



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

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN KURUMSAL YÖNETİM



**ŞULE KILIÇ**

EBRD TÜRKİYE BAŞKAN VEKİLİ  
SÜRDÜRÜLEBİLİR ALTYAPI VE  
ENERJİ SEKTÖRÜ LİDERİ



**DR. BURAK KOÇER**

WBAF ESG IN EMERGING  
MARKETS KOMİSYONU ÜYESİ



**H. ÇAĞLAYAN DÜNDAR**

TOBB BAŞKAN DANIŞMANI VE  
REEL SEKTÖR DAİRE BAŞKANI



**ERAY AKDAĞ**

BORUSAN HOLDİNG KAMU  
POLİTİKALARI VE KURUMSAL  
İLİŞKİLER DİREKTÖRÜ

# Merkezi Kayıt Kuruluşu piyasalara yeni bir hizmet daha sundu

Veri Analiz Platformu - VAP'tan  
"Yönetim Kurulu Üyeleri" ile ilgili sayısal verilere ulaşabilirsiniz.

Saklama Verileri, Yatırımcı İstatistikleri, Kurumsal Yönetim Verileri  
ve Endeksler olarak 4 başlıkta birçok veri kamuoyuna sunulmaktadır.

[www.vap.org.tr](http://www.vap.org.tr)





## FEYYAZ ÜNAL

Yönetim Kurulu Başkanı

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

Sanayinin yükselişe geçtiği 18. yüzyılda üretim ve tüketim ihtiyaçlarının artmasıyla birlikte kalkınma kavramıyla tanıştık. Artan tüketim alışkanları tüm dünyada çevre ve kalkınma arasında bir denge kurulması gerekliliğini doğurdu. 1972 yılında Stokholm'de çevre konusundaki ilk küresel değerlendirme olan "Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Bildirgesi" kabul edildi. Bu tarih itibarıyla kalkınma kavramı sürdürülebilirlik kavramıyla birlikte anılmaya başladı. Sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nca hazırlanan Brundtland Raporu'nda karşımıza çıkmış ve tüm dünyada yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan ve hayatımızda büyük değişikliklere neden olan Covid 19 salgını çevresel, sosyal, finansal ve siyasal alanlarda sürdürülebilirliğin önemini bir kez daha son derece çarpıcı bir şekilde ortaya koyuyor.

Biz sürdürülebilirliği basit tanımıyla ESG-ÇSY faktörleri olarak tanımlamıyoruz. ESG'den öte kapsayıcı bir şapka, bir iş yapma kültürü olarak görüyoruz. Ana konumuz kurumsal yönetim, bu kültürün tam göbeğinde yer alıyor. Bu sebeple hem sürdürülebilirliğin bir sözcüsü hem de bir tarafıyız. TKYD'nin yaptığı bütün çalışmalar aslında ülkemiz kuruluşlarının sürdürülebilir bir gelecek için çalışmasına bir katkıdır.

Avrupa yeşil mutabakatından, salgının da etkisiyle gelişmiş risk evrenine kadar pek çok konunun küresel olarak tartışıldığı bu ortamda; Black Rock'un sürdürülebilirliği bir yatırım kriteri olarak koyduğu bu yatırım ortamında, sürdürülebilirlik "acaba yapsak mı" denilen bir uygulama değil, şirketlerin gelecekte de var olabilmeleri için bir zorunluluk. Umarız bu konu sadece halka açık şirketlerde değil, halka açık olmayan ve sayıları tüm şirketlerimizin %90'ından fazlasını temsil eden KOBİ'lerde de yaygınlaşır.

Dergimizin "Sürdürülebilirlik için Kurumsal Yönetim" teması ile yayınladığımız bu sayısında kurumsal yönetimi farklı sektörlerin temsilcilerinden aldığımız değerli yazılar ve röportajlar ile ele aldık.

EBRD Türkiye Başkan Vekili Şule Kılıç'ın değindiği gibi ülkemize sürdürülebilir yatırımların çekilmesinin öneminden, TOBB Başkan Danışmanı ve Reel Sektör Daire Başkanı Hasan Çağlayan Dündar ve TOBB KOBİ Araştırma ve Danışmanlık Merkezi Müdürü Cahit Ceren'in kaleme aldıkları Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin sürdürülebilirliğine kadar çeşitli bakış açılarıyla sürdürülebilirliği masaya yatırdık. Tüm yazarlarımıza katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum, kıymetli bir içeriği sizlere sunmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Dünyada sürdürülebilirlikle ilgili gelişmelerden, ülkemizde atılan adımlara, Derneğimizin aile şirketlerimiz için yeni çalışmalarından, salgın döneminde kurumsal yönetime kadar pek çok konu sizlerle buluşuyor.

Değerli Üyeler,

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışında sürdürülebilir bir iş dünyası misyonu ile çalışmalarımızı yürütmeye devam edeceğiz. Yakın zamanda IFC ile yapmış olduğumuz iş birliğinde olduğu gibi uluslararası iyi uygulamaların ülkemizde gelişmesi için tüm çabamızı sunuyoruz.

Bu misyonumuz çerçevesinde bugüne kadar yürütmüş olduğumuz faaliyetlere desteğiniz ve katılımlarınız için teşekkür ediyorum. Sizlerin desteği ile 2021 yılında derneğimizin başarılı çalışmalarının artarak devam edeceğine inanıyorum. Bu vesile ile 2021 yılının başta değerli üyelerimiz olmak üzere tüm insanlık için kaynakların daha verimli kullanılarak çevrenin korunduğu sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir dünya olmasını diliyorum.

Sevgi ve saygılarımla...

## TKYD HABERLER

6

- EĞİTİMLERİMİZ TÜM HIZIYLA DEVAM EDİYOR
- KURUMSAL YÖNETİM GÜNDEMİ ÇALIŞMA GRUPLARINDA TARTIŞILIYOR
- ÜYELERİMİZLE BİR ARAYA GELME FIRSATINI ARTIRDIK
- YENİ DÖNEMDE WEBİNARLARDA BULUŞUYORUZ

## TÜRKİYE'DEN

12

- 8. TÜRKİYE KADIN DİREKTÖRLER KONFERANSI GERÇEKLEŞTİ
- KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİNE DÖNÜK ADIMLAR ATILYOR

## DÜNYADAN

13

- AVRUPA KOMİSYONU SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM HAKKINDA İSTİŞARE BELGESİ YAYINLADI
- BİRLEŞMİŞ MİLLETLER LİDERLER ZİRVESİ
- ICGN KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMINI GÜNCELLEYİyor

## RÖPORTAJ / ŞULE KILIÇ

14

- ADİL DÖNÜŞÜM, TOPLUMSAL CİNSİYET ADALETİ, DÖNGÜSEL EKONOMİ VE DİJİTAL ÇÖZÜMLER GİBİ ALANLAR SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İÇİN ÜSTÜNDE DURDUĞUMUZ KONU BAŞLIKLARI ARASINDA YER ALIYOR"

## MAKALE / DR. BURAK KOÇER-İLKAY DEMİRDAĞ

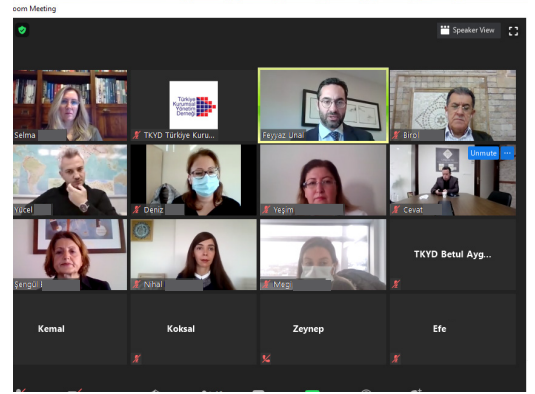
18

- TÜRKİYE VE DÜNYADAN UYGULAMA ÖRNEKLERİ İLE KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇERÇEVESİ

## MAKALE / ERAY AKDAĞ

22

- YENİ YATIRIM KURALLARI VE TOPLUM İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMA: PAYDAŞ KAPİTALİZMİ VE KAPSAYICILIK



## MAKALE / DOĞA ÇIVİKGEDEY

28

- GELECEĞİN ŞİRKETLERİNE ÖDEVLER: TEKNOLOJİ, İKLİM, KAYNAK BASKISI VE YÖNETİM

## MAKALE / H.ÇAĞLAYAN DÜNDAR-CAHİT CEREN

34

- KOBİ'LERE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖNERİLERİ

## MAKALE / DOÇ. DR. YENER COŞKUN

40

- COVID 19 VE KURUMSAL YÖNETİM ETKİNLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

## MAKALE

44

- TAM ZAMANI: TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM: NEDEN VE NASIL UYGULANMALI?

MUSTAFA DOĞRUSOY

REŞAT MORAL

İTİR SOĞANCILAR GÜLÜM / MURAT GÜNAYDIN

ALİ KAMİL UZUN

NALAN UYSAL

## BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

54

## BASINDA TKYD

56

## KÜLTÜR SANAT

58

## KİTAPLIK

60



*Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi*  
FEYYAZ ÜNAL

*Genel Yayın Yönetmeni*  
BETÜL AYGENSU  
baygensu@tkyd.org

*Haber Müdürü*  
BİLSER DÖNMEZ  
bdonmez@tkyd.org

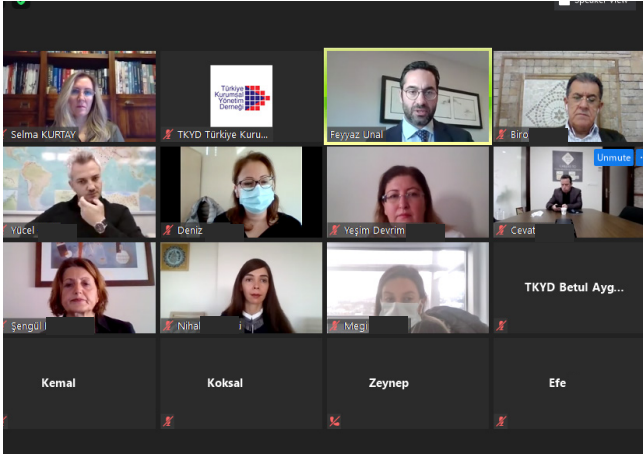
*Ürün Hizmetleri ve Dağıtım*  
AHMET BALCILAR  
abalcalar@tkyd.org

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

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

# EĞİTİMLERİMİZ TÜM HIZIYLA DEVAM EDİYOR

*Salgın döneminde yeni çalışma modellerine geçilmesiyle birlikte kişi ve kurumlar eğitime daha fazla vakit ayırmaya başladı. Biz de Kurumsal Yönetim Derneği olarak bu sürece çok hızlı uyum sağlayarak, eğitimlerimizi çevrim içi ortamlara taşıdık. 2020 yılında kişi ve kurumlara özel toplamda on yedi eğitim düzenledik. Yeni yönetim kurulu üyeleri için oryantasyon, şirket genel sekreterliği, komiteler, iç mevzuat oluşturma gibi konularda eğitim veren tek kurum olarak kurumsal yönetimin yaygınlaşmasına verdiğimiz katkıdan memnuniyet duyduğumuzu paylaşmak isteriz.*



## Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları Eğitimi

Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Hukuki Çerçeve ve İyi Uygulama Örnekleri eğitimi, 26-27 Kasım tarihlerinde çevrim içi olarak düzenlendi. Programın ilk gününde, kurumsal yönetime neden ihtiyacımız var sorusu kapsamında; kurumsal yönetimin temel kavramları, kurumsallaşma-kurumsal yönetim tartışmaları, dünyada ve ülkemizdeki temel mevzuatlar, kurumsal yönetim mekanizması olarak yönetim kurulu konularına değinildi. Eğitimin ikinci gününde ise komiteler ve kurumsal yönetimdeki rolü, yetki matrisi, yönetim ve üst yönetim ilişkilerinin yönetilmesi başlıkları kapsamlı olarak ele alındı.

Zoom Meeting

TKYD Bilgi... Nihal... Yücel... Yeşim

### 1. Genel İlkeler Çerçevesinde: Yönetim Kurulu Komiteleri

**Türk Ticaret Kanunu «TTK»**

TTK 366.2: Yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulmasının yasal dayanağı

TTK 378: riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulması, denetçinin gerekli görmesi halinde zorunlu kılınmıştır

Kural olarak isteğe bağlıdır.

## Yönetim Kurulu Oryantasyon Eğitimi

Zoom Meeting

TKYD Bilgi... Nihal... TKYD Betül Ayg...

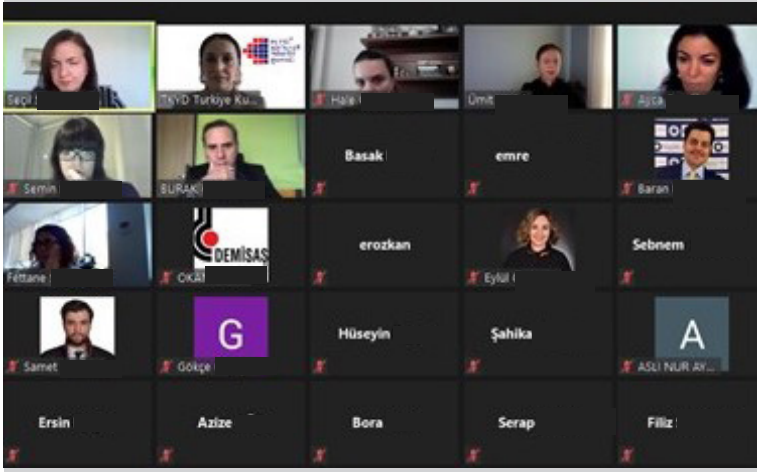
### Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- Yönetim Kurulunun Seçimi
- Gerçek ve Tüzel Kişi Yönetim Kurulu Üyeleri
- Yönetim Kurulunun Görev Süresi
- Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri
- Tedbirli Yönetici Kavramı
- Yönetim Kurulu Toplantıları
- Toplantı ve Karar Yeter Soyuları
- Batıl (Geçersiz) Kararlar
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Hakları
- Yönetim yetkisinin Devri, Temsil Yetkisi, Temsil Yetkisinin Devri
- İcra Kurulu ve Komiteler
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları
- Yönetim Kurulu Üyelerinin İbra Edilmesi, Görevden alınması ve İstifası

TKYD olarak, üzerine bir yayın da çıkardığımız oryantasyon konusuna önem veriyoruz. Bu yıl konuya ilişkin düzenlediğimiz, “Yeni Yönetim Kurulu Üyeleri için Yönetim Kurulu Oryantasyonu Nasıl Olmalıdır?” eğitimi, 19 Kasım tarihinde çevrim içi olarak gerçekleşti. Yeni yönetim kurulu üyesinin yönetim kurulu çalışmalarına en kısa sürede ve en etkili şekilde katkı vermeye başlaması için ihtiyaç olunan oryantasyonun nasıl olması gerektiğine yönelik kritik bilgiler katılımcılara aktarıldı.

Zoom Meeting

Müge... TKYD Bilgi... Ali Kemal UZUN... Murat... Nihal... Mine... Ayşen... TKYD Bilgi... Derya... Timuçin... Gökhan... İyyla... D... gulfemp... Burcu... feren dac



## İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Eğitimi

İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Çerçevesi Örnekleriyle Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlaması eğitimi, 22 Ekim tarihinde çevrim içi olarak düzenlendi. Eğitime, mevzuata uyum bölümleri uzmanları, yatırımcı ilişkileri uzmanları, kredi veren bankaların ilgili işlemleri yapan birim uzmanları, uyum raporu ve faaliyet raporu koordinasyonu yapan ilgili birim uzmanları ve yöneticileri katılım sağladı. Sermaye Piyasası Kurulu'ndan kıymetli uzmanların katıldığı eğitim sonucunda hazırlanan sorular envanteri, derneğimiz tarafından kurulla paylaşıldı.

## Yönetim Kurulunda Performans Değerlendirmesi Eğitimi

Ülkemizde yeni gelişen ancak iyi bir kurumsal yönetim uygulaması olan "Yönetim Kurulunda Performans Değerlendirmesi" konusu çevrim içi bir eğitimle, 14 Ekim tarihinde tartışıldı. Programın ilk oturumunda; yönetim kurulunda performans değerlendirme nedir, performans değerlendirme neden gereklidir, yönetim kurulunda performans değerlendirme nasıl yapılır soruları cevap bulurken, ikinci oturumda; yönetim kurulu değerlendirme yaklaşımları, gözden geçirilen ana konular ve uygulama süreci, uluslararası uygulamalardan çıkarımlar, sonuçların yönetim kurulu ve paydaşlar ile iletişimi konuları ele alındı.



**Dr. Erkin Erimez**  
ARGE Danışmanlık Ortak;  
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



**Dr. Burak Koçer**  
Aspen Family Business Group,  
International Associate;  
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



**David Risser**  
Nestor Advisors, Direktör

## Salgın Sonrası Yeni Normalde Şirket Stratejisi Oluşturma ve İletişimi Eğitimi



**Selim Oktar**

Strateji Co. Kurucu ve Genel Müdür



**Şahin Tulga**

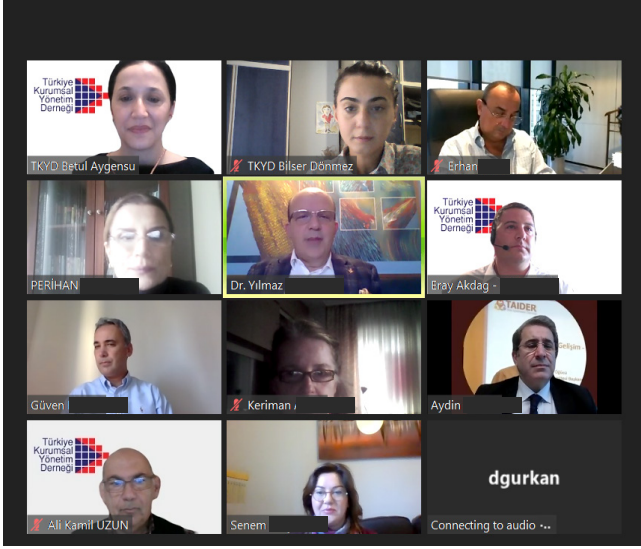
Mentoro Platformu Kurucu Ortak & Stratejik Yönetim Danışmanı

Salgın ile şirketler için neler değişti, strateji yönetiminde yönetim kurulu ve liderin rolü, doğru stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin hayata geçirilmesi ve değişim yönetimi, sürdürülebilir kârlı büyüme, strateji, iş stratejisi, iş modeli ve taktik tanımları, iş stratejisi yanlıgıları, stratejik niyet, stratejik veri, iş stratejisi tasarımı metodolojisi konularının ele alındığı "Salgın Sonrası Yeni Normalde Şirket Stratejisi Oluşturma ve İletişimi" eğitimi, 17 Eylül tarihinde çevrim içi olarak düzenlendi. Programda, StratejiCo. Kurucu ve Genel Müdürü Selim Oktar ve Mentoro Platformu Kurucu Ortak & Stratejik Yönetim Danışmanı Şahin Tulga çok değerli tecrübelerini aktardı.

## Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı Eğitimi

Yönetim Kurulu; kurumsal yönetim kültürünü şirkette sağlamlaştıran, örnek olan, gözetken, özendirilen ve tüm bunların sonucu olarak şirkete değer katan ve kazanç getiren bir yapıdır. Bu sebeple bir yönetim kurulunun doğru ve etkin işleyişi şirket için en önemli gündem maddesidir. Bu yıl TAİDER ile yapmış olduğumuz iş birliği sözleşmesi kapsamında ihtisas programını hissedarlara özel düzenledik. Aile şirketlerinde ve hakim hissedar yapılarında yönetim kurulunun kurulması, toplantılarının en etkin şekilde ilerleyebilmesi, her üyenin fikrini doğru bir şekilde dile getirebilmesi ve komitelerin en hızlı ve etkili biçimde yönetim kurulunu bilgilendirmesi için uzman kişileri şirket yöneticileri ile bir araya getirmeye devam ediyoruz. Üç günlük oldukça kapsamlı içeriğe sahip olan "Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı" eğitimi, çok değerli eğitmenlerle 24-25-26 Eylül tarihlerinde çevrim içi olarak düzenlendi. Eğitime, hissedarlar, aile üyesi yönetim kurulu üyeleri, yönetim kuruluna hazırlanan aile temsilcileri ve aile şirketlerinde çalışan potansiyel yönetim kurulu üyesi profesyoneller katılım sağladı.

# KURUMSAL YÖNETİM GÜNDEMİ ÇALIŞMA GRUPLARINDA TARTIŞILYOR



Salgın döneminde Sermaye Piyasası, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetim Kurulu çalışma grupları toplanmaya devam etti. Yeni dönemle birlikte çevrim içi düzenlenmeye devam eden toplantılar, gündemdeki önemli konularda on dört kez gerçekleşti.

Yayınlanan ya da yayınlanması beklenen düzenlemelerle ilgili görüşler oluşturuldu. Üyelere özel bilgi notları hazırlandı. Toplantı katılımları artarak daha fazla fikir alışverişi ve paylaşımına sürüyor.

Sermaye Piyasası çalışma grubunda, sürdürülebilirlik uyum çerçevesi ve kurumsal yönetim izleme raporu, yayınlanan tebliğ taslakları ve ilgili kurumlarla paylaşılacak görüşler; Aile Şirketleri çalışma grubunda ise aile şirketlerinde dönüşüm ve kriz dönemleri, üyelerin sorularına yönelik bilgi serileri; Yönetim Kurulu çalışma grubu, salgın döneminin yönetim kurullarına getirdiği farklı bakış açıları ve yeni nesiller bakışıyla yönetim kurulları ve Sivil Toplum çalışma grubunda ise STK'la-

rın değişen öncelikleri gibi başlıklar gündem konuları arasında yer almıştır. TKYD üyelerinin katıldığı çalışma gruplarında hazırlanan görüşler, yayınlanan pek çok mevzuat taslağı ve düzenleme için ilgili taraflarla paylaşılıyor. Salgın döneminde katma değerli çalışmalarımızın artmasını sağlayan tüm üyelerimize teşekkür ederiz.

## ÜYELERİMİZLE BİR ARAYA GELME FIRSATINI ARTIRDIK



Aclan Acar

Tüm dünyayı etkisi altına alan salgın hepimizin gündeminde ilk sıralarda yer almaya devam ediyor. Şeffaf ve hesap verebilir olmanın öne çıktığı bu günlerde TKYD olarak bu prensiplerin yayılması için çalışmalarımıza hız verdik. Uzaktan çalışmaya çok çabuk uyum sağladık. Seminer ve eğitimlerimiz yanı sıra bu süreçte üyelerimizle çevrim içi üye toplantılarında bir araya geldik. Yüksek katılım sağlayan değerli üyelerimize teşekkür ediyoruz.

“Gelecek için Şirketlere Öneriler”i konuştuğumuz üye toplantımız, 20 Mayıs 2020 tarihinde zoom üzerinden düzenlendi.



Gönenc Gürkaynak

TKYD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar'ın konuşmacı olduğu organizasyonda, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal da dernek faaliyetlerinden bahsetti.

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



# YENİ DÖNEMDE WEBİNARLARDA BULUŞUYORUZ

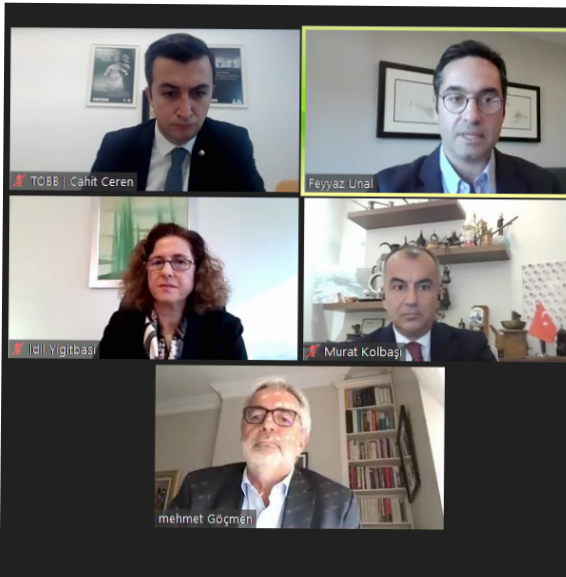
*Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, salgın sürecinde düzenlediği çevrim içi seminerlerle sizlerle olmaya devam ediyor. Kişilerin ve kurumların ihtiyaçlarına yönelik kapsamlı içeriklerin yer aldığı 2020 yılını, binden fazla kişinin katılım sağladığı yirmi farklı webinarla başarılı bir şekilde kapatıyoruz. 2021 yılında da birbirinden değerli alanında uzman konuşmacılarla gündemdeki konuları konuşmaya, mevcut ve gelecek nesil liderlerin kurumsal yönetimde yetkinleşmesine katkı sağlamaya devam edeceğiz.*

## BASK ve Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler



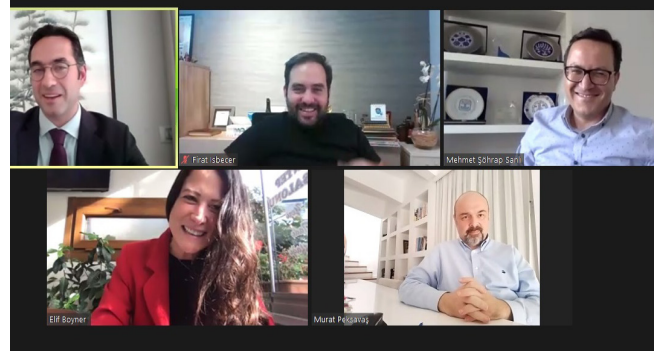
Borçlanma Aracı Sahipleri Kurulu (BASK) ve Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler webinarı, konusunda uzman konuşmacıların değerli katkıları ile 10 Aralık 2020 tarihinde düzenlendi. Borçlanma Aracı Sahipleri Kurulu sisteminin işleyişi, borçlanma aracı sahipleri temsilcisinin belirlenmesi, BASK toplantılarının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

## Salgın Sonrası İçin Yöneticilere Kurumsal Öneriler



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

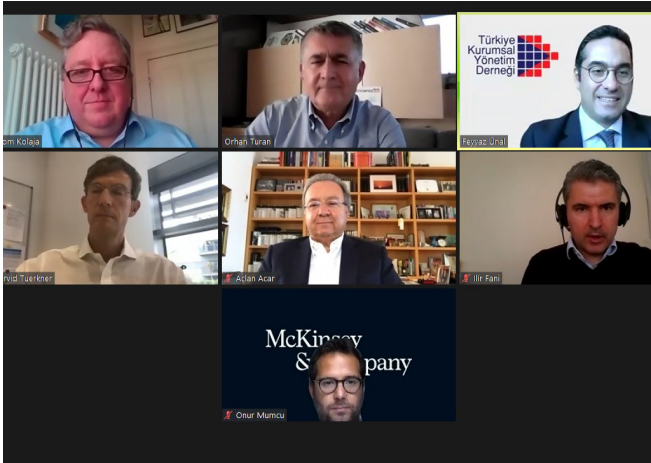
Webinarında, salgının başından itibaren alınan/alınabilecek kısa ve uzun vadeli önlemler, kurumsal yapılanma çalışmaları ve çevik yönetime bakış açıları, belirsizlik dönemlerinde iş yaparken dikkat edilecek başlıklar, finansman, yatırımcı arayan, pazarlarını genişletmek isteyenlere öneriler konuları detaylı bir şekilde ele alındı. Öte yandan webinara katılan KOBİ’lerin konuyla ilgili soruları cevaplandı. Finansman sağlayıcılar şirketlerde neleri soruyor, salgın sonrası üst düzey yöneticileri hangi vasıflar aranacak, hangi vasıflar şirketleri kurtarır, bu sorular arasında yer aldı. Zoom üzerinden gerçekleşen seminere 452 kişi katılım sağladı.



## Şirketlerimizi Geleceğe Nasıl Taşırız?

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

## Covid-19 Zamanında Dönüşüm



TÜRKONFED, TKYD ve EBRD iş birliğinde düzenlenen, “Covid-19 Zamanında Dönüşüm” webinarı, 3 Kasım 2020 tarihinde çevrim içi olarak zoom üzerinden yoğun katılımı gerçekleşti.

Etkinliğe, EBRD Kurumsal Dönüşüm Birimi Başkanı ve Direktörü Ilir Fani moderatörlük yaparken, açılış konuşmaları; EBRD Türkiye Direktörü Arvid Tuerkner, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ve TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal tarafından yapıldı. McKinsey & Company Ortakları Tom Kolaja ve Onur Mumcu ile Türk Telekom Yönetim Kurulu Üyesi Aclan Acar ise etkinlikte konuk olarak yer aldılar.

İçinde bulunduğumuz dönemde güveni oluşturmak ve bir plan dahi-

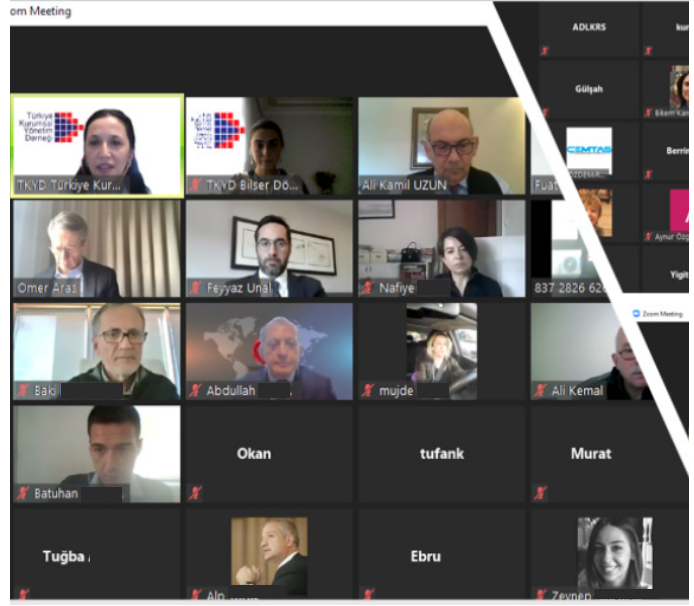
linde bunun üzerine ısrarla gitmek oldukça önemli. Bu dönemi fırsat olarak görüp iş yapma şekillerimizi gözden geçirmeli, şirketlerimiz koruyucu önlemleri almalı ve şeffaf bilgi paylaşımından vazgeçmemeliyiz. TKYD Başkanı Feyyaz Ünal’ın konuşmasında bahsettiği gibi: “İş dünyasının kuralları yeniden yazılıyor. Artık şirketlerin tarih sahnesinden silinmemek, geleceği güvenle inşa edebilmek için günümüz risklerini göz önünde bulundurmaları gerekiyor. Güveni oluşturmak çok zor ama kaybetmek çok kolay.”

“Covid-19 Zamanında Dönüşüm” webinarında büyük şirketler odağında dönüşüm yönetimi, uluslararası finans kurumları perspektifiyle operasyonel değişim ve finansal yapılanma konuları detaylı olarak ele alındı.

## Salgın Sürecinin Yönetim Kurulları ve İç Denetime Etkisi

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

QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Aras ve Sabancı Holding Denetim Başkanı Fuat Öksüz üst yönetim ile iç denetim perspektifi açısından pandemi sürecini değerlendirdiler. Etkinlik, izleyenlerin interaktif katılımıyla gerçekleşti.



## Kurumsal Yönetim Derecelendirme Nedir? Nasıl Yapılır?

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Nedir? Nasıl Yapılır? başlıklı webinar, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri (OAİB) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) iş birliğinde, 15 Ekim 2020 tarihinde, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Ümit Yayla'nın moderatörlüğü, Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Burhan Taştan ve Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Selim Sühan Seçkin'in katılımları ile gerçekleşti.

İhracatçı birliği üyesi şirketlere bilgilendirme yapmayı amaçlayan çevrim içi toplantıda, kurumsal yönetim derecelendirmenin ne olduğu, nasıl yapıldığı ve şirketler için süreçler değerlendirildi.



## Hukukçular Açısından Covid-19'un İş Dünyasına Etkileri



Yönetim kurulu sorumlulukları, uyum, değişim için hukuki tedbirler, teknoloji ve yasal yükümlülükler konularına hukukçu gözüyle baktık. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 7 Ekim 2020 tarihinde, çevrim içi bir etkinlikle, “Hukukçular Açısından COVID-19'un İş Dünyasına Etkileri” konulu panel düzenledi. Webinar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Kayra Üçer moderatörlüğünde, TKYD Danışma Kurulu Üyesi Av. Ümit Hergüner, TKYD Denetim Kurulu Üyesi Av. Burçak Ünsal ve TOFAŞ BAŞ Hukuk Müşaviri Av. Hakan Bekiroğlu'nun katkılarıyla gerçekleşti.

## 8. TÜRKİYE KADIN DİREKTÖRLER KONFERANSI GERÇEKLEŞTİ



Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun organize ettiği, 8. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı, 19 Kasım 2020 tarihinde, çevrim içi olarak, 'Kapsayıcı ve Eşitlikçi Bir Gelecek' temasıyla, başarıyla gerçekleşti.

Konferansın ana konuşmacısı IMF Strateji, Politika ve İnceleme Dairesi Başkanı Ceyla Pazarbaşıoğlu, pandeminin cinsiyetler arası eşitsizliği artırdığına dikkat çekti. Katılımcılar arasında Bir-

leşik Krallık Lordlar Kamarası Üyesi ve aynı zamanda Yüzde 30 Kulübü Yönlendirme Komitesi Üyesi Mary Goudie de yer aldı.

Online olarak düzenlenen toplantıda, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat tarafından, "2020 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu" açıklandı. Raporun sonuçlarına göre, 2020 yılında Borsa İstanbul'da (BITS) işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında yer alan kadınları oranı yüzde 15,9'dan yüzde 17'ye yükseldi. BIST-100 şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasında kadın oranı ise yüzde 17,7'den yüzde 20,2'ye çıkarken, SPK'nın önerdiği minimum kadın üye oranı olan yüzde 25'i yakalayan 116 şirketin, tüm şirketlerin sadece yüzde 29'unu oluşturduğu açıklandı.

Konferansta aynı zamanda, 'Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu' ödülleri de sahiplerini buldu.

## KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİNE DÖNÜK ADIMLAR ATILYOR

### Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019 ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi Yayınlandı

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) "Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019" ve "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" (EBRD) çalışmaları ile şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesine ve iyi uygulamaların hayata geçirilmesine katkı sunuyor.

SPK tarafından 2 Ekim 2020 tarihinde, 31262 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan "Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.A)" ile gönüllü sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesine ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Bu düzenleme, halka açık şirketlerin karar süreçlerine sürdürülebilirlik konularını entegre etmelerini teşvik etmektedir. İlgili tebliğ ile Sürdürülebilirlik ilkelerine tabi şirketler belirlenmiş, "Uy ya da Açıkla" bakış açısıyla çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin açıklamalar yapılması öngörülmüştür. Uygulama Zamanı, tebliğe tabi şirketler için 2020 yılı verilerini içerecek şekilde 2021 yılı faaliyet raporlarından itibaren başlayacaktır.

SPK tarafından 2019 Kurumsal Yönetim İzleme Raporu yayınlanmıştır. Rapor, Nestor Advisors Ltd. liderliğindeki konsorsiyumun rehberliğinde, SPK ve Avrupa İmar ve

Kalkınma Bankası (EBRD) yayını olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Uygulanmasında SPK'ya Destek Projesi kapsamında hazırlanmıştır. Rapor, BIST 100 ve BIST 30 şirketlerinin zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyini ve uyum durumlarına ilişkin açıklamalarını ele almaktadır. Raporun özet bulgularına göre BIST 100 şirketlerinin zorunlu olmayan ilkelere ortalama uyum düzeyinin % 80, BIST 30 şirketlerinin ortalama uyum düzeyinin ise % 82,5 olduğu ve yönetim kurullarının bağımsız üye sayısı, kadın üye oranı, yetkinlik ve üyelerinin görev süreleri ile performans değerlendirmesi konularının gelişim alanı olduğu belirtilmiştir.



## Avrupa Komisyonu Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Hakkında İstişare Belgesi Yayınladı



Avrupa Komisyonu, ilgili tüm tarafların kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik hakkında görüşlerini değerlendirmek adına bir istişare dokümanı yayınladı. Bu değerlendirme, farklı politika imkanları ve Avrupa Birliği için müdahale gerektirecek alanları belirlemek, farklı politikaların değişen maliyet ve faydalarını oluşturan verileri toplamak, ülke uygulamaları, yürütme mekanizmaları ve mevcut hukuki düzenlemeler hakkında bilgi toplamak amacıyla yapılmaktadır. Böylece, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine (UNSDGs) ve iklim değişikliği ile ilgili Paris Anlaşması'nda belirlenen hedeflere ulaşmaya katkı sağlanması hedeflenmektedir. Avrupa Yeşil Anlaşması'nı dile getiren AB Komisyonu, kurumsal yönetimin karar alma sürecinde sürdürülebilirlik konusunun ele alınması gerektiğinin altını çizmektedir.

## Birleşmiş Milletler Liderler Zirvesi

Liderler Zirvesi, dünyanın önde gelen 2.000'den fazla kurumsal sürdürülebilirlik liderini bir araya getiriyor. BM'nin değerlerinin, çok taraflılığın geleceğinin ve ilkelere dayalı bir iş dünyasının küresel hedeflerde ilerleme sağlamada oynayabileceği rolün tartışılacağı zirve, 15-16 Haziran 2021 tarihinde düzenlenecek. Zirvede, ilham veren genel oturumlar, sergiler, etkileşimli çalıştaylar ve ağ oluşturma fırsatları yer alacak. Çok paydaşlı ortaklıkların yeni iş ve sermaye fırsatlarını nasıl ortaya çıkardığına ve aynı zamanda sahadaki etkiyi nasıl artırdığına dair yenilikçi örnekler sunulacak.



## ICGN Kurumsal Yönetim Yaklaşımını Güncelliyor

### Public Policy Consultation Hub



Üyesi olduğumuz ICGN, ülkelerden bağımsız olarak hazırladığı kurumsal yönetim yaklaşımında bazı revizyonlar yapmayı planlanmaktadır. Hazırlanan değişiklik taslağı 30 Kasım 2020 tarihinde duyurularak görüşe açılmıştır. Kurumsal gaye, bağımsızlık, sermaye dağılımı ve genel kurullar gibi çeşitli konularda değişiklik önerileri bulunmaktadır. Uluslararası uygulamaların geliştirilmesi bakış açısıyla, ilgili taslağa görüş vermek isteyenler ICGN internet sitesinden ilgili taslağa ulaşabilirler:

<https://www.icgn.org/policy/open-consultations>



# ŞULE KILIÇ

EBRD Türkiye Başkan Vekili & Sürdürülebilir  
Altyapı ve Enerji Sektörü Lideri

## EBRD Türkiye Başkan Vekili & Sürdürülebilir Altyapı ve Enerji Sektörü Lideri Şule Kılıç:

*“Adil dönüşüm, toplumsal cinsiyet adaleti, döngüsel ekonomi ve dijital çözümler gibi alanlar sürdürülebilir kalkınma için üstünde durduğumuz konu başlıkları arasında yer alıyor”*

*Bütün dünya global bir dönüşümün içinde. Bu değişimle birlikte sürdürülebilirlik kavramı her zamankinden çok daha fazla gündemimizde. Sürdürülebilirlik, ülkemize sürdürülebilir yatırımlar çekmenin önemi, yatırım trendlerindeki değişim, şirketlerimiz hangi stratejileri belirlemeli ve EBRD'nin bu alanlardaki çalışmalarının neler olduğunu EBRD Türkiye Başkan Vekili & Sürdürülebilir Altyapı ve Enerji Sektörü Lideri Şule Kılıç ile konuştuk.*

**Son dönemde ülkemizde sürdürülebilirlik yatırımlarının çekilmesi için önemli çalışmalar yapılıyor. Bu anlamda şirketlerimizin kurumsal yönetim yapıları büyük önem taşıyor. SPK'nın Kurumsal Yönetim İzleme Raporu örneğinde olduğu gibi bu tip projelerde EBRD'nin de desteğini görüyoruz. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik yatırımlarının çekilmesi neden önemli?**

EBRD'nin temel görevi, yatırım yaptığı ekonomilerin tamamıyla piyasa ekonomilerine geçişini sağlamak için desteklemektir. Bu kavram, sürdürülebilirliğe yatırım için çok önemli olan “yeşil” ve “iyi yönetim” nitelikleri dahil olmak üzere, Banka'nın tüm yatırım ve politika faaliyetlerinde geliştirdiği çeşitli nitelikleri kapsamaktadır. Öncelikle özel sektör gelişimine odaklanan bir yatırımcı olarak, iyi kurumsal yönetimin, tüm şirketlerin

işlerini sürdürülebilir bir şekilde organize ederken çaba göstermesi gereken omurga olduğuna inanıyoruz.

Sürdürülebilirlik gibi, kurumsal yönetimin etkinlik derecesi, bu uygulamalar konusunda eksiksiz, şeffaf ve tam bilgi sağlanmadan ölçülemez veya geliştirilemez. Bu nedenle, şeffaflık ve bilgi paylaşımına yönelik olarak, Sermaye Piyasası Kurulu ile iş birliği yapıp, bu alanlarda iyileştirmeleri sağlayacak bir çerçevenin oluşturulması amacıyla destek olmaktayız. Bu bağlamda oluşturulan çerçevenin kalitesi iyi olsa da, 'Kurumsal Yönetim İlkelerine' uyum ve şirketlerin yönetim uygulamaları hakkında yaptıkları bilgilendirmelerin yetersiz olduğu görülmüştür. Bir şirketin, kurumsal yönetim kodunu nasıl uyguladığına ilişkin bilgiler, “hissedarların, yatırımcıların ve diğer paydaşların şirketin yönetilme şeklini iyi bir şekilde anlamalarını sağlamak için yeterince açık, doğru ve

kapsamlı” olmalıdır. Türkiye'deki konuya ilişkin çalışmalarımız, Kurumsal Yönetim İlkelerinin birçoğu üzerine temel yanlış anlamaların olduğunu ortaya çıkardı; bu da veri toplama şekillerinin de genellikle kusurlu olduğunu gösterdi.

Yeni oluşturulan çerçeve sayesinde 2018 yılı yeni raporlamalarında, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumsuzluğa ilişkin tüm vakaların bir takım bilgilerle desteklendiğini söyleyebiliriz ki bu, 2015 kurumsal yönetim raporlarında gözlemlenen yüzde 32'lik uyumsuzluk oranıyla kıyaslanınca büyük bir gelişme. Bu tür bir etkinin, Türk sermaye piyasasının daha da gelişmesi için olumlu bir sinyal vereceği kesin, ancak aynı zamanda, çevresel ve sosyal yönetim (“ESG”) ile ilgili diğer bilgilerin nasıl doğru bir şekilde ve nasıl hem kurumların hem de yatırımcıların yararına olacak şekilde açıklanabileceğine dair bir vizyon sağlayabilir. Böylelikle, şirketlerden, bir



kutu işaretleme egzersizinin ötesine geçen ve paydaşlara gerçek anlam ve değer sağlayan bir "açıklama kültürü" geliştirmelerinin beklenebileceği bir başlangıç noktası sağlanır. Kurumsal yatırımcıların da bunda oynayacakları bir rol var ve şirketleriyle daha fazla ilişki kurmak için çabalamalıdır.

**Yatırımcılar artık sadece finansal sonuçlara değil, finansal olmayan sonuçlara da önem veriyor. Yatırım trendleri açısından bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?**

COVID-19 salgını, "olağan iş yapma" düzeni ile artık başarılı olmanın ve ön plana çıkmanın zor olacağını gösterdi. Başarı ve farklılaşmanın, mevcut bu zor koşullarda ancak sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir yatırımların önceliklendirilmesi ile mümkün hale gelebileceğini gösterdi. Bu nedenle, finansal olmayan performansın günümüzde pek çok yatırımcının odak noktası olması şaşırtıcı değil ve finansal olmayan bilgi açıklanmasının artan sayıda düzenleyici kurum tarafından önkoşul olarak konulması da bu baskının bir parçası. Bununla birlikte, bu odaklanma ken-

di başına amaç değil, çünkü nihayetinde finansal sonuçla bağlantılı; ancak bunu, şirketlerin iş yaptıkları topluluklarda yaşanan olaylardan veya mevcut olan koşullardan izole edilmediği bir perspektiften yapar.

Bu alandaki temel zorluklardan bazıları, aranan çeşitli finansal olmayan bilgilerin tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği ile yeterince güvenilir olmayan veri ve süreçlerdir. Bununla birlikte, ESG ile ilgili ölçümler daha standart ve karşılaştırılabilir hale geldikçe hem yatırımcılar hem de düzenleyiciler, ESG standartlarının karar alma ve yatırım süreçlerine entegrasyonunu daha proaktif bir şekilde zorlayacaktır. Gelişmekte olan piyasalarda ESG'nin fayda ve katkısı ile ilgili ciddi derecede farkındalık boşluğu bulunmaktadır. Bu boşluk, uluslararası kurumsal yatırımcılar tarafından politika ve düzenleme eksiklikleri ile ilgili teknik farkındalığın artırılması ve yeşil finansmanın yönlendirilmesinde önemli unsur olduğunun gösterilmesi ile kapatılabilir.

**Ülkemiz şirketlerinin sürdürülebilirlik açı-**

**sından hangi alanlarda daha fazla yol almasını öngörüyorsunuz? Şirketlerimize öneriler neler olabilir?**

Yönetim kapsamında akla ilk gelen tavsiye, kadınların kurumsal karar alma sürecine katılımını artırma çabalarını iki katına çıkarmaktır. Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2013 yılından bu yana yönetim kurullarındaki toplam kadın yüzdesinin en az yüzde 25 oranına sahip olacağı bir çeşitlilik politikasını tavsiye etse de, bu tavsiyeye uyum, SPK'nın İzleme Raporuna göre dördüncü-en düşük düzeydedir: yüzde 10. Ayrıca, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin yönetim kurullarındaki toplam kadın yüzdesi oranı çok yavaş bir şekilde artmakla beraber (2019'da yüzde 15,9'dan 2020'de yüzde 17'ye yükselmiştir) kadın yöneticisi olmayan BIST şirketlerinin oranı da 2020'de hala yüzde 33 gibi çok yüksek bir seviyede duruyor.

Bu bağlamda EBRD, şirketlerde daha etkili yönetim kurulu kararı alma ve şirket performanslarını güçlendirmeye yönelik, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin artmasını kolaylaştıracak bir yol haritası



geliştirmek için Türkiye'deki TKYD dahil çok sayıda paydaşla birlikte çalışmaktadır. Kadınların yönetim kurulu karar alma da daha yüksek temsili, firmalara daha iyi çevresel ve sosyal sonuçlar getirmek ile beraber hem işgücünde hem de ürün ve hizmetlerde kapsayıcılığı ve uyumu teşvik ediyor. Bu girişim, bu açıdan sürdürülebilirlik hedeflerine de hizmet ediyor.

Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasına yönelik girişimin ilk aşaması, Yol Haritasının geliştirilmesi. Bu bağlamda, Taslak Yol Haritası oluşturulup, paydaşlarla konsültasyon sürecine başlanılmıştır. Taslak Yol Haritası, kurulları cinsiyet çeşitliliğinden ve / veya öngörülen sonuçlarından yararlanacak kilit paydaşlar tarafından üstlenilecek kapsamlı ve koordineli bir eylem planı önermektedir. Bu girişim için hazırlanan taslak yol haritasının ilk aşamasında dört yapı taşı bulunuyor:

- 1) Yönetim kurullarında çeşitliliğin faydaları hakkında farkındalık yaratmak,
- 2) Eğitim, sertifika ve kurul stajları yoluyla "yönetim kurulu üyeliğine hazır" kadın aday havuzunu genişletmek ve tanıtmak,

3) Şirketler için bir "yönetici adaylığı aracı seti" hazırlamak ve

4) Artan cinsiyet çeşitliliğini destekleyebilecek düzenleyici araçları belirlemek.

Girişimin ikinci aşaması ise, Yol Haritasının amacına ulaşması için seçilen eylemlerin uygulanmasını içerecek. Bu uygulamada, Türkiye'de yönetim kurullarında çeşitliliği teşvik etmek için yetkililer, yatırımcılar, ihraççılar, iş dernekleri ve STK'ların dahil olduğu pek çok paydaşın yer almakla ilgileneceklerini ve daha fazlasının yapılmasına yardımcı olacaklarını umuyoruz.

### **EBRD'nin şirketlerin sürdürülebilirliğine ilişkin çalışmaları nelerdir?**

Geçtiğimiz yıl, küresel ölçekte bir sağlık krizinin dünyanın dört bir yanında irili ufaklı tüm şirketlere olan tesirine şahit olduk. Etkilerini hali hazırda göstermeye başlayan iklim krizi de tüm sektörleri etkiliyor.

Salgın sırasında kazanılan öğrenimlerden biri her bireyin ve kurumun aldığı önlemlerin yerel ve global ölçekte yaratabileceği farkların gözler önüne serilmesi idi.

Biz, bu düşünceyle çalıştığımız şirketlere uzun soluklu sürdürülebilirlik hedefleri

kazandırmaya ve onları karbon emisyonlarından arındırmaya çalışıyoruz. 2020 sonunda açıkladığımız ve 2021 - 2025 yıllarını kapsayan GET (Green Economy Transition/Yeşil Ekonomiye Geçiş) strateji planımız ile de düşük karbona ve dirençli ekonomilere geçişi hızlandırmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda adil dönüşüm, toplumsal cinsiyet adaleti, döngüsel ekonomi ve dijital çözümler gibi alanlar sürdürülebilir kalkınma için üstünde durduğumuz konu başlıkları arasında yer alıyor.

Yerel ve merkezi yönetimler ile geliştirdiğimiz iklim eylem planları gibi enerji yoğun sektörlerde ve şirketlerle de kurumsal iklim yönetim planı (Climate Corporate Governance) ve sektörel karbonsuzlaştırma yol haritaları üzerinde çalışmaktayız. Bu yol haritaları ile şirketlerin kendi sektörlerinde endüstri 4.0, enerji ve kaynak verimliliği, döngüsel ekonomi ile geri dönüşümün sağlanması ve atık azaltımı ve yenilenebilir enerji üretimi gibi alanlarda atabileceği adımları belirleyerek bir aksiyon planı haline dönüştürüp gerçekleştirilebilir hedefler haline getirmeye çalışıyoruz.



# Türkiye ve Dünyadan Uygulama Örnekleri ile Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Çerçevesi

*Kurumsal yönetim ilkeleri ve sürdürülebilirlik çerçevesinde yönetim kurullarının rolü, finansal kaynaklara erişim ve yeşil tahvil konularıyla ilgili Türkiye ve dünyadan örneklerin yer aldığı makale; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve WBAF ESG in Emerging Markets Komisyonu Üyesi Dr. Burak Koçer ile Enerjisa Enerji Yatırımcı İlişkileri Bölüm Yöneticisi ve WBAF ESG in Emerging Markets Komisyonu Başkanı İlkay Demirdağ tarafından dergimiz değerli okuyucuları için kaleme alındı.*

Sosyal sorumluluk başlığı altında şirketlerin üzerine düşen rolün tarif edilmesine yönelik çabalar, kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi, hatta kurumsal yönetim kavramının gelişimi kadar önceye dayanmaktadır. Çok ortaklı yapıları bir sözleşmeler bütünü olarak gören ve hissedar değeri dışında bir kurumsal amaç öngörmeyen Vekalet Teorisi'ne karşın, özellikle, Edward Freeman'in bu konuyu sorguladığı klasik çalışması<sup>1</sup> üzerine şekillenen tartışmalar, Paydaşlık Teorisi olarak anılan yaklaşıma evrilmiştir. Bu yaklaşımda şirketle menfaat ilişkisi içinde olan tüm gruplar, "paydaş" olarak tanımlanmakta ve şirket yöneticilerinin sadece hissedarlara değil, paydaşlara karşı da sorumlu olduğu kabul edilmektedir. Tıpkı hissedarların hakları gibi paydaşların hakları da meşrudur ve şirket yönetimi tarafından faaliyetlerin planlanmasında ve icrasında gözetilmesi gereken bir etkidir.



**DR. BURAK KOÇER**

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi  
WBAF ESG in Emerging Markets  
Komisyonu Üyesi

XX. yüzyılın önde gelen iktisatçılarından Nobel ödüllü Milton Friedman'ın 1970 yılında The New York Times için kaleme aldığı makalesinde ifade ettiği "Bir işletmenin tek sosyal sorumluluğu kârını artırmaktır" anlayışı, aradan geçen yarım yüzyılda yerini paydaş kapitalizmi kavramına bırakmıştır. Şirketler tarafında Kurumsal Sürdürülebilirlik çerçevesi ile hayata geçen paydaş kapitalizminin günümüzdeki en önemli gelişim ihtiyacı farklı ölçüm ve raporlama yöntemleri arasında ortak bir dil oluşturulmasıdır.

## **Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Yönetim Kurullarının Rolü**

Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi olarak ifade edilebilir. Özellikle 2020

yılıyla birlikte dünyanın karşılaştığı küresel salgın, iklim krizi ve buna bağlı doğal afetler, kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığı daha da artırmıştır. Ancak bu konuda sonuç getirici adımlar atılması için güçlü ve samimi bir liderliğe ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu liderliğin en önemli rolü ise sürdürülebilirlik bakışının kurumlarda strateji ve iş modeline, devletlerde ise hükümet politikalarına entegre edilmesi olacaktır.

EY tarafından Avrupa Komisyonu için hazırlanan Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri ve Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim başlıklı raporda, “kısa vadeli bakış açısı” şirketlerin sürdürülebilirlik performansını sınırlandıran temel neden olarak gösterilmektedir. Hisse değeri maksimizasyonu odaklı bu bakışın kök nedenleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:<sup>2</sup>

1. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve şirket menfaatlerinin dar şekilde yorumlanması
2. Kısa vadeli hisse değerine odaklı yatırımcıların baskısı
3. Sürdürülebilirlik konusunda stratejik perspektif bulunmaması
4. Ödüllendirme sistemlerinin uzun vadeli değer yaratma yerine kısa vadeli hisse değerini ön plana çıkarması
5. Sürdürülebilirlikte ilerlemeyi destekleyici bir yönetim kurulu bileşimi bulunmaması
6. Kurumsal yönetim çerçevesinde paydaşların uzun vadeli menfaatlerinin yeterince ön plana çıkarılmaması
7. Şirketin uzun vadeli menfaatlerine uygun davranma konusunda yönetim kurulu üyelerine yönelik yaptırımların sınırlı kalması

Avrupa Komisyonu, şirketlerin uzun vadeli karar verme süreçlerine sürdürülebilirlik bakış açısının entegre edilmesini sağlamak amacıyla, yönetim kurulunun



## İLKAY DEMİRDAĞ

Enerjisa Enerji Yatırımcı İlişkileri  
Bölüm Yöneticisi  
WBAF ESG in Emerging Markets  
Komisyonu Başkanı

hesap verebilirliğini güçlendirmek üzere 2020 yılında şirketler hukuku ve kurumsal yönetim alanında yeni bir inisiyatif ortaya koymuştur. Bu çerçevede yönetim kurulunun sadece hissedarlar için kâr elde etmek değil, aynı zamanda şirketin toplumdaki rolünü tanımlamak ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlamakla da yükümlü olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla üyelere yönetim kurulunun bu yükümlülüklerin başarıyla yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan vasıfların bulunması gerekir. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu üyeleri şirket kaynaklarının ne kadar verimli kullanıldığı ve operasyonların doğal çevre ve paydaşlar üzerinde yarattığı etkiler konusunda kapsamlı bir bilgiye ve izleme imkânlarına sahip olmalıdır. Günümüzde önde gelen şirketler yönetim kurulu yetkinliklerini bu açıdan gözden geçirirken, ÇSY faktörlerini yönetim kurulunun çalışma planına dâhil etmektedir. Örneğin global enerji şirketi E.ON CDP İklim Değişikliği Programı

kapsamındaki raporunda iklim değişikliği ile ilgili tüm konuların takibi ve gerekli aksiyonların alınması konusunda yönetim kurulunun rolünü açıklamakta ve bu konuda tüm sorumlulukların yerine getirilmesi için CEO'nun yetkilendirildiğini belirtmektedir.

Yönetim kurulunun ÇSY konusunda ortaya koyacağı liderliğin önemli bir boyutu da performans kriterlerini ölçme, bunları üst düzey karar vericilerin bireysel hedefleri ve ödüllendirme sistemiyle ilişkilendirme ve bu konularda kamuyu aydınlatma yükümlülüğünün yerine getirilmesidir. Bu konuda önemli bir kaynak, Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri PRI ve Küresel İlkeler Sözleşmesi UN Global Compact liderliği tarafından 2012 yılında yayımlanan ÇSY kriterlerinin üst düzey yöneticilerin ödüllendirilmesiyle ilişkilendirilmesi hakkında rehberdir. Bu kapsamda ilerlemeleri gözlemek amacıyla PRI tarafından yapılan araştırmaya göre dağıtım sektöründe üç ila beş yıl vadeli yönetici teşvik sistemlerinde toplam hissedar getirisi temel ölçüt olarak yer alırken, çalışan memnuniyeti, iş güvenliği, su kalitesi, emisyon, atık önleme gibi uzun vadeli ÇSY faktörleri, şirketlerin büyük çoğunluğunda ödüllendirme paketlerinde sadece kısa vadeli prim kriteri olarak yer bulabilmiştir. Öte yandan, iklimle ilgili konular sürdürülebilirlik raporlarında önemli nitelikte riskler arasında daha çok yer bulmakta ve karbon emisyonuna yöneticilerin ödüllendirme kriterleri arasında yer veren şirketlerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Örneğin Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan Arçelik, CDP İklim Değişikliği Programı kapsamındaki raporunda CFO ve COO için enerji tüketiminin ve bağlı olarak karbon emisyonlarının azaltılması yönünde performans kriterleri belirlediğini açıklamaktadır.

Elbette ÇSY kriterleri ile ödüllendirme sistemi arasında sağlıklı bir ilişki kurabilmek çok yönlü ve titiz bir hazırlık süre-

cini gerektirmektedir. Neyin ölçüleceği, nasıl ölçüleceği, hedefin ne olacağı ve nasıl raporlanacağı, şirketin faaliyetleri dikkate alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Raporlama bazı oluşturulduktan sonra, finansal olmayan veriler için de denetim firmalarından güvence hizmeti alınması, FTSE, Dow Jones gibi piyasalardaki sürdürülebilirlik endeksleri, kreditorler, ÇSY raporlama sistemleri ve yatırımcılar tarafından talep edilmektedir. Finansal olmayan verilerin denetimi, şirketlerin değerlendirme süreçlerinde performans notlarına katkı yapan bir faktördür.

Ölçümlenmesi gereken faktörlerin belirlenmesinde, farklı sektörlerdeki şirketlerin finansal ve operasyonel performansını etkileme potansiyeline sahip sürdürülebilirlik konularını içeren Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Önemlilik Haritası'ndan yararlanılabilir.

SPK tarafından 10 Ocak 2019'da duyurulan Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi'ne ilişkin şablonlar, özellikle Yönetim Kurulu ve Menfaat Sahipleri bölümleriyle sürdürülebilirlik yaklaşımı açısından şeffaflığın geliştirilmesine önemli bir katkı yapmıştır. Örneğin BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Araştırma Metodolojisi<sup>3</sup> kapsamında yer verilen

- paydaş katılımını teşvik etme taahhüdü
- yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük pozisyonlarının birbirinden ayrılması
- yönetim kurulu bağımsızlığı
- yönetici ücretlerinin açıklanması
- yolsuzlukları ihbar prosedürü oluşturulması
- ihbar mekanizmasının raporladığı merci ve
- iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili nicel veriler

gibi göstergeler SPK tarafından yayımlanan Uyum Raporu Formatı (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) kapsamında kamuya paylaşılması ge-

reken bilgiler arasında yer almaktadır. Ayrıca şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin dört bölümüne ilişkin olarak URF ve KYBF şablonları ile paylaştıkları bilgiler SPK Kurumsal Yönetim İzleme Raporu'nda bir araya getirilerek piyasa genelindeki durumun takip edilmesi ve ilerlemelerin gözlemlenmesi sağlanmaktadır.

### Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve Finansal Kaynaklara Erişim

Sorumlu yatırım, Kurumsal Sürdürülebilirlik prensiplerine uygun faaliyet gösteren şirketlerin finansmana erişiminde kolaylık sağlanabilmesi için finansal getirinin yanı sıra **“Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim” (ÇSY)** faktörlerinin de yatırımlarda karar alma süreçlerine entegre edilmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda **“Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri”** (UNPRI) sorumlu yatırım için uzun vadeli değer arayışında olan yatırımcıları destekleyen bir finansal sistemin gelişmesine imkân tanımaktadır. 2020 yılı itibarıyla 3.000'i aşkın UNPRI imzacısının yönettiği varlık büyüklüğü 100 trilyon ABD dolarını aşmıştır.<sup>4</sup>

Sorumlu yatırımlara yönelen bu sermaye akışından Türk şirketlerinin faaliyetlerinin finansmanı için ihtiyaç duydukları payı alabilmeleri için, ÇSY kriterlerine uyum ve şeffaf raporlama konusunda ilerleme kaydedilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapılan değişiklik ile 2 Ekim 2020'de yürürlüğe giren Sermaye Piyasası Kurulu Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi, halka açık şirketlerin karar süreçlerine sürdürülebilirlik konularını entegre etmelerini teşvik eden diğer bir önemli adım olmuştur. Şirketlerin ÇSY çalışmalarını yürütürken açıklamaları beklenen temel ilkeleri içeren bu çerçevenin uygulanması gönüllü olmakla birlikte uygulanıp uygulanmadığının “Uy ya da Açıkla” prensibiyle raporlanması zorunlu tutulmaktadır. Önümüzdeki dönemde, Kurumsal Yönetim Uyum Raporlaması'nda olduğu gibi Sürdürülebilirlik İlkeleri

Uyum Çerçevesi'yle ilgili olarak da raporlama şablonu geliştirilmesinin bu konudaki şeffaflığın artmasına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ÇSY faktörleri borç finansmanına erişim açısından da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. ÇSY performansı yüksek şirketlerin kazanımlarına dair çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda ÇSY performansı diğer şirketlere oranla daha iyi olan şirketlerin daha düşük sermaye maliyetine ve daha yüksek kâr marjına sahip oldukları, değerlendirme çarpanlarının daha yüksek olduğu, pay senedi fiyatları ile iyi sürdürülebilirlik uygulamaları arasında pozitif korelasyon bulunduğu, uzun vadeli finansmana erişim imkânlarının olumlu yönde etkilendiği vb. pozitif finansal etkiler gözlenmektedir.<sup>5</sup>

Türkiye Bankalar Birliği de sürdürülebilir büyümede finansal sektörün rolünü tanımlamak üzere 2014 yılında yayımladığı



Bankacılık Sektörü İçin Sürdürülebilirlik Kılavuzu ile bankaların faaliyetlerinin çevresel ve sosyal öngörülebilirliğini, saydamlığını ve izlenebilirliğini daha sistematik bir şekilde yönetmelerini desteklemeyi amaçlamaktadır. Çevresel ve sosyal etki değerlendirmede ele alınması gereken etki ve risklerin iki basamakta ele alınması önerilmektedir:

1. Kredi kullanacak firmanın mevcut durumda gerçekleştirdiği faaliyetlerden kaynaklanan çevresel, sosyal etkiler ve risklerin her türlü bankacılık işleminde gözetilmesi; ve
2. Kredi talebi bir yatırımın finansmanı ile ilgiliyse, finansmana konu yatırım projesinden kaynaklanacak olan çevresel ve sosyal etkiler ve potansiyel risklerin tanımlanması ve yönetilmesi<sup>6</sup>

Bu alanda diğer bir önemli gelişme de 2017 yılında UN Global Compact üyesi yedi bankanın Global Compact Türkiye

Sürdürülebilir Finansman Bildirgesi'ne imza atması olmuştur. Bu bildirmede imzacı bankalar, 2019 yılında yapılan güncelleme ile, 10 milyon ABD doları ve üzerindeki yatırımlardaki kredi süreçlerinde çevresel ve sosyal riskleri değerlendirme süreçlerine alacaklarını beyan etmiştir.<sup>7</sup>

TSKB Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) Kredi Modeli kapsamında ise, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı odağına alan firmaların sosyal, ekonomik, çevresel konularda öz değerlendirmesi yapılarak SKA'ya ilişkin aksiyon planları geliştirilmektedir. Bu yeni kredi modeli kapsamında TSKB tarafından ilk destek Ağustos 2020'de Altınmarka'ya sağlanmıştır.<sup>8</sup>

### Yeşil Tahviller

İklim krizi ve buna bağlı doğal afetlerin gün geçtikçe daha fazla gündeme gelmesi, ihracıların tahvil ihracı yoluyla elde ettikleri geliri yalnızca çevre dostu projelerde kullanmayı taahhüt ettikleri bir borçlanma aracı olan **"Yeşil Tahvil"** ihracılarında da bir artışa sebep olmuştur. İlk Yeşil Tahvil ihracı 2007 yılında Avrupa Yatırım Bankası tarafından gerçekleştirilirken, 2017 yılında Uluslararası Sermaye Piyasaları Birliği'nin yayınladığı Yeşil Tahvil Prensipleri ile bir dönüm noktası yaşanmış ve yeşil tahvil piyasası Haziran 2020 itibarıyla yaklaşık 860 milyar dolara ulaşmıştır. Ülkemizde son olarak Temmuz 2020'de Vestel Şirketler Grubu, Uluslararası Sermaye Piyasaları Birliği ICMA'nın Yeşil Tahvil Prensipleri'ne uygunluk açısından yapılan değerlendirmede en yüksek puanı almış ve Garanti BBVA aracılığıyla Türkiye'de gelirlerin tamamı doğa dostu yatırımlara harcanacak bir yeşil tahvil ihracı gerçekleştirmiştir.

### Sonuç

Şirketlerin finansal katma değer yaratırken, bunun için ihtiyaç duydukları kaynakları doğal ve sosyal çevrenin menfaatlerini gözeterek en etkin şekilde kullanmalarının, gerek paydaşların yaşam güvencesi gerek şirketlerin kendi ekonomik faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından kaçınılmaz olduğu artık görülmüştür. Diğer paydaşların menfaatlerini dikkate almadan hissedar değeri maksimizasyonu odaklı bir şirket stratejisi uygulamanın mümkün olup olmadığı

tartışmaları artık geride kalmıştır. Şirketin varlığından etkilenen ve/veya onun varlığını sürdürmesini sağlayan paydaşların menfaatleriyle çelişen bir iş modeli, hissedarlar için de hedeflenen ekonomik sonucu getiremeyecektir. Özellikle 2020 yılında bir çoğumuzun hiç beklemediği bir şekilde maruz kaldığı küresel salgın ve iklim değişikliğine bağlı doğal afetler kurumsal sürdürülebilirlik konusunda ilerleme kaydetmeye ne kadar çok ihtiyacımız olduğunu daha çarpıcı bir şekilde ortaya koymuştur. Bunun için faaliyet sonuçlarının ölçülmesi, raporlanması ve hatta tıpkı finansal veriler için olduğu gibi ortak kabul gören belli standartlarda denetlenmesine yönelik gelişmeler gelecek dönemde kaynakların doğru yerlere aktarılması ve ekonomik verimlilik artışı sağlanmasında belirleyici faktörler olacaktır. Denetim faaliyetinde finansal verilerin yanı sıra, insan kaynağı, doğal kaynaklar gibi etkenlere ilişkin veriler için de güvence verilmesi, şirket raporlarında niteliksel ve geleceğe yönelik bilgilerin de paylaşılması, paydaşların kurumların sürdürülebilirliği hakkında daha kapsamlı fikir sahibi olabilmelerini sağlayacaktır. 2020 yılına girerken yaşadığımız küresel salgın ve doğal afetlere bağlı olarak daha da artan farkındalığı bir fırsat olarak değerlendirip kurumsal sürdürülebilirliği yaygın kabul gören bir iş yapma biçimine dönüştürmek paydaş kapitalizminin gelişimi açısından çok değerli olacaktır.

### Kaynaklar

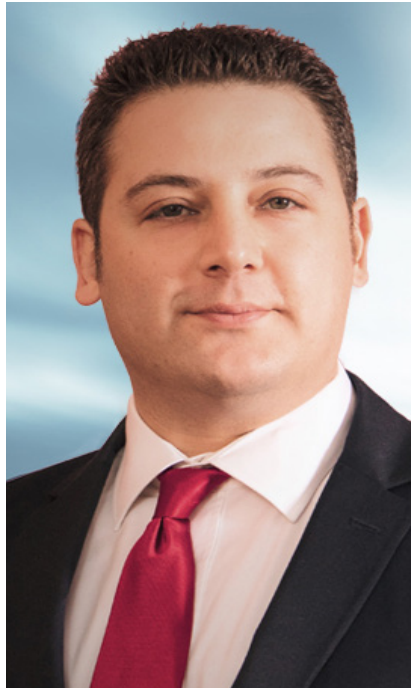
1. R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Marshfield, Pitman, 1984.
2. European Commission, Study on Directors' Duties and Sustainable Corporate Governance, European Union, 2020, s.31 Çevirimiçi: op.europa.eu
3. EIRIS Empowering Responsible Investment, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi Araştırma Metodolojisi, 2015
4. UNPRI, What is responsible investment? (Çevirimiçi): www.unpri.org/an-introduction-to-responsible-investment/what-is-responsible-investment/4780.article
5. Borsa İstanbul, Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2020
6. Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık Sektörü İçin Sürdürülebilirlik Kılavuzu, 2014
7. Sürdürülebilir Finans Çalışma Grubu, Sürdürülebilir Finans Bildirgesi, (Çevirimiçi): www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-finans/
8. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Modeliyle İlk Destek Altınmarka'ya, (Çevirimiçi): www.tskb.com.tr/web/101-4525-1-1/tskb-site-tr/tr-hakkimizda/tskdbden-haberler



# Yeni Yatırım Kuralları ve Toplum için Sürdürülebilir Değer Yaratma: Paydaş Kapitalizmi ve Kapsayıcılık

*Yönetim kurullarının ÇSY<sup>1</sup> sorumlulukları hızla artarak önemli bir dönüşüm geçiriyor. Bugüne kadar finansman koşulları açısından etkilerini gözlemlediğimiz bu alanda artık vergilere, benzeri ödentilere, tazminatlara ve yeni standartlara dönük yeni bir hukuki zemin oluşuyor. Şirket faaliyetlerinin toplumlara ve çevreye etkileri, kurumsal yönetim kalitesiyle birlikte yönetim kurullarının önemli bir sürekli gündem maddesine dönüşecek. Zira hazırlanmakta olan uluslararası standartlar, finansal olmayan raporlama kuralları, çevresel etki ve karbon muhasebesi doğrulaması ve hatta ürün bazlı çevresel takip sistemleri için dijital altyapılar gibi başlıklar şirketlerin geleceğini koruyabilmek için sadece kamuoyu etkileşimlerinin değil, kamu politikalarının da zaruri bir gündem maddesine dönüşmekte. Borusan Holding Kamu Politikaları ve Kurumsal İlişkiler Direktörü Eray Akdağ konuya ilişkin görüşlerini dergimiz okuyucuları için kaleme aldığı yazısında aktarıyor.*

**D**ünya hızla değişiyor; yıllardır geldiğini hissettiğimiz, hatta bir süredir ayak seslerini duyduğumuz değişim dalgaları, küresel COVID-19 salgınının etkisiyle tüm öngörülerini yeniden şekillendiren bir tsunami serisine dönüştü. Yatırım ve üretim için gerekli şartlar kadar bugüne kadar fizibiliteleri şekillendiren kurallar da yaşadığımız süreçte dikkate değer bir başkalaşım geçiriyor. Rekabetçi gücünü korumak isteyen şirketlerin her zamankinden daha dikkatli bir adaptasyon süreci yaşaması kritik bir önem kazanmış görünüyor. Aşağıda çerçevelenen yeni uyum süreci ise bazı açılardan beklenmedik boyutlar taşıyor. Yönetim kurulları başta olmak üzere iş dünyası liderlerinin bu kritik gelişmelerin farkında olmaları, stratejik iş planlarını ve vizyonlarını bu perspektifte yeniden düzenlemeleri gereken bir döneme giriyoruz. Meşhur



**ERAY AKDAĞ**

Borusan Holding Kamu Politikaları ve Kurumsal İlişkiler Direktörü

Çin atasözünün bizlere hatırlattığı gibi; güçlü değişim rüzgarları estiğinde duvar örerek korunmaya çalışmak değil, yel değirmenleri inşa ederek yarıta öne geçmekte yatıyor başarının anahtarı.

## Paydaş Kapitalizmi Dönüşümü

Serbest piyasa ekonomisinin en başarılı örneklerinden birisi kuşkusuz geleneksel Amerikan kapitalizmidir. Bu sistemin merkezinde yer alan şirketler; ülke ekonomileri için büyüme, devletler için gelir, toplumlar için ise istihdam ve refah artışı olarak özetlenebilecek geniş bir değer kümesi yaratırlar. Son yıllara kadar şirketlerin ana gayesi; tartışmasız bir biçimde “öncelikle hissedarlar için kâr maksimizasyonu” olarak özetlenebilirdi. Ancak bilhassa bu anlayışın en önemli

## Dipnot

<sup>1</sup> ÇSY: Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim

*Yönetim kurulları başta olmak üzere iş dünyası liderlerinin bu kritik gelişmelerin farkında olmaları, stratejik iş planlarını ve vizyonlarını bu perspektifte yeniden düzenlemeleri gereken bir döneme giriyoruz.*

savunucularından ve Amerikan iş dünyasının en köklü iş dünyası kuruluşlarından Business Roundtable'in 2019 yılında yaptığı kritik bir açıklamayla bu alanda çok büyük bir paradigma değişikliğine gidildi. Bu açıklamayla şirketlerin yeni ana gayesi "tüm paydaşlar için değer yaratmak" olarak yeniden şekillendirildi. Bir yandan şirketlerin toplum için iş olanakları, inovasyon gelişimi, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin sunumundaki hayati önemi vurgulanırken, diğer yandan da "müşterilerini, çalışanlarını, tedarikçilerini, içerisinde yer aldıkları toplumları desteklemek ve şirketlerin var olmasına, yatırım yapmasına, büyümesine imkân sağlayan kişiler olan hissedarlarına uzun dönemli değer yaratmak" taahhüt edildi.

2020 yılı başında ise benzer bir anlayışı Davos toplantıları ile ünlü Dünya

Ekonomik Forumu'nun "Daha Uyumlu ve Sürdürülebilir Bir Dünya İçin Paydaş Kapitalizmi Manifestosu" ile daha güçlü bir şekilde tartışmaya başladık. Bu konu aslında 1973 yılında yayımlanan Davos Manifestosu'nda da yer alıyordu. 2019 sonlarında yeni bir Davos Manifestosu olarak "Dördüncü Sanayi Devrimi'nde Şirketlerin Evrensel Amacı" başlığında çerçevenerek Forum'un 2020 yılı ana temasını işaret ediyordu. Bu açıklamalar ve tartışmalar; küresel iş dünyası liderlerinin konuyu sadece felsefi düzlemde ele aldığı izlenimi verse de aslında bazı gözlemciler için çok daha çarpıcı ve somut değişiklikler yaşanıyordu.

Yönetim kurulları ve üyeleri için somut hukuki sorumluluk, şirketler için ise gelir düzeyi, hisse değerleri ve finansman şartları açısından doğrudan etkiler oluşturduğu için bu gelişmeler – en azından ilgili paydaşlar tarafından – çok daha dikkatle izlenmekteydi. Zira toplamda 7.4 trilyon doların üzerindeki portföyü ile dünyanın en büyük varlık yönetimi şirketi BlackRock bu yıl hissedarı olduğu 53 şirkette yönetiminin aleyhine oy kullandığında bunun çok önemli sonuçları ve etkileri oldu. Bu şirketlerin yönetimlerinden gelen onlarca karar önerisini reddederken, aralarında bazı küresel liderlerin de bulunduğu çeşitli şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin seçilmesini bile reddetti. Ciddi etkiler doğuran bu adımlarının gerekçeleri ise; ilgili şirket yönetimlerinde iklim değişikliği konularında yeterince ilerleme kat edilmemesi ve yeterli çevresel raporlama yapılmamasıydı. Varlık yönetimi devinin bu süreçte izlemeye aldığı 244 şirketten geri kalan 191'inin ise dikkate değer ilerleme kaydetmemesi durumunda 2021 yılında benzer bir durum yaşayabileceği ifade ediliyor.

#### **Yatırım Kararlarında Yeni Standart: Sürdürülebilirlik**

BlackRock CEO'su Larry Fink'in 2020 yılı başında yayımladığı "Finansın Yapısal Dönüşümü" başlıklı mektubunda dik-

*BlackRock bir diğer müşteri mektubunda "yatırım için yeni standart olarak sürdürülebilirlik kavramını" ortaya koydu ve ÇSY faktörlerinin satın alma ve yatırım kararlarında mutlaka değerlendirildiğini belirtti.*

kat çekici vurgular bulunuyordu: "Çevre riskinin yatırım riski olduğu, geniş bir paydaş serisinin ihtiyaçları dikkate alınmazsa bir şirketin uzun vadede değer yaratamayacağı anlayışı ve yatırımlarda nihai amacın uzun vadeli kârlılık olduğu". BlackRock bir diğer müşteri mektubunda "yatırım için yeni standart olarak sürdürülebilirlik kavramını" ortaya koydu ve ÇSY faktörlerinin satın alma ve yatırım kararlarında mutlaka değerlendirdiğini belirtti. Böylelikle 2018'de yayımladığı ÇSY Entegrasyonu Bildirimi'ni, 8 Aralık 2020'de daha güçlü şekilde yenileyerek bu alanın yatırım kararlarında risk ve fırsatları ölçmek açısından önemini bir kez daha ortaya koyuyordu. Açıklamaları "sürdürülebilirlik konusunda hassasiyet içeren portföylerin" müşterileri için daha yüksek getiri sağlayabileceği inancını paylaşarak, bu konuda adım atmaya "müşterilerine karşı sorumluluğu" olarak değerlendiriyordu. Aslında pek çok diğer finans kuruluşunun da benzer bir yönelimde olduğu; çevresel etki fonları ve yeşil tahviller gibi düşük karbon ekonomisine geçişe dönük finansman araçlarının çeşitlendiği yeni bir düzen şekilleniyordu 2018-2020 yılları arasında.

#### **Ölçüm, Muhasebeleştirme, Raporlama ve Doğrulama**

Çevresel finansal ölçüm açıklamalarının, anlamlı objektif kriterlere uygun bir sürdürülebilirlik muhasebesi standartları bütünü kullanılarak yapılabilmesi

*Yönetim kurulları ve üyeleri için somut hukuki sorumluluk, şirketler için ise gelir düzeyi, hisse değerleri ve finansman şartları açısından doğrudan etkiler oluşturduğu için bu gelişmeler – en azından ilgili paydaşlar tarafından – çok daha dikkatle izlenmektedir.*

*BlackRock diğer bir açıklamasında ise "bu alanda kapsamlı raporlar üretmenin dikkate değer bir kaynak ve zaman yatırımı gerektirdiğinin bilincinde olmakla birlikte yeterli ilerleme kaydedemeyen şirket yönetimlerinin aleyhinde oy kullanma eğiliminin gittikçe güçleneceğini" kaydediyordu.*

ve doğrulanabilmesi böylelikle özel bir önem kazanıyordu. Keza BlackRock diğer bir açıklamasında "bu alanda kapsamlı raporlar üretmenin dikkate değer bir kaynak ve zaman yatırımı gerektirdiğinin bilincinde olmakla birlikte yeterli ilerleme kaydedemeyen şirket yönetimlerinin aleyhinde oy kullanma eğiliminin gittikçe güçleneceğini" kaydediyordu.

Bu anlayışla düşük karbon ekonomisine geçişe uyum amacıyla; şirketlerin SASB (Sustainability Accounting Standards Board) ve TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) çerçevelerine uygun şekilde açıklama yapmaları konusunda çağrıda bulundu. Citigroup, JP-Morgan Chase, Bank of America, Aegon ve ING gibi diğer önemli finansal kuruluşlar tarafından da desteklenen TCFD ve yine çok sayıda finansal kuruluşun üyesi olduğu SASB kuşkusuz bu alanda son derece önemli kriterler belirliyor.

Ancak işte bu noktada konu farklı bir boyut kazanıyor. Öncelikle birbirine benzer yapıda olsalar da farklı hesaplama ve denetleme standartları bulunuyor. Ayrıca sektörel kapsam ve hesaplanacak emisyon kapsamı gibi konularda da farklı görüşler mevcut. Örneğin üretime bağlı olarak açığa çıkan sera gazları emisyonlarını kapsayan birincil emisyon dışında; üretimde kullanılan enerjinin üretimi sırasında çıkan ikincil (dolaylı) emisyonlar ve yaşam döngüsü yaklaşımına paralel olarak ürünün lojistiğinden, tüketici

tarafından satın alınan ürün kullanımına bağlı olarak devam eden etkilerini gözetken kapsam üç emisyonları farklı düzlemler oluşturuyor. Ayrıca ara maddelerin taşıdığı karbon yükünün devralınması ya da mahsup edilmesi, kapsam üç emisyonlarında mükerrer olmayan ve kıyaslanabilir hesaplama yöntemleri de tartışmaların odağında yer alıyor. Farklı ülkeler, borsalar da içeren farklı emisyon ticareti sistemleri ve farklı hukuki düzenlemeler henüz ortak bir zeminde buluşa-

*Böylelikle kapsamlı kurumsal raporlama alanında, çevresel etkiler ve karbon muhasebesi konularını da içermek üzere kısa süre içerisinde daha geniş kabul gören yeni objektif kriterlerin karşımıza çıkması bekleniyor.*





*Ancak AYM'de seçilecek hukuki enstrüman ve belirlenecek kurallar ne olursa olsun; hepsinin temelinde referans alınacak değer kümesi uluslararası denetime açık bir karbon ya da çevresel etki muhasebesine dayanacaktır.*



miyor.

İşte standartlar arasındaki bu armoni eksikliği tespitinden hareketle kısa süre önce ortak evrensel standartların belirlenmesi konusunda çok önemli bazı gelişmeler yaşandı. Öncelikle bu perspektif doğrultusunda çalışan beş çok önemli uluslararası kurum "kapsamlı bir kurumsal raporlama sistemi oluşumu konusunda çalışmak amacıyla" bir araya gelme kararı aldı. Bu kurumlar CDP, CDSB (Climate Disclosure Standards Board), GRI (Global Reporting Initiative), IIRC (International Integrated Reporting Council) ve SASB (Sustainability Accounting Standards Board). Ayrıca IIRC ve SASB aynı hedef doğrultusunda birleşerek Value Reporting Foundation adı altında tek bir kuruma dönüşmek üzere aldığı resmi kararı açıkladı. Sürdürülebilirlik ve entegre raporlama dahil olmak üzere bu alanlarda en önemli standartları, çerçeveleri ve platformları temsil eden bu uluslararası kurumların çalışmalarını hızla ilerletmeleri bekleniyor. Böylelikle kapsamlı kurumsal raporlama alanında, çevresel etkiler ve karbon muhasebesi konularını da içerecek daha geniş kabul gören yeni objektif kriterlerin kısa süre içerisinde karşımıza çıkması bekleniyor. Bu süreçte Dünya Ekonomik Forumu Uluslararası İş Konseyi'nin (IBC) Deloitte, EY, KPMG and PwC iş birliğinde yayımladığı beyaz kitap da önemli çalışma

ortaya koydu. ÇSY raporlaması alanında küresel bir raporlama sistemini oluşturabilmek adına çalışan yapıda diğer uluslararası çalışmaları güçlendirmek amacıyla 21 temel ölçüt ve 34 genişletilmiş ölçüte yer veriliyor.

#### **Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM) ve Brüksel Etkisi**

Küresel düzlemde bu gelişmeler yaşanırken geçtiğimiz yılsonunda göreve gelen yeni Avrupa Komisyonu, amiral gemisi projesi olan adlandırabileceğimiz AYM'yi duyurdu. Aradan geçen zamanda yeni Avrupa Sanayi Stratejisi'nin ve COVID-19 sonrası toparlanma çalışmalarının da ana eksenlerine yerleştirilen AYM ile sadece AB içi ticaretin değil; uluslararası ticaretin ve hatta uzun vadede belirli sektörlerle başlamak üzere üretim süreçlerinin de yeniden şekillendirilmesi hedefleniyor.

Bu konu çok kapsamlı bir mevzuat dönüşümünü başlatmış olmakla birlikte konumuz özelinde de çok özel bir gelişme serisini şekillendirdiğini ifade etmek gerekir. Başarılı olması durumunda; örneğin ürün bazlı takip sistemi ile taşıdığı karbon yükü hesaplanan ürünlerin AB'ye ihraç edilmesi durumunda vergi ya da vergi benzeri ödentilere maruz bırakılması söz konusu olacaktır. Bu süreçte sektörel kapsam, serbest emisyon istihkakları, AB dışında ödenebilecek benzeri

nitelikte karbon ya da çevre vergilerinin mahsup edilmesi ya da AB karbon kredisine dönüştürülmesi ve hatta emisyon ticareti sisteminin genişletilmesi gibi kritik gündemler de halihazırda değerlendirilmektedir. Ancak AYM'de seçilecek hukuki enstrüman ve belirlenecek kurallar ne olursa olsun; hepsinin temelinde referans alınacak değer kümesi uluslararası denetime açık bir karbon ya da çevresel etki muhasebesine dayanacaktır.

Bu noktada belirtmek gerekir ki AB'nin bu konuda belirleyeceği finansal ve finansal olmayan raporlama standartları sadece AB sınırında ve AB üyesi ülkelerde değil; Türkiye dahil bu sisteme dahil olması gereken pek çok diğer ülkede de doğrudan vergisel etki doğuracaktır. Brüksel Etkisi olarak adlandırılan bu küresel fenomen şimdiden etkisini

*Görünen o ki; Avrupa Yeşil Mutabakatı ile önümüzdeki iki yıl içerisinde alınacak kararlar önümüzdeki on yıllarda küresel rekabet koşullarını ve şirketlerin ticaret kapasitelerini yeniden şekillendirecek.*

gösteriyor. Keza Japonya Başbakanı Suga'nın 2050 itibarıyla karbon nötr üretim hedefini duyurarak; otomotiv, çelik ve elektrik üretimi sektörlerine yeni kurallar getirileceğini açıklaması da sanırım yukarıda özetlenen gelişmelerden bağımsız olarak düşünülemez.

Tabi toplam ihracatımızın yaklaşık yarısının AB'ye yapılacağı bir ortamda karbon kaçağı ya da ticaret sapsması yaşanmaması için ülkemizin de gerekli önlemleri alması kaçınılmaz olacaktır ki; bu alanda oluşturulan geniş bir bakanlıklar arası çalışma grubu halen çalışmalarını dikkatle sürdürmektedir. Bu süreçte AB ile uyumlu bir sürdürülebilirlik hesaplaması ve hatta vergisi için mevzuat dönüşümü gündeme gelecektir. 2020 içerisinde ülkemizde gündeme gelen "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri'nin mevzuatımıza kazandırılması" ve "Sera Gazı Emisyon Raporlarının Doğrulanması ve Doğrulamayı Kuruluşların Akreditasyonu" gibi mevzuat çalışmaları da bu yönde sinyaller vermektedir. Görünen o ki; Avrupa Yeşil Mutabakatı ile önümüzdeki iki yıl içerisinde alınacak kararlar önümüzdeki on yıllarda küresel rekabet koşullarını ve şirketlerin ticaret kapasitelerini yeniden şekillendirecek.

### Yönetim Kurulu'nun Sorumluluğu

AYM süreci sürdürülebilirlik raporlamasını ve ÇSY sonuçlarını vergi ve belki yeni standartlarla ticaret kısıtlamasına dö-

*İnsan hakları, sosyal ve çevresel durum ve etki tespiti sorumluluğunun yönetim kurulu üyeleri için artık tüm 'değer zincirinin' çıkarlarını kapsamı gerektiği ifade ediliyor.*

nüştürürken çok önemli bir diğer alanda daha paradigma değişiminin sinyallerini veriyor. Bir süre önce resmi konsültasyona açılan «Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Hakkında Girişim Önerisi» ile yönetim kuruluna verilebilecek yeni sorumlulukların neler olması gerektiği ile birlikte bunların ne tür bir hukuki çerçevede düzenlenebileceği ve ne ölçüde zorlayıcı, yaptırıma bağlı olması gerektiği konusunda görüşler bekleniyor. AB'nin şeffaflık ve daha iyi mevzuat düzenlemesi kuralları uyarınca başlangıç etki analizi de içerecek şekilde görüşe açılan soru setinde çok dikkat çekici unsurlar bulunuyor.

Özetle; insan hakları, sosyal ve çevresel durum ve etki tespiti sorumluluğunun – ki bu konsültasyonda due diligence kavramı içerisinde değerlendiriliyor– yönetim kurulu üyeleri için artık tüm «değer zincirinin» çıkarlarını kapsamı gerektiği ifade ediliyor. Burada "değer zinciri" tanımının bağlı kuruluşları ve taşeronları dahil olmak üzere şirketin tüm iş ilişkilerini kapsayacak şekilde tanımlandığına da dikkat çekmek gerekir. Soru setinde; zorlayıcı bir yeni hukuki düzenleme olması durumunda; yönetim kurullarının uzun vadeli şirket çıkarlarından ziyade kısa vadeli finansal sonuçlara odaklanarak paydaşlarını, toplulukları ve çevreyi yeterince korumayacakları kanaatinden hareket ediliyor ve bu alanda ek sorumluluklar oluşturulması için bir hazırlık yürütüldüğü gözlemlenebiliyor. Başlangıçta KOBİ'leri olası ek idari yüklerden korumak amacıyla büyük şirketlere dönük hayata geçirilmesi daha muhtemelen olan bu çalışmanın nasıl gelişeceğini izlemek önemli görünmektedir.

Mevcut durumda ÇSY çalışmaları, kapsayıcı bir anlayış ve paydaş kapitalizmi yönetim kurulları açısından kritik bir sorumluluk alanına dönüşmüş görünüyor. Yukarıda değindiğimiz BlackRock örneği gibi çok değerli bir diğer örnek Citigroup. Son yıllarda bu alandaki finansman desteklerinin ötesinde 2020 içerisinde düzenlediği



sürdürülebilirlik haftasındaki 25 panelde konuyu ayrıntılı olarak ele alan Citi müşterilerine dikkate değer bir uyarı notu gönderiyordu. Son anketlerinde ÇSY çalışmalarında çevre anlamına gelen "Ç" harfine vurgunun çok ciddi bir yükseliş sergilediğini aktarırken "yönetim ekiblerinin bu konuya büyük önem vermeleri gerektiğini" vurguluyordu. Kamuoyuna dönük açıklamalarında ÇSY yatırımlarını ihmal etmenin pahalı bir hata olabileceğine dikkat çeken Citi ayrıca ÇSY "tartışmalarında yanlış konumda kalmanın risklerini" vurguluyordu. Paydaşlarını etkileyen ÇSY çalışmalarını kendi yönetim kurulunun Aday Belirleme, Kurumsal Yönetim ve Kamu İlişkileri Komitesi gözetiminde takip eden Citigroup da bu alanda yürüttüğü yeşil finansmanı da içeren kapsamlı çalışmaları önümüzdeki



yıllarda daha da güçlendirme eğiliminde görünüyor.

“Gelişen yeni anlayışta; devletler toplumların ve çevrenin korunması için yeni standartlar geliştirirken, yatırımcılar bu konuları risk ve fırsat olarak hesaplıyor, şirketlerin iş sonuçları ve hisse getirileri bunlardan etkilenirken, şirketlerin ve tüm paydaşlarının uzun vadeli çıkarları ortak hale geliyor.”

“Şirketlerin toplumlar için daha çok değer yaratmasını hedefleyen, daha kapsayıcı bir anlayışı şirket kültürünün odağına yerleştiren bu yeni “paydaş kapitalizmi” anlayışı önümüzdeki dönemde şirketlerin kor yetenekleriyle birlikte ciddi bir gündem maddesi olarak yer alacak ve çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim faktörleri artık strateji, uyum ve risk yönetimi çerçevelerinde çok daha önemli bir yer teşkil edecek gibi görünüyor. Dolayısıyla açıklıkla ifade edebiliriz ki; önümüzdeki dönemde ÇSY faktörlerinin kurumsal stratejilere ve risk yönetimi çerçevelerine entegrasyonunun artırılması büyük önem arz ediyor.”

### Son Söz

Ülkemiz tüm bu dönüşüm süreçlerini dikkatle takip ederken sadece özel sektörde değil, kamu kurumlarında da bu alanda yüksek bir farkındalık bulunduğunu ve çok başarılı çalışmalar yürütüldüğünü de ifade etmemiz gerekir. Sermaye Piyasaları Kurulu’nun 2 Ekim 2020 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ ile mevzuata kattığı getiriler ve bilhassa Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi son derece önemli bir adım olmuştur. Bu düzenleme ile birlikte şirketlerin; hangi koşullarda «kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamındaki açıklamalara» yer verileceği ve “yıllık faaliyet raporlarında tebliğ ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise 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 verileceği gibi kritik konular hükme bağlanmıştır.

Tüm bu açıklamaların ardından ifade edebiliriz ki; son yıllarda şirketlerin toplumlar nezdinde genel olarak kaybetmiş görüldüğü itibarı geri kazanmanın ötesinde bir dönüşüm söz konusu. Özetle,

gelişen yeni anlayışta; devletler toplumların ve çevrenin korunması için yeni standartlar geliştirirken, yatırımcılar bu konuları risk ve fırsat olarak hesaplıyor, şirketlerin iş sonuçları ve hisse getirileri bunlardan etkilenirken, şirketlerin ve tüm paydaşlarının uzun vadeli çıkarları ortak hale geliyor. Gelecekte bugüne baktığımızda içerisinde bulunduğumuz günler tarihte büyük bir dönüşümün nirengi noktası olarak karşımıza çıkabilir.

Kurumsal yönetim anlayışı paydaşları için değer yaratmayı odağına alan yeni şirket ana gayesi ile tutarlı yeni bir dönüşüme uğruyor. İş sürdürülebilirliğinin vazgeçilemez bir unsuru olarak; “çevresel sürdürülebilirlik, insan, toplum ve çevre hassasiyetleri” yürütülen işin temel fonksiyonları ve gelir yaratma güdüsü kadar merkezi bir unsura dönüşüyor. Şirketlerin toplumlar için daha çok değer yaratmasını hedefleyen, daha kapsayıcı bir anlayışı şirket kültürünün odağına yerleştiren bu yeni “paydaş kapitalizmi” anlayışı önümüzdeki dönemde şirketlerin kor yetenekleriyle birlikte ciddi bir gündem maddesi olarak yer alacak ve çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim faktörleri artık strateji, uyum ve risk yönetimi çerçevelerinde çok daha önemli bir yer teşkil edecek gibi görünüyor. Dolayısıyla açıklıkla ifade edebiliriz ki; önümüzdeki dönemde ÇSY faktörlerinin kurumsal stratejilere ve risk yönetimi çerçevelerine entegrasyonunun artırılması büyük önem arz ediyor.

# Geleceğin Şirketlerine Ödevler: Teknoloji, İklim, Kaynak Baskısı ve Yönetim

*Değişen dünyada geleceğin şirketlerini teknoloji, iklim, kaynak baskısı ve yönetim konularında ne gibi sorumlulukların beklediğini KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Müdürü Doğa Çivikgedey dergimiz okuyucuları için kaleme aldığı yazısında değerlendiriyor.*

**E**fesli ünlü filozof Heraklitos'un dediği gibi "değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" ve şirketlerin gereksinimleri de faaliyet gösterdikleri süreler boyunca değişir ve dönüşür. Şirketler bu değişim ve dönüşümlere ayak uydurabildikleri ölçüde hedeflerine yaklaşabilmektedirler.

2020 yılında tüm Dünya'yı etkisi altına alan COVID-19 salgınının şirket yönetimleri üzerindeki etkisini bir kenara bıraktığımız durumda bile şirketlere dört önemli dersten çok büyük ödevler çıkmış durumda: **Teknoloji, İklim, Kaynak Baskısı ve Yönetim**.

Gelişen, globalleşen ve şeffaflaşan Dünya'ya baktığımızda **teknoloji, iklim ve kaynak baskısı** konuları şirketlerin sıradan dönem dersleri rolünü üstlenmişken, **yönetim** konusu diğer üç konu ile ilişkili yapıda esaslı bir bitirme tezi olarak, büyüklüğünden bağımsız tüm şirketler



**DOĞA ÇİVİKGEDEY**

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü  
Müdürü

için, zorlu bir alan rolünde karşımıza çıkmaktadır. **Yönetim** konusunun diğer üç konudan bu şekilde ayrışmasında kuşkusuz ki **soyut** bir kavram olmasının payı çok büyük. Büyük resme baktığımızda, şirketler teknolojiye yatırım yapabilmekte, ardından kısa ve orta vadede bile bu yatırımın sonucunu görebilmektedirler. **İklim** konusunda ellerinden bir şey gelmediğini düşünmekte ve Dünya'nın geri kalanı ile birlikte kaderini beklemektedirler. **Kaynak baskısı** konusunda ise finansal güçleri ile doğru orantılı olarak değişen makroekonomik göstergelere karşı pozisyon almakta ve **kaynak baskısının** olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışmaktadırlar. Ancak, özellikle ülkemizdeki şirketlerin pek çoğu, **yönetim** konusunda yatırımdan, pozisyon almaktan ve alışılmış düzenin bir adım bile dışına çıkmaktan kaçınmaktadırlar. Çünkü **yönetim** konusu soyut bir kavramdır ve soyut bir kavramı somutlaştırmadan ya-



tırım yapmak zaten beklenenin üzerinde olan genel yönetim giderlerini daha da artıracığı için şirket yönetimlerinin gündemlerine en alt sıradan girerek hiyerarşik olarak kolayca kaybolur.

### Teknoloji

Günümüzde, Türkiye, teknoloji üreticisi ülkeler arasında en ön sıralarda olmasa da teknolojiyi satın alma ve kullanılan teknolojiyi öğrenme alanlarında belli bir yol kat etmiş durumda. Teknoloji üretiminde ön sıralardaki ülkeler ve bu ülkelerdeki teknoloji üreticisi firmalar satış rakamlarını artırabilmek adına teknolojiyi satma ve kullanımını öğretme konusunda her zaman istekli durumdalar.

2000'li yıllarda teknoloji bir gereksinim olmuş, şirketlerin fayda sağlaması için bütün iş süreçlerinde kullanılmak üzere hayata geçirilmiştir. Teknolojik çözümler ile şirketler, sürdürülebilirlik konusunda belirli avantajlar sağlamakta, kurumsal hafızalarını güçlendirmektedirler. Teknoloji

yalnızca şirketlerin fayda sağlayacağı bir gereksinim olarak kalmamakta, teknolojiye erişimi olan insan sayısındaki artış ve erişim hızlarındaki büyük yükseliş, bir yandan da şirketlerin devamlılığını tehdit etmektedir. Teknolojinin siber güvenlik boyutu ise gerçekten ürkütücü; siber saldırılar Dünya genelinde 1 trilyon dolardan fazla bir zarara neden olmuş durumda.

İlk etapta geleceğin şirketlerinin teknoloji ile ilgili ödevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Teknolojinin sunduğu yeni imkanların içinde bulunduğu dönemde, bölgede ve sektörde piyasalar açısından ne gibi sonuçlar doğurduğunu ve doğuracağını, hangi riskleri beraberinde getireceğini, bu sonuçlara ve risklere karşı hangi aksiyonların alınacağını düşünmek, planlamak ve değerlendirmek,
- Teknolojiyi iş süreçlerinin içerisinde yerleştirerek ürün ve hizmet sunumunu

entegre, hızlı ve daha erişilebilir hale getirmek,

- Teknolojiyi geriden takip etmek yerine sektörel, bölgesel ve dönemsel teknoloji öncülüğü için risk iştahını yükseltmek,
- Organizasyon şemalarında teknoloji ekiplerine yer açmak,
- Ve belki de en önemlisi, sürdürülebilirlik ve kurumsal hafızayı güçlendirmek adına, karar alma süreçlerinin kanıta dayalı ve hedef odaklı olabilmesi için mevcut verilerden daha fazla fayda elde etmeyi sağlayan büyük veri uygulamalarını kullanmak.

### İklim

Tüm Dünya'da sera gazı salınımı oranlarının artması iklimin değişmesine ve sonuçları zor tahmin edilen çevresel değişikliklere neden olurken, bir yandan da doğal ve insan yapımı sistemlerin dayanıklılığını sınıyor. Sera gazıyla ilgili düzenlemelere



uyum sağlama ve salınımı azaltma politikaları arasındaki dengeyi tutturmak günümüzde birçok devleti zorlamaktadır. Gelecekte yürürlüğe girmesi öngörülen mevzuat ise bugün devletleri zorladığı gibi, yayımlandığı dönemde de uyum açısından geleceğin şirketlerini zorlayacaktır.

Sürdürülebilir şirketler ile sürdürülebilir Dünya hedefine ulaşmaya çalıştığımız bu dönemde 2020 yılı karbondioksit salınımı oranı hedeflenen orandan %14 daha yüksek durumda. Yapılan çalışmalar, 2050 yılında aşırı hava olaylarının yıllık maliyetinin Dünya GSYİH'sinin %1'i kadar olabileceğini göstermektedir. 2050'de ortalama sıcaklık bugünkünden 2 derece daha yüksek olursa iklim değişikliklerinin etkisini ele alan 2004 yapımı Yarından Sonra filminde izlediğimize benzer sahneleri yaşayabiliriz .

Geleceğin şirketleri sürdürülebilirliğini sağlamak adına iklim konusunda aşağıdaki ödevlerini ihmal etmeden gündemine almalı ve bu ödevleri yapmanın maliyetini hesaplamalıdır:

- Salınım sınırının gelmesi durumunda uyum faaliyetleri ve olası karbon ticaretinin modelini belirlemek,
- İklim değişikliği ve beraberinde getireceği risklerin sektörel ve bölgesel sonuçlarını hesaplamak ve risk haritalarında takip etmek,
- Olası bir karbon vergisi durumunda gelir tablosuna etkisini hesaplamak,
- Karbona olan ekonomik bağımlılığı azaltmak için yenilenebilir enerji yatırımlarını araştırmak ve gündeme almak.

#### **Kaynak Baskısı**

Sanayi Devrimi ile birlikte 18. yüzyılda doğan iktisat bilimi, sınırlı kaynakların sınırsız ihtiyaçlar dahilinde yönetilmesini ve aralarındaki ilişkiyi incelemektedir. Mevcut uygulamalar benzer şekilde devam ederse geleceğin şirketleri için kaynakların daha az, ihtiyaçların daha fazla olacağı öngörüsü geleceğin şirketlerini birer iktisat uzmanı yapacak gibi görünüyor.

Nüfus artışı, ekonomik büyüme ve iklim değişikliğinin etkisi, su, gıda, ekilebilir arazi ve enerji gibi doğal kaynaklar üzerinde gittikçe daha fazla baskı oluşturacaktır. Bu durum doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi konusunu ilk etapta devletlerin en önemli gündem maddesi haline getirecek, ardından şirketler için de risk ısı haritalarının en kırmızı bölgelerinde takip edilecek düzeyde önem arz edecektir. 2030 yılı itibarıyla küresel üretim ve tüketimdeki büyük değişikliklerin iklim değişikliği ile birlikte zaten sınırlı olan doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı daha da artırması bekleniyor. Bu kaynaklar üzerindeki artan baskı, devletlerin ekonomik refah, güvenlik, toplumsal birliklilik ve çevresel sürdürülebilirlik olarak sıralanabilecek temel politika alanlarında yeni düzenlemeleri beraberinde getirecek, ilgili düzenlemeler yasal yükümlülük olarak geleceğin şirketlerini zorlu bir süreç sokacaktır.

Bilim insanlarının petrolden önce suyun biteceği yönündeki uyarılarını devletler, şirketler ve bireyler olarak kulak ardı etti-

ğimiz sürece, gelecekte devletlerin artan nüfusu beslemek ve ihtiyaçlarını karşılamak için alacağı önlemler, stratejiler ve politikalar geleceğin şirketlerinin uyum envanterlerinde başrolü oynayacaktır.

Geleceğin şirketleri kaynak baskısı konusunun etkilerini en aza indirmek için aşağıda sıralanan ödevlerini yapmalıdır:

- Gıda ve tarım baskısı, suya olan talebin artması, enerjiye olan talebin artması, madenlere erişimde artan rekabet ve kaynak milliyetçiliği gibi riskleri yüksek sesle tartışmak,
- Su, gıda, enerji ve mineral kaynaklarının arz ve taleplerini dönemsel olarak takip etmek,
- Kritik kaynaklar için arz güvenliği konularını ön plana çıkartmak ve iyileştirici ek yatırımları B planı olarak hazırlamak,
- Talep yönetimi sistemini kullanarak dönemsel ve bölgesel çıkarımlar yapmak,
- İstifçilik ve acil durumlar için stok yapma ihtiyacının azalması için topluma güven aşılacak,
- Mevcut yöntemlerin ve düzenlemelerin kaynak sıkıntısını yönetmede etkisiz kaldığı durumlarda sektörel başvurular ile yeni yasal düzenlemeler talep etmek,
- Şirketler arası iş birliği ve iş ortaklığı gibi sinerji yaratabilecek alanları her zaman gündemde tutmak,
- Bir noktada devlet garantisinden faydalanabilmek adına kamu özel işbirliği modeline yönelik stratejileri gündemde tutmak.

## Yönetim

Şirketlerin yönetimini sağlayan yönetim kurullarının şekil ve esasları, ülkeler bazında değişiklik gösterebiliyor olsa da tamamının temel işlevlerinin

aynı olduğunu söylemek mümkün: Üst düzeyde yönetim. Ülkemizde de yürürlükteki mevzuata baktığımızda Türk Ticaret Kanunu'nun 375. maddesi yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerini hüküm altına almaktadır. İlgili hüküm şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi, yönetim teşkilatının belirlenmesi gibi icracı görevlerle birlikte, (g) bendinde yönetim kurulunu borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunması gibi ihbarı da zorunlu kılan bir yükümlülük içermektedir. Yani yönetim kurulları, iyi günde de kötü günde de üst düzey yönetimini sağladıkları şirketlere karşı sorumluluklarını yerine getirmek durumundadırlar.

Soyut bir yönetim erkine sahip olan yönetim kurulları için, geleceğin şirketlerinde belki de en önemli konu bu erkin somutlaşabilme durumu ve yönetim kurullarının yapılarında meydana gelebilecek muhtemel değişiklikler olacaktır. Yönetim kurullarının sorumlu olduğu genel kurullar, yani pay sahipleri, çok yakın gelecekte de gerçek ve tüzel kişiler ol-

maya devam edeceklerine göre, bahsettiğimiz muhtemel değişiklikler yönetim kurullarının hesap verme biçiminde ya da yapısında olacaktır.

Çok uzak bir geçmişe gitmediğimiz durumda bile, yönetim kurullarının raporlarını sunacağı tek muhatabın hissedarlar olduğu günleri hepimiz hatırlayabiliriz. Günümüzde ise şirketler için önem taşıyan ve şirketlerin değerine sahip bir çok insan ve taraf bulunmakta. Müşteriler satın almak için güven ihtiyacı içindeler, yasal otoriteler belirli faaliyet alanlarında izin vermek için bir takım verilerin doğruluğu ve denkliliği konusunda raporlar talep ediyorlar. İtibar değerleri marka değerlerini çoktan kat kat geçmiş durumda. Konu sadece finansallarla ilgili değil ve konunun sadece finansallarla ilgili olmadığını anlayan şirketler kendi içlerinde bir aydınlanma yaşamaktalar. Geleceğin şirketleri de bu konuların ne kadar erken farkına varırlarsa gelecekte içinde buldukları dönemde o kadar aydınlanmış ve hazır hissedeceklerdir. Finansal raporların yanı sıra, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu,



*Mevcut düzenlemeler gereği bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurma zorunluluğu olmayan şirketlerde bağımsız üye bulunduran şirket oranı dramatik derecede düşük.*

sürdürülebilirlik raporu, entegre rapor ve karbon emisyon raporu gibi farklı rapor türleri de yavaş yavaş hayatımıza dahil olacaklar ve ilk hayatımıza girdikleri anda ihtiyari olsalar da bir gün elzem duruma gelecekler. 2 Ekim 2020 tarihli Sermaye Piyasası Kurulu tebliği ile gönüllülük esaslı ile hayatımıza giren sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarında yer verilmesi kuşkusuz ki geleceğin şirketleri için zorunluluk esaslı ile devam edecektir.

Günümüzde, şirketler yasal sorumluluklarının yanında sosyal olarak da toplum üzerinde çok önemli sorumluluklara ve etkilere sahipler. Reklamı ile genç kuşağı yönlendirmek, tüm toplum için sağlıklı ürünler sunmak, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile topluma destek olmak bunlardan sadece birkaçı. Yani şirketlerin

rakamların ötesinde sorumlulukları var ve geleceğin şirketlerinin bu sorumluluklarını da açıklamaları gerekecek.

Hesap verme biçimlerinde değişiklik olacak yönetim kurullarının yapılarında meydana gelebilecek değişiklikler de kuşkusuz ki yeni yönetim stilleri ortaya çıkartacak. Yönetim kurullarının yapısı olarak referans verdiğim konu aslında sadece kurulların **yetenek yelpazesi** ve şirketin **stratejik planları ile gelecek ihtiyaçlarının uyumu** değil. Bu iki önemli başlık dışında geleceğin şirketlerin yönetim kurulları için **çeşitlilik** ve **dijitalleşme** başlıkları da fazlasıyla ön plana çıkacak.

**Yetenek yelpazesi**, bugün de şirketlerin yönetim kurullarında en çok dikkat edilen başlıklardan bir tanesi. Şirketin faaliyet alanına göre alanında tecrübeli üyeler ile muhasebe, finans ve finansal planlama alanındaki görev ve yetkilerini kullanmasını sağlayacak yetkin üyelerin kurullarda bulunması normal olarak sıradan bir durum. Ancak mevcut üyeler teknolojik dönüşüme ayak uydurabilecek mi, globalleşen Dünya'da uluslararası bir iş tecrübesine sahip üyeler var mı gibi sorular günümüz şirketlerinde gri alan olarak yerini almış durumda. Mevcut düzenlemeler gereği bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurma zorunluluğu olmayan şirketlerde bağımsız üye bulunduran

şirket oranı dramatik derecede düşük. Bilginin resmi olmayan platformlarda da yayıldığı, itibar risklerinin finansal ve operasyonel riskler kadar önem kazandığı günümüzde sadece yatırımcılar değil, tüm paydaşlar kurul yapısı, yedekleme planlaması, bağımsız üye durumu ve kurulun kamuoyunu bilgilendirmesi gibi geniş bir alanda değerlendirme şansına da sahipler. Sadece müşteriler özelinde düşüncecek olursak şunu da söylemek oldukça mümkün: Müşteriler, "yeni nesil müşteri" kavramının hakkını fazlasıyla verecekler ve geleceğin şirketlerinin yönetim kurulları paydaş ilişkileri konusunda çok fazla sınavlar verecek.

**Stratejik planlar ile gelecek ihtiyaçlarının uyumu** konusunu sadece dijital bakış açısıyla değerlendirmenin daha yerinde olacağı görüşüyle kısa bir değerlendirme yapacak olursak, geleceğin şirketlerinin yönetim kurulları bulut bilişim, robotik süreç otomasyonu, makine öğrenimi, yapay zeka ve blok zinciri gibi dijital teknolojilerdeki ilerlemeleri takip etmek ve bu ilerlemelere adapte olmak zorunda olacaklar. Dünya genelinde son 3 yılda yapılan araştırmaların tamamı geleneksel risk yönetimi süreçlerinin, bu tip ilerlemelerin yaratacağı riskleri yönetmekte yetersiz kalacağını ortaya koyuyor. Geleceğin şirketlerinin yönetim





kurulları veri ve analitik, dijital strateji gelişimi gibi konularda çokça zaman harçayacaklar.

**Çeşitlilik** konusu günümüzde bir gündem maddesi ancak hiyerarşik olarak gündemin alt sıralarında kalıp kaybolduğunu söylemek de çok yanlış olmaz. 2020 Aralık ayı başında NASDAQ, SEC'ye yönetim kurullarında çeşitliliği artırmayı amaçlayan bir teklif sundu. Teklife göre, NASDAQ'ta listelenen 3000'den fazla şirketin yönetim kurullarındaki çeşitlilik istatistiklerini kamuya paylaşmaları zorunlu olacak. Ayrıca ilgili şirketler yönetim kurullarında en az bir kadın üye ve kendini yetersiz temsil edilen bir azınlık ya da birey olarak tanımlayan bir üye bulunduracak. Mevcut durumda NASDAQ'ta listelenen şirketlerin %25'i bile bu ölçütleri karşılamıyor. SEC'nin konu ile ilgili olarak alacağı bir karar ile geleceğin şirketleri değil, kısa vadede yarının şirketlerinin yönetim kurullarını bu çeşitlilik esasına uyumlu hale getirmeleri gerekecek. Aralık 2020 döneminde BIST100 şirketlerinin 35 tanesinin yönetim kurulunda kadın yönetim kurulu üyesi bulunmuyor. ABD'de sunulan teklifi ve ülkemizdeki mevcut durumu bir arada değerlendirdiğimizde geleceğin şirketlerinin çeşitlilik konusunda karşılaşacağı ödev de açıkça ortaya çıkıyor.

**Dijitalleşme** konusunda ise radikal bir ödev olabilecek yapay zekadan bahsetmek istiyorum. Yapay zeka, her geçen gün kendine yeni bir uygulama alanı buluyor. Doktorların teşhiste bulunmasına yardımcı olması, sürücüsüz arabalar, tarımda verimlilik gibi bir çok alanda yapay zeka uygulanıyor. Yapay zekanın faaliyetlerine ilişkin olarak yasal ve etik tartışmalar gündemde olsa da kendisine daha geniş uygulama alanı bulabileceğini herkes kabullenmiş durumda. Geleceğin şirketlerinde de yapay zeka ile ilgili en ilgi çekici konuların başında yapay zekanın yönetim kurulu üyesi rolünü üstlenip üstlenmeyece-



ği geliyor. Yapay zekanın insana oranla çok yüksek miktarda bilgiyi işleme ve hesaplama kapasitesi bulunuyor. Bu yönüyle, günümüzde bile şirketlerde, süreç bazlı karar mekanizmalarının bir parçası olarak kendilerine görev bulmuş durumdadır. Peki yönetim kurulu düzeyinde, üst düzey yönetim için yapay zeka geleceğin şirketlerinde yönetim kurullarında bir sandalye edinebilecek mi? Uygulamalara baktığımızda, Hong Kong merkezli bir girişim sermayesi olan Deep Knowledge Ventures (DKV) adına yakışır biçimde Vital adında yapay zeka robotunu yönetim kurulu üyesi olarak atadığını duyurdu bile. Vital'in yönetim kurulu üyesi olarak atamasına ilişkin genel kurul kararını çok merak ediyorum ancak henüz bulamadım. Yapay zeka robotunun yönetim kurulu üyesi olarak atanmasının da ötesinde, DKV, ayrıca, Vital'in olumlu yönde kararı olmayan yatırım kararlarının hayata geçirilmeyeceği de açıkladı. Yönetim kurulunda imtiyazlı oy hakkı bizim yerel mevzuatımızda teoride ve pratikte olmasa da, Hong Kong'da pratikte uygulanmaya başlamış gibi duruyor.

Eş zamanlı olarak, Avrupa Parlamentosu'nda da benzer bir durumun ön hazırlıkları yapılıyor. Bugünlerde, Avrupa Parlamentosu (AP) robotları elektronik kişiler olarak tanımlamayı tartışıyor. Gerçek kişiler ve tüzel kişilerden sonra, elektronik kişilerin de hukuk konseptin-

de tanımlanması gündeme gelebilir. Gerçek kişiler şahısları özelinde, tüzel kişiler de yönetim kurulları özelinde belirli hak ve sorumluluklara sahipler, ancak elektronik kişilerin hak ve sorumluluklarının ne şekilde belirleneceği bir önceki paragrafta bahsettiğim yasal ve etik tartışmaları daha da alevlendirecektir.

Hong Kong merkezli DKV'nin yaptığı yönetim kurulu üyesi ataması, AP'nin son dönemde gündeme aldığı elektronik vatandaşlık konusunun yanı sıra Suudi Arabistan'ın 2017 yılında bir robota vatandaşlık vermesi konusunu bir arada düşününce orta ve uzun vadeli gelecekte yapay zeka robotlarının geleceğin şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olması çok da imkansız görünmüyor. Bu noktada günümüz şirketlerinin bu konuda kendine ödev çıkartmasından ziyade bu gelişmeleri takip etmesi, yavaş yavaş kendini hazırlamaları ve faaliyetlerini yapay zeka robotlarına öğretip öğretemeyeceklerini gündemlerine almasını önermek çok radikal bir öneri olmayacaktır. Geleceğin şirketleri ise yönetim kurulunda sandalye sahibi olacak yapay zeka robotuna hangi sorumlulukları atayacağını belirlemelidir. DKV, içerisinde bulunduğu biyoteknoloji sektöründeki %96 başarısızlık oranı nedeniyle yatırım kararlarında Vital'e imtiyazlı oy hakkını çoktan tanımış bile...

Teknoloji, iklim, kaynak baskısı ve yönetim konularının daha iyiye gitmesi dileklerimle...

# KOBİ'lere Sürdürülebilirlik Önerileri

*KOBİ'ler Türkiye ekonomisinde çok önemli bir yere sahiptir. Ekonomik istikrarın sağlanması için KOBİ'lerin sürdürülebilirliklerinin de sağlanması önemlidir. Sürdürülebilirliğin dünyadaki önemi ve KOBİ'lerin sürdürülebilirliğine yönelik önerilerin anlatıldığı bu yazı, TOBB Başkan Danışmanı ve Reel Sektör Daire Başkanı Hasan Çağlayan DüNDAR ve TOBB KOBİ Araştırma ve Danışmanlık Merkezi Müdürü Cahit Ceren tarafından derneğimiz okuyucuları için kaleme alınmıştır.*

**B**u dünyada var olmak istiyorsanız, gelecek nesillere güzel bir iz bırakmak istiyorsanız; yaptığınız her işin sürdürülebilir olması gerekiyor. Başka bir ifadeyle sürdürülebilir değilseniz, gelip geçici bir hevesiniz. Dünya genelinde üretimin ve ticaretin yeniden şekillenmesinde de sürdürülebilirlik kavramı çok önemli rol oynayacak. Hem uzun soluklu hem de ulusal ya da uluslararası bir şirket olabilmenin yolu da sürdürülebilir olmaktan geçiyor. Yerel ve kısa vadeli üretim ya da ticaret planlarınız varsa zaten gündeminizde sürdürülebilirlik kavramı yoktur.

İçinden geçtiğimiz dönemde yaşadığımız COVID-19 pandemisi aslında bir sağlık krizi gibi bize kendisini tanıtmış olsa da, aslında çok geçmeden tüm dünyada milyonlarca şirketi olumsuz etkileyen bir sosyo-ekonomik kriz olduğunu gösterdi. Bu kriz tüm dünyada tüm sektörlerdeki ve tüm ölçeklerdeki işletmeleri etkilese



**HASAN ÇAĞLAYAN DÜNDAR**

TOBB Başkan Danışmanı ve  
Reel Sektör Daire Başkanı

de özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeleri ve bu işletmelerin çalışanlarını en olumsuz yönde etkilemiştir. Bu durum işletmelerin, özellikle KOBİ'lerin sürdürülebilirliklerinin önemini tüm dünyaya bir kez daha hatırlatmıştır.

KOBİ'ler sağladıkları iş gücü ve ülke ekonomisine katkıları nedeniyle çok önemli bir role sahip olmakla birlikte, ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. KOBİ'ler sadece büyük işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri üretip onların rakibi değil, aynı zamanda onların kullandıkları mamul ve yarı mamul girdileri üreterek, büyük işletmeler için tamamlayıcı bir rol de üstlenmektedirler. TÜİK verilerine göre ülkemizde 3,2 milyon KOBİ vardır. Ülkemizdeki KOBİ'ler tüm işletmelerin % 99,8'ini oluşturmakta, 11,5 milyon istihdam sağlamakta, 5,7 milyar TL ciro ve 101,8 milyar dolar ihracat gerçekleştirmektedir. Bu çerçevede KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri hem ülke

ekonomisi hem de büyük işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Ancak araştırmalar, sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda KOBİ'lerin özellikle ülkemizde hala geride kaldıklarını göstermektedir. Günlük iş hayatının temposu ve yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda KOBİ'lerin orta-uzun vadede plan yapmakta zorlandıkları, bu durumun da sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Günlük sorunların çözümü için fazla çaba harcayan ülkemiz KOBİ'leri sürdürülebilirlik konusunda yeteri kadar strateji geliştirememekte dolayısıyla ömürleri de kısa olmaktadır. Ankara Ticaret Odası'nın kendi üyelerinin kayıtlarında yaptığı bir incelemeye göre ülkemizde, kooperatifler ortalama 17 yıl, komandit şirketler 16 yıl, anonim şirketler ve şahıs firmaları 13 yıl, limited şirketler 10 yıl yaşıyor. Tüm şirketler olarak incelendiğinde ortalama bir şirket ömrü, 12 yıl olarak gerçekleşiyor. İşletmelerin % 99,8'inin KOBİ olduğunu düşünüldüğünde, ATO kayıtlarına göre, KOBİ'lerin de ömrünün 12 yıl olacağı görüşüne varabiliriz. Bu da bize KOBİ'lerin sürdürülebilirlik konusuna yeteri kadar ilgi göstermediğini kanıtlar nitelikte karşımıza çıkıyor.

Diğer taraftan sürdürülebilirlik kavramı farklı büyüklükteki işletmeler için farklı anlamlar da taşıyor. Dolayısıyla burada KOBİ'lerin öncelikle sürdürülebilirliğin ne olduğunu anlamaları ve ardından kendi işletmeleri için ne anlam ifade ettiğini incelemeleri gerekiyor.

İlk kez 1987'de Birleşmiş Milletler'in Brundtland Raporu ismini verdiği raporunda bugünkü anlamıyla yer verilen sürdürülebilirlik kavramı, "Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılama" olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı bu raporla birlikte dünya çapında çok önemli bir olgu haline gelmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin



**CAHİT CEREM**  
TOBB KOBİ Araştırma ve Danışmanlık  
Merkezi Müdürü

finansal sorumluluklarının yanı sıra sosyal, ekonomik ve çevresel sorumlulukların bir arada üstlenilmesi olarak ifade edilebilir. Bu sebeple işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için sadece ekonomik unsurları değil, çevresel ve sosyal unsurları da göz önünde bulundurmalıdırlar. Dolayısıyla KOBİ'ler eğer sürdürülebilir olmak istiyorlarsa sadece müşterilerini, çalışanlarını, tedarikçilerini ve kamuyu değil, aynı zamanda hava, su, toprak gibi ekolojik çevre ile toplum gibi sosyal çevreyi de düşünmek durumundadırlar.

Bu çerçevede bir KOBİ sürdürülebilir olmak için ekonomik, gelişmişlik, sosyal ve çevresel unsurları bir potada eritip, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde hayata geçireceği bir sürdürülebilirlik planı hazırlamalıdır. Bu planı hem iç hem de dış paydaşları ile birlikte, istişare ile oluşturmalıdır.

Bu plan oluşturulurken ekonomik olarak KOBİ'nin faaliyet gösterdiği sektördeki

trendler belirlenmeli, tedarik zincirinin dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini artıracak eylemler değerlendirilmelidir. Ayrıca ürün ve hizmetlerin müşteri talepleri aynı kalacak şekilde yeniden tasarlanması konusu göz önünde bulundurulmalıdır.

Yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar ve idareciler çevresel etkenlere artık eskisinden daha çok önem vermektedir. Dolayısıyla söz konusu planda çevre etkilerini azaltacak eylemlere yer verilmesidir. Burada özellikle KOBİ'ler için önemli fırsatlar bulunmaktadır. Örneğin kâğıt fatura-fiş yerine, e-fatura, yenilenebilir enerji, geri dönüştürülebilir ürünler kullanmak bu kapsamda değerlendirilebilir. Burada çevre dostu paketleme, üretilen ürünlerin yeniden kullanılabilir, geri dönüştürülebilir olması, aydınlatma ve motor gibi alanlarda enerji verimli olanları kullanmak ve işletmenin karbon ayak izini hesaplamak çevresel etkenlere örnek olarak eylem planına eklenebilir.

KOBİ'ler çalışanlarına olduğu gibi içerisinde bulunduğu topluma karşı da

*İlk kez 1987'de Birleşmiş Milletler'in Brundtland Raporu ismini verdiği raporda bugünkü anlamıyla yer verilen sürdürülebilirlik kavramı, "Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılama" olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı bu raporla birlikte dünya çapında çok önemli bir olgu haline gelmektedir.*

önemli sorumluluklar taşımaktadır. Çalışma şartları, çalışan hakları ve cinsiyet eşitliği konuları da plan hazırlanırken göz önünde bulundurulmalıdır. Burada çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması, cinsiyet eşitliğinin sağlanması, eşit işe eşit ücret politikaları, tedarikçilerin çalışma koşulları ile tedarikçilerin sürdürülebilirlik beyanları değerlendirilmelidir.

Tüm bunların yürütülmesi için de kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi gereklidir. Burada da KOBİ'nin misyon ve vizyonunun belirlenerek yazılı hale getirilmesi, muhasebenin tutarlı ve şeffaf bir

şekilde gerçekleştirilmesi, KOBİ'nin temel ve etik değerlerinin belirlenmesi ile sosyal ve çevresel sorumluluk taahhütlerinin hazırlanması değerlendirilmelidir.

Buraya kadar verilen teorik bilgilerin yanında bundan sonra bünyesinde çalıştığımız Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde (TOBB) KOBİ'lerin sürdürülebilirliği alanında yaptığı çalışmalardan bahsedeceğiz. Yine TOBB'da yaptığımız görev süresi boyunca KOBİ'lerin sürdürülebilirliğini sağlayacak bir takım önerileri KOBİ'lerin ve değerli okuyucuların dikkatine sunacağız.



### **KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için üretime yönelik öneriler**

Özellikle imalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için en önemli alan üretim süreçleridir. Bu sebeple KOBİ'lerin üretim süreçlerini sıkıntıya uğratmayacak tedbirleri almaları gerekmektedir. KOBİ'lerin üretim süreçlerini dizayn ederken en önemli konu ise verimlilik olacaktır. Verimliliğin yanında toplam kalite yönetimi ve bunu destekleyen süreçleri de etkin bir şekilde uygulamaları önem arz etmektedir. KOBİ'lerin üretim süreçlerini ve ürünleri ulusal ve uluslararası standartlara uygun olarak tasarlaması, KOBİ'leri pozitif ayarlayacaktır.

### **KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için çevresel öneriler**

KOBİ'lerin, üretim ve ticaret süreçlerinde pek çok çevresel faktöre dikkat etmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir bir çevre için KOBİ'lere önemli görevler düşmektedir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından hayata geçirilen sıfır atık uygulaması sektörler için KOBİ'lere bir takım düzenlemeler getirmektedir. KOBİ'lerin hem kendi sürdürülebilirlikleri hem de çevrenin sürdürülebilirliği için sıfır atık uygulamalarını doğru bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Özellikle Avrupa Birliği'ne ihracat yapan KOBİ'ler için dikkat etmeleri gereken bir diğer husus da Avrupa Yeşil Mutabakatı (Green Deal) konusundaki uyum süreçleridir. Avrupa Birliği'nin hedeflediği düşük karbon salınımı için üretim ve ticaret süreçlerinde bir dönüşüm yaşanacaktır. Bu dönüşüm süreci de KOBİ'lerin sürdürülebilirliği için hem fırsat hem de risk oluşturmaktadır. KOBİ'ler TOBB tarafından da etkin bir şekilde takibi yapılan bu sürece uyum sağlayarak bu dönüşümden pozitif ayrışabileceklerdir.

Çevresel süreçlerin yanında insan kaynaklı olmayan doğal afetler ve insan kaynaklı siber saldırılar da KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için büyük bir tehdit



oluşturmaktadır. KOBİ'ler bu tür afetlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Bunun için gerekli sigorta poliçelerini sağlamış ve afet öncesi gerekli eylem planlarını uygulamaya geçirmiş olmalıdırlar.

#### **KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için dijitalleşmeye yönelik öneriler**

İçinden geçtiğimiz bu dönemde dijital dönüşüm KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için hem bir fırsat hem de bir risk unsurudur. Dijital dönüşüm sürecini tamamlayan KOBİ'ler sürdürülebilirliklerini ciddi oranda artırırken, tamamlamamış KOBİ'ler sürdürülebilirlik açısından ciddi risklerle karşı karşıyadır. İşte bu sebeple KOBİ'ler üretimde, ticaretle, lojistikte ve diğer idari süreçlerinde günümüzün gereği olan dijital çözüm süreçlerini bünyelerinde hayata geçirmelidir. Bunun için KOBİ'lere yönelik danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunan pek çok firma hayata geçmiştir. Yine TOBB gibi iş dünyası kuruluşları dijital dönüşüm konusunda KOBİ'lere rehberlik etmektedir.

Bu süreçte ticaretin dönüşümü de e-ticaret ve e-ihracat aracılığı ile olmaktadır. E-ticaret, tüketiciler açısından son dönemde artarak tercih edilen bir ticaret yöntemi olmaktadır. Özellikle pandemi döneminde e-ticaretin önemi bir kez daha görülmüştür. Bu dönemde kredi kartı ile yapılan her 3 liralık harcamanın 1 lirası e-ticaret üzerinden yapılmıştır. Ticaret süreçlerini e-ticarete taşımış olan KOBİ'ler pandemi sürecinde pozitif ayrılmış ve sürdürülebilirliklerini ciddi oranda sağlamlaştırmıştır. E-ticaret, KOBİ'lerin ticari hayatı için göz ardı etmemeleri gereken önemli bir alandır.

#### **KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için ticarete yönelik öneriler**

KOBİ'ler, yurtiçi ticaretinde ve dış ticaretlerinde pek çok risk ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ticaretteki bu riskleri ne kadar azaltabilirlerse sürdürülebilirlikleri o kadar sağlam olacaktır. İşte bu sebeple KOBİ'lerin alacak sigortası gibi yöntemleri kullanmalarında fayda var-

dır. TOBB'un uzun yıllar takibi sonrasında 2019 yılında yurtiçi ticaretle devlet destekli ticari alacak sigortası hayata geçmiştir. Türk Reasürans A.Ş.'nin Olağandışı Riskler Yönetim Merkezi görevini üstlendiği ticari alacak sigortası Türkiye genelindeki 16 farklı sigorta şirketi tarafından Türk iş dünyasının kullanımına sunulmaktadır.

Yurtiçi ticaretle KOBİ'ler alacaklarının ödenmeme riskine karşı devlet destekli ticari alacak sigortasını, ihracat yapan KOBİ'ler için Eximbank'ın ihracat alacak sigortasını imkânından muhakkak yararlanmalıdır.

Ayrıca uluslararası kalkınma bankaları ile CERN gibi alanında marka olmuş büyük işletmeler ve kuruluşların gerçekleştirdikleri ihalelere katılmak hem prestij açısından hem de KOBİ'lerin devamlılığı açısından önemli mekanizmalardır. KOBİ'ler sürdürülebilirliklerini sağlamak için bu ihalelere katılmak üzere kapasitelerini

geliştirmeli, insan kaynağını yetiştirmeli ve bu olanakları değerlendirebilmelidir. Diğer taraftan bu ihaleleri kazanan firmalar ile iletişim kurup, onlara tedarikçi olmak da seçenekler arasında düşünülebilir.

### **KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için işgücü piyasasına yönelik öneriler**

KOBİ'lerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında önemli etkenlerden biri de işgücü piyasasına yönelik alacağı tedbirler ve uygulamalardır. İşgücü piyasasını oluşturan beşeri sermaye bugün KOBİ'lerin üretim ve ticaret hayatında kilit unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple de KOBİ'ler beşeri sermayelerini oluşturmak ve korumak için etkin yöntemler uygulamalıdır.

Ülkemizde Sosyal Güvelik Kurumu (SGK) tarafından firmalara yönelik pek çok istihdam teşvikleri verilmektedir. Ancak KOBİ'lerimizin çoğu bu teşviklerden haberdar değildir. Bundan dolayı da KOBİ'ler yararlanabilecekleri teşviklerden yararlanmamaktadırlar. Bu da KOBİ'lerin işgücü maliyetlerini artırmaktadır. İşte bu yüzden

KOBİ'ler yeni sağlayacakları ilave istihdamlarda, SGK'nın online uygulamalarını etkin bir şekilde kullanmalı ve yararlanabilecekleri teşviklerden tespit edebilecek kapasiteyi işletmelerinde oluşturmalıdır.

Günümüzde çalışma hayatı mevzuatında KOBİ'ler için mesleki yeterlilik belgesi, iş sağlığı ve güvenliği ve zorunlu istihdam gibi pek çok zorunluluk ve uygulama bulunmaktadır. KOBİ'ler bu alanlardaki zorunluluklara dikkat etmelidir. Aksi durumda KOBİ'ler ciddi cezalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum da KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için ciddi risk oluşturmaktadır.

İçinden geçtiğimiz pandemi dönemi gibi KOBİ'lerin işyerini kapatmak ya da çalışma saatlerini düşürmek zorunda kaldıkları dönemlerde Kısa Çalışma Ödeneği imkânından yararlanmaları çok önemlidir. İçinden geçilen bu gibi zorlu dönemlerde KOBİ'ler sürdürülebilirliklerini sağlamak, üretim ve ticaret potansiyellerini kaybetmemek için çalışan sayısını azaltmak yerine kısa ça-

alışma ödeneğinden yararlanarak işgücü maliyetlerini geçici olarak düşürebilmektedirler.

KOBİ'ler çalışanları ile yollarını ayıracağı zamanlarda bu süreçleri muhakkak arabulucu aracılığı ile yürütmelidir. Böylelikle hem çalışanlar hem de KOBİ'ler sonrası süreçte mağdur olmamaktadır.

KOBİ'ler, işgücü ihtiyaçlarının karşılanmasında mesleki eğitimi asla göz ardı etmemelidir. Özellikle imalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin, ihtiyaç duyacakları çalışanları meslek liselerinden ya da mesleki eğitim kurslarından sağlamaları önemlidir.

İçinden geçtiğimiz bu dönüşüm çağında hem iş yapma süreçleri hem de kullanılan teknolojiler hızla değişmektedir. KOBİ'ler de bu değişime ayak uydurmak için çalışanlarının dönüşümünü sağlamak zorundadırlar. Çalışanlarının bu dönüşümü sağlayamayan firmalar için sürdürülebilirlikleri önemli bir riskle karşı karşıya kalacaktır.



### KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için uyuşmazlıkların çözümüne yönelik öneriler

Adalet Bakanlığı verilerine göre iş ve ticaret uyuşmazlıklarının çözümü için geçen süre mahkemelerdeki tüm süreçler göz önüne alındığında ortalama 1.000 günü bulmaktadır. Geçen bu süreçler KOBİ'ler açısından maddi ve manevi olarak büyük sıkıntılara yol açmaktadır. Bu durum da KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri açısından büyük bir risk olmaktadır. İşte bu sebeple 2018 yılında yürürlüğe giren zorunlu arabuluculuk uygulaması KOBİ'ler açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Ülkemizde 2018 yılında iş-işveren uyuşmazlıklarında, 2019 yılında ticari uyuşmazlıklarda ve 2020 yılında tüketici uyuşmazlıklarında arabuluculuk zorunlu hale gelmiştir. 2018'den bu yana arabuluculuğa giden uyuşmazlıkların yaklaşık % 70'i anlaşma ile çözülmektedir. Arabuluculuk sayesinde uyuşmazlıkların hızlı çözülmesi, KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Ticari uyuşmazlıklarda arabuluculuk sonucunda anlaşamayan KOBİ'ler, Med-Arb olarak tanımlanan arabuluculuk sonrası tahkim imkânından da yararlanabilmektedir. Tahkim müessesesi, dünya genelinde firmalar tarafından çok sık kullanılan bir uyuşmazlık çözüm sistemidir. Ülkemizde de tahkim konusunda TOBB Tahkim Divanı ve İstanbul Tahkim Merkezi (ISTAC), Türk iş dünyasına hizmet vermektedir. Tahkim yargılaması, mahkemeye göre hem çok daha hızlı hem de çok daha ucuz maliyetle sonuçlanmaktadır. Firmaların herhangi bir ticari uyuşmazlıkta tahkime gidebilmesi için sözleşmelerinde tahkim maddesine yer vermeleri ya da uyuşmazlık anında anlaşarak tahkime gitmeyi kararlaştırmaları yeterlidir.

Arabuluculuk ve tahkim gibi alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri son dönemde ülkemizde tercih edilmeye baş-

*KOBİ'ler, işgücü ihtiyaçlarının karşılanmasında mesleki eğitimi asla göz ardı etmemelidir. Özellikle imalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin, ihtiyaç duyacakları çalışanları meslek liselerinden ya da mesleki eğitim kurslarından sağlamaları önemlidir.*

lanmıştır. KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri sağlamak için alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden yararlanmasında büyük fayda vardır.

### KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için finansmana yönelik öneriler

KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri için en önemli unsurlardan biri de KOBİ'lerin sürdürülebilir finansman sistemine sahip olmalarıdır. Ülkemizde finansman denince ilk olarak kaynak olarak akla bankalar tarafından sağlanan finansman gelmektedir. Dünya genelinde ise durum böyle değildir. Banka dışı finansal kuruluşlar da, en az bankalar kadar KOBİ'lerin finansmana erişiminde önemli rol oynamaktadır. Finansal İstikrar Kuruluşu'nun yayımladığı verilere göre Türkiye'de finansal piyasalarda; bankalar % 85 paya, banka dışı finansal kuruluşlar ise % 15 paya sahiptir. Diğer ülkelerden örnek vermek gerekirse Türkiye'de % 15 olan banka dışı finansal kuruluşların payı, Almanya'da % 36, Güney Kore'de % 50'dir. KOBİ'lerin finansmana erişimde; faktöring, leasing gibi banka dışı finans kaynaklarından daha çok yararlanabileceklerini gündemlerine almalarında fayda var. Özellikle altyapı yatırımlarında finansal kiralama yöntemi KOBİ'lerin tercih edebilecekleri önemli bir finansman

kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde faktöring sadece darda kalan firmalara finansman sağlıyormuş gibi bir algısı var. Bu algı, bu finansal yöntemin ülkemizde gelişmesini de engelliyor. Zaten finansal istikrar kuruluşunun verileri de, banka dışı finansman konusunda ülkemizin alacağı daha uzun bir yol olduğunu gösteriyor. Faktöring, son tüketici hariç, üretimden satış ağına kadar tüm ticari yaşamda olan bir sistem. Aslında faktöring yani ticaretin finansmanı, alacak yönetimi uygulamasıdır. Faktöring şirketleri şu anda birçok müşterisine tahsilat ve garanti hizmetleri de sağlıyor. Yurtiçi ticarete ilave olarak özellikle ihracat yapan firmalar, ihracat faktöringi imkânını asla göz ardı etmemelidir.

KOBİ'ler için bir diğer önemli alternatif finansman kaynağı ticaret/tedarik zinciri finansman sistemidir. Bankalar ve banka dışı finansal kurumlar tarafından uygulamaya alınan bu sistem ile firmalar, tedarikçisi oldukları büyük firmaların kredibilitelerinden yararlanarak alternatif finansman imkânlarına sahip olabilmektedirler. Ancak buradan sözleşmelere konulan alacak temlik yasağı, maalesef KOBİ'lerimizin finansmana erişimlerini zorlaştırıyor. Büyük işletmelerin de sözleşmelerini KOBİ dostu hazırlamaları ve alacak temlik yasağını sözleşmelerine eklememeleri büyük önem taşıyor.

KOBİ'lerin finansman konusunda sürdürülebilirliklerine yönelik diğer önemli bir mekanizma uluslararası kuruluşlar ve devlet tarafından sağlanan destekler ve teşvikler olarak yer alıyor. Burada Avrupa Birliği, KOSGEB, TÜBİTAK vb. gibi kamu kurumlarımızın, Dünya Bankası, EBRD vb. gibi uluslararası kuruluşların verdiği destekleri takip edecek ve faydalanmalarını sağlayacak kapasitenin oluşturulması sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır.

# Covid 19 ve Kurumsal Yönetim Etkinliğinin Geliştirilmesi

*Bütün dünya salgının etkisi altında bir dönüşümü yaşıyor. Belirsizliğin öngörülemez bir biçimde arttığı Covid 19 dönemi, şirketleri de birçok açıdan etkiledi. Risklerle birlikte fırsatların da arttığı bu süreçte, iş dünyasının kurallarının yeniden yazıldığına hep birlikte tanıklık ediyoruz. Bu dönüşüm rüzgarından şirketlerin en az hasarla çıkabilmesinin ancak kurumsal yönetimle mümkün olabileceğinin bir kez daha farkına vardık. SPK Başuzmanı Doç. Dr. Yener Coşkun, Covid 19'un kurumsal yönetime etkilerini dergimiz okuyucuları için kaleme aldı.*

Covid 19 ekonomik birimlerin davranışlarında ani ve köklü değişimlerin ortaya çıkmasına neden oldu. Bütün dünyada yatırım harcamaları neredeyse durma noktasına gelirken, tüketim harcamalarında önemli yer değiştirme ve azalmalar gözlemlendi. Krizin küresel nitelik kazandığı dönemden bu yana artmaya başlayan kamu harcamalarının ise, yakın gelecekte de bu eğilimini daha da artırarak sürdürmesi bekleniyor. 20'inci yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya çıkan İspanyol gribi ve çeşitli bölgesel bulaşıcı hastalıkları saymazsak, modern şirket yönetimlerinin Covid 19 benzeri küresel bir sağlık şokunu daha önce hiç tecrübe etmediğini söyleyebiliriz. OECD (2020a)' Covid-19 nedeniyle birçok ülkede GS-YİH'nın % 20'den fazla azaldığını, işsizliğin hızla arttığını ve ekonomik görünümün alışılmadık ölçüde belirsiz olduğunu belirtiyor. Covid 19 şirketler kesimi için de



**DOÇ. DR. YENER COŞKUN**

SPK Başuzmanı

belirsizliğin daha önce görülmemiş bir biçimde artmasına neden oldu.

Bu olumsuz şokun neden olduğu belirsizliğin belki de en karşılaştırılabilir benzeri 2. Dünya Savaşı dönemiydi. Bu açıdan bakınca, belki de son 70 yılın en yüksek küresel belirsizlik dönemini yaşadığımızı söyleyebiliriz. Doğrusu sorunların deneme-yanılma yöntemi ile veya el yordamıyla çözülmeye çalışıldığı bir krizi yaşıyoruz. Birçok ülkenin krizin ikinci dalgasını yaşadığı ve belirsizliğin daha da artabileceğinin düşünüldüğü bu günler kapsamlı bir analiz için henüz çok erken. Ancak uluslararası kurumların çalışmalarındaki gözlemleri aktararak, Covid 19'un kurumsal yönetim süreçlerine yönelik ilk etkilerini değerlendirmek başlangıç için iyi bir adım olabilir. Bu kapsamda, özellikle OECD (2020b)'nin<sup>2</sup> Covid 19 şoku ve kurumsal yönetim ilişkilerini değerlendirdiği çalışmasını kısaca irdelemeye çalışacağız.





### Covid 19 Sürecinde Artan Finansal Riskler ve Kurumsal Yönetim

Covid 19 birçok sektördeki nakit akımlarının hızla azalmasına neden olarak, şirket zararlarının artmasına ve temel değer analizleri kapsamındaki şirket değerlerinin azalmasına neden oldu. Gerçeğin bu dünyasını, küresel hisse senedi piyasalarında son aylarda gözlenen değer artışları pek onaylamasa da, Covid 19 döneminde krizden etkilenen şirketler kesiminin önceliği finansal zararların daha da artmasına engel olunması olarak belirlenmiş benziyor. Başarısız finansal yönetimin klasik tablosuna göre; zorunlu giderlerin azalmadığı, ancak cironun ve karlılığın azaldığı bir finansal yapı ile başa çıkılmaması, önce likidite riskini, ardından da iflas riskini gündeme getirebilir. Nitekim, Covid 19 ile birlikte, örneğin ABD’de, şirket iflaslarının artması kimse için sürpriz olmadı. Covid 19 şirketlerin finansal yönetim süreçlerindeki temel ilgisinin zorunlu olarak gelir tablosundan bilançoya kaymasına neden oldu. Şirket varlığının sürdürülmesi ile ilgili sorunların önceliği ka-

çınılması olarak arttı. Ancak yaşadığımız bugünler aynı zamanda güncel kurumsal yönetim sorunlarını (veya performansını) tespit etmek için de doğru zaman aslında.

### OECD Perspektifinden Covid 19’un Kurumsal Yönetime İlk Etkileri

OECD (2020b) Kurumsal Yönetim Komitesi’nin 37 ülke için gerçekleştirdiği anket, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin yasal mevzuata adapte edilmesi sürecinde, yıllık genel kurul toplantılarının yapılması, iflas düzenlemesi ve kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinde Covid-19 nedeniyle ortaya çıkan önemli gelişmeleri belirliyor. Bu kapsamda anket sonuçları, Covid 19 nedeniyle yıllık genel kurul toplantılarının bazı ülkelerde ertelendiğini (örneğin Avusturya, İtalya, Endonezya, Portekiz, Singapur, İspanya ve İngiltere’de), bazı ülkelerde ise uzaktan erişime dayalı olarak yapıldığını gösteriyor (örneğin Çek Cumhuriyeti ve Polonya’da). Ayrıca anket sonuçları kriz nedeniyle (Şili, Letonya, Almanya, Hollanda gibi) bazı ülkelerin uzaktan erişime dayalı yıllık genel

kurul süreçlerini düzenlediği veya mevcut düzenlemelerini geliştirdiğini de ortaya koyuyor.

Söz konusu anket sonuçları, ikinci olarak, Covid-19 kapsamında oluşan nakit yetersizliği veya aşırı borçlar nedeniyle ortaya çıkabilecek şirket iflaslarının (Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Almanya, İtalya, Polonya, İspanya ve İsviçre gibi) birçok ülkede ertelendiğini gösteriyor. Çek Cumhuriyeti, Almanya, Letonya, Rusya Federasyonu, Singapur ve İspanya gibi bazı ülkelerde ise, kredi kurumlarının şirketlerin borçları nedeniyle iflaslarını istemelerinin güçleştirildiği anlaşılıyor. Üçüncü olarak, çoğu ülkede Covid 19 nedeniyle, kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin önemli bir bileşeni olan, yılsonu ve ara dönem finansal tabloların açıklanma tarihinin ertelenmesi de anket sonuçlarını belirlediği bir diğer önemli durum. Söz konusu erteleme süresi, (Şili’de olduğu gibi) 2 hafta ve (Hollanda’da olduğu gibi) 4 ay arasında değişiyor. Almanya ve Güney Kore gibi bazı ülkeler ise erteleme yoluna başvurmaksızın, finansal tabloların

yayınlanmasındaki gecikmeler nedeniyle yaptırım uygulanmayacağını ilan etmiş. Öte yandan, İsrail ve Portekiz gibi diğer ülkeler de ise, Covid 19'un neden olduğu koşullardan önemli ölçüde etkilenen şirketlerin gelişmeler hakkında yatırımcıları sürekli olarak bilgilendirmesi zorunlu tutulmuştur.

Ankette ortaya konulan dördüncü önemli gelişme ise, İtalya ve Portekiz'in Covid-19'un şirket bilançosundaki etkilerini işletmenin sürekliliği ve buna esas alınan değer düşüklüğü (impairment) testleri çerçevesinde analiz edilmesinin önemini gündeme getirmeleri olmuştur. Yunanistan, Japonya ve Portekiz ise, bir adım daha ileri giderek, genel muhasebe ilkelerinin uygulanması çerçevesinde, şirketlerin Covid 19'un potansiyel etkilerine yönelik tedbirlerini açıklamalarını istemiştir. Bu temel belirlemeler dışında, çeşitli ülkelerde kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili görünen diğer ilave gelişmeler de bulunmaktadır. Bu kapsamda, örneğin Fransa'da devletten finansal yardım alan şirketlerin 2020 yılı boyunca temettü dağıtamayacağı ve hisse senedi geri alımı yapamayacağı düzenlenirken, açığa satışların Endonezya'da süresiz, İtalya'da 3 ay, Fransa-Yunanistan-İspanya'da 2 ay yasaklanmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştır.

Ülkemizde ise, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Covid 19'a yönelik aldığı tedbirler Kurulun 19.03.2020 tarihli toplantısında karara bağlanmıştır.<sup>3</sup> Bu kapsamda, diğer hususların yanında, sermaye piyasasında faaliyet gösteren çeşitli finansal araçların kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin son bildirim tarihlerinin ötelendiği ilan edilmiştir. Dünya Bankası (2020)<sup>4</sup> Covid 19 kapsamında ortaya çıkan piyasa karmaşası ve işletme sürekliliği riskine yönelik olarak ülkelerin aldığı tedbirlerle ilişkin notunda Kurul'un söz konusu ötelemeye ilişkin düzenlemesine de yer vermiştir.

### **Covid 19 ve Kurumsal Yönetim Etkinliğinin Geliştirilmesi**

Halka açık şirketlerin temel yasal risk yükümlülüğü, sermaye piyasası mevzuatının



tının kapsamlı düzenleme setinin gerekliliklerinin yerine getirilmesidir. Bu süreçte karşılaşılan olağan risklerin etkilerinin belirlenmesi/raporlanması ise uluslararası muhasebe/finansal raporlama standartları çerçevesinde yapılmaktadır. Ancak, Covid 19 ile birlikte ortaya çıkan kesif belirsizlik dönemi tüm dünyada muhasebe, finansal raporlama ve yönetim süreçlerinde çeşitli aksamaların yaşanmasına ve önceliklerin değişmesine neden olmuştur. OECD (2020b) anketi çerçevesinde, Covid-19 krizinin erken döneminde kurumsal yönetim süreçlerinin krizden etkilendiği önemli konular; kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin yerine getirilmesindeki sürekliliğin korunması, finansal raporlarda likidite-iflas riskinin kapsamlı şekilde analiz edilmesi ve işletmenin sürekliliğine yönelik risklerin analiz kapsamına alınması olarak belirlenmiştir.

Covid 19 şirket yönetimlerinin kamuyu aydınlatma kalitelerini geliştirmesi ve kurumsal yönetim süreçlerindeki etkinlikle-

rini artırmaları için yeni bir fırsat vermektedir. Ülkemizdeki halka açık şirketlerin de bundan sonraki dönemde olağanüstü ekonomik ve finansal dönemlerde "işletme sürekliliği odağında risk yönetimi, finansal raporlama ve kamuyu aydınlatma" fikrini daha fazla irdelemesinin zamanı tam da bu günler olabilir.

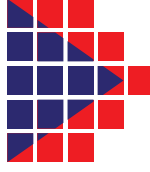
#### **Kaynaklar**

<sup>1</sup> OECD (2020a). Economic Outlook 2020. Issue 1. Internet: [https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-1\\_0d1dle2e-en#page14](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-1_0d1dle2e-en#page14) (Erişim Tarihi: 17.09.2020).

<sup>2</sup> OECD. (2020b). National corporate governance related initiatives during the Covid-19 crisis. 28 Mayıs. Internet: <https://www.oecd.org/corporate/National-corporate-governance-related-initiatives-during-the-covid-19-crisis.pdf> (Erişim Tarihi: 15.09.2020).

<sup>3</sup> Internet: <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20200323/0> (Erişim Tarihi: 17.09.2020)

<sup>4</sup> The World Bank Group. (2020). COVID-19 Outbreak: Capital Markets Implications and Response. March 25, 2020. Internet: <http://pubdocs.worldbank.org/en/776691586478873523/COVID-19-Outbreak-Capital-Markets.pdf> (Erişim Tarihi: 17.09.2020).



# TKYD Çevrim İçi Eğitim Programları

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

**Çevrim içi eğitimlerimiz ile ilgili detaylı bilgi ve şirketinize özel programlar için bize 0212 347 6200 numaralı telefonumuzdan ve [egitim@tkyd.org](mailto:egitim@tkyd.org) mail adresimizden ulaşabilirsiniz.**

## Eğitim Konularımız

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

# Tam Zamanı: Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?

Türkiye'nin lokomotifi olan aile şirketleri, ülkemizdeki şirketlerin %95'ini oluşturuyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak aile şirketlerinde kurumsal yönetimin yaygınlaşmasını desteklemek amacıyla kuruluşumuzdan bu yana yayınlar, rapor ve etkinliklerle bu konunun savunuculuğunu yapmaya devam ediyoruz. Günümüzde kurumsal yönetim şirketlerimizin sürdürülebilirliği ve nesiller boyu taşınması için bir şart. 2021'de yeni bir yayımla bu konuyu bir kez daha gündeme taşımaya hazırız. Önceki yayınların rehberliğinde, yeni bilgiler ve güncellemelerle, "Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?" isimli yeni kitabımız çıkacak. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu üyelerinin destekleri ve görüşleri ile oluşturulan yayının aile şirketlerine ve Türkiye ekonomisine yararlı olmasını diliyoruz. Yayında emeği geçen değerli yazarlarımıza bir kez daha teşekkürlerimizi sunuyoruz. Şirketlerin kurumsal soru ve sorunlarının arttığı bu dönemde, yayının yazarlarının değerlendirmelerini şimdiden sizlerle buluşturmak istedik. Yazarlarımız Mustafa Doğrusoy, Reşat Moral, İtir Soğancılar Gülüm, Murat Günaydın, Ali Kamil Uzun ve Nalan Uysal'ın değerlendirmelerini siz değerli okuyucularımız için derledik.



# Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Tam Zamanı

Aile şirketlerinin gelecek nesillere ulaşması için kurumsallaşması, hissedarları ve ülke ekonomisi açısından çok önemlidir. Aile ve şirket işlerinin birbirinden ayırabilen aileler, şirketlerini geleceğe taşıyabilir. Şirketin geleceğinde, nesilden nesile devrin sağlıklı yapılabilmesi gereklidir. Bu da sadece şirketin değil, ailenin kurumsallaşması ile gerçekleşir.

Aile şirketinin gelecek kuşaklara devri ve devamı için olmazsa olmaz konulardan biri olan kurumsallaşmanın ilk adımı, aile kurumsallaşması nedir? Nasıl gerçekleşir?

Aile şirketlerinde kurumsal yönetimin adımları nedir? Nereden başlar? İrdelemeye çalışalım...

**Aile şirketlerinde özellikle aile bireyleri çalışıyorsa, aile kurumsallaşmadan, şirketin kurumsallaşmasından söz edilemez.** Aile şirketlerinin sürekliliği ve gelecek kuşaklara ulaşması için aile ile iş ilişkileri birbirinden tamamen ayrı olmalıdır. 2020'de yaşadığımız bu global kriz döneminde bu söylemin ne kadar önemli olduğunu daha belirgin görmekteyiz.

Ailenin kurumsallaşması diye adlandırdığımız süreçte; **aile anayasası hazırlamanın, en önemli adımlardan biri olduğunu söyleyebiliriz.** Aile anayasası oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, şirketin işleyişinin, günlük davranışların belirli kurallara emanet edilmesidir. Ku-

ralların yazılı olmadığı durumlarda gerek yönetim gerekse diğer çalışanların bu durumu suistimal etme olasılıkları vardır. **Aile anayasası; ailenin ve şirketin işleyişini kurallı hale getirecek, bu şekilde aile şirketinin ömrünü uzatacak, işleyişini rahatlatacak, kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatarak, ortakların kav-galarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerecektir.** Şirketlerin tüm faaliyetlerini doğrudan etkileyecek böyle

bir hazırlığın **profesyonel bir destekle** yapılması gereklidir. Aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olamama tehlikeleri vardır. Ancak **aile anayasası her ne kadar profesyonel bir destekle hazırlanacak olsa da, şirket kültürü ve yapısını aile üyesi ortaklar bildiğinden dolayı hazırlığın içerisinde aile üyelerin de bulunması** yararlı olacaktır. Günümüzde aile anayasasını doğru zamanda, doğru biçimde, doğru danışmanlarla hazırlayan ve içeriğini yaşama geçiren aileler, uygulama ve geleceğe ulaşmasında başarılı olmaktadır. Bu süreçte denenmiş, edininim ve deneyimi olan profesyonel desteğin doğru olarak seçilmesi önemli gerek ve yeter şarttır.

**Aile şirketlerinde, şirket amaçlarıyla ailenin amaçları arasında dengenin gözetilmesi gerekmektedir. Bu iki grubun amaçlarından biri daima öne çıkıyor, diğeri sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle şirket amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir.** Eğer iki amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirketlerinin uzun vadeli çıkarları objektif olarak gözetilmesi yönünde bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak,



**MUSTAFA DOĞRUSOY**

MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık  
Kurucu Ortağı

çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığı kanısı oluşacaktır. Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile şirket arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınmasıdır.

**Aile üyeleri ile diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön planda olmalıdır.**

Aile üyelerinin şirket yönetiminde olan bireyleri, sürekli bir arada bulunmak ve aynı şekilde düşünmekten dolayı, birbiriyle aynı öngörüye sahip hale gelebilirler. Özellikle kriz dönemlerinde yanlış kararlar alma durumuna düşebilirler. Oluşan risklerin sadece aile bireylerince yönetebilmesi çoğu zaman mümkün olamayabilir. **Kurumsallaşmış bir yapıda görev alan deneyimli ve beceri sahibi profesyonel yöneticiler, şirketin faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı açıdan bakma potansiyeline sahiptirler.** Burada en büyük tehlike profesyonel yöneticilerin, aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanmasıdır. Bunun yerine profesyonel yöneticilerin farklı düşünceleri dile getirmeleri ve alternatifler geliştirmeleri ve buna teşvik edilmeleri gerekir. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınarak çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşması; aile içi dengelemlerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmesine yardımcı olacaktır. Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonelliğin ön planda olması, objektif yaklaşımların, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olması şirketin başarısı için önemlidir.

**Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı başarmış şirketler, kurumsal yönetimin ötesinde risk yönetimini uyguluyorsa, kriz dönemlerini daha rahat atlatabilir.**



**mektedir.** Bunu, içinde bulunduğumuz pandemi ortamında gözlemleyebiliyoruz. Bu dönemlerde olası iş kayıplarına önlem olarak yedekleme planlarının hazır olması önem taşımaktadır. Hatta işletme fonksiyonlarının durma veya yavaşlamasına uğramamasını sağlayacak bu durumun şirketin paydaşları tarafından bilinmesi, şeffaf, sürdürülebilir başarı için gereklidir.

**Dünyada ve ülkemizde şirketlerin çoğunluğu 2020 öncesi tasarlanan performans hedeflerinin, yönetim ve yöneticilerin kontrolü dışında gerçekleşen krizin ekonomik etkileri dolayısıyla ulaşılamayacağını görmüşlerdir.**

Dünya gayrisafi hasılası ve büyümesinin negatif olacağı görülen günümüzde, şirketlerimiz de yer aldığı sektöre göre farklı olarak krizden etkilenenlerdir. Bu süreci iyi yönetmekte başarı; şirketin kurumsallaşmasından geçmektedir. Şirkette her alanda performans ölçümlerinin yapılabilmesi, süreçlerin yönetiminin kontrol altında tutulabilmesi, şirketin kurumsal yönetimi ile sağlanacaktır. Gelir ve gider yönetimi, süreçlerin doğru kontrolü ile dengede tutulabilir. Kriz ortamında optimum çözümleri üre-

tecek düzenleme ve değişiklikler ve bu değişikliklerin gerekçeleri şeffaf biçimde şirketin menfaat sahipleriyle gereken detayda paylaşılmalıdır. **Kurumsal yönetimi uygulayan şirketlerde; şirketin sürdürülebilirliğinden ödün vermemek için tüm operasyonların yedeklenmesi, operasyonel süreçlerin ve hizmetlerin sürekliliği sağlanabilir.** Gerekliğinde çalışan sağlığından ödün vermeden uzaktan müdahaleyi gerektiren durumları da içeren tüm koşullar, hizmet kalitesini sürdürebilmek, operasyonel alt yapıların kesintisiz ve erişilebilir olması ile mümkündür. Bunlara hazır olmak ise, kurumsal bir yapıda daha kolaydır.

**Kriz dönemlerinde kurumsallaşmış, iyi kurumsal yönetime sahip olan şirketler fark yaratırlar. Ve kurumsallaşmayan şirketlere göre daha iyi performans gösterebilirler.** Özellikle icra ve yönetim kurullarını etkin olarak çalıştıran şirketler, yönetimde olan hissedarları, yetkin yönetim kurulu üyeleri ve icradaki yöneticileriyle krizlerde var olma, çözüm bulma, iyi yönetim ile başarıyı sürdürebilme, rakiplerinin önüne geçme becerilerinin sonucunu göreceklerdir.

# Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirlik Yolculuğu: Bağımsız Şirket

Ülkemizin ticari ve sınai ekosisteminin %95'ini oluşturan Aile Şirketlerinin sürdürülebilirliğinin makro ve mikro perspektiften birçok yansıması olduğu tartışmasıdır. Sürdürülebilirlik yolculuğunun ilk üç durağını da kurucu ve/veya hissedarların farkındalık, fedakarlık ve kararlılıkları oluşturmaktadır.

*"... Avrupa'nın büyük firmalarının uzun seneler nasıl ayakta durduklarını tetkik ettim. Müesseseyi şahsımla kaim olmaktan çıkarmanın en doğru yol olacağı kanaatine vardım."<sup>1</sup>*

Duayen, merhum iş insanı Vehbi Koç'un, 24 Şubat 1964 tarihinde, Koç Holding'in kuruluşunun 20'nci gününde gerçekleşen ilk

genel kurulu açılış konuşmasındaki sözleri, 3 durağı ve sonrasındaki yol haritasını son derece net şekilde anlatmaktadır. Ailenin refahı ve gelişimini sağlayan Şirketi, Aile'den bağımsız bir konuma taşımak, Aile fertleri arasındaki beşeri ilişkilerden izole etmek, Aile fertlerinin hissedar, yönetici, icra komitesi gibi şapkalarını ayırıştırabilme kurumsal yönetimin güçlü temellerini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik yolculuğunda Şirketi Aile'den bağımsızlaştırmak adına Aile Şirketlerinin başvurduğu yöntemler arasında bulunan Hissedarlar Sözleşmesi, şirket hissedarları arasında hissedarların Şirkete ilişkin olarak birbirleri ile ilişkilerini, Şirketle olan ilişkilerini ve Şirkette uygulanması öngörülen düzenlemeleri çerçeveye oturtan atıtipik bir sözleşme tipidir. Hissedarlar Sözleşmesi, yukarıda da değinmiş olduğumuz üzere, ana hissedar ailenin bir Aile Anayasası olması halinde Aile Anayasası birbirine çeşitli noktalardan bağlanabilecek şekilde kaleme alınabileceği gibi Aile Anayasası bulunmasa dahi her halükârda şirket hissedarları arasındaki ilişkiyi ayrıntılı ve bağlayıcı bir kapsamda düzenlemeye imkân sağlamaktadır.

Hissedarlar Sözleşmesi yalnızca sözleşmeye taraf olanlar arasında bağlayıcı niteliktedir; bu nedenle sadece sözleşmenin tarafı olanlara karşı ileri sürülebilecek bir sözleşmedir. Hissedarlar Sözleşmesine aykırılık teşkil eden işlemler, şirkete karşı ileri sürülemeyip taraflar arasında borca aykırılıktan doğan sorumluluk kapsamında değerlendirilebilecektir.

Hissedarlar Sözleşmesi Aile Şirketi nezdinde Şirketin Organlarının teşkili, Yönetim Hakları, Pay Sahipliği Hakları, Pay Devir Kısıtlamaları, Kilit Durumların Çözümü, Rekabet Kısıtlamaları gibi birçok kritik konuyu düzenler; Şirket nezdinde bu alanlardaki tüm uygulamaların Şirket Esas Sözleşmesi'nin de Hissedarlar Sözleşmesi ile uyumlu hale getirilerek uygulanmasını hedefler. Bu şekilde Şirket nezdinde Aile içerisindeki hissedarlık oranları ve dengesi, yeni ortaklıkların kurulması ihtimalinde Aile'nin tamamı ya da herhangi bir kısmının Şirkette korunması veya Şirketten çıkış opsiyonları, Şirketin gündelik operasyonel veya yeni yatırımlar, iştirakler gibi esaslı konulardaki yönetsel kararlarının alınması gibi Şirketin devamlılığını etkileyecek tüm konular, öngörülebilir şekilde düzenleme alanı bulur.

Hissedarlar Sözleşmesi, Aile Şirketleri paydaşlarının, Sürdürülebilirlik Yolculuğunun 2nci durağı olan fedakarlık ilkesi altında, payından, yetkisinden feragat ederek bir sözleşmeye uyma, bir çatı altında buluşma iradesi ile dahil olduğu, asgari iyi niyet temellerine dayalı bir sözleşmedir. Bu Sözleşme, Aile Şirketleri paydaşlarının birbirleri ya da kendileri ile Şirket arasındaki olası uyuşmazlıkların çözüm mekanizması olmayıp akli selim bir yaklaşım ile hissedarları çözüme götürebilecek, yaptırımları olan bağlayıcı bir kılavuz vasfındadır.

## Dipnot

<sup>1</sup> Can Dündar, "Özel Arşivinden Belgeler ve Anıları" Vehbi Koç, 2. Cilt, YKY, 1. Baskı, 2008, s. 29



**REŞAT MORAL**

Moral & Partners Hukuk Bürosu  
Yönetici Ortağı

# Kurumsal Yönetimin Bileşenleri

Şirketin karşılaştığı risklerden en az zarara maruz kalması, hatta bunlardan fayda sağlayabilmesi adına, belli başlı mekanizmaları şirket içinde oluşturması ve işler hale getirmesi gerekmektedir.

Kurumsal Yönetimin bileşenleri olan; risk yönetimi, iç kontrol sistemi, iç denetim, mali işler fonksiyonu, finansal raporlama ve bağımsız dış denetimle ilgili olarak şirketin atacağı adımlar, şirketin geleceğine yapılan yatırımlardır.

Etkin risk yönetimi; şirketin karşılaşılabileceği iç ve dış risklerin gerçekleşmeden önce farkında olmasını, dolayısıyla içgörü ve öngörü sağlar. İç kontrol siste-

mi; şirketin finansal, operasyonel, uyum hedeflerine ulaşmak için yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar tarafından yürütülür. Risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin etkin olabilmesi için, şirketin günlük operasyonlarının içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Buradaki kritik nokta, şirketin tüm çalışanlarının sorumluluklarını yerine getirirken risk ve kontrol farkındalığının artırılarak şirket geneline yayılmış bir güven ortamının ve risk kontrol bilincinin oluşturulmasıdır.

Denetlenebilir bir ortam; kişilerden bağımsız ve standart, yönetim kurulunun onayladığı yazılı süreçlerin oluşturulmasından, kişilerden ziyade sisteme güvenden, görevlerin ayrılığı prensibinin gözetilerek işlerin yürütülmesinden ve kişilerin şirketle ilgili bilgi ve deneyimlerinin kurumsal hafızaya taşınmasından, kısacası etkin risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasından geçmektedir. Ancak bu şekilde iyi yönetime ve kurumsal yönetim ilkelerine zemin oluşturacak bir kurum kültürü oluşturulabilecektir. Tüm bu yolculuk sırasında yönetimdeki ve karar organlarındaki aile fertlerinin diğer profesyonel yönetim ile birlikte bu süreci desteklemesi, sahiplenmesi; yolculuğun sağlıklı bir şekilde tamamlanmasında ve şirketin sağlıklı bir şekilde yaşatılmasında kritik başarı faktörüdür.

İç denetim, şirkette mevcut iç kontrol sistemini düzenli olarak gözden geçirecek şekilde sürekli gelişimi ve güven ortamını

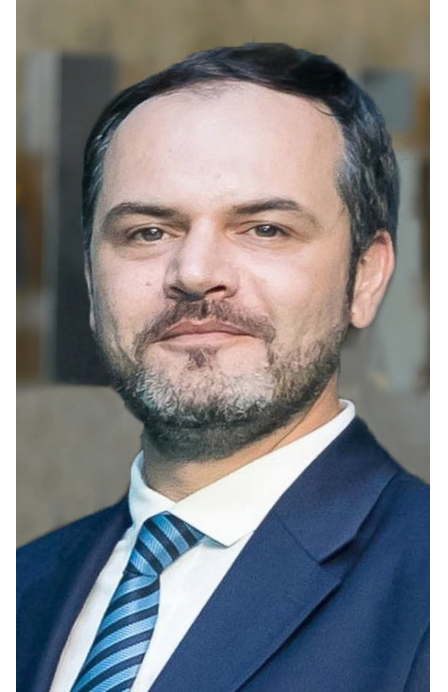
destekleyen bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık fonksiyonu olup, itibarın sigortası olarak görülmektedir. Aynı zamanda dünyanın gündemini takip ederek, henüz şirkette hayata geçirilmemiş adımların (ör. yeni yürürlüğe girecek mevzuat, sürdürülebilirlik, kriz ve iş sürekliliği yönetimi) atılmasında da şirkete vizyoner bir bakış açısı getirir.

Güçlü bir mali işler fonksiyonu ve şirketi daha ileriye taşıyacak, risk algısı yüksek, finansın geleneksel rolleri olan “muhafız” ve “operatör”e ek olarak “katalizör”-“stratejist”-“dijital”-“analitik” bakış açılarına sahip CFO’ların varlığı,



**İTİR SOĞANCILAR GÜLÜM**

Ortak, Risk Danışmanlığı,  
Deloitte Türkiye



**MURAT GÜNAYDIN**

Kıdemli Müdür, Risk Danışmanlığı,  
Deloitte Türkiye



şirketin dönüşümünü ve uzun yıllar varlığını sürdürmesini destekleyecektir.

Ve son olarak, şirketin uluslararası finansal raporlama standartlarına uyumlu, şeffaf, güvenilir ve zamanında finansal raporlama yetkinliği kazanabilmesi için finansal raporlamada sistem altyapı-

sına yatırım yapması, bu konuda yetkin insan kaynağını istihdam etmesi, finansal tablolarının bağımsız denetimden geçirilmesi ve verilerin güvenilir şekilde oluşup finansal tablolara aktığına yönelik gerekli iç kontrol ortamını tasarlayarak iç denetim faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir.

Burada genel hatlarıyla değindiğimiz konulara ayrıntılı olarak yer verdiğimiz TKYD'nin "Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?" yayınının, henüz bu konuları gündemine almamış aile şirketlerinin yollarına ışık tutmasını diliyoruz.



# Aile Şirketlerinde Paydaşların Güvencesi: Kurumsal Yönetim, Risk, İç Kontrol ve İç Denetim

Aile şirketlerinin ekonomideki yeri, değeri, katkıları ve hacmi göz önünde bulundurulduğunda, ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Ülkemiz ve dünya işletmelerinin büyük çoğunluğunu bu şirketler oluşturmaktadır. Ancak bu şirketlerin yaşam eğrisi incelendiğinde; ömürlerinin pek de uzun olmadığı, önemli bir bölümünün daha ilk kuşak ve ikinci kuşakların yönetimlerinde yok oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda aile şirketlerinin yok olmalarının en önemli sebebinin kurumsallaşamama sorunu ve doğru hesap verebilir bir kontrol sistemi kuramamaları olduğu görülmüştür. Kurumlarda, kurumsal yönetim uygulama ve yapılarının kurulması için harcanan çabanın temelinde; kurumun vizyonu, süreçleri ve kurum yapısı ile ilgili alınan kararlarda uzun vadeli ve sürdürülebilir olma amacı bulunmaktadır.

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen aile şirketleri, kurumsal yönetim yapısını sağlamak amacıyla iç denetim faaliyetine ihtiyaç duymaktadırlar. Şirketlerin organizasyon yapılarının büyümesi ile karmaşıklaşan işlemler ve piyasa ilişkileri içinde organizasyonun etkin yönetilmesi için kontrol ihtiyacının arttığı hissedilir. Yönetimin iç kontrol sistemi kurulması ve işlerliğinin sağlanması ile ilgili sorumlulukları önce-

lik kazanır. Ayrıca, bağımsız ve tarafsız olarak yönetime güvence sağlayan İç Denetim fonksiyonunun kurulmuş olması, yatırımcılar ile kredi verenler açısından işletmenin kredibilitesine değer katan bir algı oluşturmaktadır.

İç denetim, geleceğe yönelik kurumun karşılaşılabileceği riskleri önceden tespit ederek gerekli tedbirleri almak suretiyle

yönetime danışmanlık hizmeti vererek iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği, iş süreçlerinin uygunluğu ve kurum performansının amaçlara ulaşma kalitesi hakkında yönetime doğru bilgi sağlama rolünü üstlenmektedir. İç denetim, hızla değişen günümüz iş dünyasında varlığını sürdürebilmeyi amaçlayan aile şirketlerinin, kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasında önemli bir adımdır. İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için kurum yöneticilerince tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilir. Hata, hile ve suiistimallerin, gelir ve varlık kayıplarının önlenmesinde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin etkinliği önemli rol oynamaktadır. Kısaca, karlılık ve verimliliğin güvencesi denetlenebilir olmaktadır.

Aile şirketleri kurumsallaşmanın bir gereği olarak belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere planlar oluşturmalı ve iç denetim fonksiyonu ile planlara ulaşma sürecinin başarısını ölçerek, plandan sapmaların düzeltilmesini sağlamalıdır. İç denetim aile şirketlerine, faaliyetlerinde istikrar ve makul güvence kazandıracaktır.



**ALİ KAMİL UZUN**

Kurumsal Risk Hizmetleri Yönetim Kurulu Danışmanı

# Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışına Bakış

Kurumların ayakta kalabilmesi, dayanıklılıklarını arttırabilmesi ve geleceğe hazırlıklı olabilmesi için sadece hissedarların yenilikçi ve girişimci olması artık ne yazık ki tek başına yetmiyor.

Dijitalleşme ile başlayan ve adeta baş döndürücü bir hızla meydana gelen değişimin yanı sıra, yeniden şekillenen tüketici ihtiyaçları, bugün aile işletmelerini her zamankinden daha fazla stratejik düşünmeye, yenilikçi olmaya, çevik davranmaya ve lider yönetim anlayışıyla hareket etmeye zorlamaktadır.

Bununla birlikte, kurumsal yönetim anlayışını benimseyen şirketlerde, yönetim yaklaşımında gerçekleşen dönüşüm, şirketlerin rekabet avantajı sağlamak için farklı pratikler geliştirmelerine imkan tanırken, finansal kaynaklara erişim kolaylığı açısından da temel bir destek gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünya genelinde farklı zamanlarda ve farklı metotlarla yapılan araştırmalara dayanarak, kurumsal yönetim anlayışıyla çalışan yönetim ve icra kurullarının, finansal performansa yaptıkları katkının kayda değer olduğunu ve finansal performans ile kurumsal yönetim anlayışı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliyoruz.

Ekim 2019'da Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation-IFC) tarafından yayınlanan KOBİ Kurumsal Yönetim Rehberi şirketlerin (50 milyon EUR ciro kriteri içinde kalan işletmeler) kuruluşundan gelişim ve bü-

yüme süreçlerine kadar olan her evresinde, sürdürülebilirlik, dayanıklılık, sağlam paydaş ve tedarikçi ilişkileri ile finansal kaynaklara erişim kabiliyeti kazanma yolunda önemli iç görüler ve bilgiler sunmaktadır.

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak adlandırılan dört temel ilke odağında yapılandırılan kurumsal yönetim anlayışıyla, şirketlerde performansın ölçülebilirliği ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Uygulamada, birbirleri ile sürekli ilişkilendirilmekte olan bu

4 ilkenin sadece şirket ticari sonuçlarına yarattığı etki değil aynı zamanda evrensel değerlerle de uyumlu olması beklenmektedir.

Böylelikle şirketler, sadece hissedarları için değil, aynı zamanda diğer menfaat sahipleri için de değer yaratabilen ve bu değerden kurumları için tekrar değer üretebilen bir kültürel dönüşüme geçmektedirler.

Kurumsal yönetim anlayışının gerekliliklerini uygulayamayan şirketlerde, bu ihtiyacın şirket ölçeğinin büyüdüğü evrelere ertelenmesi ya da geç uygulamaya geçiş, şirketlerde zorlu ve yıkıcı bir etki oluşturabildiği gibi, aynı zamanda beraberinde büyük bir yatırım ihtiyacını da gerekli kılmaktadır.

Engel ya da sorunlara kısaca göz atacak olursak; yaygın bir eğilim olarak gözlemliyoruz ki; aile şirketlerindeki var olan yönetici ya da kurucu ortak(lar), çoğu zaman kendi esneklik ihtiyaçları doğrultusunda, stratejik bir odak, tanımlı politikalar ve de etkili denetimler geliştirmek konusunda sağlam bir niyet göstermekte zorlanmaktadır.

Zaman içinde iş modellerindeki ve fonksiyonlarındaki dönüşüm ihtiyacı, büyüyen insan kaynağı, ürün ve hizmetlerdeki geliştirme gereklilikleri ve pazar dönüşümleriyle mücadelede yalnız kalan yönetimdeki hissedarlar, bir yandan kontrolü sağlamaya, bir yandan da stratejik gelişmelere odaklanmaya çalışırken, kendilerini günün ihtiyaçlarına



**NALAN UYSAL**

Hera Strateji ve Yönetim Hizmetleri A.Ş.  
Yönetim Kurulu Üyesi



cevap vermekte sıkışık kalmış olarak bu-  
labilmektedirler.

Bu sebeptendir ki liderlerin, kurumsal yö-  
netim anlayışının temel ilkelerini, işlerinin  
ve anlayışlarının merkezine yerleştirerek,  
stratejik planlama ile kurumsal yönetim  
uygulamalarının yol haritasını çizmeleri,  
yeni yöntem ve yenilikçi metodolojilerin  
ortaya konulmasını cesaretlendirmeleri,  
yönetim ve icra kurullarında çeşitliliğe ve  
gerekirse dışardan bir bağımsız görüşe  
yer vermeleri, dönüşümü bir kültür ola-  
rak benimseyerek dönüşüme rehberlik  
etmeleri her zamankinden daha büyük  
bir ihtiyaçtır.

Entegre düşünme ve yapılandırılmaya  
anlam bulan kurumsal yönetim anlayı-

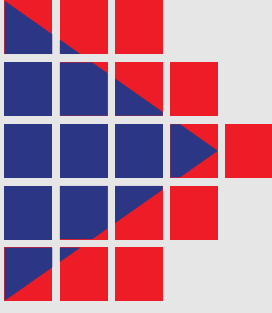
şında, benimsenmiş olan tüm ilkeler ayrı  
ayrı şirket değerini maximize etmeye ve  
paydaş ilişkilerini düzenlemeye zemin  
oluştursa da, bugünün Türkiye’indeki  
gerek Covid19 sebepli iş ve gelir kayıp-  
larını, gerekse konjonktürel zorlukları ve  
sermayeye erişimdeki engelleri dikkate  
alarak, şirketlerin finansal ve stratejik or-  
taklarıyla olan ilişkisine vurgu yapan iki  
temel ilkeye özellikle değinmek isterim:

Sermaye ve diğer finansal kaynak sağ-  
layıcılarının gerçekleştirecekleri yatırım  
kararları açısından bakıldığında, şeffaf  
ve doğru aydınlatma ilkesinin varlığı ile  
güncel muhasebe standartlarına dayan-  
dırılmış sağlıklı finansal raporların ve  
finansal olmayan iş sonuçlarının varlığı

(şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri),  
yatırımcıların en önemli beklentileri ara-  
sında yer almaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışına sahip ol-  
mak elbette ki Aile Şirketleri’nin karşı-  
laştığı tüm sorunlar için tek bir çözüm  
değildir, ancak aile şirketlerinin, “yer-  
leşmiş bir kurumsal yönetim anlayışını”  
şirketleri için temel bir değer önerisi ola-  
rak hayata geçirmeleri önemli bir başarı  
göstergesidir.

Hem sermaye ve stratejik yatırımcıları  
çekmek, hem de diğer finansman sağ-  
layıcılara erişmek için bariyer oluşturan  
iç çevre koşullarını iyileştirmenin tam  
zamanıdır.



# ÇEVİRİM İÇİ EĞİTİM TAKVİMİ

## OCAK-MART 2021

### OCAK 2021

- Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu İhtisas Programı (TAİDER iş birliğinde)
- İzleme Raporu ve Sürdürülebilirlik Çerçevesi Örnekleriyle Kurumsal Yönetim Uyum Raporlaması

**3 yarım gün**

**Yarım gün**

### ŞUBAT 2021

- Şirketler Topluluğunda İlişkili Taraf İşlemleri

**Yarım gün**

### MART 2021

- Uyum Programları (TEİD iş birliğinde) Sorumlulukları
- Kapsayıcı Liderlik Programı – Liderleri bekleyen sürdürülebilirlik konuları

**Yarım gün**

**Yarım gün**

**Şirketlere özel eğitimler için lütfen bizi arayın!**

Eğitimler hakkında detaylı bilgi ve iletişim için; [egitim@tkyd.org](mailto:egitim@tkyd.org), 0212 347 62 00



/türkiye-kurumsal-yönetim-derneği



/KurumsalYonetim



/TKYD\_dernek



/TKYDdernek

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)

# BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

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

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

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

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi 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 BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

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

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

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

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 51 şirket yer almaktadır.

**İş bu sayfadaki veriler, 16 Aralık 2020 tarihine kadar açıklanan verileri içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.**



Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
96,32	21.02.2020	SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.		
92,59	02.11.2020	SAHA
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.		
93,68	07.08.2020	SAHA
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.		
92,91	21.09.2020	SAHA
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.		
95,78	02.10.2020	SAHA
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.		
94,67	23.03.2020	SAHA
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.		
95,85	15.05.2020	SAHA
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		
96,17	27.12.2019	SAHA
Şekerbank T.A.Ş.		
94,21	23.01.2020	SAHA
Coca Cola İçecek A.Ş.		
94,59	02.07.2020	SAHA
Arçelik A.Ş.		
96,02	17.07.2020	SAHA
TAV Havalimanları Holding A.Ş.		
96,67	14.08.2020	SAHA
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)		
95,64	19.10.2020	SAHA
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.		
95,10	05.11.2020	SAHA
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
92,18	17.12.2019	SAHA
Türk Telekomünikasyon A.Ş.		
94,03	14.12.2019	SAHA
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri		
94,03	04.12.2020	SAHA
Turcas Petrol A.Ş.		
95,81	28.02.2020	SAHA
Park Elektrik A.Ş.		
90,19	05.06.2020	SAHA
Aygaz A.Ş.		
94,17	22.06.2020	SAHA
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.		
90,91	05.06.2020	NATIONAL INVESTOR SERVICES DERECELENDİRME A.Ş.
AG Anadolu Grubu (eski Yazıcılar Holding)		
95,62	09.07.2020	SAHA
İhlas Holding A.Ş.		
84,77	29.07.2020	JCR EURASIA RATING
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
85,36	29.07.2020	JCR EURASIA RATING
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.		
96,50	17.12.2019	KOBİRATE

Pinar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.		
93,28	18.11.2020	SAHA
Türkiye Halk Bankası A.Ş.		
94,36	16.07.2020	JCR EURASIA RATING
Global Yatırım Holding A.Ş.		
91,24	23.11.2020	KOBİRATE
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.		
94,40	17.08.2020	KOBİRATE
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.		
92,80	04.11.2020	SAHA
Pinar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.		
93,56	19.11.2020	SAHA
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.		
92,94	11.12.2020	SAHA
Creditwest Faktoring A.Ş.		
88,11	12.06.2020	JCR EURASIA RATING
Pinar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.		
95,25	20.11.2020	KOBİRATE
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.		
96,30	19.08.2020	KOBİRATE
Aksa Akriik Kimya Sanayi A.Ş.		
97,22	20.07.2020	SAHA
Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		
96,29	23.11.2020	SAHA
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		
97,68	11.12.2020	JCR EURASIA RATING
Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.		
95,34	16.12.2019	SAHA
Lider Faktoring		
91,41	07.08.2020	SAHA
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		
93,40	01.06.2020	KOBİRATE
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.		
95,23	24.07.2020	KOBİRATE
Anadolu Sigorta		
95,53	09.11.2020	SAHA
Migros		
95,98	27.12.2019	SAHA
Akmerkez GYO		
94,42	07.12.2020	SAHA
Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		
92,91	30.11.2020	SAHA
TAT Gıda		
94,13	27.12.2017	SAHA
Batıcım		
87,97	29.07.2020	KOBİRATE
EnerjiSA		
94,53	19.12.2019	SAHA
Türkiye Sigorta A.Ş.		
93,13	22.07.2020	SAHA
İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.		
94,55	25.08.2020	KOBİRATE

Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)		
96,30	22.03.2019	KOBİRATE
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)		
96,50	27.12.2019	KOBİRATE
Pasha Bank (Halka Açık Değil)		
91,9	08.06.2020	SAHA
Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)		
94,10	12.10.2020	KOBİRATE
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)		
95,20	23.12.2019	KOBİRATE
Halk Sigorta		
90,02	17.01.2020	SAHA
SÜTAŞ (Halka Açık Değil)		
95,90	30.12.2019	SAHA
Çağdaş Faktoring A.Ş.		
80,00	04.05.2020	KOBİRATE
ÜNSPED (Halka Açık Değil)		
92,17	21.04.2020	SAHA
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)		
96,00	26.12.2019	KOBİRATE
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)		
93,00	26.12.2019	KOBİRATE
Garanti Filo (Halka Açık Değil)		
89,70	16.06.2020	KOBİRATE
Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)		
91,40	23.12.2019	KOBİRATE



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

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

# BASINDA TKYD

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



### TKYD SPK'nın kurumsal yönetimin gelişimine dönük adımlarını destekliyor

**HABER MERKEZİ - TKYD** Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, son dönemde SPK tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019" ve "Sürdürülebilirlik İllkeleri Uyum Çerçevesi" ile kurumsal yönetim tebliğine yapılan değişiklikler hakkında açıklamalarda bulundu. SPK tarafından yayınlanan ilgili çalışmaların şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesine ve iyi uygulamaların hayata geçirilmesine katkı sunacağına ifade eden Ünal, SPK'nın bu alanda attığı



**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal** somut adımları desteklediklerini ve üzerlerine düşen her türlü sorumluluğu yerine getirmeye hazır olduklarını ifade etti. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak 2003 yılından bu

yana kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına, gelişmesine ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçmesine katkıda bulunmak amacıyla faaliyetlerini sürdürdüklerini belirten Ünal, şunları söyledi: "Derneğimizin faaliyetlerine başladığı yıl olan 2003 yılından, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Türkiye için Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınladığı tarihtir ve bu ilkelere kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde daha geniş kesimler tarafından tanınması adına millet olmuştur" dedi.

### Şirketler salgın döneminde eğitime yönelde

Salgın sürecinde yeni çalışma modellerine geçilmesiyle birlikte kişi ve kurumların eğitime daha fazla vakit ayırmasıyla başladığını söyleyen TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TKYD olarak gerek şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğumuz özel eğitimler gerekse her ay düzenlediğimiz çevrim içi eğitimler ile kurumsal yönetim anlayışına katkı sunuyoruz" dedi. Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), salgın sürecinde

de bu süreçte katkı sunmak adına, salgın döneminde de eğitimlere önem veriyor. Bu dönemde yeni iş modellerine geçilmesi, özellikle uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması ile birlikte kişi ve kurumlar eğitime daha fazla vakit ayırma imkanı buldu. Şirketler, kurumsal yönetim alanındaki ihtiyaçlarını daha net bir

### Şirketler salgın döneminde eğitime yönelde

**HABER MERKEZİ** Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), salgın sürecinde düzenlediği çevrim içi eğitimler kişi ve kurumlara destek olmaya devam ediyor. Şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim programları oluşturan TKYD, kapsamlı bir içerikli sunulan genel eğitimler ile de mevcut ve gelecek nesil liderlerin kurumsal yönetimde yetkinleşmesine katkı sağlıyor.

### FEYYAZ ÜNAL: "KURUMSAL YÖNETİM SADECE ŞİRKETLERE DEĞİL, TÜM TÜRKİYE'YE FAYDA SAĞLIYOR"

Kurumsal yönetim yapısının sağlam temellere oturmasını sadece tek şirketlere değil, tüm Türkiye'ye fayda sağlayacağına dikkat çeken Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "Düzenli ve kurallı bir yönetim yapısı, yatırımların geldiği güvenciyi, yatırım girişlerini, şirketlerin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünü artırıyor. Diğer yandan olası sarsıntılara ve krizlere karşı da dayanıklılık sağlıyor. Biz de bu süreçte katkı sunmak adına, salgın döneminde de eğitimlerimize kesintisiz olarak devam ediyoruz. Bir



### TAİDER ve TKYD'den işbirliği anlaşması!

**TAİDER** ile işbirliği anlaşması imzalayan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TAİDER ile işbirliği anlaşmamızın, şirketlerin sürdürülebilirlik alanındaki ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları oluşturmaya yardımcı olacağını düşünmekteyiz" dedi. Ünal, "TAİDER ile işbirliği anlaşmamızın, şirketlerin sürdürülebilirlik alanındaki ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları oluşturmaya yardımcı olacağını düşünmekteyiz" dedi. Ünal, "TAİDER ile işbirliği anlaşmamızın, şirketlerin sürdürülebilirlik alanındaki ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları oluşturmaya yardımcı olacağını düşünmekteyiz" dedi.

### TAİDER ve TKYD'den Sürdürülebilir Şirketler için İş Birliği

**TAİDER** Alle İşletmeler Derneği ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetimi iyi uygulayanlar ile şirketlerin yaygınlaşmasını, alle işletmelerin gelişimi ve sürdürülebilir büyümesini sağlamanın amacıyla 9 Eylül Çarşamba günü çevrim içi bir etkinlikte işbirliği protokolünü imzaladı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TAİDER ile işbirliği anlaşmamızın, şirketlerin sürdürülebilirlik alanındaki ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları oluşturmaya yardımcı olacağını düşünmekteyiz" dedi. Ünal, "TAİDER ile işbirliği anlaşmamızın, şirketlerin sürdürülebilirlik alanındaki ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları oluşturmaya yardımcı olacağını düşünmekteyiz" dedi.

### SİRKETLER, SALGINDA EĞİTİME YÖNELDİ

**TÜRKİYE** Kurumsal Yönetim Derneği'nden (TKYD) yapılan açıklamaya göre, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren TKYD, salgın sürecinde düzenlediği çevrim içi eğitimler kişi ve kurumlara destek olmaya devam ediyor. Şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim programları oluşturan TKYD, kapsamlı bir içerikli sunulan genel eğitimler ile de mevcut ve gelecek nesil liderlerin kurumsal yönetimde yetkinleşmesine katkı sağlıyor. Açıklamada görüşlerine yer verilen TKYD Başkanı Feyyaz Ünal, kurumsal yönetim yapısının sağlam temellere oturmasını

sadece tek şirketlere değil, tüm Türkiye'ye fayda sağlayacağına bellirterek, sunulan kayıtları

**EĞİTİME DAHA FAZLA VAKIT AYIRMA İMKANI BULDULAR** "Düzenli ve kurallı bir yönetim yapısı, yatırımların geldiği güvenciyi, yatırım girişlerini, şirketlerin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünü artırıyor. Diğer yandan olası sarsıntılara ve krizlere karşı da dayanıklılık sağlıyor. Bu dönemde yeni iş modellerine geçilmesi, özellikle uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması ile birlikte kişi ve kurumlar eğitime daha fazla vakit ayırma imkanı buldu. Şirketler, kurumsal yönetim

### Şirketler e

**TÜRKİYE** Kurumsal Yönetim Derneği'nden (TKYD) yapılan açıklamaya göre, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren TKYD, salgın sürecinde düzenlediği çevrim içi eğitimler kişi ve kurumlara destek olmaya devam ediyor. Şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim programları oluşturan TKYD, kapsamlı bir içerikli sunulan genel eğitimler ile de mevcut ve gelecek nesil liderlerin kurumsal yönetimde yetkinleşmesine katkı sağlıyor. Açıklamada görüşlerine yer verilen TKYD Başkanı Feyyaz Ünal, kurumsal yönetim yapısının sağlam temellere oturmasını

## SİRKETLER SALGIN DÖNEMİNDE EĞİTİME YÖNELDİ

**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TKYD olarak gerek şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğumuz özel eğitimler gerekse her ay düzenlediğimiz çevrim içi eğitimler ile kurumsal yönetim anlayışına katkı sunuyoruz" dedi**

**TÜRKİYE** Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) kurumsal yönetimin benimsenmesine ve iyi uygulamalarının hayata geçirilmesine katkı sunması amacıyla düzenlediği eğitimler, şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik eğitim programları oluşturmaya yardımcı olacağını düşünmekteyiz



**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TKYD olarak gerek şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğumuz özel eğitimler gerekse her ay düzenlediğimiz çevrim içi eğitimler ile kurumsal yönetim anlayışına katkı sunuyoruz" dedi**

**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TKYD olarak gerek şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğumuz özel eğitimler gerekse her ay düzenlediğimiz çevrim içi eğitimler ile kurumsal yönetim anlayışına katkı sunuyoruz" dedi**



**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TKYD olarak gerek şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğumuz özel eğitimler gerekse her ay düzenlediğimiz çevrim içi eğitimler ile kurumsal yönetim anlayışına katkı sunuyoruz" dedi**

**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "TKYD olarak gerek şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğumuz özel eğitimler gerekse her ay düzenlediğimiz çevrim içi eğitimler ile kurumsal yönetim anlayışına katkı sunuyoruz" dedi**





# Hala TKYD Üyesi Değil misiniz?

Bireysel ve Kurumsal Üyelik için  
bizimle iletişime geçebilirsiniz.

**info@tkyd.org**

**0212 347 62 00**

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

## SANAL MÜZE GEZİSİ

### Salvador Dali Müzesi

Salvador Dali'nin 14 yaşındayken ilk sergisini açtığı Belediye Tiyatro Binası ilerleyen yıllarda kendisi tarafından müzeye dönüştürülmüştür. İspanya İç Savaşı sırasında hasar alarak harabeye dönen yapı, 1960 yılında Belediye Meclisi kararıyla ünlü ressamın bağışlanmıştır. Salvador Dali de yaşamında önemli bir yere sahip olan bu binayı restore ederek 1974 yılında kendi adını

verdiği müze olarak hizmete sokmuştur. Müzede, sanatçının 4 binin üzerinde eseri bulunmaktadır. Müze, Dali'nin en fazla eserinin yer aldığı sanat kurumu olarak dünyaca ün yapmıştır. Müzede, sanatçının sadece resimleri değil, kolaj, heykel ve mekanik eserleri de yer alıyor. Aynı zamanda sanatçının kişisel koleksiyonunun önemli parçaları olan; El Greco, Marchel Duchamp, Antoni Pitxot gibi sanat tarihinin ünlü isimlerinin eserlerini de ziyaretçilerin izlenimine sunulmuştur.

Bu Sanal Müze Gezisi bilgisayar ya da telefonunuzdan görüntülü olarak gerçekleştirilmektedir. Sanal gezi, profesyonel rehber Timur Guda tarafından yapılacaktır. Görüntüler verilirken rehber müzede eserler, olaylar ve görüntüde olan yapı/müze hakkında yorum ve anlatım yapmaktadır. Sanal gezi sırasında anlatım sürerken rehber yazılı olarak soru sormak ya da notlar iletmek mümkündür. Canlı yayın zoom üzerinden gerçekleştirilecektir. Yayının gerçekleştirileceği zoom bağlantısı, kayıt yaptıranlara 24 ile 48 saat öncesinden e-posta yöntemi ile paylaşılacaktır.

**Tarih: 6 Ocak 2021**

**Saat: 11.00-13.00**



## MÜZİK

### Salzburg Symphony Chamber Orchestra

Turkcell Platinum Istanbul Night Flight konserler serisi, Avrupa'nın en iyi event ödülleriyle 4. sezonunda dinleyicisiyle buluşmaya hazırlanıyor.

Dünyaca ünlü Hollywood starı The Music Critic Show gösterisiyle John Malkovich, Grammy sahibi ve otoritelerce enstrümanında en iyisi olarak nitelendirilen Yo-Yo Ma, dünyaca ünlü Şef Jürgen Bruns yönetiminde Berlin Symphony Chamber Orchestra, her zamanki gibi özel quartet ekibiyle Karsu, Salzburg Symphony Chamber Orchestra ve 20 Şubat'ta Conductor / Composer Tuluğ Tırpan yönetiminde 80 kişilik kadrosuyla An Epic Symphony § Hayko Cepkin ve 27 Şubat'ta An Epic Symphony § Manga olarak ilk kez dinleyici karşısına çıkıyor. Birinci bölümde, ülkemizden dünyaya mâl olmuş sanatçı Korhan Başaran'ın koreografisi ve usta oyuncu Yurdaer Okur'un, Nazım Hikmet'in destansı eseri olan Kuvay-i Milliye performansını görme fırsatı bulacaksınız.

**Tarih: 22 Ocak 2021**

**Yer: Volkswagen Arena, İstanbul**

# MÜZİKAL

## (7) Şekspir Müzikali



Salgının devam ettiği şu günlerde tiyatrodan uzak kalmak istemeyenler için birçok tiyatro perdelerini çevrim içi ortamlarda izleyiciye açtı. Bunlardan biri de Haluk Bilginer'in muhteşem performansını izleyebileceğiniz Şekspir Müzikali. Pasaj Müzik'in youtube kanalında yayınlanan müzikal, seyircilere 2 saatlik müzik şöleni sunuyor. Doğarız ve ölürüz: bu ikisi arasında da bir şeyler yaşarız. "7" müzikali bu "bir şeyler" üzerinedir. Ergenlikle yaşlılık arasında insanın geçtiği birtakım "durakların", "7 perdelik ömrümüzün" müzikalidir "7".

2010 Afife Tiyatro Ödülleri'nde "Yılın En Başarılı Sahne Müziği" ödülünü alan müzikalde Haluk Bilginer'in yanında Evrim Alasya, Selen Öztürk, Zeynep Alkaya ve Tuğçe Karaoğlan performans sergilemektedir.

# SİNEMA

## 17.Akbank Kısa Film Festivali

Kısa filmlerin yapımını özendirme, gösterimini sağlamak ve ülke sinemasına katkıda bulunmak amacıyla yola çıkan Akbank Kısa Film Festivali, 22 Mart - 1 Nisan 2021 tarihleri arasında 17. kez düzenlenecek.

Her geçen yıl biraz daha büyüyen etkinlik, ulusal ve uluslararası olmak üzere iki ana yarışmalı bölümün yanı sıra, sinema sektöründeki deneyimli isimlerin birikimlerini aktardığı çeşitli atölye çalışmalarına, söyleşilere ve masterclasslara sahne olmaktadır. Cannes, Berlin, Venedik gibi dünyanın önde gelen film festivallerinden birçok film her yıl programda yer alıyor. 2017 senesinde ilk kez açılan "Forum" bölümü ile, kısa filmlerin senaryo aşamasından desteklenmesi ve projelerin geliştirilmesine yönelik eğitimler düzenleniyor.

Festival şimdiye kadar, Abbas Kiarostami, Reha Erdem, Jessica Woodworth, Yeşim Ustaoglu, Cafer Panahi, Ahmet Uluçay, Tayfun Pirselimoglu, Coşkun Aral, Barış Pirhasan gibi çok sayıda yerli ve yabancı değerli sanatçıyı masterclasslar ve filmleriyle ağırladı.

**Yer: Akbank Sanat, Beyoğlu İstanbul**

**Tarih: 22 Mart-1 Nisan 2021**



## YAPAY ZEKA ÇAĞINDA REKABET

Dijital bir dönüşüm yaşıyoruz. 21. yüzyılın başından itibaren başlayan dijital değişim, salgınla birlikte hız kazandı. Toplumun her birimi siyasetten, ekonomiye daha fazla dijital araçlarla yüz yüze kaldı. Robotlar, yapay zekalar her geçen gün daha fazla hayatımıza girdi. Şirketlerdeki geleneksel iş yapış biçimleri de bu değişimden payını aldı. Teknolojinin gelişmesi ve dijitalleşme sektörleri birçok kolaylık sağlarken yönetim konusundaki sorunlar henüz aşılabilmiş değil. Dijital dönüşüm şirketleri; yeni girişimlere, yeni düzenleyici regülasyonları hayata geçirmeyi ve tüm bu değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetmeye teşvik ediyor. Marco Iansiti ve Karim Y. Lakhani algoritmaların ve ağların yönettiği bir dünyada strateji ve liderliği anlatan eseriyle günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmenin sırlarını veriyor.

Harvard İşletme Okulu'nda işletme profesörü olan Marco Iansiti aynı zamanda Teknoloji ve Operasyon Yönetimi biriminin başkanı ve Dijital İnişyatif eş başkanıdır. Karim Y. Lakhani de aynı okulda profesör ve Ulusal Ekonomik Araştırmalar Bürosu araştırma görevlisidir. Lakhani aynı zamanda Harvard İnovasyon Bilimleri Laboratuvarı'nın kurucusu ve ortak yöneticisi, Harvard Dijital İnişyatif eş kurucusudur.



## HIZLI VE YAVAŞ DÜŞÜNME

Rasyonel yargı ve karar alımını sorgulayan ufuk açıcı psikoloji çalışmasıyla 2002 Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görülen Daniel Kahneman, çağımızın en önemli düşünürleri arasında yer alıyor. Fikirleriyle ekonomi, tıp ve siyaset dahil pek çok alanı etkilemiş olan yazar, bu kitapta yıllardır sürdürdüğü araştırmaların sonuçlarını bir araya getiriyor.

Okuyucuyla canlı bir sohbet giren yazar, sezgimize ne zaman güvenip güvenmeyeceğimizi ve yavaş düşünmenin ne zaman daha iyi olacağını öğretiyor. İş ve özel yaşamımızda seçimlerimizi nasıl yaptığımızı ve başımıza sık sık dert açan zihinsel hatalardan korunmanın farklı tekniklerini nasıl kullanacağımızı gösteriyor. Hızlı ve Yavaş Düşünme, düşünmeyle ilgili düşüncelerinizi sonsuza dek değiştirecek.



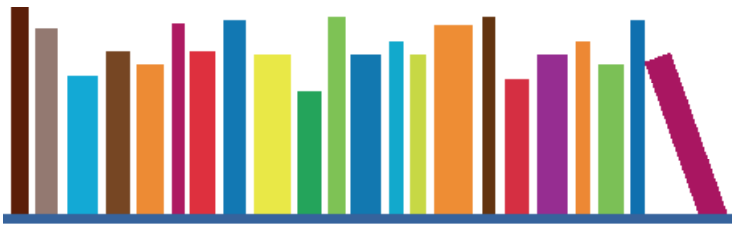
## LİDERLİK, HARVARD BUSINESS REVIEW'DEN EN ETKİLİ LİDERLİK FİKİRLERİ

Ünlü filozof Herakleitos'un M.Ö 535-475 yılları arasında söylediği, "değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" sözünün anlamını bugün dünyanın her yerinde fazlasıyla deneyimliyoruz. Uyum sağlayanın varlığını sürdürebileceği ve diğer taraftan uyum sağlayamayanın yok olmaya mahkum olduğu bir dönemdeyiz. Bu değişim sürecini yönetecek liderlere ihtiyacımız var. Liderlik alanının en etkili uzmanlarının Harvard Business Review'den derlenen 10 makalesi, yeni liderlik anlayışını uygulamak zorunda olan her yönetici için altın değerinde. Bu kitapta hem kendilerini hem de şirketlerini değişime hazırlamak isteyen yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak fikirleri bulacaksınız.hazırlamak isteyen yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak fikirleri bulacaksınız.

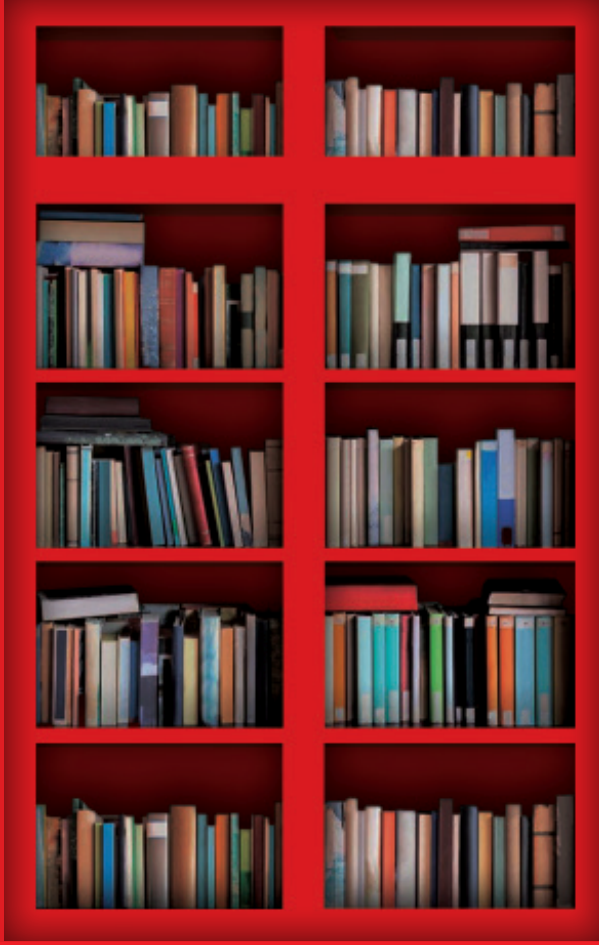




*En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal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



KURUMSAL  
YÖNETİM  
KÜTÜPHANESİ



# TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

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

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

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.



[www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com](http://www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com)