nde yer alabilmek için öncelikle Kurumsal Yönetim Endeksinde bulunulması şartı getirilebilir.

BİAŞ'ta işlem gören çapraz kotasyona tabi şirket sayısı oldukça sınırlı olmakla birlikte, konuya ilişkin düzenlemelerin açık ve net bir şekilde yapılması ve kamuya açıklanmasında yarar görülmektedir.

BİAŞ ve SPK sermaye piyasası ile ilgili uluslararası birçok kuruluşa üye olup, bu kuruluşlara aktif katılım sağlamaktadırlar. SPK'nın diğer ülkeler ile bilgi alışverişi için iki veya çok taraflı anlaşmalara

taraf olması nedeniyle sınır ötesi iş birlikleri konusunda oldukça iyi bir noktada olduğu; ancak piyasadaki gelişmeler çerçevesinde yeni işbirliği ihtiyaçlarının oluşabileceği düşünülmektedir.

Uluslararası uygulamalarda şirketlerin yönetim kurulu performansının her yıl, üç yılda bir ise bağımsız bir kurum tarafından değerlendirilmesi uygulamasının yaygınlaştığı görülmektedir. Tebliğ Ekindeki “4.6.1” numaralı ilkede performans değerlendirmesi yer almakla birlikte, önemine atfen ayrı bir ilke olarak düzenlenmesi ve şirketlerin buldukları gruplara göre aşamalı olarak başta şirket içinde, daha sonra belli aralıklarla dışarıdan performans değerlendirmesi yapılmasının zorunlu hale getirilmesi uygun görülmektedir. Yönetim kurulu üyeliğine atanma öncesi ve sonrası belirli konularda eğitim alma zorunluluğu getirilmesi ile özgeçmiş ve yetkinliklerinin doğru bir bileşimine sahip olunması gerekliliği hususları da yönetim kurulunun yapısı ve çeşitliliği kapsamında değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, Tebliğ Ekindeki kurumsal yönetim ilkelerinin gözden geçirilmesinde, aradan geçen süre içerisinde kurumsal yönetime ilişkin yapılan diğer düzenlemeler (Özellikle Avrupa Birliği'nin “Borsada İşlem Gören Şirketlerde Pay Sahiplerinin Belirli Haklarının Kullanılması” konulu 2007/36/EC Direktifinde 2017 yılında yapılan değişiklikler), COVID-19 pandemisinin kurumsal yönetim uygulamalarına etkileri ve halka açılma talebindeki artış gibi ülkemiz sermaye piyasalarında son dönemde yaşanan gelişmelerin de dikkate alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

#### Kaynaklar

- Avrupa Birliği 2007/36/EC Direktifi, eur-lex.europa.eu.
- Borsa İstanbul A.Ş. Kurumsal Yönetim Endeksi, www.borsaisstanbul.com.
- G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, www.oecd-ilibrary.org.
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004, www.oecd.org.
- Sermaye Piyasası Kurulu Mevzuatı ve İstatistikleri, www.spk.gov.tr.
- TKYD Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Verileri, www.tkyd.org.

# Türkiye'de Kripto Paraların Düzenlenmesi

*Dünyada ve Türkiye'de kripto para düzenlemeleri ve sermaye piyasaları üzerine yansımaları konusunu TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Burçak Ünsal dergimizin bu sayısı için kaleme aldı.*

Fonksiyonlarına, nevelerine, teknolojilerine göre çeşitli kategorilere ayrılan ve dünyanın çeşitli ülkelerinde bu kategorilere has farklı düzenlemelere tabi olan, benim dijital kıymet olarak terimlendirdiğim kıymetlerden olan kripto paralar, ülkemizde yeterli bir düzenleme altyapısı olmamasına rağmen büyük bir itibar görmüş ve ülkemiz kripto para ticaret platformlarının çok önem verdiği bir pazar haline gelmiştir. 1 Temmuz 2013'te Türkiye'nin ilk, dünyanın ise dördüncü kripto para trading platformu Türkiye'de kurulmuştur.

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu ("BTK") tarafından Mayıs 2020'de yayınlanan Kripto Para Araştırma Raporu'na göre, 2020 itibarıyla Türkiye'de 2.400.000'in üzerinde insan kripto paraya sahiptir. Türkiye, sanal para kullanımının genel hacmi göz önüne alındığında dünyada en çok kripto para kullanıcılarına sahip olan ülkelerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye'de en çok yatırım yapılan beş kripto para birimi Bitcoin, Ripple, Digibyte, Bitcoin Cash ve Stellar olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen kripto para



**AV. BURÇAK ÜNSAL**

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi  
Ünsal Hukuk Bürosu Kurucu Ortak

birimlerinin yanı sıra Türk kripto para borsası olan Paribu tarafından yapılan Kripto Para Bilinirlik ve Algı Araştırması'nda, Ether, Chainlink, IOTA ve Litecoin'in de Türkiye'deki kullanıcılar tarafından tercih edildiği belirtilmiştir.

Son dönemde ülkemizde non-funtible tokenlara ("NFT") da ilgi azımsanmayacak derecededir.

Sermaye Piyasası Kurumu ("SPK") Araştırma Dairesi tarafından Aralık 2016'da yayınlanan "Kripto-Para Bitcoin" Araştırma Raporu'nda ("Rapor") sanal para birimleri, dijital para birimleri ve kripto para birimleri hakkında aşağıda belirtilen bazı tanımlara yer verilmiştir:

- Dijital paralar, elektronik olarak saklanan ve transfer edilebilen paralardır. Banka hesabımızdaki dijital para, kağıt paraların temsilidir.
- Sanal paralar dijital paradırlar, ancak sanal paraların temsil ettikleri bir fiziksel gerçeklik yoktur. Sanal para dışındaki dijital paralar ise itibari kağıt paraları temsil ederler.
- Kripto paralar, kriptografik/şifreli ola-

rak güvenli işlem yapmaya ve ek sanal para arzına olanak sağlayan dijital değerlerdir. Kripto paralar alternatif para birimidirler, dijitaldirler ve aynı zamanda sanal paradırlar.

Bu kavramlarla yakından ilişkili olan ilk dijital para arzı anlamına gelen *initial coin offering* ("ICO") ve menkul kıymet token arzı anlamına gelen *security token offering* ("STO") de hukukumuzda tanımlanmamıştır. Bununla birlikte, SPK, 27 Eylül 2018 tarihli Basın Bülteni'nde ("Bülten") ICO'yu, "Kripto Para Satışı" veya "Token Satışı" olarak da bilinen genellikle blok-zinciri teknolojisi kullanarak para toplamaya yönelik uygulamalar olarak tanımlamıştır.

Bu bültende SPK, (i) ICO'ların birçoğunun yapısı itibarıyla düzenleyici kurumların yetki ve görev alanı dışında kaldığı ve herhangi bir düzenleme ve gözetime tabi olmadığı, (ii) kripto paralara benzer şekilde, satın alınan tokenların değerlerinde de aşırı oynaklık görülebildiği, (iii) toplanan paraların belirtilen amaçlarla kullanılmayabileceği, (iv) satıcılar tarafından sağlanan dokümanlarda eksik ve yanıltıcı bilgilerin olabileceği ve (v) bu tarz uygulamalarla fon toplanan projelerin çoğunluğu erken aşama projeler olduğu için projenin başarısız olması ve yapılan yatırımın tamamının kaybedilmesinin söz konusu olabileceği hususlarında tüketicileri uyarılmış ve (vi) İlk Dijital Para Arz'ının (*initial coin offering*, "ICO") kontrol ve denetim alanı dışındakini duyurmuştur.

Sanal para alım-satım platformlarının 6493 sayılı Kanun kapsamında "elektronik para ihraççısı", SPK mevzuatına göre "aracı kurum" veya "ihraççı", veya BDDK'ya göre "banka veya finans kurumu" olarak değerlendirilmemesi ve kendilerine özgü özel bir mevzuat da olmaması nedeniyle düzenleyici makamlar tarafın-

*BDDK henüz bankalara bu tür işlemler için yetki vermediğinden, Türkiye'deki bankalar herhangi bir kripto para alım-satım işlemi yapamamaktadır.*

dan lisans veya ruhsat gereksinimlerine tabi olmamaktadırlar.

Sanal para alım-satım platformları, genellikle aracılık ettikleri sanal para işlemlerinden kazandıkları komisyonla finanse edilmektedir.

BDDK henüz bankalara bu tür işlemler için yetki vermediğinden, Türkiye'deki bankalar herhangi bir kripto para alım-satım işlemi yapamamaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'deki bazı bankalar, halihazırda Türkiye'deki belirli sanal para alım-satım platformlarıyla işbirliği yapmaktadır. Örneğin, bazı bankalar, belirli

sanal para alım-satım platformu üzerinden yapılan transferler için banka havale ücreti almazken bazı bankalar da kripto para alım-satım platformlarının oluşumu için destek sağlamaktadır.

16 Nisan 2021 tarihli Resmi Gazete'de TCMB tarafından yayınlanan Ödemelerde Kripto Varlıkların Kullanılmamasına Dair Yönetmelik ("Kripto Varlık Yönetmeliği") ile ise mevzuatımızda ilk defa "kripto varlık" tanımı bir yasal düzenleme ile yapılmıştır. Burada yer alan tanıma göre kripto varlık; dağıtık defter teknolojisi veya benzer bir teknoloji kullanılarak sanal olarak oluşturulup dijital ağlar üzerinden dağıtımı yapılan, ancak itibari para, kaydi para, elektronik para, ödeme aracı, menkul kıymet veya diğer sermaye piyasası aracı olarak nitelendirilmeyen gayri maddi varlıklardır. Bu tanım ile kripto varlıkların ne olduğundan ziyade ne olmadığı belirtilmiştir. Buna göre kripto varlıklar artık itibari para, kaydi para, elektronik para, ödeme aracı, menkul kıymet veya diğer sermaye piyasası aracı olarak değerlendirilemeyecektir. Kripto Varlık Yönetmeliği, kripto varlığın bir elektronik para veya menkul





kiymet olmadığını net bir şekilde belirtmiştir.

Kripto Varlık Yönetmeliği'nde kripto para alım satım platformları özel yükümlülüklerle tabi tutulmamış, bu platformlar herhangi bir lisans zorunluluğuna tabi kılınmamıştır. Dolayısıyla Kripto Varlık Yönetmeliği ile kripto para alım satım işlemlerini yasaklayıcı veya zorlayıcı düzenlemeler getirmemektedir. Bununla birlikte Kripto Varlık Yönetmeliğinin yürürlük tarihi itibarı ile kripto varlıkların ödemelerde kullanılması yasaklanmıştır. Buna göre, ödeme hizmetlerinin sunulmasında ve elektronik para ihracında kripto varlıklar doğrudan veya dolaylı olarak kullanılmayacak, ödeme hizmetlerinin sunulmasında ve elektronik para ihracında kripto varlıkların doğrudan veya dolaylı olarak kullanılacağı bir şekilde iş modelleri geliştirilemeyecek, bu tür iş

modellerine ilişkin herhangi bir hizmet sunulamayacaktır.

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan 2019-2021 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Program'da, yenilikçi projelerin finansmanı için ICO gibi modern ve yeni nesil finansman yöntemlerinin Hükümetin gündeminde olduğu belirtilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2019-2023 yıllarını kapsayan ve 9 Temmuz 2019'da yayınlanan 11.Kalkınma Planı'nda da blok zincir vurgulanmıştır.

"Blok Zincir Tabanlı Dijital Merkez Bankası Parası" ihracına yönelik stratejik plan, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda tekrar vurgulanmış ve blok zincir tabanlı dijital merkez bankası parasının TCMB ve Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ("TÜBİTAK") tarafın-

dan hayata geçirileceği belirtilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 18 Eylül 2019 tarihinde içerisinde blok zincir teknolojisine ait birçok strateji barındıran "2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi"ni açıklamıştır.

Son olarak Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 15 Eylül 2021'de ASELSAN, HAVELSAN ve TÜBİTAK-BİLGEM ile ikili mutabakat zabıtları imzaladığını ve "Dijital Türk Lirası İşbirliği Platformu" oluşturulduğunu ilan etmiştir. Bu çalışmanın birinci faz pilot uygulama çalışmaları kapsamında TCMB nezdinde prototip "Dijital Türk Lirası Ağı" tesis edileceği, teknoloji paydaşları ile dar kapsamlı ve kapalı devre pilot uygulama testleri gerçekleştirileceği ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda daha yaygın ve geniş katılımlı pilot testlerin gerçekleştirileceği ileri aşama fazlara geçileceği belirtilmiştir. TCMB ilgili duyuruda blokzincir tek-

nolojisi, dağıtık yapıların ödeme sistemlerinde kullanımı, anlık ödeme sistemleri ile entegrasyon gibi başlıklarda Dijital Türk Lirası Ar-Ge projesi kapsamında çeşitlilik gerektirebilecek testlerin yapılmasının da planlandığını aktarmıştır. Birinci faz sonuçlarının testlerin tamamlanmasını müteakiben 2022 yılında kamuoyu ile paylaşılması öngörülmektedir.

Kripto paralara ve kripto para ticaret platformlarına getirilen eleştirilerden bir tanesi suç gelirlerinin aklanması faaliyetlerinde kullanımının kolaylığına ilişkindir. Suç gelirlerinin aklanması, genel olarak suç gelirinin elde edilmesini mümkün kılan öncül suçlardan elde edilen gelirlerin, yasa dışı kaynağını gizlemek ve bu gelirleri yasal bir kaynaktan elde edilmiş gibi göstermek amacıyla yapılan her türlü işlem olarak tanımlanmaktadır.

Hukukumuzda suç gelirlerinin aklanması ve terör finansmanına ilişkin özel ve temel düzenlemeler aşağıdaki gibidir:

- 5549 Sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun ("**5549 Sayılı Kanun**"),
- Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik ("**Yönetmelik**"), ve
- Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülüklerle Uyum Programı Hakkında Yönetmelik ("**Suç Gelirlerinin Aklanmasını Önleme Uyum Programı Yönetmeliği**")

Yönetmelik ve 5549 Sayılı Kanun'da sayılan ve Yönetmelik'e uyması zorunlu olan kuruluşlar: bankalar, ödeme kuruluşları, elektronik para kuruluşları, sermaye piyasası mevzuatı kapsamında takas ve saklama hizmeti veren kuruluşlar, finansman şirketleri, faktoring şirketleri, ikrazatçılar, varlık yönetim şirketleri, finansal kiralama şirketi, sigorta ve reasürans şirketi, emeklilik şirketi, kıymetli maden, mücevher ve taş alıcı veya satı-

cıları, kıymetli maden aracı kurumları vb. dir. Bu tür kuruluşlar arasında, sanal para işlem platformları, 5549 Sayılı Kanun ve Yönetmelik kapsamında açık bir şekilde sayılmamaktadır.

Bununla birlikte, 5549 sayılı Kanun'un "Şüpheli işlem bildirimini" başlıklı 4'üncü maddesi gereğince, yükümlüler nezdinde veya bunlar aracılığıyla yapılan veya yapılmaya teşebbüs edilen işlemlere konu mal varlığının yasa dışı yollardan elde edildiğine veya yasa dışı amaçlarla kullanıldığına dair herhangi bir bilgi, şüphe veya şüpheli gerektirecek bir hususun bulunması hâlinde bu işlemlerin, yükümlüler tarafından Mali Suçları Araştırma Kurulu ("**MASAK**") Başkanlığına bildirilmesi zorunludur.

Bu bağlamda MASAK tarafından hangi işlemlerin şüpheli olduğunun ve MASAK'a bildirilmesi gerektiğinin belirlenmesi amacıyla Şüpheli İşlem Bildirim Rehberi yayınlanmaktadır.

İlgili rehberin 11 Eylül 2019 tarihine kadar yürürlükte olan 1.03 Sürümü'nde, bitcoin alım-satım işlemlerine ilişkin transferler şüpheli işlem olarak nitelendirilmekteydi. Buna karşılık, rehberin güncellenmiş olan 1.04 Sürümü'nde «Bitcoin» yerine «kripto para» terimi tercih edilmiş ve kripto para birimleriyle ilgili herhangi bir para transferi şüpheli işlem olarak

*Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan 2019-2021 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Program'da, yenilikçi projelerin finansmanı için ICO gibi modern ve yeni nesil finansman yöntemlerinin Hükümetin gündeminde olduğu belirtilmiştir.*

sınıflandırılmamıştır. Buna göre rehberin güncel 1.04 sürümü aşağıdaki işlemleri şüpheli olarak sınıflandırmaktadır:

- Müşteri hesaplarından kripto para alımı amacıyla yurtiçi ve yurtdışı kripto para borsalarına ya da gerçek veya tüzel kişi hesaplarına müşteri profiline uymayacak sıklık ve tutarda para transferi yapılması, veya
- Kaynağı bilinmeyen veya şahsın mali profili ile uygun olmayan şekilde yapıldığından şüphelenilen kripto para satımı sonucunda müşteri hesaplarına transfer gelmesi.

1 Mayıs 2021 tarihli Resmi Gazete'de ise Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ("**Değişiklik**") yayımlanmıştır. Söz konusu Değişiklik ile Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik'in ("**Yönetmelik**") yükümlü başlıklı 4. maddesine "kripto varlık hizmet sağlayıcıları" eklenmiştir. Buna karşın, "kripto varlık hizmet sağlayıcıları" tanımlanmamıştır. Buna ek olarak Değişiklik, adaptasyon ve uyum süreci için bir süre vermemektedir. Dolayısıyla, "kripto varlık hizmet sağlayıcıları" Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi ve Terörizmin Finansmanı mevzuatına göre yasal olarak sorumlu ve belirli yükümlülükler altında olacaktır.

Bu yükümlülükler, (i) müşterini tanı tedbirleri, (ii) müşteri durumunun ve işlemlerinin izlenmesi, (iii) şüpheli işlem bildirimini, (iv) şüpheli işlem bildirimini ifşa edilmemesi, (v) devamlı bilgi verme, (vi) bilgi ve belge verme yükümlülüğü, (vii) muhafaza ve ibraz yükümlülüğü, (viii) elektronik tebligata tabiyettir.

Yükümlülüklerin ihlali halinde yükümlüler, adli ve/veya idari para cezalarına tabi olacaklardır.

# Halka Açılacak Ortaklıkların Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Açısından Dikkat Etmesi Gereken Konular

*Halka açılacak şirketlerin kurumsal yönetim açısından hazır olması son dönemde artan halka arzlar ile önemi artan bir konu olarak karşımıza çıkıyor. Halka açılacak ortaklıkların kurumsal yönetim açısından dikkat etmesi gereken hususları Dr. Şule Korkmaz dergimiz okuyucuları için kaleme aldı.*

**H**alka açık anonim ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerini uygulamasına ilişkin usul ve esaslar Sermaye Piyasası Kurulu (SPK ya da Kurul)'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (Tebliğ) ile düzenlenmiştir. Tebliğ'in kapsamında, paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurul'a başvuran/başvurulan ortaklıklarda bulunmaktadır. Bu nedenle halka açılacak ortaklıkların uymakla yükümlü buldukları Tebliğ hükümlerini dikkate almaları gerekmektedir.

Tebliğ, ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkelerinin yanında üç özellikli konu hakkında da düzenlemeleri içermektedir bunlar; "İlişkili Taraf İşlemleri", "Teminat, Rehin, İpotek ve Ke-faletler" ve "Yatırımcı İlişkileri Bölümü"-ne ilişkin esasları belirleyen hükümlerdir.



**DR. ŞULE KORKMAZ**  
Eczacıbaşı Holding A.Ş. Sermaye Piyasası Direktörü

## İlişkili Taraf İşlemleri

Halka açık ortaklıkların malvarlığının korunmasına yönelik düzenlemelerden birisidir. Hakim (yönetim kontrolüne sahip) ortağın kendisine veya ilişkili taraflarına menfaat sağlayarak, halka açık ortaklığın mal varlığının kötüye kullanılmasının önlenmesi ve ilişkili taraf işlemlerinde şeffaflığın sağlanması yöntemlerindedir. İlişkili taraf işlemlerinde özel karar alma süreci izlenmekte ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kararı işlemlerin şekillenmesinde etkili olmaktadır.

İlişkili taraf, Türkiye Muhasebe Standartları (TMS)'na göre belirlenecektir. İlişkili taraf tanımı, TMS 24'te yapılmaktadır. Bu tanım kapsamındaki ilişkili taraflarla yapılacak işlemlerde Tebliğ düzenlemelerine uyulacaktır<sup>1</sup>.

**İlişkili taraflarla gerçekleştirilecek bir kereye mahsus işlemler**, Tebliğ'in 9.



maddesinde düzenlenmiştir. Ortaklıklar ve bağlı ortaklıklarının, ilişkili tarafları ile anılan maddede sıralanan özellikleri taşıyan işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur. Ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki,

a) Varlık ve hizmet alımı benzeri işlemler ile yükümlülük transferi işlemlerinde; işlem tutarının, kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,

b) Varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerde; işlem tutarının (varlığın net defter değerinin yüksek olması durumunda net defter değerinin), kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına

(varlığın devri, kiraya verilmesi veya üzerinde aynı hak tesis edilmesi durumunda, son yıllık finansal tablolara göre söz konusu varlıktan elde edilen karın ortaklığın sürdürülen faaliyetler vergi öncesi karına) ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının, % 5'ten fazla olarak gerçekleşeceğinin öngörülmesi durumunda işlem öncesinde işleme ilişkin Kurulca belirlenen bir kuruluşa değerlendirme yaptırılması; %10'dan fazla bir orana ulaşacağına öngörülmesi durumunda ise değerlendirme yaptırılması yükümlülüğüne ek olarak işleme ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı, aranmaktadır. Konunun görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, ilişkili taraf niteliğinde olan yönetim kurulu üyeleri oy kullanamaz, bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde, bu durumun Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda açıklanması ve işlemin genel kurulun onayına sunulması gerekir.

**Yaygın ve süreklilik arz eden işlemler**; ortaklıkların olağan faaliyetleri kapsamında ticari nitelikte olsun veya olmasın bir yıllık hesap dönemi içinde en az iki defa yapılan veya yapılacak aynı nitelikteki işlemlerdir. Yaygın ve süreklilik arz eden işlemleri düzenleyen Tebliğ'in 10. maddesine göre; ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin kapsamı ve

*Yaygın ve süreklilik arz eden işlemler; ortaklıkların olağan faaliyetleri kapsamında ticari nitelikte olsun veya olmasın bir yıllık hesap dönemi içinde en az iki defa yapılan veya yapılacak aynı nitelikteki işlemlerdir."*



bu işlemlere ilişkin şartlar yönetim kurulu tarafından karara bağlanır. Söz konusu işlemlerin kapsamında ve şartlarında önemli bir değişiklik olması durumunda, konu hakkında yeniden yönetim kurulu kararı alınır. Yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin bir hesap dönemi içerisindeki tutarının,

a) Alış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan satışların maliyetine olan oranının,

b) Satış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına olan oranının, % 10'dan fazla bir orana ulaşacağı öngörülmesi durumunda, yönetim kurulu kararına ilaveten, yönetim kurulu tarafından işlemlerin şartlarına ve piyasa koşulları ile karşılaştırılmasına ilişkin olarak bir rapor hazırlanır, bu raporun tamamı veya sonucu KAP'ta açıklanır. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylamaması halinde, muhalefet gerekçesi KAP'ta açıklanır.

#### Teminat, Rehin, İpotek ve Kefaletler

Halka açık ortaklıkların mal varlığını korumaya yönelik Tebliğ'in diğer bir düzenlemesi 12. maddede yer almakta, üçüncü

kişiler lehine teminat işlemleri düzenlenmektedir. Ortaklıklar ile bunların bağlı ortaklıkları; kendi tüzel kişilikleri lehine, finansal tablolarında tam konsolidasyon kapsamına dahil ettikleri ortaklıklar lehine, olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine, vermiş oldukları teminat, rehin, ipotek ve kefaletler (TRİK) dışında üçüncü kişiler lehine TRİK veremez. Sermayelerine doğrudan katılan iştirakler ve iş ortaklıkları lehine, doğrudan katılan sermaye payı oranında TRİK verebilirler.

*“Payları Borsa'nın Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören halka açık ortaklıklar, Tebliğ ekinde yer verilen kurumsal yönetimin ilkelerinden Tebliğ'in 5. maddesinde belirtilenleri zorunlu olarak uygulamakla yükümlüdürler.”*

Her koşulda olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine TRİK verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun onaylamaması halinde, muhalefet gerekçesi KAP'ta açıklanır. Konunun görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, ilişkili taraf niteliğinde olan yönetim kurulu üyeleri oy kullanamaz.

Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıkların, bu maddeye aykırı mevcut TRİK'lerinin, paylarının borsada işlem görmeye başladığı yılı takip eden dördüncü yılın sonuna kadar sıfır düzeyine indirilmesi zorunludur.

#### Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Payları Borsa'nın Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören ortaklıkların yatırımcı ilişkileri bölümü oluşturmaları zorunludur<sup>3</sup>. Bu bölümün, ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da muadili diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olarak çalışması gereklidir.

Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi, “Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı” ve “Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı”na sahip olmalıdır. Tebliğ uyarınca belirlenen üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin ise yukarıda belirtilen lisanslardan herhangi birine veya sadece “Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansı”na sahip olması yeterlidir.

Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi, kurumsal yönetim komitesi üyesi olarak da görevlendirilmelidir. Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin menkul kıymet yatırım ortaklıkları hariç ortaklıkta tam zamanlı yönetici olarak çalışıyor olması zorunludur. Diğer taraftan, SPK'nın 27.02.2015 tarih ve 5/225 sayılı İlke Kararı uyarınca, Tebliğ çerçevesinde gerekli lisans şartını sağlayan bir kişi; a) Aynı şirketler grubu içerisinde yer almak kaydıyla, ikinci grupta yer alan en fazla beş şirkette veya b) Aynı şirketler grubu içerisinde yer alma şartı aranmaksızın, üçüncü grupta yer alan en fazla beş şirkette, yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi olarak görev alabilmektedir.

Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin ve bu bölümde görev alan asgari bir kişinin adı, soyadı ve iletişim bilgileri ile bu bilgilerde meydana gelen değişiklikler KAP'ta yayımlanır. Bölüm yöneticisinin görevinden ayrılması durumunda 30 gün içerisinde yeni bir kişi görevlendirilir. Yatırımcı ilişkileri bölümünün görevi, kamuya açıklanması kaydıyla çeşitli birimler tarafından da yerine getirilebilir. Bu halde, görevlerden en çoğundan sorumlu olan yönetici, yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi olarak kabul edilir<sup>4</sup>.

Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için SPK'ya başvuran/başvurulan ortaklıkların, bu madde kapsamındaki yükümlülüklerini, paylarının borsada işlem gör-

meye başlaması tarihinden itibaren altı ay içerisinde yerine getirmeleri gerekir.

#### Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum ve Raporlama

Payları Borsa'nın Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören halka açık ortaklıklar<sup>5</sup>, Tebliğ ekinde yer verilen kurumsal yönetimin ilkelerinden Tebliğ'in 5. maddesinde belirtilenleri zorunlu olarak uygulamakla yükümlüdürler. Kurumsal yönetim ilkelerinden zorunlu olarak uygulanacak olanların belirlenmesi ve gözetiminde, payları Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem gören ortaklıklar sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılır. Her yıl ocak ayında SPK tarafından ortaklıkların dahil oldukları gruplar belirlenerek, liste Kurul Bülteni aracılığıyla ilan edilir. Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurul'a başvuran/başvurulan ortaklıklar, yukarıda belirtilen liste ilan edilinceye kadar üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yükümlülüklerine tabidir, paylarının borsada işlem görmeye başlaması sonrasında yapılacak ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyumu sağlamak zorundadırlar. Tebliğ'in 8. maddesine göre yıllık faaliyet raporlarında; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyorsa buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer verilir<sup>6</sup>. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının içeriğine ve yayımlanmasına ilişkin esaslar SPK tarafından belirlenir ve rapor formatı ilan edilir.

SPK'nın 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı kararı uyarınca Kurumsal Yönetim Uyum Raporlamasının KAP Platformu üzerinden;

1. Gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF);

2. Mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak, yapılması gerekmektedir. Ortaklıkların kurumsal yönetim uyum raporlarını hazırlarken, Tebliğ ve ilgili SPK Kararları yanında SPK'nın web sayfasından<sup>7</sup> ulaşabilecekleri, Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi ve Kurumsal Yönetim İzleme Raporları'nı incelemeleri yararlı olacaktır.

#### Dipnotlar

1. Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar, Tebliğ'in ilişkili taraf işlemlerine ilişkin hükümlerine tabi değildir.
2. Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar, Tebliğ'in 12.maddesinde yer alan hükümlere tabi değildir.
3. 11-171. sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin yayımlandığı tarihte geçerli olan önceki yapıda Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı; yeni yapıda Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'daki ortaklıklar Tebliğ kapsamındadır. Bu nedenle, Tebliğ içerisinde Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı olarak geçen ifadeler bu makalede Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar olarak yer verilmiştir.
4. Diğer yandan, SPK'nın 15.10.2020 tarih ve 64/1284 sayılı ilke kararı uyarınca; fiili dolaşım oranının %5'in altına düşmesi nedeniyle payları Piyasa Öncesi İşlem Platformu'na alınacak ortaklıkların Tebliğ'e göre tabi oldukları yükümlülükler aynen devam edecektir.
5. Yatırımcı ilişkileri bölümünün başlıca görevleri; yatırımcılar ile ortaklık arasında yapılan yazışmalar ile diğer bilgi ve belgelere ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak, ortaklık pay sahiplerinin ortaklık ile ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak, genel kurul toplantısı ile ilgili olarak pay sahiplerinin bilgi ve inceleme sunulması gereken dokümanları hazırlamak ve genel kurul toplantısının ilgili mevzuata, esas sözlüşmeye ve diğer ortaklık içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlayacak tedbirleri almak, kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus da dahil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmek ve izlemek, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kere yönetim kuruluna rapor hazırlayarak sunmaktır.
6. Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar hariç.
7. Tebliğ'in 8. maddesine göre; yıllık faaliyet raporlarında ayrıca, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyorsa buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilere ilişkin olarak açıklamaya yer verilir. Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanma alanı bakımından Tebliğ'in 1. maddesinin 2. fıkrasında yer verilen ortaklıklar dışında kalan ortaklıkların, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamındaki açıklamalara yer vermeleri, gerekmektedir.
8. www.spk.gov.tr

## Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik, Başarılı Dönüşüm Yönetimi ile Mümkündür

*Bir şirketin başarısı, kaynaklarını doğru kullanan verimli bir operasyon olmasından ve müşterisinin beklentisine yanıt verebilen etkili bir yönetimden dolaydır. Sürekli değişen şartlar karşısında, başarının sürdürülebilirliği, değişime uygun kalabilmeye dayanır. Aile şirketlerinde de sürdürülebilirliğin birinci şartı başarılı bir dönüşüm yönetimidir. reStartup Dönüşüm Liderleri olan Tunç Kıp ve Timuçin Kıp, aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin önemini dergimiz okuyucuları için kaleme aldı.*

**K**abul edilen genel bir tanım olarak, aile şirketleri; aynı aileden olan iki ya da daha fazla kişinin bir arada olduğu ve alınan kararlarda aile fertlerinin yüksek etki sahibi olduğu şirketlerdir. Öte yandan, "aile şirketi" ifadesini oluşturan iki kelimeyi ele aldığımızda ise; "aile" kelimesi neredeyse sorulan her kişiye göre değişkenlik gösterebilen bir ifadeyken, "şirket" kelimesi de tam tersine sabit olan ve hatta kanunlarla son derece net bir şekilde belirlenmiş bir ifadedir.

Aile kelimesinin tarif ettiği oluşumun tanımına bakarsak, kişiler arası akrabalık ilişkisini tarif eden kısım dışına çıkıldığında, her ailenin kendine has özelliklerinden dolayı değişkenlik gösteren birçok ek özellik ile karşılaşılması muhtemeldir. Çekirdek aile, geniş aile, aynı nesilden olan akrabalar, farklı nesilden olan akrabalar gibi her grupta bile



**TUNÇ KİP**  
reStartup Dönüşüm Lideri

farklılaşabilen kriterler söz konusudur. Bu sebepten, konumuz ile alakalı olarak bahsedilen aile kavramı; akrabalar arası münasebetin, aile fertlerinin aile için hedef algısının ve ailenin geleceği ile alakalı önem sıralamalarının her aileye göre farklı tarif edilebileceği bireyler grubu olarak düşünülmelidir.

Aile fertleri arasında koordinasyon ve birlik içinde hareket etmeyi gerektiren bir durum söz konusu olduğunda ise, birinci derecede önemli olan konu, bahsi geçen kriterlerin tüm aile fertleri tarafından kabul edilmiş ortak tanımı olmasıdır. Bu ortak tanım, fikir birliği oluşmasını her zaman garanti edemese dahi, kişiler arasındaki iletişimde netlik sağlaması sebebiyle gelecek planlaması açısından mutlaka avantaj sağlamaktadır.

Şirketler, ürün ya da hizmet sağlayan kurumlardır. Ticari amaçla kurulmakla



beraber, kuruluş amaçlarına ve ortaklık yapılarına göre kanunun çok net tarif ettiği oluşumlardır. Tek kişi ya da ortaklı olarak farklı hissedar yapılarına sahip olabilirler.

Başarılı bir şirket, hedefleri net olan, pazardaki ihtiyaca uygun şekilde hedeflerini belirlemiş, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakları temin etmiş ve kaynakların pazardaki beklentiye yanıt verebilmesi için doğru stratejiyi uygulama kabiliyetine de sahip olan bir oluşumdur. Şirket kurulmadan önce pazar araştırmaları tamamlanmış, müşteriler belirlenmiş, potansiyel fırsat tespit edilmiş ve bu bilgiler ışığında şirketin muhtemel çalışma modeli tasarlanmış olur. Neredeyse her şirketin başlangıç noktası bir problemi çözmek olsa da başarılı olan şirketler problemi derinlemesine çalışmış olan, fizibilite analizi için gerekli zamanı ayırmış olan ve çözümü birçok defa teyit etmiş şirketlerdir.

Aile şirketi dendiğinde, net olan şirket kelimesinin tanımı, son derece değişken olan aile kelimesinin tanımı ile bir araya gelmektedir. Bu birleşimden çıkan sonuç da çok değişken bir tanımdır. Aileler arası farklılıklar olduğu gibi, aile şirketleri arasında da farklılıklar söz konusudur.

Bu farklılıklara rağmen, aile şirketi olan bir şirketin başarılı olmasının altında yatan en önemli unsurlar, şirketin aile şirketi olmasındansa, birçok örnekte, aile şirketi olmayan başarılı şirketlerin başarısına imkân sağlayan unsurlar ile büyük ölçüde eşleşmesidir.

Bu sebeptendir ki, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik de aile şirketi olmayan şirketler ile çok benzer unsurlar ile sağlanabilir.

Özellikle ikinci nesil sonrasında, aile şirketlerinin aile fertleri arası dinamiklerinin operasyonel önemi daha da arka plana giderek, şirketin devamının aile fertlerinden bağımsız şekilde kurgulanması çok daha etkili ve uzun vadede uygulanabilir sonuçlar doğurmaktadır.

Sıkça karşılaşılan bir varsayım, aile şirketlerinin geleceğinin yine aile olduğudur ve bu düşünce ile de gereken geçiş planının çok daha basit ve hatta hazırlık gerektirmeyen bir süreç olacağı düşünülür. Bu varsayımların üzerine inşa edilen gelecekle sebebiyle de birçok aile şirketi kendilerini bekleyen şartlara hazırlıksız yakalanırlar.

Pratikteki örnekler bakıldığında ise, pazardaki ihtiyaçlara doğru yanıt verebilmiş bir şirket, her zaman için önce müşteri ihtiyaçlarını gözetme kabiliyetine sahiptir. Bu tip şirketler, sürekli olarak da pazarın güncel ihtiyaçlarına nasıl karşılık vermesi gerektiğinin yanıtını arar. Öte yandan, kabul edilmesi gereken çok mühim bir konu vardır ki, o da pazarın ihtiyaçlarına uygun yanıtları verebilecek yönetim kadrosu, şirketin ortaklarını oluşturan ya da şirket bünyesindeki aile fertlerinden oluşmayaabilir. Şirketlerde devamlılık, müşterinin beklentisini önceliklendirme mecburiyeti doğurduğundan, buna doğru yanıt verebilmek için, aile dışından üyelerin



**TİMUÇİN KİP**  
reStartup Dönüşüm Lideri

oluşturduğu bir yönetim kadrosu ve operasyonel kadro şirketin ihtiyaçları için en ideal bir yapı olabilir.

Uzun ömürlü ve başarılı firmalar, içerideki ve dışarıdaki değişimi yakından takip eden, bu değişime hızlı uyum sağlayabilen firmalardır. Uyum sağlama kabiliyetinin bir kısmı, doğru öngörüler ışığında doğru hazırlık yapmış olmaktan kaynaklansa da diğer bir önemli kısmı

*Neredeyse her şirketin başlangıç noktası bir problemi çözmek olsa da başarılı olan şirketler problemi derinlemesine çalışmış olan, fizibilite analizi için gerekli zamanı ayırmış olan ve çözümünü birçok defa teyit etmiş şirketlerdir.*



da esnek bir yapıya sahip olmaktan dolaydır.

Hazırlık dendiği zaman şirket işleyişi için gereken kaynakların muhtemel gereksinim oluşmadan önce temin edilmesi akla gelirken, bu kaynakların etkili yönetimi için bazı adımların da önceden atılmış olması esastır.

Profesyonel hayatımızda ve danışmanlık projelerimiz ile yakından tanıma imkânı bulduğumuz birçok firmadan edindiğimiz tecrübeye, özellikle aile şirketlerinde firmanın geleceği ile ilgili öngörülerde hammadde gibi kaynakların hazırlığı ile yönetimsel hazırlıklar arasında farklı yaklaşımlar olduğunu gözlemledik. Rakamsal öngörülerle hammadde tedariki gibi fiziki kaynaklar bilimsel yaklaşımlar takip edilerek belirlenmiş olmasına rağmen, üst yönetim seviyesinde bu kaynakların verimli kullanımı ile alakalı hazırlıklar, hammadde ihtiyaçları kadar

aynı detayda bilimsel olarak ele alınmamakta. Şirketin geleceğinin yönetimi için aday olarak varsayılan aile fertlerinin, bu rollerindeki yetkinliğinin bilimsel şekilde tespit edilmemiş olma ihtimalinin de yüksek olduğunu gördük. Ölçülemeyen şeyin yönetilemeyeceği gibi, ölçülmeleyen şey ile alakalı farkındalığın oluşması da haliyle mümkün değildir.

Bir şirketin başarısı, kaynaklarını doğru bir şekilde kullanan verimli bir operasyona sahip olmasından ve müşterisinin beklentisine yanıt verebilen etkili bir yönetim ile mümkündür. Herhangi bir aile şirketinin, sadece aile bağlarının kuvvetli olmasından dolayı ve aile fertlerinin yakın ilişki ve uyum içinde olmasından dolayı başarılı olması beklenemez. Aile ilişkisinin olumlu yönleri şirkete mutlaka fayda sağlayabilecekken, aile fertlerinin olduğu bir yapıda da uzun vadede başarı elde edebilmek için, başarılı bir şirket olma adına gerekli görülen tüm unsurları da zaten çoktan yerine getirmiş olması gerekir.

Aşağıdaki grafikte de görüldüğü gibi, aile şirketlerinin kurumsal gelişimleri ve bilgi saklama, aktarma süreçleri ile nesil geçişleri arasında kritik dönemler vardır. Bu süreçte kilometre taşı olarak değerlendirebileceğimiz önemli aşamaları ortak bir dil ile tarif etmek, şirketin hangi aşamada olduğu konusunda farkındalık sahibi olmak çok önemlidir.

#### Birinci Nesil

Bir veya birkaç aile ferdi tarafından kurulmuş şirketlere, ortak veya yöne-

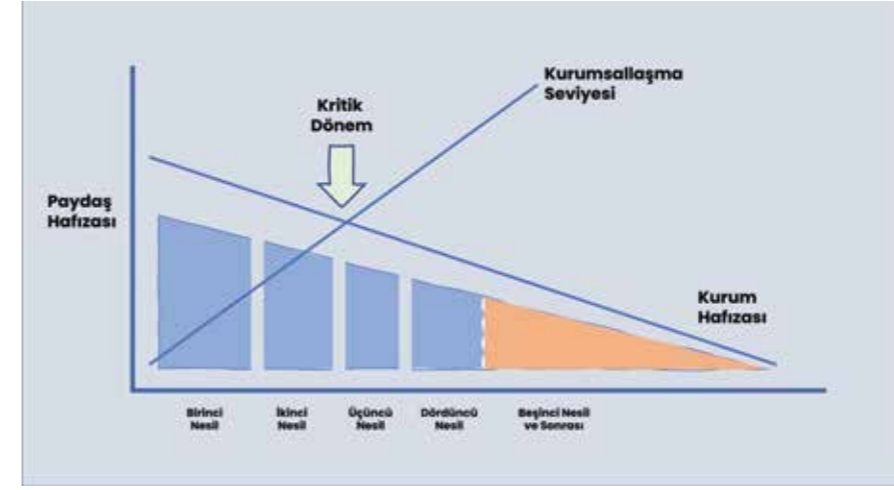
tici olarak ailenin devam eden neslinde diğer fertleri de dahil olduğunda, en öncelikli konu dönemler arası bilgi aktarımıdır. Neredeyse her aile şirketi örneğinde, şirketi kuran birinci nesil, şirketin temel kaidesi olan konuya tam anlamıyla hakimdir. Şirketin temelini oluşturan çalışmalara tam bir girişimci ruhuyla yaklaşmıştır, büyük gayretler ile bazı sonuçları elde etmiştir. Şirketin ana konusunu; tüketici için çözülmesi gereken bir problem ya da pazarın ihtiyacı olan bir hizmet olarak tespit etmiş, ardından da bu talebe karşılık bir yanıt verebilmek için büyük emek harcamıştır. Şirketin kurucusu odaklandığı konuya mutlaka bir miktar ticari manada değer yaratacak bir teşebbüs olarak baksa da, göz ardı edilemeyecek bir ölçüde de tutkuyla peşinden gittiği bir hayal olarak bakmıştır. Yılmadan bu yolda devam etmiş, engelleri aşmış, sonunda hayal ettiği hedefe ulaşmıştır.

Özellikle, günümüzden 50-60 sene öncesine gittiğimizde, bilgi erişimi ve kaynakların bulunabilirliğinin, birçok durumda ancak

bizzat elde edilen tecrübeler ile mümkün olduğunu düşünürsek, zamanının girişimcilik anlayışının da şu andan çok daha farklı olduğunu kabul etmeliyiz. Risk anlayışı, alınan risk sonucunda oluşabilecek telafisi olmayan zararlar, 60 sene öncesinin girişimcisi mutlaka çok daha cesur, çok daha yüksek risk kabul edebilen kişiler olmaya mecbur kılmıştır. En nihayetinde de başarılı olabilmesi durumunda da kayda değer örnekler haline getirmiştir.

Birinci nesil ile birebir çalışan kişiler, bu heyecana, tutkuya, girişimcilik ruhuna da birinci elden tanık olurlar.

Diğer taraftan, o zamanın yaklaşımın kişiye odaklı olması, ardından gelecek olan nesillere bilgi aktarımının, bu bilgileri şirket hafızasına aktararak gerçekleştirmemesi ihtimalini de artırmaktadır.



#### İkinci Nesil

Birinci neslin hemen ardından gelen ikinci nesil ise, girişimciliği başlatan birinci neslin tecrübelerini birebir gözlemlemiş, başarının arkasında yatan sebepleri girişimciliğin lideri olan kişilere bizzat sorarak çok önemli bilgilere erişebilmiş kişilerden oluşur. Birinci neslin kurumsallaşma adına ilk adımları atması, sürecin mümkün olduğu kadar erken başlaması, sürdürülebilirlik başarısı açısından en ideal durumdur. Bu adımlar ile birlikte, kurum hafızası tasarlanmış ve süreçler içerisinde bilgi havuzlarına aktarılmaya başlanılmış olur. Birinci neslin tespit ettiği ve şirketin başarısına sebep olan unsurlar tespit edilir, sistematik hale getirilir. Güncel şartlar karşısında bu unsurların geçerliliği değerlendirilebilir ve istenildiğinde gereken değişiklikler de yapılabilir.

Grafiğimizde de görüldüğü gibi, nesiller ilerledikçe azalan paydaş hafızasının, kurumsallaşmanın artırılması ile dengelenmesi için bu temellerin erken atılması çok büyük önem teşkil eder. Bu şekilde şirketin işleyişinde rol oynayan paydaşların bilgi ve tecrübeleri kurum hafızası olarak şirketin bir parçası haline gelir. Şirket de bu esnada paydaş hafızasına bağımlılığını azaltır, çalışmalarını sistematik ve süreçlere dayalı hale getirir. Paydaş hafızasını; kişilerde bulunan ve dokümanlara aktarılmamış şirket işleyişi için kritik olan bilgiler şeklinde tanımlamaktayız.

#### Üçüncü Nesil ve Sonrası

Üçüncü nesil ile beraber, bilgi akışı ve kurum kültürünün süreçlere dönüşmüş hale gelmiş olması gerekir. Var olan süreçlerin geliştirilmesi ve yenilerinin eklenmesi ile şirketin kurumsal işleyişinin şirket kültürüne dönüşmüş bir şekilde devam ettiği bir yapı beklenir.

Birinci ve ikinci nesil aktif olarak devam ediyor olsa bile, şirketin mevcut kadrosunun ve organizasyona yeni katılan çalışanlarının şirketin kurumsal kültürünü rahatça benimseyebilmesi ve kurum hafızasından bilgiler ile şirkete uyum sağlayabilmesi, sürdürülebilirlik açısından çok önemlidir. Üçüncü ve sonraki nesillerde şirketin kurum hafızası, şirketin işleyişi ve başarısı ile birlikte, paydaş hafızasından bağımsız bir şekilde gelişmeye devam eder.

#### Ölçeklendirilebilirlik ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik için, güncel şartlara göre değişimin devamlılığı çok önemlidir. Büyüyen bir işletmede, organizasyonun her katmanında bu büyümenin etkileri görülebilir. Büyümenin sürdürülebilirliği için şirkette ortak dil ve ortak felsefe belirlenmelidir. Konuşulan lisanın bağımsız, şirketin süreçleri, hedefleri ve değerleri şirket içinde ortak bir dil ile ifade edilmelidir. Aynı zamanda bu hedeflere giden yolda izlenecek ortak bir felsefenin benimsenmiş olması çok önemlidir. Bu ortak felsefe günlük he-

deflerden uzun vadeli hedeflere, birçok konuda ortak bir yaklaşım şekli ve bakış açısına sahip olunmasını sağlar. Birimlerin ve kişilerin, bağımsız bir şekilde aldıkları kararların da şirketin ortak mesajına uygun olmasına imkân verir.

Şirketin ticari anlamda büyümesi için süreçlerinin de bu büyümeye uygun olması veya uyumlu hale getirilmesi gerekir. Büyümenin ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için sürecin tekrardan tasarlanması da gerekebilir. Bu gibi ihtiyaçları önceden öngörerek, büyüme arzusunda olan bir işletmenin ölçeklendirilebilir bir operasyona yatırım yapıyor olması çok önemlidir.

Artan iş potansiyelini hayata geçirebilmek için, farklı bir yaklaşım gerektiğini ve bundan dolayı da şirketin geçmişteki başarılarına sebep olmuş alışkanlıkların dahi değişmesi gerekebileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. Şirketlerin büyümesi dönüşüm süreçleri ile mümkündür ve kurumsallık kültürünü ve sürdürülebilirlik için gerekli prensipleri benimsemiş organizasyonlar dönüşüm süreçlerini çok daha etkili bir şekilde yönetebilirler.

#### reStartup

reStartup olarak tanımladığımız dönüşüm süreci, şirketlerin birinci nesil tarafından kurulduğu dönemdeki heyecana, dinamik çalışma ortamına, çözüm ve müşteri odaklı yaklaşıma tekrardan erişmelerini sağlar. Yeni şartlar karşısında, şirket kültürünü pazarın mevcut ihtiyaçlarına ve şirketin güncel işleyişine uygun hale getirir. Yakın takip ve etkili liderlik gerektirmesi ile beraber, senelerin tecrübesine sahip bir şirketin yeni kurulmuş bir şirket, yani bir startup avantajıyla rekabetçiliği yakalama imkanı verir.

Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik için reStartup dönüşüm süreci hem kurumsallık hem de yeni nesillerin şirkete uyumu için uygulanabilir bir yol haritası sunar.

*Aile ilişkisinin olumlu yönleri şirkete mutlaka fayda sağlayabilecekken, aile fertlerinin olduğu bir yapıda da uzun vadede başarı elde edebilmek için, başarılı bir şirket olma adına gerekli görülen tüm unsurları da zaten çoktan yerine getirmiş olması gerekir.*

# BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST 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.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme not-

larına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

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

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

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme

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

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 57 şirket yer almaktadır.

**İş bu sayfadaki veriler, 30 Ekim 2021 tarihine kadar açıklanan verileri içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.**



<b>Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		
96,34	19.02.2021	SAHA
<b>Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.</b>		
92,6	26.10.2021	SAHA
<b>Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.</b>		
94,09	29.09.2021	SAHA
<b>Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.</b>		
92,57	21.09.2021	SAHA
<b>Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.</b>		
96,24	01.10.2021	SAHA
<b>Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.</b>		
94,89	23.03.2021	SAHA
<b>Anadolu Efes Biraçılık ve Malt Sanayi A.Ş.</b>		
96,34	17.05.2021	SAHA
<b>Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</b>		
96,17	28.12.2020	SAHA
<b>Şekerbank T.A.Ş.</b>		
94,31	25.01.2021	SAHA
<b>Coca Cola İçecek A.Ş.</b>		
94,68	02.07.2021	SAHA
<b>Arçelik A.Ş.</b>		
96,74	16.07.2021	SAHA
<b>TAV Havalimanları Holding A.Ş.</b>		
96,70	13.08.2021	SAHA
<b>Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)</b>		
95,86	19.10.2021	SAHA
<b>Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b>		
95,27	05.11.2021	SAHA
<b>Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		
92,18	17.12.2020	SAHA
<b>Türk Telekomünikasyon A.Ş.</b>		
94,03	14.12.2020	SAHA
<b>Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri</b>		
94,03	04.12.2020	SAHA
<b>Turcas Petrol A.Ş.</b>		
96,10	26.02.2021	SAHA
<b>Park Elektrik A.Ş.</b>		
91,27	04.06.2021	SAHA
<b>Aygaz A.Ş.</b>		
94,95	21.06.2021	SAHA
<b>Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.</b>		
91,21	17.05.2021	NATIONAL INVESTOR SERVICES DERECELENDİRME A.Ş.
<b>Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)</b>		
95,21	09.07.2021	SAHA
<b>İhlas Holding A.Ş.</b>		
84,99	28.07.2021	JCR EURASIA RATING
<b>İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		
85,50	28.07.2021	JCR EURASIA RATING
<b>Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.</b>		
96,73	17.12.2020	KOBİRATE

<b>Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.</b>		
93,28	18.11.2020	SAHA
<b>Türkiye Halk Bankası A.Ş.</b>		
94,51	28.06.2021	
<b>Global Yatırım Holding A.Ş.</b>		
91,20	23.11.2020	KOBİRATE
<b>Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>		
94,70	17.08.2021	KOBİRATE
<b>ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.</b>		
92,80	04.11.2020	SAHA
<b>Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.</b>		
93,56	19.11.2020	SAHA
<b>Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.</b>		
92,94	11.12.2020	SAHA
<b>Creditwest Faktoring A.Ş.</b>		
88,64	18.05.2021	DRC
<b>Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		
95,30	20.11.2020	KOBİRATE
<b>Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.</b>		
96,81	12.08.2021	KOBİRATE
<b>Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.</b>		
97,49	14.07.2021	SAHA
<b>Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>		
96,29	23.11.2020	SAHA
<b>Türkiye Garanti Bankası A.Ş.</b>		
97,68	11.12.2020	JCREURASIA RATING
<b>Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.</b>		
95,38	16.12.2020	SAHA
<b>Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>		
91,51	06.08.2021	SAHA
<b>Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>		
94,21	31.05.2021	KOBİRATE
<b>Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.</b>		
95,70	26.07.2021	KOBİRATE
<b>Anadolu Sigorta</b>		
95,53	09.11.2020	SAHA
<b>Migros</b>		
96,69	28.12.2020	SAHA
<b>Akmerkez GYO</b>		
94,42	07.12.2020	SAHA
<b>Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>		
92,91	30.11.2020	SAHA
<b>TAT Gıda</b>		
95,05	28.12.2017	SAHA
<b>Batıçim</b>		
89,88	29.07.2021	KOBİRATE
<b>EnerjiSA</b>		
94,56	21.12.2020	SAHA
<b>Türkiye Sigorta A.Ş.</b>		
93,47	14.07.2021	SAHA
<b>İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.</b>		
95,10	25.08.2021	KOBİRATE

<b>İş Finansal Kiralama A.Ş.</b>		
92,13	29.12.2020	SAHA
<b>Aksa Enerji Üretim A.Ş.</b>		
93,45	02.07.2021	SAHA
<b>Qua Granite Hayal Yapı Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş.</b>		
80,05	10.09.2021	SAHA
<b>Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>		
82,80	30.09.2021	KOBİRATE
<b>Alarko Holding A.Ş.</b>		
89,70	01.10.2021	KOBİRATE
<b>Şeker Finansal Kiralama A.Ş.</b>		
80,10	27.10.2021	KOBİRATE
<b>Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)</b>		
96,60	29.12.2020	KOBİRATE
<b>Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>		
96,70	28.12.2020	KOBİRATE
<b>Pasha Bank (Halka Açık Değil)</b>		
92,29	08.06.2021	JCR EURASIA RATING
<b>Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>		
94,90	05.10.2021	KOBİRATE
<b>Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)</b>		
95,50	24.12.2020	KOBİRATE
<b>Halk Sigorta</b>		
91,02	18.01.2020	SAHA
<b>SÜTAŞ (Halka Açık Değil)</b>		
95,89	30.12.2020	SAHA
<b>Çağdaş Faktoring A.Ş.</b>		
80,13	21.05.2021	KOBİRATE
<b>ÜNİSPED (Halka Açık Değil)</b>		
92,67	15.04.2021	SAHA
<b>Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)</b>		
96,30	29.12.2020	KOBİRATE
<b>Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)</b>		
94,90	25.12.2020	KOBİRATE
<b>Garanti Filo (Halka Açık Değil)</b>		
93,40	30.04.2021	KOBİRATE
<b>Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)</b>		
92,70	28.12.2020	KOBİRATE



\* "SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar uyarınca, şirketlerin 2013 yılı kurumsal yönetim derecelendirme notları belirlenen prensipler çerçevesinde yenilenmiştir.

\*\* Geçmişe dönük Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının tümüne [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.





## ÇEVİRİM İÇİ SERGİ

### Picasso İstanbul'da

Türkiye'deki sanat sergilerinde önemli bir kırılma noktası olan ve Pablo Picasso'nun tüm dönemlerini kapsayan Picasso İstanbul'da sergisinin, digitalSSM arşiv kaynaklarıyla hazırlanan çevrim içi versiyonu, Sakıp Sabancı Müzesi'nin web sitesi, sosyal medya hesapları <https://www.instagram.com/sakipsabancimuzesi/> ve YouTube kanalı aracılığıyla erişime açıldı.



Sergide, Picasso'nun dönemlerine göre ayrılmış eserleri ve onlara dair bilgilendirici metinlerin yanı sıra, Picasso İstanbul'da sergi kataloğundan sanatçının hayatı ile çağına dair ayrıntılı bir kronoloji ve Abidin Dino'nun onunla geçirdiği günlerden sonra kaleme aldığı "Picasso ile Vallauris'te İki Gün" yazısı da yer alıyor.

Sanatseverler; çevrimiçi sergide yer alan eserleri, Ferit Edgü'nün Picasso İstanbul'da için yazdığı ve sanatçının eserlerinin arkasındaki hikâyeleri ve sanat tarihsel analizlerini içeren sesli rehberle Müşfik Kenter'in sesinden dinleyebilecek.

**Tarih:** 31 Aralık 2021 tarihine kadar

### 14 bin obje çevrim içi sergide!

Rahmi M. Koç Müzesi, 14 binin üzerinde objeyi çevrim içi görünüme açtı. Müzenin açık ve kapalı dahil olmak üzere 23 bin metrekaarelik alanında nostaljik tren turu, denizaltı gezisi, atlıkarınca ve oyun parkı, uçaklar, klasik otomobiller çevrim içi görülebiliyor.

Sergiyi buradan gezebilirsiniz:

<http://www.rmkmuseum.org.tr/istanbul/ziyaret-plani/google-sokak-gorunumu>

**Tarih:** 31 Aralık 2021 tarihine kadar



## FİZİKSEL SERGİ

### NASA Space Adventure – Dünyanın En Büyük Gezici Uzay Sergisi



HUPALUPA Expo tarafından Metropol İstanbul AVM'de 2300 m2 büyüklüğünde alana kurulan sergi, NASA uzay görevlerine tanıklık etmiş gerçek boyuttaki eserlerin de içinde bulunduğu 200'ün üzerinde esere ev sahipliği yapıyor. 4 yıl içinde 12 ülkede 4 milyondan fazla kişi tarafından ziyaret edilen NASA "Space Adventure" Uzay Sergisi'nde uzaydan gelen özel parçalar ve oradaki yaşamı deneyimlemeyi sağlayan onlarca üst düzey teknolojiye sahip uzay enstrümanı yer alıyor.

Simülasyon ve Virtual Reality alanında 6 adet simülasyon bulunuyor. Ziyaretçiler; Mars'ta ve Ay'da yürümenin nasıl bir his olduğunu, Uzay Programları için yetiştirilen pilotların F18'lerde nasıl eğitildiğini, Space Walk yani uzay yürüyüşü yaparken ISS'ten görünen eşsiz uzay manzarasını deneyimleme fırsatı bulacaklar.

**Tarih:** Sergi 22 Kasım 2021 tarihinde ziyarete açılacak.

### İstanbul'da Bu Ne Bizantinizm – Pera Müzesi

Bizans'ın popüler kültürdeki eklektik varlığını keşfe çıkan, İstanbul Araştırmaları Enstitüsü'nün Pera Müzesi için, Emir Alışık'ın küratörlüğünde hazırladığı "İstanbul'da Bu Ne Bizantinizm!": Popüler Kültürde Bizans, Bizantinizmin çoklu ve birbiriyle çakışan anlamlarını ortaya çıkarıyor. Kapsamlı bir kitabın da eşlik ettiği sergi, adını Yakup Kadri Karaosmanoğlu'nun romanı Panorama I-II'den (1953-1954) alıyor.

Bizans'ın on dokuzuncu yüzyılda ve yirminci yüzyılın başında akademik ve arkeolojik "yeniden keşfi" birçok sanatsal yansımada—resim, mimari, tiyatro, müzik, edebiyat vb.—geniş bir yankı uyandırdı ve Bizans merakı zamanla büyüyerek yeni ufuklara, alışılmadık literatür ve müzik türlerinden resim ve film yapım tekniklerine, tekstile ve hatta grafik romanlar gibi yeni anlatım araçlarına ulaştı.

**Tarih:** 23 Kasım 2021 – 6 Mart 2022 tarihleri arasında ziyarete açık olacak.



## FİZİKSEL SERGİ

### Tedbir – Arter



Sanatçı, sanat kurumu, sanat eseri ve izleyici arasındaki ilişkiler etrafında kurgulanan ve 20 Şubat 2022'ye kadar açık kalacak olan Tedbir, Arter Koleksiyonu'ndan bir araya getirilen yapıtlar yoluyla sanatın üretim, muhafaza ve sergileme pratiklerine odaklanıyor. Sergi, çoğu kez izleyicinin tanık olmadığı hazırlık ve müzakere süreçlerini; kültürel, ideolojik, hiyerarşik ve ekonomik bağlamların şekillendirdiği güç dinamiklerinin yanı sıra, sanatın kendine özgü zaaf, hassasiyet ve kırılganlıklarını konu ediniyor.

Yaşamın günlük akışının, sosyal ilişkilerimizin, çalışma biçimlerimizin, dünyayla ve birbirimizle kurduğumuz mesafelerin değiştiği, hareket alanlarımızın kısıtlandığı, hatta fizik-

sel görüşlerimizin maskelendiği bir dönemde tasarlanıp Emre Baykal küratörlüğünde ziyarete açılan Tedbir, adını Canan Tolon'un sergide yer alan bir yapıtımdan ödünç alırken, aynı zamanda bugün başta sağlık alanında olmak üzere, ekonomi, güvenlik, enerji gibi farklı bağlamlarda fazlasıyla sık duyup sürekli kullanır olduğumuz tedbir kelimesinin açılımlarından esinleniyor.

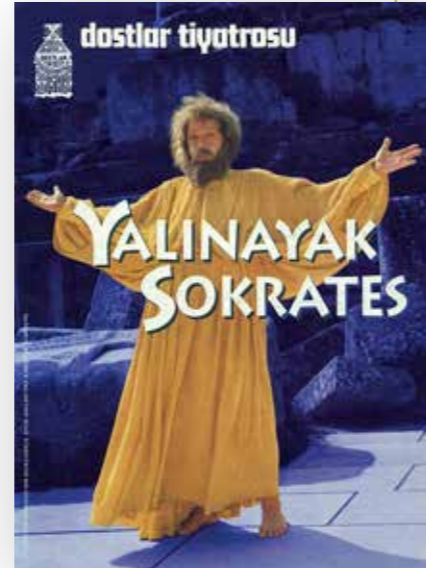
**Tarih:** 20 Şubat 2022'ye kadar açık kalacak.

## ÇEVİRİM İÇİ TİYATRO

### Yalınayak Sokrates

Dostlar Tiyatrosu'nun 1998 yılında sahnelediği "Yalınayak Sokrates", şimdi Genco Erkal'ın Youtube kanalında yayında. Oyun, 2440 yıl öncesinden günümüze özgürlük ve demokrasi çağrısı getiriyor.

<https://www.youtube.com/watch?v=6y72GOITIUc>



## ÇEVİRİM İÇİ TİYATRO

### Bolşoy Tiyatrosu Gösterileri



Rusya'nın kültürel simgelerinden Bolşoy Tiyatrosu, dijital arşivindeki opera ve bale gösterilerini YouTube kanalı üzerinden belli günlerde 24 saatliğine erişime açıyor.

Gösterileri buradan izleyebilirsiniz:

<https://www.youtube.com/user/bolshoi/videos>

## ÇEVİRİM İÇİ KONSER

### Juno ve Vancouver Senfoni Orkestrası

Juno ve Grammy ödüllü Vancouver Senfoni Orkestrası, klasik, popüler ve kültürel açıdan farklı müziklerin tutkulu, yüksek kaliteli performanslarını sunuyor.

<https://www.vancouversymphony.ca/vso-digital-performances/>



### Royal Opera House: London

Royal Opera House: London #OurHouseToYourHouse kampanyasıyla, YouTube üzerinden konserler, gösteriler yayınlıyor. İlerleyen süreçte kanalda ücretsiz opera ve bale performanslarının sergilenmesi de planlanıyor.

<https://www.youtube.com/user/royaloperahouse>



## AİLE ŞİRKETLERİ, DEĞERLER VE KURUMSALLAŞMA ADIMLARI

Aile ve aile şirketi çerçevesinde bazı tanım ve teoriler, akrabalık, erdemler, değerler, bu değerler çerçevesinde davranış modelleri, etkileme, nepotizm, kronizm ve patronizm, sosyal kapital, liderlik modelleri, kurumsallaşma teori ve uygulamaları, kültürel bir kurumsallaşma örneği olan Ahilik ve olmazsa olmaz bir parametre olan "güven" Necip Özçer'in kaleme aldığı kitabın ana temalarını oluşturuyor.

Kitabın ikinci ana bölümünde de kendisini zoru başararak bir marka olarak kabul ettiren LC Waikiki nin aynı zamanda bir aile şirketi olarak iş yapış stili, anayasasından bölümler, kararları, hedefleri değerler- prensipler ve ilkeleriyle birleştirerek nasıl bir metodolojiyle izlediği, adil olmayı, saygıyı, tevazuyu, yardımseverliği, dürüstlüğü nasıl yerleştirdiği ve beslediği, kurucu ailelerin ve üyelerinin birbirine olan güven dolu yaklaşımları paylaşılıyor.



## YENİ NESİL İÇİN LİDERLİK

Geleneksel yönetim tarzının baskın olduğu ülkemizde, liderlik türü "güç kültürü" kodlarıyla örülü ama günümüz koşullarında özellikle yeni neslin taleplerine cevap veremiyor. Yeterneklerin kuruma çekilmesi, yaratıcılıklarının tetiklenmesi ve çevik kurum yapılarında inovasyonun artması gibi çağımızın başarı hedefleri, güçlendirme kültürüne kapı aralıyor. Koç Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Zeynep Aycan, Yeni Nesil İçin Liderlik'te güç kültüründen güçlendirme kültürüne dönüşümü gerçekleştirmek için her kurumda uygulanabilecek bir model sunuyor. Bu dönüşümle bireyler, otoriteden ve başarısızlıktan korkmaksızın, "anlam"ını bildikleri ve buna inandıkları işleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri, keyifli ortamlarda yaparak liderlik sorumluluğunu paylaşma fırsatını elde edecekler.



## LİDERLİK LABORATUVARI – 21. YÜZYILDA LİDERLİK

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 kaçırın 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 uydurulabileceği konusunda yol gösteriyor, ip uçları 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 beklediği" 21. yüzyılda, güçlü, istikrarlı ve sağlam bir liderlik kurabilmenin sırlarını paylaşarak eşsiz bir vizyon sunuyor.



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

*Eğitim bir yolculuksa, Atatürk ve bilimin ışığıyla geleceğe yürüyoruz.*

SAINT-JOSEPH LİSESİ EğİTİM VAKFI  
**KÜÇÜK PRENS OKULLARI**  
Anaokulu • İlkokul • Ortaokul • Lise

