



TKYD XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nden iş dünyasına mesaj:

DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİREBİLEN ÜLKELER ULUSLARARASI REKABETTE AYAKTA KALACAK



Dr. Tamer Saka
TKYD Başkanı



Orhan Turan
TÜSİAD Başkanı



İbrahim Ömer Gönül
SPK Başkanı



Prof. Dr. İlber Ortaylı
Tarihçi-Yazar



Serdar Çelik
OECD Sermaye Piyasaları ve
Finansal Kuruluşlar Dairesi Başkanı

keyif taneleri

100
TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN YÜZÜNCÜ YILI

Türkiye Cumhuriyetinin 100. yılında
sektörde öncü firma olma yolunda emin adımlarla ve
özverili çalışma prensibimiz ile tüketiciye en kaliteli
ürünlerimizi sunmaya devam ediyoruz.



ADALILAR KURUYEMIŞ ANONİM ŞİRKETİ

Kozluk Mahallesi, Ada Sanayi Caddesi No:4

ERENLER/SAKARYA

www.adalilar.com | info@adalilar.com

444 54 71



DR. TAMER SAKA
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli üyelerimiz ve okuyucularımız,

Cumhuriyetimizin 100. yılını büyük bir coşku ve gururla kutladığımız, ülkemizin kurucusu Büyük Önder Mustafa Kemal Atatürk ve kahraman vatanseverleri bir kez daha rahmet ve minnetle andığımız 2023'ü geride bırakıyoruz. 2023'te aynı zamanda; bir avuç idealist gönüllü tarafından kurulan ve bugün ülkemizin en etkili sivil toplum kuruluşlarından biri haline gelen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) de 20. yılını kutladık.

TKYD olarak, Cumhuriyetin ikinci 100 yılına, kurumsal yönetim kaldırıcı ile ülkemizin kalkınması ve Atamızın istediği gibi "daima ileriye gitmesi için" planladığımız projeler ve bunları gerçekleştirmek için taşıdığımız büyük heyecan ve yüksek motivasyonla giriyoruz. Geçtiğimiz 20 yılda; özel sektör, kamu ve sivil toplum alanında yaptığımız çalışmalarla, ülkemizde kurumsal yönetimin duyulmasını, tartışılmasını ve kavranmasını sağladık, farkındalığı artırdık. Türk iş dünyası artık kurumsal yönetimi biliyor, sorguluyor ve imkânları dahilinde uygulamak istiyor. Çünkü adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkelerini uygulamak, "iyi yönetim" ve dolayısıyla esnek, dayanıklı ve sürdürülebilir kurumlar anlamına geliyor.

Dünya her geçen gün daha rekabetçi hale geliyor, teknolojik gelişmeler büyük bir hızla sosyal hayatı, tüketici davranışlarını ve iş yapış şekillerini değiştiriyor. Siyasi ve ekonomik kararların birlikte şekillendiği, risklerin ve belirsizliğin arttığı bu ortamda; kurumsal yönetim kavramının çok daha fazla konuşulması, yaygın kitlelere ulaşması, davranışsal boyutta içselleştirilmesi gerekiyor. Şirketlerin vizyonunu ve stratejilerini belirleyen, denetim ve kontrol mekanizmalarını kuran, yatırım kararlarını alan yönetim kurulları da elbette, bu sürecin en önemli ve en kritik organı. Yatırımcıların ilgisini çekmek, rekabet üstünlüğü sağ-

lamak ve uzun ömürlü olmak isteyen şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üye ve kadın üye sayısının artırılması, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları uygulanması gündemimizde ağırlıklı olarak yer almaya devam edecek.

Kıymetli kurumsal yönetim gönüllüleri,

21 Kasım 2023'te 15. kez düzenlediğimiz Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde de gündemimiz; dünyadaki hızlı değişim ve dönüşüm ortamında Türkiye'de ve dünyada kurumsal yönetimin geleceği oldu. İçeriği ve birbirinden değerli konuşmacıları ile büyük ilgi gören ve gün boyunca sosyal medyadan da canlı olarak takip edilen zirvemizle ilgili ayrıntılı bir özete dergimizde yer verdik; ilgiyle okuyacağınızı düşünüyorum.

Zirvemizde ayrıca "Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı" isimli kitabımızın tanıtımını da yaptık. Kitabımızda Türkiye'de ve dünyada kurumsal yönetimin tarihsel gelişimini anlatırken, OECD perspektifinden kurumsal yönetimin geleceğine de ışık tuttuk. TKYD'nin 20 yılına damgasını vuran başkanları ve iş dünyası liderleriyle yaptığımız 23 röportajda; kurumsal yönetimin aile şirketlerini, yönetim kurullarını, kriz yönetimini, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve yeni kuşakları nasıl etkilediğini farklı bakış açıları ile ortaya koyduk. "İyi yönetim" konusuna ilgi duyan her kişi ve kurumun kütüphanesinde olması gerektiğini düşündüğümüz kitabımızı, kısa bir süre sonra seçkin kitapçevlerinden ve online kitapçılardan temin edebilirsiniz.

2024 yılına, geçtiğimiz birkaç yılda küresel olarak yaşanan sağlık, iklim, biyolojik çeşitlilik, jeopolitik ve ekonomik krizlerin ve çok yakınımızdaki savaşların etkisinde giriyoruz. Dünya; Birleşmiş Milletler'in 2030 yılı için hedeflediği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan her gün biraz daha uzaklaşıyor. Yoksulluğun sona erdirilmesi, çevrenin korunması, iklim krizine karşı önlem alınması, refahın adil paylaşımı ve barış hedeflerinden uzaklaşılmasının tek nedeni, elbette bu krizler değil. Küresel anlamda bir kurumsal yönetim sorunu da yaşanıyor. Devletlerin de şirketler kadar iyi yönetilmesi gereken bu dönemde ülke olarak hedefimiz, kişi başına milli gelirimizi iki katına çıkararak 20 bin dolarlık seviyeye getirmek. Bu ortamda dahi hedefimize ulaşmamızın imkânsız olmadığını düşünüyorum.

Mustafa Kemal Atatürk; yıllarca süren savaşlar sonrasında viraneye dönen, büyük acılar çekmiş, yokluk, yoksulluk ve yalnızlık içindeki bir ülkeyi kısa sürede ayağa kaldırmayı başarmıştı. Çağdaş, modern, ilerici ve demokratik bir ülke kurdu; ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel bir dönüşüm gerçekleştirdi.

Bugün, dünyanın en büyük 20 ekonomisinden biriyiz ve 20 bin dolar hedefi için çözüm yolu önümüzde duruyor: Kurumsal yönetim ilkelerinin bir seferberlik ruhu ile her sektörde, her kurumda uygulanması. 100 yıl önce başarmıştık; şimdi işimiz çok daha kolay, yine başarabiliriz. Yeni yılınızı kutluyor, Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılında ülkemizde ve tüm dünyada sevgi, barış ve huzur ortamının hakim olmasını diliyorum.

Sevgi ve saygılarımla...



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
adına sahibi
DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni
TANLA YUMRUKÇAL
tyumrukcal@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalCILAR@tkyd.org

Yönetim Adresi

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

Yapım

Mineral Medya
Hattat Kamil Sok.
Anadolu Apt. No: 13/6 - 34180
Bahçelievler-İstanbul
Tel: 0542 238 00 07
bilgi@mineralmedya.com
www.mineralmedya.com

Baskı ve Cilt Matbaa

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

Sertifika No: 45463

Yayın Türü

Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi
TKYD'nin altı ayda bir yayımlanan
üyelerine özel yayın organıdır. 1500 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.

OCAK 2024'te basılı olarak yayımlanmıştır.

ISBN 1308 - 1780

4 TKYD'DEN HABERLER

- TKYD tüzel üyelerinin CEO ve
C-Level yöneticiler toplantısı,
Moda Deniz Kulübü'nde gerçekleştirildi



- TKYD ve TİSK yeni bir iş birliği
anlaşması imzaladı

- TKYD ve BCG Türkiye, ortak projelere
imza atacak



- "Şirketlerin Sürdürülebilirliği ve
Kurumsal Yönetim Etkisi" Paneli
düzenlendi

- Geleneksel Üye Buluşması TSKB
Cennet Bahçesi'nde düzenlendi

- Kurumsal Yönetim Değerlendirme
Raporu 2021 araştırmasının sonuçları
açıklandı



- TKYD'nin Anadolu Panelleri üç şehir
ile devam etti

12 KAPAK

TKYD XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nden iş dünyasına mesaj:
Değişimi gerçekleştirebilen ülkeler uluslararası rekabette ayakta kalacak



16 RÖPORTAJ

- Orhan Turan

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

"Kurumsal yönetim, şirketler için
günümüzün belirsizlik ortamında,
kartopu etkisi yapan krizleri ve gelecek
risklerini yönetmenin anahtarı"



MAKALE

20

**SERDAR ÇELİK**

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)
Sermaye Piyasaları ve Finansal Kuruluşlar Dairesi Başkanı

“Kurumsal yönetimde yeni dönem:
Güncellenmiş G20/OECD
Kurumsal Yönetim İlkeleri”

30

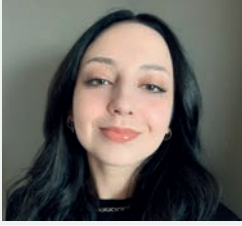
CAN SELÇUKİ

Türkiye Raporu Direktörü
TKYD Ekonomi Danışmanı

“Ucuz büyüme değil,
verimli kalkınma dönemi”



34

**DİLARA BASALAK**

StratejiCo. – Yönetim Danışmanı

“Deprem sürecinde kurumsal yönetim
deneyimi”

38

GÖZDE YALAZI ÖZBEK

BCG Türkiye Yönetici Ortağı ve Genel Müdürü

“Kurumsal yönetimin gerekliliğine inanırken,
gereklerini ne kadar yapıyoruz?”



40

**PROF. DR. AYLİN ATAAY SAYBAŞILI**

Galatasaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
Öğretim Üyesi ve KUYDEM Müdürü

BİST-100 şirketlerinin kurumsal yönetim
ilkelerine uyum değerlendirmesi

DR. BURAK KOÇER

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
Kurumsal Yönetim Değerlendirme
Raporu Proje Grubu Lideri



44 TÜZEL ÜYELERİMİZDEN HABERLER

- Borusanlılar'dan Cumhuriyetin 100. yılında Anıtkabir'e
anlamli ziyaret

- Fermada LED, Türkiye'yi aydınlatıyor



- Gökçetekin, 2023 Heroes Kadın
Liderler Küresel 100 listesine seçildi

NİLHAN ONAL GÖKÇETEKİN
Hepsiburada CEO'su



- Sütas, Dünya Gıda Günü'nde, sürdürülebilirlik karnesini paylaştı

24 HABER

- “Cumhuriyetin
100. Yılında
Kurumsal Yönetimin
20 Yılı”



54 TÜRKİYE'DEN HABERLER

- Halka arz olan her iki şirketten birinin yönetim kurulunun tamamı erkek
- Yönetim Kurulunda Kadın Derneği “Gelecek İçin Kadın Zirvesi”ni gerçekleştirdi
- Türkiye İş Ahlakı Zirvesi'nin 8.'si İstanbul'da yapıldı
- Aile şirketlerini bekleyen risklerin başında kurumsallaşamama geliyor
- Dijital Anadolu Projesi, yeni dönemine Antalya'dan başladı
- Döngüsel ekonomi: İş dünyası açısından neden önemli?

57 DÜNYADAN HABERLER

- ABD'de 1 milyar dolarlık şirketlerin iflası hızlandı
- İngiltere, yabancıların şirket almasından rahatsız

58 BASINDA TKYD

60 BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

62 ETKİNLİK

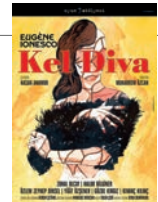
SERGİ

- Cumhuriyetin
Yüzü



TİYATRO

- Kel Diva



KONSER

- Sonsuz Ufuklar



64 KİTAPLIK

TKYD tüzel üyelerinin CEO ve C-Level yöneticiler toplantısı, Moda Deniz Kulübü'nde gerçekleştirildi



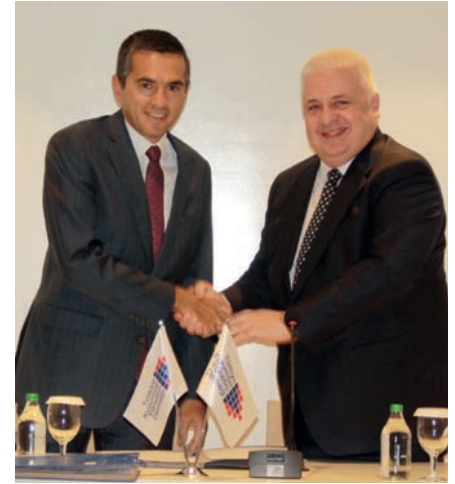
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, tüzel üyelerimizin CEO ve C-Level yöneticileri ile bir araya geldiğimiz kahvaltı organizasyonumuzu, Cenk Endüstri Tesisleri İmalat ve Taahhüt A.Ş. sponsorluğunda, 29 Eylül 2023'te tüzel üyemiz olan Moda Deniz Kulübü'nde gerçekleştirdik. Kahvaltı organizasyonumuzun açılış konuşmasını Başkanımız Dr. Tamer Saka yaptı. Dünyada ve Türkiye'de yaşanan ekonomik gelişmeler üzerine değerlendirmelerin yapıldığı panelimizde; Dr. Tamer Saka, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz ve Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Köşe Yazarı Vahap Munyar, TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki moderatörlüğünde panelist olarak yer aldı.

TKYD ve TİSK iş birliği anlaşması imzalandı

TKYD, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ile iş birliği-ne imza attı. Başkanımız Dr. Tamer Saka ve TİSK Başkanı Özgür Burak Akkol'un imza attığı iş birliği protokolü ile kurumsal yönetim alanında

farkındalığın daha da artırılması için ortak projeler hayata geçirilecek.

Türk işverenlerini yurt içi ve yurt dışında temsil etme yetkisi olan tek üst kuruluş olan TİSK ve TİSK'in eğitim platformu olan TİSK Akademi, TKYD ve TKYD Enstitü'nün iş birliğinde ilgili sektörlere yönelik ortak eğitim programları düzenleyecek. İş birliği kapsamında; ortak proje başvuruları gerçekleştirilmesi, ortak araştırma, raporlama ve yayın çalışmaları yürütülmesi, TİSK Akademi ile TKYD Enstitü iş birliğinde ilgili sektörlere yönelik ortak eğitim programları düzenlenmesi sağlanacak.



TKYD ve BCG Türkiye ortak projelere imza atacak

Derneğimiz arasına yeni katılan üyeleri ve geliştirdiği iş birlikleriyle büyümeye devam ediyor. TKYD, tüzel üyesi olan dünyanın önde gelen yönetim danışmanlık şirketlerinden Boston Consulting Group Türkiye (BCG Türkiye) ile bir iş birliğine imza attı.

Derneğimiz Başkanı Dr. Tamer Saka ve BCG Türkiye Yönetici Ortağı

ve Genel Müdürü Gözde Yalazı Özbek'in imza attığı iş birliği protokolü ile kurumsal yönetimin daha da yaygınlaştırılması için projeler hayata geçirilecek. İş birliği kapsamında Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası çalışması hayata geçirildi. Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası çalışmasına www.tkyd.org.tr sitemizden ulaşabilirsiniz.



LOGO

Farklı sektörlerden
binlerce şirket
Logo Yazılım'la 1-0 önde!



“Şirketlerin Sürdürülebilirliği ve Kurumsal Yönetimin Etkisi” paneli düzenlendi

“Şirketlerin Sürdürülebilirliği ve Kurumsal İtibarda Kurumsal Yönetimin Etkisi” panelini, 8 Kasım 2023 tarihinde tüzel üyemiz olan Büyük Kulüp’ün üyelerine özel ve derneğimizin üyelerinin katılımına açık olarak, Büyük Kulüp ev sahipliğinde düzenledik. Panelde; Başkanımız Dr. Tamer Saka, TKYD Danışma Kon-

seyi Üyesi, Acar Stratejik Danışmanlık Kurucusu Aclan Acar ve TKYD Danışma Konseyi Üyesi, Yönetim Danışmanı Mehmet Göçmen panelist olarak yer alırken, panelin moderasyonunu BloombergHT TV Genel Yayın Yönetmeni Açıl Sezen yaptı.



Geleneksel Üye Buluşması TSKB Cennet Bahçesi’nde düzenlendi



Derneğimizin her yıl geleneksel olarak düzenlediği Üye Buluşması, 5 Ekim 2023’te TSKB Cennet Bahçesi’nde düzenlendi. Derneğimizin Üye Buluşması Başkanımız Dr. Tamer Saka’nın açılış konuşması ile başladı.

Dr. Tamer Saka, TKYD’nin 2003 yılından itibaren faaliyetlerini yürüttüğünü belirterek, “Kurumsal yönetimin yalnızca şirketlere değil, tüm Türkiye’ye büyük fayda sağlayacağı fikrinden hareketle faaliyetlerimizi yürütüyor, derneğimize katılan yeni üyelerimizle birlikte bu anlayışı yaymaya devam ediyoruz. TKYD’nin üyeleriyle birlikte kurumsal yönetimin ülkemizdeki gelişimine hep birlikte katkı sunuyoruz. Bu kapsamda şirketlerin kurumsal yönetim kapasitelerinin artırılması, yönetim süreçlerinin çağın gereklerine uygun olarak düzenlenmesi, finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve kamuoyunun bilgilendirilmesine yönelik kapsamlı çalışmalar yürütüyoruz” dedi.

“Şirketlerin sürdürülebilir bir yapıya sahip olmalarını hedefleyerek büyüyüyoruz”

Türkiye’nin kalkınması için bu yönde faaliyet gösteren bütün kurumlarımızın sağlam temellere oturması, ‘başarılı bir kurumsal yönetim yapısı’ oluşturabilmelerinden geçiyor. TKYD olarak, kurumsal yönetimin; karar alma mekanizmalarında, yönetim kurulu toplantılarında ve kurumların tüm kademelerinde sağlıklı biçimde uygulanmasını kapsayan davranışsal yönetim alanında henüz kat etmemiz gereken uzun bir yolumuz olduğuna inanıyoruz” diyen Saka, konuşmasına şöyle devam etti: “Derneğimizin üyeleri ve yeni katılan üyelerimizle birlikte şirketlerin güçlü ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmalarını hedefleyerek büyümeye devam ediyoruz. Kurumsal yönetim yalnızca şirketlerimiz için değil ülkemiz için de gereklidir. Eğer biz ülkemize yatırım çekmek isti-



yorsak hukuki altyapıları, şirketler üzerindeki düzenlemeleri ve teşvik sistemlerini muhakkak düzenlemeliyiz. Bunu da ancak kurumsal yönetimi hem devlet hem de şirket yönetimlerinde etkin bir şekilde uygulayarak başarabiliriz. 2024 yılında da kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda şirketlere destek vermeye devam edeceğiz. Kurumsal yönetim anlayışını ülkemiz geneline yaymak, bu kavramı yaşatmak ve her daim canlı tutmak zorundayız. Vakit kaybetmeden hem kurumlarımız ve paydaşlarımız hem de içinde bulunduğumuz ekosistem için harekete geçmemiz gerekiyor.”

Açılış konuşmasının ardından Gazeteci Mete Belovacıklı, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü ve Köşe Yazarı Vahap Munyar, Türk iş dünyasının gündemi üzerine bir sohbet gerçekleştirdi.

“Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021” araştırmasının sonuçları açıklandı



Derneğimizin her yıl geleneksel olarak düzenlediği Üye Buluşması'nda “Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021” verileri de açıklandı. Rapora göre; yönetim kurulu ortalama görev süresinin 10 yılın üstünde olan şirketlerin oranı 2019'da yüzde 54 iken, 2012'de yüzde 20'ye düştü.

Derneğimizin 5 Ekim'de gerçekleştirilen Üye Buluşması'nda “Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021” verileri, düzenlenen bir panelle açıklandı. Panel öncesi Borsa İstanbul şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarını içeren “Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021” verilerine ilişkin özet veriler, Galatasaray Üniversitesi İİBF Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı tarafından katılımcılara aktarıldı. Panelin konuşmacıları; Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Dr. Ekrem Arıkan, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve Galatasaray Üniversitesi İİBF Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı oldu. Panel, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Burak Koçer moderasyonunda düzenlendi.

Raporun amacı BİST 100 endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal yönetim raporlama kalitesi, zorunlu olmayan ilkelere uyum durumu ve kurumsal yönetim uygulamalarının incelenmesi olarak öne çıkıyor.

Menfaat sahipleri uyum oranı 2019'da yüzde 84,1 iken 2021'de 89,4 oldu

Raporda; Kurumsal Yönetim Uyum Durumu; BİST 100 bölümlere göre uyum düzeyi yönetim kurulunda 2019'da yüzde 72,8, 2021'de yüzde 74,5, menfaat sahipleri 2019'da yüzde 84,1, 2021'de yüzde 89,4, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık 2019'da yüzde 86,6, 2021'de yüzde 90,5, pay sahipleri 2019'da yüzde 84,8, 2021'de yüzde 83,9 olarak açıklandı.

Kurumsal Yönetim Uyum Durumu Yönetim Kurulu'nda BİST 30 bölümlere göre uyum düzeyi ise; pay sahipleri 2019'da yüzde 82,5, 2021'de 84,5, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık 2019'da yüzde 92, 2021'de 96,4, menfaat sahipleri 2019'da yüzde 89,7, 2021'de 94,8, yönetim kurulu ise 2019'da yüzde 74,5 2021'de ise 76,6 olarak açıklandı.

Raporda ayrıca; kurumsal yönetim uyum durumu rapor-

lama kalitesiyle ilgili olarak hatalı uyum beyanlarında 0,6 puanlık bir artış gözlemlendiği belirtiliyor. Açıklama kalitesi halen gelişime açık bir konu olarak yerini korurken, geçersiz açıklamalar oranında ise yüzde 58'den yüzde 41'e gerileme yaşandı. Gerileme yaşanması, şirketlerin uymadıkları ilkelerle ilgili açıklamalara daha fazla önem vermeye başladıklarını gösteriyor.

Raporun “Menfaat Sahipleri” bölümünde ise; ilkelere uyum oranında artış, 2019'da yüzde 84,1 iken 2021'de 89,4 oldu. SPK tarafından Kurumsal Yönetim Tebliği'nde 2020'de yapılan değişikliklerle Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nin yürürlüğe girmesi ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yapılan “İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri”ne ilişkin düzenlemelerin etkisi olarak yorumlandı.

Menfaat sahiplerinin çıkar ve görüşlerinin dikkate alınması BİST 100'e göre 2019 yılında yüzde 55, 2021 yılında ise 62,3, BİST 30'da ise 2019'da yüzde 67, 2021'de ise yüzde 85,7 olarak açıklandı.

Kadın üye oranı için asgari yüzde 25'lik hedef belirlenmesi (İlke 4.3.9) ilkesine uyum oranı BİST 30'da yüzde 13'ten yüzde 32'ye BİST 100'de yüzde 10'dan yüzde 16'ya yükseldi.

Yönetim kurulu ortalama görev süresi 10 yılın üstünde olan şirketlerin oranı 2019'da yüzde 54 iken, 2021'de yüzde 20'ye düştü. Şirket dışı görevlerin sınırlandırılması maddesinde ise üyelerin başka görevler almasını sınırlandıran bir politikaya sahip olan şirketlerin oranı yüzde 12 olarak açıklandı.

BİST 100 şirketlerinin yüzde 12'sinde yönetim kurulu başkanı aynı anda CEO görevini de üstleniyor. Şirketlerin yüzde 28,8'i yönetim kurulu performans değerlendirme gerçekleştirdiğini beyan etmiş ve bu şirketlerden yüzde 5'i performans değerlendirmesinde bağımsız uzmanlardan yararlandığını bildirmiş.

TKYD'nin Anadolu Panelleri üç şehir ile devam etti

Derneğimiz, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'nin her yerindeki şirketler tarafından benimsenmesini sağlamak için "Anadolu Panelleri"ne devam ediyor. TKYD yöneticileri ve uzman isimlerin katıldığı etkinliklerin son durakları **Eskişehir, Denizli ve Sakarya** oldu.



ESKİŞEHİR

Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde, Eskişehir Sanayi Odası ev sahipliğinde 26 Eylül 2023 tarihinde "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" panelimizi gerçekleştirdik. Panel öncesinde Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, ekonomi ve politik gündem üzerine değerlendirmelerini katılımcılarla paylaştı.

Panelde; Başkanımız Dr. Tamer Saka, Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Celalettin Kesikbaş, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Köşe Yazarı Vahap Munyar moderatörlüğünde panelist olarak yer aldılar.

Panel sonrasında ise Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Burhan Taştan, katılımcılara "Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi" hakkında bilgi verdi.

"Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi" hakkında bilgi verdi. Ardından Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, Türkiye'nin ekonomik ve politik gündemi hakkında kısa bir değerlendirme yaptı.

Etkinliğin son bölümünde ise Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz'un moderatörlüğünü yaptığı panelde, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Denizli Sanayi Odası Başkanı Selim Kasapoğlu, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, İş GSYO, Akmerkez GYO, BluTV Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Özge Bulut Maraşlı soruları yanıtladılar.



SAKARYA

Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde, Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası ev sahipliğinde 2 Kasım 2023 tarihinde "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" panelimizi gerçekleştirdik. Panel öncesinde Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Burhan Taştan, şirketler için hazırladığımız "Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi" hakkında bilgi verdi.

Açılış konuşmalarının ardından düzenlenen panelde Başkanımız Dr. Tamer Saka, Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Akgün Altuğ, TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Süttaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Genel Müdürü Murat Bilgiç, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz moderatörlüğünde görüşlerini paylaştılar.



DENİZLİ

TKYD'nin Anadolu Panelleri kapsamında 1 Kasım'daki durağı Denizli oldu. Etkinlik, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde, Denizli Sanayi Odası ev sahipliğinde 1 Kasım 2023'te yapıldı. Buluşmada Saha Rating Yönetim Kurulu Başkanı Sühan Seçkin şirketler için hazırladığımız

Sağlam bir geleceğin sınırları çizildi...

Yarınlar, çizdiğimiz hedeflere göre şekillenir. Nasıl bir gelecekte yaşamayı düşünüyorsak, bugün ona uygun hareket ederiz. Biz, öncelikle hayallerin peşinden kararlılıkla gitmemize imkân veren bir dünyada yaşamak istiyoruz. Alarko Şirketler Topluluğu olarak her adımımızı sağlam bir gelecek için atıyoruz.



ALARKO HOLDİNG A.Ş.

TAAHHÜT GRUBU • ENERJİ GRUBU • SANAYİ VE TİCARET GRUBU • TURİZM GRUBU • ARAZİ GELİŞTİRME GRUBU • TARIM GRUBU • YATIRIM GRUBU

www.alarko.com.tr

TKYD XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nden iş dünyasına mesaj:

DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİREBİLEN ÜLKELER ULUSLARARASI REKABETTE AYAKTA KALACAK



Derneğimizin düzenlediği XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, kamu ve iş dünyasından uzman isimlerin katılımıyla 21 Kasım'da Tekfen Tower Konferans Salonu'nda Yenibiriş ana sponsorluğunda gerçekleşti. Açılış konuşmalarını yapan Derneğimiz Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, “Eski yönetim alışkanlıklarında ısrar ederek ileri gitmemiz mümkün değil” derken, SPK Başkanı İbrahim Ömer Gönül kurumsal yönetim anlayışının arttığına ve halka açılan şirketlerin kurumsallaşmasını hızlandırdığına dikkat çekti. Zirvenin kapanışında konuşan TÜSİAD Başkanı Orhan Turan ise kurumların yönetiminde değişimi gerçekleştirebilen ülkelerin uluslararası rekabette ayakta kalacaklarının altını çizdi.



yüzyılı karşıladığımız bu dönemde, daha farklı düşünmek, işlerimizi daha farklı ele almak ve bugün dünden yaptığımızdan daha farklı bir şekilde işlerimizi yönetmek zorundayız. İstedğimiz kadar dijitalleşmeye, yeşil dönüşüme, kurumsal yönetim ilkelerine, katma değer yaratmaya odaklanalım, eğer içinde bulunduğumuz ekosistemde bir aksilik varsa bu durum şirketlerimizi, kurumlarımızı sınırlayacaktır. Bu nedenle hiç vakit kaybetmeden hem kurumlarımız ve paydaşlarımız hem de içinde bulunduğumuz ekosistem için harekete geçmemiz gerekiyor.”

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyetlerini sürdüren Derneğimiz 21 Kasım 2023 tarihinde “XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi”ni düzenledi.

Sunuculuğunu gazeteci Özlem Gürses’in yaptığı XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi’nin ana teması, “II. Yüzyılda Başarının Anahtarı: Kurumsal Yönetim” oldu. Zirvenin açılış konuşmalarını Başkanımız Dr. Tamer Saka ve SPK Başkanı İbrahim Ömer Gönül yaptı.

Derneğimiz Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, “Cumhuriyetimizin 100. yılını, TKYD’nin de 20. yılını kutladığımız bugünlerde artık kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde daha çok tanındığını ve gelişmeye başladığını gözlemlemek mutluluk verici” dedi. 2024’ün tarihi bir yıl olacağını belirten Saka, sözlerini şöyle sürdürdü: “Ülkemizin kurulduğu gün ile bugün arasında çok büyük fark var ama gelişmiş bir ekonomi olmak istiyorsak kurumsal yönetim kaslarımızı güçlendirmeliyiz. Çünkü Cumhuriyetin ikinci yüzyılına, kurumsal yönetim damgasını vuracak. Eski yönetim alışkanlıklarında ısrar ederek ileri gitmemiz mümkün değil.”

“Ekonominin ciddi bir siyasi lobi gücü var”

Dünyanın çok önemli bir dönemden geçtiğini, risklerin ve belirsizliklerin olduğunu belirten Saka, “Özel sektörü daha güçlendirip, risklere karşı daha dirençli hale getirebilirsek dünya ekonomisi pastasından aldığımız pay da artacaktır. Kurumsallaşma yeter şart değil ama gerek şart halinde artık.

Ekonomiyi sadece ekonomi olarak da görmemek lazım. Türkiye’nin sesinin daha gür çıkması, ekonomik anlamda dünya üzerindeki etkisini artırarak olacaktır. Ekonominin ciddi bir siyasi lobi gücü var. Türkiye’deki şirketlerimiz ne kadar güçlü olur, dünyada daha fazla etki yaratırlarsa bu ülkemizi de, dünyadaki siyasi gücümüzü de olumlu yönde etkileyecektir” dedi.

“Kurumsal yönetimi ‘sürdürülebilir büyümenin’ anahtarı olarak görüyoruz”

“Türkiye’nin kalkınması için faaliyet gösteren bütün kurumlarımızın sağlam temellere oturması, başarılı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturabilmelerinden geçiyor. Kurumsal yönetimi hem kamu hem de özel sektör açısından sürdürülebilir büyümenin anahtarı olarak görüyoruz. Kurumsal yönetim anlayışıyla şirketlerin adil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir biçimde yönetilmelerine destek oluyoruz” mesajlarını veren Saka, konuşmasını şu sözlerle tamamladı: “İkinci

“Halka açılma şirketlerin kurumsallaşmasını hızlandırıyor”

Zirvenin bir diğer açılış konuşmasını yapan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı İbrahim Ömer Gönül, dünyada devam eden jeopolitik değişimlerin, ülkemiz açısından da riskler oluşturmaya devam ettiğine dikkat çekti. “Dünyada halka arzlar geçen yıl azalırken, ülkemizde hızla devam ediyor. 46 şirketin arzının 64,3 milyar TL’sinin borsamız aracılığıyla gerçekleştiğini görüyoruz. Halka açılma şirketlerin kurumsallaşmasını hızlandırıyor ve kalitesini artırıyor” dedi.

Ticari işletmelerin tamamının ayakta kalmasının temel unsurunun güven olduğunu belirten Gönül, güvenin teminatının ve sürdürülebilir büyümenin teminatının kurumsal yönetimin yerleştirilmesi olduğunu söyledi. “Yönetim kurullarının daha iyi performans gösterebileceği iki alan vardır. Bunlar, uygun yönetim alanunun oluşturulması ve yönetim kurullarının performansdır” diyen Gönül, konuşmasına



şöyle devam etti: “Yönetim kurulları, kritik önem taşıyor. Yönetim kompozisyonunun ve geleneksel alanların oluşturulmasının yanında teknoloji, dönüşüm ve diğer alanların da değerlendirilmesi gerekir. Güven sağlama, paydaşlar için gerekliliktir. Yatırım yapılan şirketin daha iyi tanınması çok önemlidir ve bunu da şirketin kendisi yapmalıdır. Güven tesisi kuralları bize ne yapacağımızı, değerler ise ne yapmamız gerektiğini söyler, bunu unutmamalıyız. Bu kültürün oluşması için düzenlemelere ihtiyaç duyuyoruz.”

“Şirketler kurumsal yönetimi ciddiye alıyor”

Tüm paydaşların ihtiyaçlarının, samimi bir şekilde ele alınmasının gerekliliğine vurgu yapan Gönül, şirketlerin yeni riskler ve fırsatlar yaratan iklim değişikliğini de nasıl yöneteceğinin önemli olduğunu söyledi. Özellikle kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik raporlaması konusunda temel düzenlemelerin yapıldığını belirten Gönül, konuşmasını şöyle tamamladı: “Kurumumuz, kurumsal yönetim konusunda gelişmeleri yakından takip edip, düzenlemeleri yapmaya devam ediyor. Şirketlerin kurumsal yönetim düzenlemelerini de takip ediyoruz. Şirketlerin büyük kısmının, kurumsal yönetimi ciddiye aldıkları ve her yıl daha iyiye gittiklerini görüyoruz. Kurumsal yönetimin güçlenmesi için çabalarımızın devam etmesi gerekiyor. Sürekli arayış içinde olmalıyız, Zirvemizin de bu amaçla çok faydalı olacağını düşünüyorum.”

“Başarının sırrı, değişimi yönetmekten geçiyor”

Zirvenin kapanış konuşmasını ise Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Başkanı Orhan Turan gerçekleştirdi. Turan, “Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına girerken oldukça yoğun bir gündemle karşı karşıyayız. Dünya ve ülke gündeminin her gün baş döndürücü bir hızla değiştiği, öte yandan önümüzdeki yüzyılın politikalarını belirleme sürecine girdiğimiz bu günler, belki de kurumsal yönetimden bahsetmek için en doğru zaman. Hepimizin paylaştığı ve gelişmiş, saygın, adil ve çevreci Türkiye ideali var. Bunun için ise güçlü, kapsayıcı ve güvenilir kurumlara ihtiyacımız bulunuyor. Şartların her zamankinden daha hızlı

değiştirdiği günümüzde başarının sırrı, değişimi yönetip yönetememekte yatıyor. Çünkü değişim, gelişimin yapı taşıdır. Kurumların yönetiminde değişimi gerçekleştirebilen ülkeler, uluslararası rekabette ayakta kalacaklar” dedi.

“Yüksek büyüme rakamları elde ederek refah sağlanamaz”

Cumhuriyetin ilk yüzyılı boyunca ekonomik anlamda hem çok yol kat edildiğini hem de çeşitli zorlukların yaşandığını ifade eden Turan, “Bu dönemde küresel dönüşümler, hızla değişen ekonomik dinamikler ve dirençlerin sonucunda inişli çıkışlı bir yolda ilerledik. Bazen birçok fırsatı değerlendirdik, bazen de potansiyelimizin altında kalan sonuçlarla yetinmek durumunda kaldık. Geçtiğimiz 10 yılda, ekonomik istikrar ve öngörülebilirlik penceremiz giderek daraldı. Bilimsel temelli politikaların uygulanmaya başlaması, risk primlerinin düşmesini ve öngörülebilirliğin artmasını sağladı. Bu koşulların daha da iyileşmesini sağlamak önceliklerimizden biri olmalı. Sadece yüksek büyüme rakamları elde ederek ekonomik kalkınma refahının mümkün olmadığını da biliyoruz” mesajlarını verdi.

Ekonomik kalkınmanın toplumun tüm kesimlerine yayılması ve kalıcı olması için kurallara dayalı ve istikrarlı bir yapının inşa edilmesi gerektiğini söyleyen Turan, sözlerine şöyle devam etti: “Türkiye’de yapılan araştırmalar, ekonomik ve toplumsal kalkınma-



*Zirvenin sonunda
TKYD’nin
20. yılına ilişkin prestij
kitabının da tanıtımı yapıldı.*

nın hızlanması için güven ortamının güçlenmesi ihtiyacını ortaya koyuyor. Güven tesisinin anahtarlarından biri de yönetim anlayışını iyiden mükemmeye taşıyabilen kurumlarımız olacak. ‘Bunu nasıl başarabiliriz?’ sorusunun yanıtı ise kurumsal yönetim ilkelerinde yatıyor. Kurumsal yönetim, şirketlerin daha etkin karar almasını sağlar.



Paydaşlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurabilmenin temelini oluşturur. Şeffaf yönetim anlayışıyla yatırımcılar ve kreditorlerle ilişkiler gelişir. Sermaye ve finans piyasalarına erişim kolaylaşır. Kurumsal yönetim artık sürdürülebilirliği içine daha fazla dâhil ediyor. Şirketlerin kısa vadeli finansal performanstan ziyade uzun vadeli değer yaratmasını sağlar.”

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye’de de kurumsal yönetim mevzuatının sürekli geliştiğini, denetim, risk yönetimi, yönetim konularında birçok düzenleme yapıldığı ifade eden Turan, “Bu noktada SPK, Borsa İstanbul gibi kurumlarımıza, TKYD ve TUSİAD gibi sivil toplum kuruluşlarına ve halka açık şirketlerimize büyük rol düşüyor. Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına girerken tüm alanlarda güvenilir ve kapsayıcı kurumlara, insanın yetkinliklerine ihtiyacımız var. Bilim ve teknolojiye dayalı bir gelişme anlayışını hayata geçirmeyi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin tam olarak yerleşmesini diliyorum” şeklinde konuştu.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve The Quartus Yönetim Kurulu Başkanı Tanyer Sönmezer, “Dördüncü Yönetici:



Her Sanayi Devrimi Kendi Yöneticisini Arar”, Derneğimizin tüzel üyelerinden Yenibiriş Yönetici Ortağı Uğur Karaboğa “İnsan Kaynaklarına Yeni Bakış”,

Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki de dünya ve Türkiye ekonomisindeki son gelişmeleri içeren bir konuşma yaptı.



Moderatörlüğünü Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Gölbaş'ın yaptığı özel oturumda Prof. Dr. İlber Ortaylı, “Cumhuriyetin İlk Kurumsal Yönetim Eseri Nutuk” üzerine değerlendirmelerini paylaştı.



TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve ESG Çalışma Grubu Başkanı Nihal Mashaki'nin moderatörlüğünü yaptığı "Globalde ve Türkiye'de ESG Yaklaşımlarına Kurumsal Yönetim Açısından Bakış" panelinde; SPK Strateji Geliştirme Dairesi Başkan Yardımcısı Seçil Sayın Kutluca, Deloitte Denetim Hizmetleri Lideri Ali Çiçekli, Smart Güneş Teknolojileri Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Nuri Tezel, IFC Bölgesel Kurumsal Yönetim Lideri J. Chris Razook ve EBRD Kurumsal Yönetim Baş Danışmanı Pavle Djuric yer aldı.



"Yönetim Kurulu Üyesi Bakış Açısıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası" panelinde; Merkezi Kayıt Kuruluşu Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Dr. Ekrem Arıkan, BCG Türkiye Yönetici Ortağı ve Genel Müdürü Gözde Yalazı Özbek, Morrow Sodali Kıdemli Danışmanı Stilson Nestor, Galatasaray Üniversitesi İİBF Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşı panelist olarak yer alırken, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Zorlu Holding Genel Sekreteri Dr. Burak Koçer moderasyonu yaptı.



Moderatörlüğünü Nasıl Bir Ekonomi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz'un yaptığı, "II. Yüzyılın Türk İş İnsanları ile Kurumsal Yönetime Bakış" panelinde Kibar Holding Satın Almalardan Sorumlu Başkan Yardımcısı Gonca Batur, Aktif Bank CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi Ayşegül Adaca Oğan, Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ahmet Dördüncü, Pegasus CEO'su Güliz Öztürk, Bupa Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Gürcan ve Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanı Hakan Goral söz aldı.



TKYD'nin 20. yılına özel olarak eski başkanlarımızdan oluşan Danışma Konseyi üyelerinin katıldığı "TKYD'nin 20 Yıllık Hikâyesi" isimli bir panel de gerçekleşti. Panelin moderatörlüğünü Nasıl Bir Ekonomi Genel Koordinatörü Vahap Munyar gerçekleştiren, panelde; Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucusu Aclan Acar, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ali Pandır, Family Business Governance, LLP Kurucusu Dr. Haluk Alacaklıoğlu, Yönetim Danışmanı Mehmet Göçmen, Sütaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, Bayazıt Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri Başkanı Tayfun Bayazıt ve ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden yer aldı.

Zirvenin özel konuşmacılarından biri olan OECD Sermaye Piyasaları ve Finansal Kuruluşlar Dairesi Başkanı Serdar Çelik, "Küresel Dönüşümler Işığında Güncellenen G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni anlattı.



“Kurumsal yönetim, şirketler için günümüzün belirsizlik ortamında, kartopu etkisi yapan krizleri ve gelecek risklerini yönetmenin anahtarı”



Orhan Turan

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, “Kurumsal yönetimin salt mevzuata uyumdan öte; büyük veya küçük tüm şirketler için daha yüksek kârlılık, daha yüksek dış finansman ve daha çok rekabetçilik anlamına geldiğini şirketlerimize daha iyi anlatmamız gerekiyor. Hatta kurumsal yönetimin, günümüzün belirsizlik ortamında, kartopu etkisi yapan krizleri ve gelecek risklerini yönetmenin anahtarı olduğunu da kabul etmemiz ve içselleştirmemiz gerekiyor” diyor.

Kurumsal yönetim kavramını nasıl tanımlarsınız? Ülkelerin, şirketlerin kurumsal yönetime neden ihtiyacı var?

Kurumsal yönetim, şirketlerin daha etkin kararlar alıp, paydaşlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurabilmesinin temelini oluşturuyor. Kurumsal yönetimin getirdiği şeffaf yönetim anlayışı ile yatırımcılar ve kreditor-

lerle ilişkiler gelişiyor, sermaye ve finans piyasalarına erişim kolaylaşıyor. Aynı zamanda, sürdürülebilirliği kurumsal yönetimin içine daha fazla dâhil etmek de şirketlerin kısa vadeli finansal performanstan ziyade uzun vadeli değer yaratmasını sağlıyor.

Hiç şüphesiz; kurumsal yönetim sadece şirketlerimizi ilgilendiren bir konu olmaktan öte, çağdaş dün-

yanın hukuki, siyasi ve ekonomik düzeninin de bir gerekliliği. Güven ortamının tesis edilmesi kurumsal yönetimin “adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk” ilkelerini uygulamanın yanı sıra ertelediğimiz yapısal reformların ivedilikle hayata geçirilmesine de bağlı. Bu, Türkiye için aynı zamanda demokratik saygınlık ve küresel rekabet gücü meselesi de.

Türkiye'nin ikinci yüzyılında daha hızlı büyümesi ve daha müreffeh bir ülke olması için kurumsal yönetim noktasında neler yapmasını önerirsiniz, ev ödevimiz ne olmalı?

Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına girerken, oldukça yoğun bir gündemle karşı karşıyayız. Dünya ve ülke gündeminin her gün baş döndürücü bir hızla değişmesinin yanı sıra önümüzdeki yüzyılın politikalarını belirleme sürecine girdiğimiz bu günler, belki de kurumsal yönetimden bahsetmek için en doğru zaman...

Hepimizin gelişmiş, saygın, adil ve çevreci bir Türkiye ideali var. Bu ideale ulaşmak için de güçlü, kapsayıcı ve güvenilir kurumlara ihtiyacımız bulunuyor. Şartların her zamankinden daha hızlı değiştiği günümüzde; başarının sırrı, değişimi yönetebilmekte yatıyor. Çünkü değişim, gelişimin yapıtaşıdır. Kurumlarının yönetiminde değişimi gerçekleştirebilen ülkeler, uluslararası rekabette de ayakta kalacaklar.

Cumhuriyetimizin ilk yüz yılı boyunca ekonomik anlamda, hem çok yol kat ettik hem de çeşitli zorluklarla karşılaştık. Bu dönemde küresel dönüşümler, hızla değişen ekonomik dinamikler ve tercihlerimizin sonucunda, inişli çıkışlı bir yolda ilerledik. Bu süreçte, bazen birçok fırsatı değerlendirdik, bazen de potansiyelimizin altında kalan sonuçlarla yetinmek durumunda kaldık.

Geçtiğimiz 10 yıl içinde, ekonomik istikrar ve öngörülebilirlik pencere-miz giderek daraldı. Bilimsel temelli politikaların uygulanmaya başlaması, risk priminin düşmesini ve öngörülebilirliğin artmasını sağladı. Bu koşulların daha da iyileşmesini sağlamak önceliklerimizden biri olmalı. Sadece yüksek büyüme rakamları elde ederek ekonomik kalkınmanın ve refahın mümkün olmadığını biliyoruz. Ekonomik kalkınmanın toplumun tüm kesimlerine yayılması ve kalıcı olması için, kurallara dayalı ve istikrarlı bir yapı inşa etmeliyiz.

Türkiye'de güven algısı üzerine yapılmış olan araştırmalar, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın hızlanması için güven ortamının güçlenmesi ihtiyacını ortaya koyuyor. Güven tesisinin anahtarlarından biri de yöne-

tim anlayışını "iyi"den "mükemmel" taşıyabilen kurumlarımız olacak. Bunu nasıl başarabiliriz sorusunun yanıtı da kurumsal yönetim ilkele-
rinde yatıyor.

"SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİNİ YÖNETEMEYEN KURUMLAR İÇİN GELECEKTEN BAHSEDEMEYİZ"

İçinde bulunduğumuz ortamı değerlendirirsek, 2024 yılında hem iş dünyası hem de kurumsal yönetim bağlamında öne çıkacak başlıklar sizce neler olacak?

Küresel ve yerel gelişmelerden hareketle, Cumhuriyetimizin yeni yüzyılına girerken, önümüzdeki dönemde kurumsal yönetim bağlamında giderek daha da önem kazanacak önemli başlıklar var.

Tüm dünyada siyasi belirsizliklerin devam edeceği 2024 yılı, yönetim kurullarının hesap verebilirlik anlamında yatırımcılardan daha çok taleple karşı karşıya kalacağı bir yıl olacak. Kurumsal yatırımcıların şirketlerden bilgi talepleri artacak. Bu bilgi talepleri; şirket stratejilerini, ekonomik, siyasi ve çevresel risk faktörlerini nasıl algılayıp bunları nasıl yönettiklerini, yönetim kurulunun yeteneklerini ve performansını sorgulayıcı nitelikte olacak.

Etkili ve başarılı bir yönetim kurulunun olmazsa olmazı olan bağımsızlık, çeşitlilik ve yetkinlik konuları, önümüzdeki dönemin kritik konusu olmaya devam edecek. Kadınların potansiyeli, birikimleri, bakış açıları ve yetkinlikleri yönetim kurulunun kalitesi ve performansı için büyük önem taşıyor. Son yıllarda Avrupa Birliği'ndeki yasal düzenlemelerin ardından, Avrupa genelinde yönetim kurullarında daha çok kadın görmeyi bekliyoruz. 2023 yılı itibarıyla Türkiye'de yönetim kurullarındaki kadın temsili yüzde 17'ler civarında; oran olarak birçok ülkeden daha iyi bir durumda olsak da bununla yetinmemiz mümkün değil. Daha somut ve dönüştürücü adımlar ile kadınların yönetim kurullarındaki temsil

oranlarını en az yüzde 30'lara taşımamız gerekiyor.

Hızlı teknolojik gelişim, şirketler için hem fırsat hem de riskler yaratmaya devam edecek. Teknolojik altyapı, yapay zekâ, siber güvenlik, kişisel verilerin korunması gibi konular önümüzdeki dönemde şirketlerin hem müşterilerini hem de hissedarlarını daha da fazla ilgilendiren konular arasında yer alacak. Bu konularda yönetim kurullarının şirket stratejisini belirleme, dönüşümü yönetme ve riskleri denetleme kapasitesi oldukça önemli. Bu kapasitenin oluşturulması ve geliştirilmesinde ise gençlerin katkıları olmazsa olmaz konumda. Girişim öykülerini başarıyla yaratan ve hayata geçiren gençlerimize yönetim kurullarında daha fazla yer vermeliyiz.

Son olarak, kurumsal yönetim gündeminde, hiç şüphesiz yaşamsal konu iklim olmaya devam edecek. Yeşil dönüşüm, yeni üretim ve tüketim kalıplarını kaynak ve enerji verimliliği üzerinden yeniden kurguluyor. Şirketlerin özellikle çevresel riskleri nasıl yönettiği paydaşları için kritik önem taşıyor. "Mış gibi" yapmanın ötesine geçen bir yönetim anlayışı beklentisinden bahsediyorum. Uluslararası yatırımcılar şirketlerden artan biçimde yüksek kaliteli, şeffaf, güvenilir ve karşılaştırılabilir raporlama talep etmeye başladı. Sürdürülebilirlik risklerini yönetemeyen kurumlar için gelecekte bahsedemeyiz.

Teknolojik ve yeşil dönüşüm konusunda dünyada özellikle de yakın ticari ilişki içinde olduğumuz Avrupa'da nasıl bir gündem var?

Dijitalleşme, çevre, girişimcilik, Sana-yı 4.0, eğitim, yeni nesillerle etkileşim gibi konular kurumsal yönetim anlayışının önümüzdeki dönemde en önemli gündem maddeleri olacak. Ana ticaret ve yatırım ortağı-mız Avrupa Birliği'nin de kurumsal yönetim ve raporlama yaklaşımını çevre, insan hakları ve sosyal ihtiyaçlar filtresinden kapsamlı olarak gözden geçirdiği bir dönemdeyiz. Gelişen Çevre-Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ESG) yükümlülükleriyle birlikte sürdürülebilirlik, Avrupa'da ve dünyada ana akım haline geliyor. Biz de üyesi olduğumuz



BIAC (Business at OECD) üzerinden, OECD ülkeleri seviyesinde güncellenen yeni rehberin gelişim sürecini takip ediyoruz. Yine, üyesi olduğumuz Avrupa İş Dünyası Konfederasyonu BusinessEurope aracılığıyla Avrupa Birliği'ndeki kurumsal sürdürülebilirlik raporlama direktifi başta olmak üzere yeni yasal çerçeveyi yakından takip ediyoruz. Türk iş dünyası halihazırda ESG'yi kurumsal yönetim süreçlerine dâhil ediyor.

“TÜRKİYE, AB ÜYELİK PERSPEKTİFİNİ KORUMALI”

Yukarıda ifade ettiğiniz çalışmaların dışında TÜSİAD olarak kurumsal yönetimin ülkemizde gelişmesi için hangi adımları atıyorsunuz?

Geçtiğimiz haftalarda TÜSİAD Yönetim Kurulu olarak, Brüksel'de AB Komisyonu ve Avrupa Parlamentosu'ndan üst düzey yetkililer ve kanaat önderleriyle; Berlin'de de parlamenterlerin yanı sıra ekonomi ve dış işleri bakanlıkları yetkilileri ile görüşmeler gerçekleştirdik. AB-Türkiye arasında 1996'da hayata geçen Gümrük Birliği'nin Avrupa Yeşil Mutabakatı ve dijital tek pazar entegrasyonunu içerecek şekilde güncellenmesi gerektiğini vurguladık. Bu yönde ekonomik entegrasyon ortaklığının derinleştirilmesi, her alanda ilişkilerin sürdürülebilir bir çerçevede ilerlemesini sağlayacaktır. Karşılıklı bir fırsat penceresi olduğuna inanıyoruz.

“Tüm dünyada siyasi belirsizliklerin devam edeceği 2024, yönetim kurullarının hesap verebilirlik anlamında yatırımcılardan daha çok taleple karşı karşıya kalacağı bir yıl olacak. Bu bilgi talepleri; şirket stratejilerini, ekonomik, siyasi ve çevresel risk faktörlerini nasıl algılayıp bunları nasıl yönettiklerini, yönetim kurulunun yeteneklerini ve performansını sorgulayıcı nitelikte olacak.”

AB ile entegrasyon iş birliğini geliştirmek için ortak hedefler ve zaman çizelgesi içeren somut bir yol haritasının belirlenmesi de ileriye yönelik en etkili ve kapsamlı yol olacaktır. Türkiye'nin AB üyelik perspektifini koruyarak temel alanlarda ilerleme sağlamak, küresel rekabet ortamında Türkiye ve AB'nin ekonomik, siyasi ve sosyal direncine katkıda bulunacaktır.

Bu aynı zamanda ikiz dönüşüm politikalarının başarısında da çarpan etkisi yaratacaktır. Tüm bu çalışmalar, ülkemizde kurumsal yönetim yaklaşımının da yaygınlaşmasına ve derinleşmesine katkı sağlayacak. Uluslararası yapılara dâhil olmak, oradaki uygulamaları hayata geçirmek, kurumsal yönetimin de hızlı gelişimi için gerekli ortamı oluşturacak.

KRİZ VE RİSKLERİ YÖNETMENİN ANAHTARI

TÜSİAD ve TKYD'nin önümüzdeki dönemde birlikte odaklanacakları konular neler olmalı?

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye'de de kurumsal yönetim mevzuatı sürekli gelişiyor. Denetim ve risk yönetimine, yönetim kurullarının yapısına, ilişkili taraf işlemlerinden kamuyu aydınlatmaya kadar birçok alanda yapılan değişiklikler, mevcut uygulamaların güçlendirilmesi niteliğinde memnuniyet verici gelişmeler.

Bunun yanında kurumsal yönetimin salt mevzuata uyumdan öte; büyük veya küçük tüm şirketler için daha yüksek kârlılık, daha yüksek dış finansman ve daha çok rekabetçilik anlamına geldiğini şirketlerimize daha iyi anlatmamız gerekiyor. Hatta kurumsal yönetimin, günümüzün belirsizlik ortamında, kartopu etkisi yapan krizleri ve gelecek risklerini yönetmenin anahtarı olduğunu da kabul etmemiz ve içselleştir-

memiz gerekiyor. Bu noktada SPK ve Borsa İstanbul gibi kurumlarımıza, TKYD ve TÜSİAD gibi sivil toplum kuruluşlarına ve halka açık şirketlerimize büyük rol düşüyor.

Ayrıca artık gelenekselleşen Kurumsal Yönetim Zirveleri, ülkemizde kurumsal yönetim bilincinin yerleşmesinde ve gelecek vizyonunun şekillenmesinde çok önemli bir rol oynuyor. Kısa bir süre önce oldukça verimli bir zirve hayata geçirildi. Bu zirvede bizleri buluşturarak, ülkemizde başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının artmasına katkı sağlayan TKYD'ye ve Zirve'nin hazırlanmasında emeği geçen herkese, teşekkür ediyorum.

Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına girerken; tüm alanlarda güvenilir ve kapsayıcı kurumlara, insanın yetkinliklerine, bilim ve teknolojiye dayalı bir gelişme anlayışını hayata geçirmeyi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin tam olarak yerleşmesini diliyorum.



Altın Kadar Parlak Bir Yatırım! İş Portföy Altın Fonu

Tasarruflarınızı altın ve altına dayalı yatırım araçları ile değerlendirmek **İş Portföy Altın Fonu*** ile **İş'te Bu Kadar Kolay!**

*Türkiye İş Bankası ve tüm bankalardan alınabilmektedir.



İŞ PORTFÖY



KURUMSAL YÖNETİMDE YENİ DÖNEM: Güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri



SERDAR ÇELİK

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
(OECD)

Sermaye Piyasaları ve Finansal
Kuruluşlar Dairesi Başkanı

“Küresel krizler ve dönüşümler, kurumsal yönetim kurallarının ve uygulamalarının gözden geçirilmesini gerekli kıldı. G20 ve OECD ülkelerinin 2021’de aldığı kararla başlayan güncelleme süreci sonunda, Eylül 2023’te Hindistan’da yapılan G20 Liderler Zirvesi’nde yeni kurumsal yönetim ilkeleri onaylandı. İlkeler, sürdürülebilirlik de dâhil olmak üzere pek çok alanda ileriye dönük değişiklikler içeren, iddialı bir referans olmayı sürdürecektir.”

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri adını Antalya’da aldı

Kurumsal yönetim ilkeleri, ilk kez 1999’da OECD tarafından yayınlandı. 2015 yılında ise Antalya’da Türkiye’nin ev sahipliği yaptığı G20 Liderler Zirvesi’nde onaylanarak, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri adını aldı. 2015 Antalya Zirvesi, iyi kurumsal yönetim uygulamalarını dünya çapında geliştirme hedefi için önemli bir dönüm noktası oldu. İlk kez Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Japonya, Çin, Hindistan ve Brezilya’nın da dahil olduğu gelişmiş ve gelişmekte olan en büyük ülkeler, devlet başkanı düzeyinde kendi ülkelerinde kurumsal yönetim politikalarını geliştirmek üzere, ortak ilkeler üzerinde anlaşma sağladı.

Bunun sonucunda “G20/OECD İlkeleri” şirketlerin iyi yönetilmesi ve buna uygun politikalar geliştirilmesi için küresel bir standart olarak dünya çapında kabul edilir hale geldi. İlkeler, Dünya Bankası tarafından yapılan ülke incelemelerinde referans standart olarak kullanılmakta ve küresel Finansal İstikrar Kurulu (FSB) tarafından, sağlıklı finansal sistemler için temel standartlardan biri olarak kabul edilmektedir.

İlkelerin bu önemi ve etkisi, aynı zamanda her zaman güncel tutulmaları gerekliliğini de doğuruyor. Yaşanan değişimlere, içinde bulunduğumuz gerçekliğe uyarlanmaları, uluslararası konsensüsü korumanın da etkili yolu. Bu nedenle de OECD ve G20 ülkeleri, ilkelerin OECD Kurumsal Yönetim Komitesi’nin himayesinde güncellenmesine karar verirken, önemli küresel değişiklikleri dikkate alan bir yaklaşım belirledi.

Güncelleme ihtiyacını doğuran küresel gelişmeler

Kurumsal yönetim anlamında önemli küresel gelişmelerden biri, halka açık şirket sayısında gözlemlenen azalma oldu. Dünya borsalarından, 2005 yılından bu yana, 30 bine yakın şirket ayrıldı. Bu, bugün halka açık olan toplam şirket sayısının dörtte üçüne tekabül ediyor. Daha da önemlisi, yeni halka açılan şirket sayısı, ayrılan şirket sayısına yaklaşıyor. Sonuç olarak küresel düzeyde, özellikle de büyük Avrupa piyasalarında ve ABD’de, toplam halka açık şirket sayısının azaldığı bir süreç yaşandı.²

Borsaları terk eden veya borsalara gelmeyen pek çok şirketin, bunu

Dünya son birkaç yıldır çoklu bir kriz sürecinden geçiyor. Covid-19 salgınının ekonomi üzerinde bıraktığı etkiler, tedarik zincirlerinde yaşanan sıkıntılar, iklim krizi, jeopolitik gerginlikler ve yüksek borçluluk, hem ulusal hem de uluslararası tartışmaların merkezinde yer alıyor. Bu sürece, şirketlerde ve sermaye piyasalarında yaşanan, uzun dönemli ve köklü değişiklikler eşlik ediyor. Küresel krizlerin ve dönüşümlerin ortaya çıkardığı bu ortam, kurumsal yönetim kurallarının ve uygulamalarının da gözden geçirilmesini gerekli kıldı. Bu kapsamda, G20 ve OECD ülkeleri 2021 yılında küresel kurumsal yönetim ilkelerinin güncellenmesi konusunda karar aldı. İki yıl süren çalışmalar, yeni ilkelerin Eylül 2023’te Hindistan’da yapılan G20 Liderler Zirvesi’nde onaylanması ile sonuçlanmış oldu.¹

daha iyi bir alternatifleri olduğu için yapmadığı biliniyor. Bu gelişmenin nedenleri arasında; yatırımcıların gittikçe yeni şirketlere nazaran büyük yerleşik şirketlere önem vermesi, halka açılma maliyetlerinin yüksekliği ve küçük şirketlerin sistematik biçimde büyük küresel şirketler tarafından satın alınması var.

Dünya çapında yaşanan diğer bir önemli gelişme ise artan sürdürülebilirlik kaygıları. Özellikle iklim krizinin etkileri her geçen gün daha belirgin hale geliyor; artan seller, eriyen buzullar ve hızla artış gösteren sıcaklığa bağlı ölümler... Bilindiği üzere, 196 ülke Paris Anlaşması'na imza atarak, küresel sıcaklığın daha da artmasını engellemek ve artışı sanayi öncesi dönemden 1.5 derece daha yukarıda bir noktada sınırlandırmak için ortak adımlar atma konusunda uzlaştı.

İklim hedeflerine ulaşılması için 7 trilyon dolarlık yatırım gerekiyor

Önemli hedefler, sera gazı salınımının 2030 yılına kadar 2010 seviyesinin yüzde 45 altına çekilmesi ve 2050'de net salınımın sıfırlanması. OECD'nin Uluslararası Enerji Ajansı detaylı bir yol haritası açıkladı ve bu hedeflere ulaşmanın ne kadar ciddi bir çaba gerektirdiğini ortaya koydu.³ Bu yol haritasına göre, elektrikli araba satışları şimdiki pazar payı olan yüzde 5'ten, 2030'a kadar yüzde 60 düzeyine çıkmalı; fosil yakıtların dünya enerji piyasasındaki payı bugünkü yüzde 80 düzeyinden, 2050'de yüzde 20 düzeyine düşmeli ve 2050'ye geldiğimizde sera gazı salınımının azaltımının yaklaşık yarısı, bugün sahip olmadığımız teknolojiler tarafından sağlanmalı.

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

OECD, iklim değişimini kurumsal yönetim içinde önemli bir başlık olarak değerlendiriyor. İklim değişimin getirdiği belirsizliklerin şirketler üzerinde ciddi bir etki yarattığı ve dünya çapında önemli risk unsurları arasına girdiğini görüyoruz.

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

Üçüncü önemli küresel gelişme ise halka açık şirketlerin ortaklık yapısında gözlemlenen yoğunlaşma olgusu. Her ne kadar küresel bir gelişme olsa da bu konuda da ülkeler ve bölgeler arasında önemli değişiklikler gözlemleniyor. OECD çalışmaları buna ilişkin üç önemli eğilim ortaya çıkarıldı.⁴

- Grup ve aile şirketlerinin, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde artan önemi,
- Kamu şirketlerinin sermaye piyasalarında artan ağırlığı,
- Gelişmiş piyasalarda hisse sahipliğinin büyük kurumsal yatırımcıların elinde yeniden yoğunlaşması.

10 yatırımcı, şirket sermayesinin çoğuna sahip olabiliyor

Şirketlerin ortaklık yapısında yaşanan bu değişimler, kurumsal yönetim alanında önemli bir değişikliğe işaret ediyor. Bugün küresel düzeyde takip edilen kurumsal yönetim anlayışının temelinde, halka açık şirketlerin çok sayıda küçük paya sahip yatırımcısının olduğu var. Bu nedenle asıl ele alınması gereken sorun; şirketlerin profesyonel yönetimleri ile tek başlarına şirket idaresi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmayan bu yatırımcılar arasındaki dengenin sağlanması. Bu anlayışa göre, şirketleri kontrol eden ortakların olduğu durum, aile şirketleri, grup şirketleri ve kamu şirketleri, geçici ve zaman içinde daha çok Anglo-Sakson piyasalarda görülen dağınık ortaklık yapısına yakınsamalı. Bir gelişme evresi gibi değerlendirilen bu süreçte, beklenti gerçekleşmedi ve kısa veya

orta vadede de gerçekleşeceğine ilişkin bir belirti görünmüyor.

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

Covid-19 salgını sürecinde ülkelerin önemli bir amacı da sermaye piyasalarını şirketlerin ulaşımına açık tutmak oldu. Pek çok merkez bankası, ilk defa şirket tahvili aldı veya yatırımlarını artırdı. Bunun sonucunda finansal kesim dışı şirketlerin toplam tahvil borcu, 15 trilyon dolara ulaştı. Şirketlerin uzun vadeli tahvil piyasalarından borçlanması istenen bir gelişme ve kriz sürecinde çok ciddi faydalar sağladı. Ancak borçlanmanın kalitesinde gözlenen bozulma kaygı verici. Özellikle yatırım yapılamaz seviyenin sadece bir not üstünde ratingi -BBB- olan tahvillerin toplam içindeki payının yüzde 52'ye varması dikkat çekici oldu.⁵

Bunun sonucunda daha önce Avrupa borç krizi sonrasında görüldüğü gibi, yetersiz sermaye düzeyine sahip ve kârlılığı düşük şirketlerin sayısının artması ve ekonomik kaynakların giderek verimsiz, OECD terminolojisinde "zombi" şirketlere bağlanması kaygısı var.

Bu durum, yeşil ve dijital dönüşüm için en çok ihtiyaç duyulan zamanda, kaynakların doğru kullanılmasının önünde ciddi bir engel olarak değerlendirildi.

Kurumsal yönetim politikalarının üç amacı

Küresel gelişmelerin ışığında tamamlanan güncelleme çalışmasının en önemli sonuçlarından biri, ülkelerin iyi kurumsal yönetim politikalarının amacının ne olması gerektiği konusunda ortak bir tanım üzerinde uzlaşması oldu. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri; şirketlere, yatırımcılara ve borsalara yön göstermeyi hedeflemekle birlikte, aslında, bir kamu politikası aracı olarak politika yapıcıları hedef almaktadır. Bu kapsamda, politika yapıcıların ortak bir doğrultu belirlemeleri hem uygulama hem de düzenleme bazında kurumsal yönetim yaklaşımında uluslararası bir yakınsamaya yardımcı olacaktır.

İlkelerin başlangıç kısmında tanımlanan iyi kurumsal yönetim politikalarının üç stratejik hedefi var. Bunlar:

- Şirketlerin finansmana erişimi,
- İnovasyon ve girişimciliğin teşvik edilmesi,
- Yatırımcıların korunması için bir çerçevenin sağlanması ve şirketlerin sürdürülebilirliğinin desteklenmesi.

İlkelerde mevcut olan tavsiyelerin yanı sıra her üç alanda da önemli yeni değişiklikler yapıldı.

Finansmana erişim kolaylaştırılmalı, girişimcilik teşvik edilmeli

Dünyada, 2022 yılında, toplam piyasa değeri 98 trilyon dolar olan ve borsada işlem gören yaklaşık 44 bin şirket vardı.⁶ Yukarıda da ele alındığı gibi gelişmiş pazarların çoğunda borsaya kote olan şirket sayısında bir düşüş görüldü. Küresel piyasalardaki bu tur dinamik değişimlerle birlikte, bu eğilimleri dikkate alan ve bize şirketler ile yatırımcıların uluslararası düzeyde faaliyet gösterebileceği tutarlı ve karşılaştırılabilir bir çerçeve sağlayan, güncel bir küresel standarda sahip olmak her zamankinden daha önemli hale geldi. Ayrıca finansmana erişimin genişletilmesi hedefi doğrultusunda, ilkelerin tavsiyeleri, aynı zamanda borsada işlem gören daha küçük şirketler ve farklı koşullar için esneklik ve orantılılığın uygulanmasını da amaçlamaktadır.

İlkeler, bu eğilimlere ve hedeflere yönelik birçok yeni tavsiye içermektedir:

- Güncellenmiş ilkeler, ülkelerin şirket grupları için, tanımlar da dâhil olmak üzere, açık bir düzenleme çerçevesi geliştirmesini teşvik ediyor.
- Kurumsal yatırımcıların artan önemini dikkate alan ilkeler, hissedar katılımını teşvik etmek ve kurumsal yatırımcıların katılım ve oy verme politikalarına ilişkin açıklamalarını güçlendirmek amacıyla, Katılım Kodlarının (Stewardship Codes) tamamlayıcı bir araç olarak kullanılmasını teşvik ediyor.
- İlkeler aynı zamanda tahvil sahiplerinin piyasalarda artan önemine, haklarına ve kurumsal yönetim açısından önemine değinen yeni bir tavsiyeyi de içeriyor. Ayrıca sözleşmelere uyulmama riski de dahil olmak üzere, borç sözleşmelerine ilişkin önemli bilgilerin açıklanması çağrısında bulunuyor.
- İlkeler, sermaye piyasalarında endeks ve ESG verisi sağlayıcıları ile derecelendirme kuruluşlarının artan rollerini dikkate alarak, bunların analiz ve tavsiyelerinin doğruluğunu tehlikeye atabilecek çıkar çatışmalarını en aza indirmeyi amaçlıyor, metodolojilerin şeffaflığının önemini vurguluyor.

Yatırımcıların korunmasına özel vurgu yapılıyor

Kurumsal yönetim politikalarının en önemli amaçlarından biri, hanehalkları ve emeklilerin tasarruflarını da içeren, yatırımcıları koruyacak bir çerçeve sağlamaktır. Şirket ortağı haklarını korumaya ve tüm hissedarlara eşit muamele edilmesini sağlamaya yönelik, iyi işleyen bir düzenleme ve kurumsal altyapılar; hanehalklarının, doğrudan bireysel yatırımcılar veya dolaylı olarak emeklilik ve yatırım fonları aracılığıyla, borsada işlem gören şirketlerin büyümesinden yararlanabilmeleri için gereklidir.

İlkeler özellikle; bilgiye erişim, önemli konularda katılım ve oylama ile şirketin kârından pay almaya yönelik bir dizi temel hakkı tanımlamaktadır. Tüm ortaklara adil davranılmasını sağlamak amacıyla, ilişkili

Yenilenen ilkelerde yatırımcıların korunması ve girişimciliğin teşvik edilmesine özel bir önem verildiği göze çarpıyor. Tüm ortaklara adil davranılmasına vurgu yapılan düzenlemede, içeriden öğrenilen bilgilere karşı etkili yaptırımlar öneriliyor. Ayrıca dış denetçiyi seçme, onaylama gibi konular da temel hissedar hakları arasına alınıyor.

taraf işlemlerinin gözetimi ve açıklanmasına ilişkin kapsamlı tavsiyeler ve içeriden öğrenenlerin ticaretine ve diğer hissedar hakları ihlallerine karşı etkili yaptırımın sağlanması da önemli başlıklardır.

Gözden geçirilmiş ilkeler aynı zamanda yatırımcıların korunmasını güçlendirmek için çeşitli yeni tavsiyeler de içermektedir. Dış denetçiyi seçme, atama veya onaylama, yeni bir temel hissedar hakkı olarak belirlendi. Ayrıca sanal ve hibrit genel kurullara uzaktan katılımın, bilgiye ve katılım fırsatlarına eşit erişim sağlayacak şekilde yürütülmesini sağlamaya yönelik tavsiyelere yer verildi.

Şirketler ve ekonomi için sürdürülebilirlik desteklenmeli

İyi tasarlanmış kurumsal yönetim politikaları, şirketlerin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını destekler. İlkelerin revizyonunda en büyük genel değişiklik, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık konusunda yeni bir bölüm eklenmesi oldu. Sürdürülebilirliğe ilişkin yeni öneriler üç ana konuya odaklanıyor:

- Sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin açıklanması,
- Sürdürülebilirlik konularında yönetim kurullarının sorumlulukları,
- Şirket ile hissedarları ve paydaşları arasında sürdürülebilirlik konusunda diyalogun sağlanması.

Sürdürülebilirlik açıklamalarına ilişkin pek çok standart kullanımda. Bunların kapsadıkları alanlar, hedef aldıkları kullanıcı kitlesi ve detay düzeyleri oldukça farklı. Bir kısmı sadece iklim ile ilgili açıklamalara odaklanırken, diğerleri genel olarak hem çevresel hem de sosyal konuları kapsıyor. Her ne kadar farklı standartlar farklı ihtiyaçlara cevap vermeyi hedefliyor olsa da, sonuç olarak yatırımcıların şirketler arası karşılaştırma yapmasını zorlaştıran ve bilgiyi kullanmalarını engelleyen bir durumla karşı karşıya kalınıyor. Bu kapsamda, sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaların şirketler ve ekonomiler arasında karşılaştırılabilirliğini kolaylaştıracak uluslararası kabul görmüş standartların uygulanması desteklenmektedir.

Ayrıca sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin kamuya açıklanması başlığında önemlilik kavramı (materiality) hakkında genişletilmiş bir tanım sunuldu. Önemli bir diğer yenilikte

ise şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalarının objektif bir değerlendirmesini sağlamak için, dış denetimin aşamalı olarak uygulanması tavsiye ediliyor. Yönetim kurullarının sürdürülebilirlik konusundaki sorumluluklarına ilişkin temel işlevlerini yerine getirirken, önemli sürdürülebilirlik konularını da dikkate almalarını tavsiye etmektedir.

Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler hesap verebilmeli

Yukarıda ele alınan üç amaca ilişkin, İlkelerde yapılan güncellenmenin temel beklentilerinden biri, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin hesap verebilirliğinin sağlanmasıdır. Yeni tavsiyeler, yönetim kurullarının görev alanına giren konuların artan kapsamını ve karmaşıklığını yansıtacak şekilde, geniş bir yelpazedeki başlıkları ele alıyor.

İlk olarak İlkeler, yönetim kurullarının, bir şirketin uzun vadeli başarısı, performansı ve hissedarlarının yararına iş kararları alırken, diğer paydaşların –çalışanlar, müşteriler, kreditorler ve genel toplum– çıkarlarının da dikkate alınmasını tavsiye ediyor. Ayrıca yeni tavsiyeler yönetim kurulu komiteleri-

nin artan kullanımını yansıtırken, kurullardaki esnekliği de vurguluyor.

Diğer bir önemli başlık ise risk yönetimi konusunda yönetim kurullarının sorumluluklarının vurgulanması. Bunlar; şirket grupları için risk yönetiminin sağlanmasına ve dijital güvenlik risklerinin ele alınmasına yönelik sorumlulukları da içeriyor. Ayrıca yeni tavsiyeler, yönetim kurulu oluşumunda ve üst yönetimde artan çeşitlilik hususlarını yansıtıyor ve cinsiyet çeşitliliğinin önemini vurguluyor.

Yeni dönemin önceliği: G20/OECD İlkeleri'nin uygulanması

Güncellenen ilkeler, sürdürülebilirlik de dahil olmak üzere pek çok alanda ileriye donuk değişiklikler içeren iddialı bir referans olmaya devam edecektir. Daha da önemlisi, İlkeler aynı zamanda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler arasında, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda bir fikir birliğini temsil etmektedir. Bu özel statü, aynı zamanda bize, ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik için hayati önem taşıyan finansmana erişimin teşvik edilmesi amacıyla gözden geçirilen İlkelerin uygulanmasını sağlama konusunda önemli bir sorumluluk da veriyor. Şirketler kesiminin yenilikçi ve dinamik yapılarını güçlendirerek, sonraki krizlere daha iyi hazırlanması için, kurumsal yönetim modellerini, uygulamalarını ve kurallarını uyarlamak tüm ülkelerin görevidir. İlkelerin güncellenmesi sürecinde olduğu gibi, OECD ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği arasında devam eden güçlü iş birliğinin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yeni ilkelerin uygulanması çabasına da önemli bir katkı yapacağı kuşkusuzdur.



¹OECD (2023), *Leaders endorse revised G20/OECD Principles of Corporate Governance to promote corporate sustainability, market confidence and financial stability*, <https://www.oecd.org/corporate/leaders-endorse-revised-g20-oecd-principles-of-corporate-governance-to-promote-corporatesustainability-market-confidence-and-financial-stability.htm>

²OECD (2021), *The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/efb2013c-en>.

³IEA (2021), *Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector*, <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>

⁴OECD (2022), *Corporate ownership and concentration*, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-ownership-and-concentration-bc3adca3-en.htm>

⁵OECD (2022), *The role and rights of debtholders in corporate governance*, <https://www.oecd.org/corporate/the-role-and-rights-of-debtholders-in-corporate-governance-d6b7cca5-en.htm>

⁶OECD (2023), *OECD Corporate Governance Factbook 2023*, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>

“Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı”

2023'te 20. yaşını kutlayan TKYD, “Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı” isimli kitap projesi ile bu özel yıla anlamlı bir iz bıraktı. Dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişiminin ve TKYD tarihinin ele alındığı kitapta, iş dünyasının 23 lider ismi ile yapılan kapsamlı röportajlar yer alıyor.



2023'te, Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlamanın mutluluğunu ve coşkusu- nu yaşadık. Bu gurur verici yıl, 2003'te kurulan Derneğimizin de 20. yaşına denk geldi. Derneğimiz bu anlamlı tesadüf kalıcı bir eserle taçlandırmak üzere “Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı” isimli prestij kitabı projesini hayata geçirdi.

“Kurumsal yönetim bilinci arttı”

Kitabımızda, TKYD'nin öncülüğün- de, Cumhuriyetimizin son 20 yılında ülkemizde sistemli olarak uygulan- maya başlanan kurumsal yönetim kavramı tüm yönleri ile ele alınıyor. Başkanımız Dr. Tamer Saka, önsöz kısmında kitabın yazılma amacını şöyle anlatıyor:

“Bir grup idealist insanın, ülkemizin kalkınma sürecine katkı sunmak için gönüllü olarak çıktığı; heyecanlı, gayretli ve özverili bir yolculuğu ül- kemizle paylaşmak istedik. 20 yılın sonunda geldiğimiz noktada; başta aile şirketlerinde olmak üzere ku- rumsal yönetim bilincinin arttığını, daha iyi yönetilen kurumlara, bu kurumların rekabet avantajına ve sürdürülebilirlik bakış açısına sahip olduğunu söyleyebiliriz.”

Güncellenmiş ilkeler neler getirecek?

Kitabın ilk bölümünde, dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetimin kısa tarihi anlatılıyor. Yine bu bölümde, Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof.

Dr. Volkan Demir tarafından kaleme alınan “Kurumsal Yönetim: Geçmiş Deneyimler Işığında Bugünden Gele- ceğe Bakış” başlıklı makalede, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne eklenen “Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık” ko- nulu bölümün getirdiği yenilikler ve değişiklikler anlatılıyor.

OECD Sermaye Piyasaları ve Finan- sal Kuruluşlar Dairesi Başkanı Serdar Çelik ise “Kurumsal Yönetimde Yeni Dönem: Güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlık- lı makalesinde, Eylül 2023'te revize edilen G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin pek çok alanda getirdiği değişiklikleri ele alıyor. Bu bölüm- de ayrıca Derneğimizin tarihçesi ve çalışmaları kapsamlı biçimde anlatı- lıyor.

Liderler kurumsal yönetim yolculuklarını anlattı

İkinci bölümde, TKYD'nin 20 yılına damgasını vuran başkanları ve iş dünyasının lider isimlerinden oluşan 23 kişi ile yapılan röportajlar yer alıyor. Röportajlarda; kurumsal yönetimin aile şirketlerini, yönetim kurullarını, kriz yönetimini, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve yeni kuşakları nasıl etkilediği, en iyi uygulamalar ve bunların sonuçları ile ilgili sorular ya-

nıtlanıyor. TKYD'nin bundan sonraki dönemde hangi konulara odaklanması gerektiğine dair soruya verilen yanıtlar, ülkemizde kurumsal yönetimin yol haritasını çizme konusunda önemli ipuçları içeriyor.

"Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı" kitabının lansmanı 21 Kasım 2023'te İstanbul Tekfen Tower'da düzenlenen 15. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde yapıldı. Dr. Tamer Saka, zirvenin açılışında yaptığı konuşmada, "Ülkemizde kurumsal

yönetimin gelişimine katkı sunacağına inandığımız bir esere imza attık. Masanızda, kütüphanenizde ve hayatınızda kurumsal yönetime yer vermenizden mutluluk duyacağız" dedi.

"Bir asır boyunca ülkemizin bağımsızlık ve kalkınma sürecine katkıda bulunan tüm 'görevini en iyi yapan vatanseverlere' armağan edilen" eser; Hümanist Kitap tarafından basılarak, kısa bir süre sonra seçkin kitapçılar ve online kitap sitelerinde satışa sunulacak.



"Nasıl ki her ayağa bir ayakkabı lazımsa ve herkese aynı ayakkabıyı giydirmeniz mümkün değilse, kurumsal yönetim de herkese gereklidir ancak farklı şekillerde... İçinde insanın olduğu her organizmanın kurumsal yönetime ihtiyacı var."

DR. HALUK ALACAKLIOĞLU

Family Business Governance, LLP Kurucusu
TKYD Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı

"Türkiye bugün birçok ülkeye örnek teşkil edecek düzeyde kurumsal yönetim uygulamalarına sahip. Elbette daha iyisi olabilirdi ama kötü bir konumda olduğumuzu düşünmüyorum. Yine de almamız gereken epey bir yol var."

ACLAN ACAR

Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucusu
TKYD I. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı



"Doğrudan yabancı sermaye yatırımları gelmediği sürece, şirketlerimizin büyümesini tetikleyecek sermaye ülkeye girmiyor demektir. Kurumsal yönetimi ülkemizin kamu kurumlarında da uygulayabilmemiz lazım."

AV. ÜMİT HERGÜNER

Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Kurucu Ortağı
TKYD II. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı





“ Riskin erken teşhisi konusu büyük önem taşıyor. Geçmişte yaşanan krizlere baktığımızda, risklerin bir şekilde göz ardı edildiğini, bazen yönetim kurulunun ajandasında bile olmadığını görüyoruz. ”

TAYFUN BAYAZIT

Bayazıt Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri Başkanı
TKYD III. ve IV. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı

“ Sizin aile şirketi olarak ‘Bu şirket benim, istediğimi yaparım’ demeye hakkınız var mı? Yok! Önce kendi ailenize karşı sorumluluğunuz var, sonra çalışanlarınıza, sonra toplumunuza... ”

MUHAMREM YILMAZ

SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkanı
TKYD V. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı



“ Bütün güç, aynı elde toplandığında; denetlenemeyen, hesap vermeyen yapılar oluşur. Tüm kurumların, kendi içinde güçler ayrılığı ilkesini benimsemiş, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen kurumlar olması gerekir. ”

MEHMET GÖÇMEN

Yönetim Danışmanı
TKYD VI. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı

“ İyi kurumsal yönetim; güvene dayalı iş ortamı, şeffaflık ve yatırım, finansal stabilite ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için sorumluluk anlamına geliyor. ”

HURŞİT ZORLU

Anadolu Grubu İcra Başkanı
TKYD VII. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı



“ Hissedarın şirkete güvenerek yatırım yapması, kamu açısından bakarsak hukuka güven, sisteme güven gibi konular kurumsal yönetim sayesinde oluyor. Bunlar olmadığı zaman tabii ki ileriye gitmek mümkün olmuyor. ”

ALİ PANDIR

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
TKYD VIII. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı



“ Lider odaklı bir toplumuz. Başarıyı veya başarısızlığı tek kişiye atfediyoruz. Oysaki şirketin başarısı, sistemi, sürdürülebilirliği, takım çalışmasının ürünüdür. ”

FEYYAZ ÜNAL

Mepsan Savunma Sanayi ve Otomotiv A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
TKYD IX. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı

“ Dünyanın içinden geçtiği süreç, yönetim kurulunu doğru kurmayan şirketleri çok kötü cezalandıracak. ‘Ben her şeyi bilirim, her türlü değişime en hızlı ben ayak uydurabilirim’ diyen yapılar ayakta kalamayacaklar. ”

DR. TAMER SAKA

BMS Group Yönetim Kurulu Üyesi, TKYD Başkanı
TKYD X. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı



“ Aile şirketlerinin dinamik, yenilikçi, ilerici, gelişmeye açık olduğunu göstermeliyiz ki, başarılı genç kuşaklar katılmak için motive olsunlar, geleceklerini başka yerde aramasınlar. ”

ARZUHAN DOĞAN YALÇINDAĞ

Doğan Holding Yönetim Kurulu Üyesi

“ Aile şirketlerinin kurumsal yönetim dönüşümü ne kadar sağlıklı olursa, ülke ekonomisinin gelişimi ve uluslararası rekabet gücü o kadar sağlıklı ilerleyecektir. ”

AHMET NAZİF ZORLU

Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı



“ Başarılı bir kurumsal yönetimin temelinde ‘resilient leader’ in (dayanıklı lider) rolü çok önemli. Etkin liderler, sadece bugünü değil, geleceği de iyi sezmeli ve kurumun rekabet gücünü her alanda geliştirmelidir. ”

CANSEN BAŞARAN-SYMES

Allianz Sigorta A.Ş. & Allianz Hayat ve Emeklilik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



“ SPK’nın, yönetim kurullarında kadın temsili konusunda tavsiye edici değil, bağlayıcı tedbirler alması gerektiğini, kadın temsiliinin zorunluluk olmasını istiyorum. ”

AHMET DÖRDÜNCÜ
Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi

“ İş yapma kültürü, ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kurumsal yönetim ilkelerinin birleştirici, ortak bir güç olduğunu düşünüyorum. Bu sayede aynı dili konuşarak, dünyanın her coğrafyasında rahatlıkla iş yapabiliyoruz. ”

EBRU ÖZDEMİR
Limak Holding Yönetim Kurulu Başkanı



“ Şirketlerin finansal performansları, sürdürülebilirliği ve risk yönetimi açısından daha iyi kararlar alınabilmesi için; nitelikli, deneyimli ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine ihtiyacı var. ”

BÜLENT ECZACIBAŞI
Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

“ Kurumsal yönetim, kurucuların veya aile üyelerinin tüm yönetimi profesyonellere bırakması anlamına gelmiyor. Ailenin girişimci heyecanı ve riski yönetme becerisi, şirketler için son derece değerli. ”

GÜLDEN YILMAZ
Koton Yönetim Kurulu Üyesi



“ Afetlere doğru yöntemle ve hızla müdahale etmek, kayıpları önlemede veya asgari seviyede tutmada çok önemli. Kurumların kapsamlı bir risk yönetim stratejisi benimsemesi ve etkin kriz yönetim becerilerine sahip olması gerekiyor. ”

LEVENT ÇAKIROĞLU
Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi, CEO



“ Pandemi, kriz yönetimi konusunda farklı konuları ortaya çıkarttı. ‘Bundan sonra dünyada karşılaşılabileceğimiz, hiç düşünmediğimiz ne tür krizler olabilir?’ diye düşünmeye sevk etti hepimizi. ”

GÜLİZ ÖZTÜRK
Pegasus Hava Yolları CEO’su

“ Aile üyelerini, aynı profesyonellere davranıldığı gibi, bir farkları yokmuş gibi, işlerindeki başarılarına göre değerlendirmek ve ücretlendirmek iyi bir yöntemdir. ”

MURAT ÜLKER
Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi



“ Şirketlerimizin tamamı profesyonel yönetim kurulu üyeleri tarafından yönetiliyor. Yıllar içinde evrilerek bugünkü duruma geldik. ”

NEŞE GÖK
İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı

“ Strateji, doğru işi yapmak, kalite ise işi doğru yapmaktır. Kurumsallaşma ise kişiye bağlılığı azaltarak kurumun sürdürülebilirliğini sağlar. ”

DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı



“ Kuşaklar arasındaki farklılıkların; bakış açılarını, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve problem çözme becerilerini artırdığını düşünüyorum. Farklı kuşakların deneyimleri; şirketin geçmişi, bugünü ve geleceği arasında önemli bir köprü görevi görüyor. ”

ÜMİT BOYNER
Boyner Grup Yönetim Kurulu Üyesi

Ucuz büyüme değil, verimli kalkınma dönemi



CAN SELÇUKİ

Türkiye Raporu Direktörü
TKYD Ekonomi Danışmanı

Küreselleşmenin yarattığı değişim, pandemi, ticari korumacılık, tüm dünyada popülist politikaların gelişeceği uygun bir zemin yarattı. Artık sadece gelişmekte olan değil, gelişmiş ülkelerde de bu yaklaşım sokağa yansımış durumda. Her dönüşüm ve değişim riskler kadar, fırsatlar da getiriyor. Türkiye, küresel ekonominin yeniden düzenlendiği bu dünyada pastadan alacağı payı büyütme için neler yapmalı? Kurumsal yönetim bu süreçte bize nasıl destek olacak?

Geçtiğimiz 20 yıl içerisinde, dünya jeopolitiği ve buna bağlı olarak küresel ekonomide çok köklü değişikliklere sebep olacak olaylar yaşandı. En basite indirgeyecek olursak, küresel ekonomi yeniden tanzim ediliyor. Bu süreçte Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonominin güçlü noktalarını, yeni düzende pastadan aldığı payı büyütme için nasıl kullanacağını iyi düşünmemiz gerekiyor. Dünya kamucu politikaların ve kamu planlamasının ulusal güvenlikle eşdeğer tutulduğu bir döneme girerken, Türkiye'nin önündeki fırsatları ve riskleri çok iyi değerlendirmesi, önümüzdeki on yıllardaki refahımızı doğrudan etkileyecek.

Geçtiğimiz 10 yılda, birçok toplumun siyasi manzarasında popülist hareketlerin istikrarlı bir yükselişi görüldü. 1990'larda, neoliberal ekonomik entegrasyona gelişmekte olan ülkeler üzerinden vurgu yaparak karşı çıkan küreselleşme karşıtı hareketin aksine, günümüzde küreselleşmeye karşı olan tepki, küreselleşmenin gelişmiş ekonomilerdeki etkilerine duyulan öfke tarafından besleniyor. Küreselleşme karşıtı en dikkat çekici vurgular, Birleşik Krallık'ta Haziran 2016'da gerçekleşen

Brexit oylamasında ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Kasım 2016'da Donald Trump'ın başkan seçilmesinde görüldü.

Siyaset, yeni bir kalkınma modeli geliştirmek zorunda

Küreselleşmenin en son döneminde, hane halklarının büyük bölümü, giderek artan orta sınıf yaşam maliyetleri ve büyüyen iş güvencesizliği ile birleşen durgun veya düşen ücretler nedeniyle yaşam standartlarında gerileme yaşadı. Yerli argümanlar, açık pazarların ve küreselleşmenin orta sınıfı yoksullaştırdığı ve sistemli bir şekilde ulusal kimliklere saldırdığı, mevcut sistemin iddia edilen faydalarıyla hayal kırıklığına uğramış toplum kesimleriyle yankı buluyor. Belirsiz durumlarda yaşayanların karşılaştığı riskler - prekarya olarak bilinen bir sosyal sınıf - esas olarak teknolojik faktörlerden veya ekonomik dönüşümlerin yanlış yönetiminden kaynaklanıyor olsa da, bu dönemin başka bir özelliği olan göç dalgaları, sağ popülist siyasetin bu hayal kırıklıklarını sahiplenmesi, bu zararın mekanizmalarını ve kimlerin bundan faydalandığını bulandırması için verimli bir zemin sağlıyor.

Günümüzde, geride kalanların küreselleşmeyi iş güvenliğiyle iç içe gör-

düğü ve devletten destek olmadan küresel veya ulusal ekonomideki dönüşümlere tahammül edemediği açık. Bu grup, teknolojik değişimle birlikte büyümeye devam edeceğinden, ana akım siyasi partiler, zaten bu eğilime yanıt olarak ticaret ve göç gibi konulardaki uzun süreli tutumlarını yeniden kalibre ediyor.

Gelişmekte olan ülkelerde olduğu kadar, sanayileşmiş ülkelerde de küreselleşme karşıtı duyarlılığın politik önemi, pandemi sonrası sosyal sözleşmelerin pazarları sosyal değerlerle yeniden nasıl iç içe geçireceğine bağlı olacak. Merkezci politikacılar bekleyen en zorlu görev, geride kalanların hissettiği haksızlık duygusunu hafifletecek ve onların, karşı çıktıkları sistemi şekillendiren seçkinlere olan güvensizliklerini aşacak gerekli politika dönüşümleri sunabileceklerine seçmenleri ikna etmek olacak.

Yerelleşme politikaları öne çıkacak

Koronavirüs krizi, kesinlikle gelişmekte olan ekonomilerdeki mevcut zayıflıkları büyüttü. Belki de bir avantajı, pandeminin Çin etrafında kurulan küresel tedarik zincirlerinde yer alan riskleri ortaya çıkararak yeni fırsatlar üretmesi oldu. Bu durum, bölgesinde Çin'e alternatif



sunabilecek ekonomiler için önemli sonuçlar doğuracak. Küresel yabancı doğrudan yatırım akışları ve ticaret yeniden şekillenirken, gelişmekte olan ülkelerin krizle başa çıkmak için milliyetçi ekonomi politikaları izlediğini göreceğiz. Paralel olarak endüstriler, yeni bir dünyada sürdürülebilirliğini sağlamak için daha çeşitli, esnek ve bölgeye odaklı bir mimariye doğru küresel değer zincirlerinin geniş çaplı yeniden yapılandırılmasından yararlanmaya çalışacak.

Bu konuda çözülmesi gereken ana sorun, ürün düzeyinde karşılaştırmalı avantajları tanımlayıp ilerletmeye dayalı yerelleştirme politikalarını tasarlamak için kapasite geliştirme çabalarını harekete geçirmek olacak. İş gücü maliyet farklılıkları otomasyonla birlikte önemsiz hale gelmeye devam ederken, gelişmekte olan ülkelerin bu süreci nasıl yönettikleri, küreselleşmenin içerdeki siyasi etkinliği belirleyecek. Pandemiden sonra, ülkelerin borç servisi yükümlülüklerinin yönetimi, yaygın duyguları şekillendirmede büyük bir etken olacak.

Denetimsiz küreselleşme, uluslararası ve ulusal düzeyde giderek büyüyen gelir uçurumları yarattı. Şimdi politikacılar, bir yandan bu olumsuz etkiyi hafifletmek bir yandan da ülkelerinin büyümesine sağlamak zorunda. Tabii en zor görevleri ise geniş seçmen kesimlerini bunu yapacaklarına, yapabileceklerine ikna etmek!

Özetle, küreselleşme ile ilgili memnuniyetsizlik, birçok ulusta güçlü bir politik dinamik haline geldi. Bu durum, kuruluşların siyasi sistemlerine ve aktörlerine karşı bir tepki doğurdu ve popülist ve yerli platformların ortaya çıkmasına zemin hazırladı. Aynı zamanda, bu memnuniyetsizlik, yaygın ticaret korumacılığı ve daha sıkı göç politikalarına uygun bir iç politika ortamı yarattı. Bu nedenle, durdurulamayan ve engellenemeyen küreselleşmenin, uluslararası ve ulusal düzeyde giderek genişleyen gelir uçurumları yaratan sürdürülemez bir model ürettiği sonunda açıkça anlaşıldı. Ancak daha da önemlisi, denetimsiz küreselleş-

me, demokratik yönetimin bütünlüğüne karşı giderek artan bir tehdit olarak görülüyor. Dünya çapında politika yapıcılar için öne çıkan soru, küreselleşmeyi, olumsuz sonuçlarını hafifletmek ve temel büyümeyi artırıcı dinamiklerini korumak için nasıl yeniden şekillendirecekleri.

Türkiye, pastadaki payını nasıl artıracak?

Yukarıda tarif ettiğim riskler, Türkiye'nin önümüzdeki dönem kalkınma hikâyesini yazabilmesi için önemli kararlar vermesi gerektiğine işaret ediyor. Pastadaki payımızı nasıl

artıracağız, refah üreten bir büyüme modelini nasıl gerçekleştireceğiz? Cevabını aradığımız soru bu. Nasıl gerçekleştirebileceğimize dair farklı fikirler ortaya atılabilir ancak nasıl olmayacağına dair hepimizin hemfikir olması gereken bir gerçek var: "Türkiye, önümüzdeki dönem kalkınmasını kur avantajıyla ucuz iş gücü ve üretim maliyetine dayandıramaz. O zaman verimlilik üzerine tekrar çok ciddi bir şekilde düşünmemiz lazım. Türkiye ekonomisine baktığınızda, toplam faktör verimliliği alanında son 15 yıldır düz bir çizgide ilerlediğimizi görebilirsiniz. Daha kaliteli çıktıyı daha az kaynakla yaratmanın yolunu bulmalıyız. Mevcut kaynaklarımızı daha verimli yönetmenin yolunu bulmalıyız."

Yönetim kalitesini artırarak verimliliği de artırmalıyız

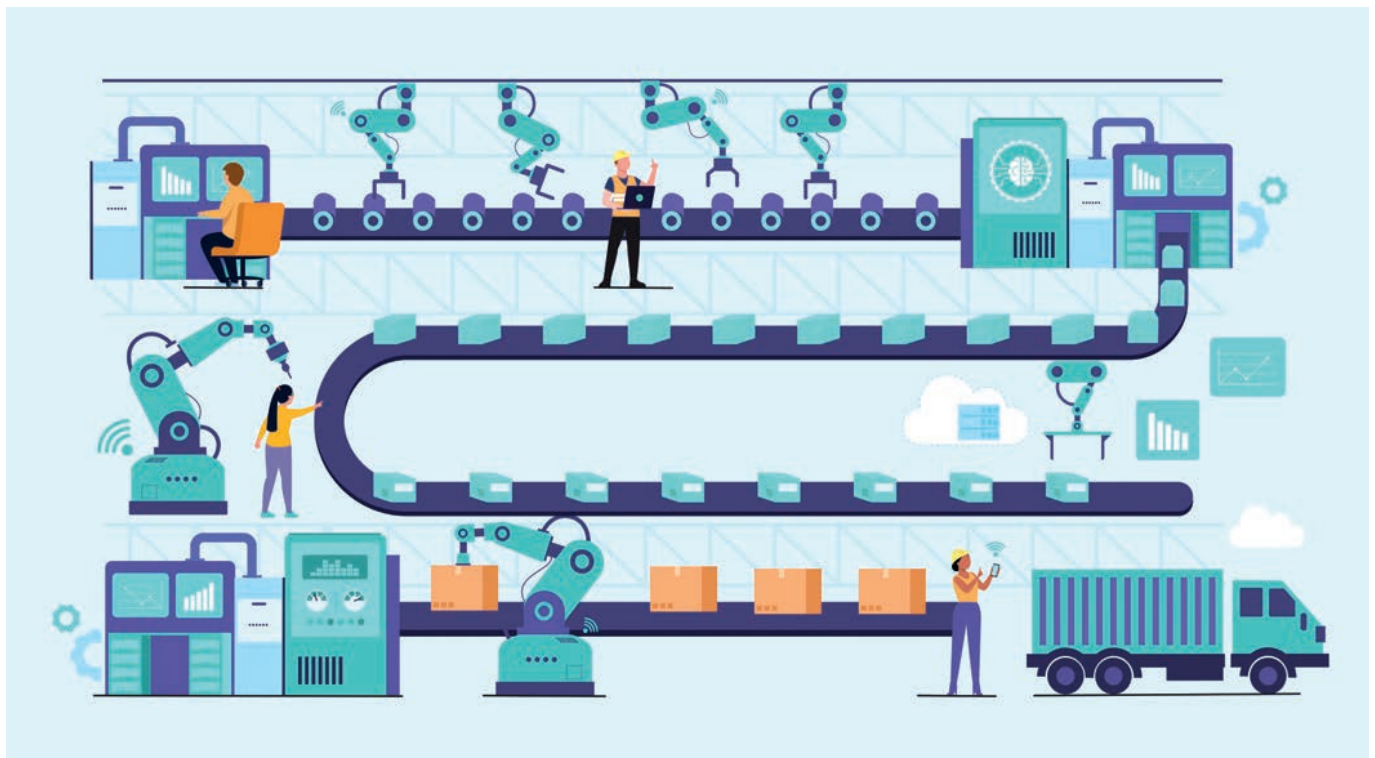
Tam da burada kurumsal yönetim kalitesinin önemi ortaya çıkıyor. Bugün finansmana erişimden insan kaynaklarının doğru yönetilmesine kadar birçok alanda ihtiyacımızın cevabı, kurumsal yönetim kalitemizi artırmadan geçiyor. 2015 yılında Dünya Bankası'nın Türkiye'de yönetimin kalitesini araştırdığı bir anket

çalışmasının sonucuna göre, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 10'u dünya ile mukayese edilebilecek bir yönetim kalitesinde yönetilirken şirketlerimizin yüzde 90'lık kesimi yönetim kalitesi olarak dünya ortalamasının altında kalıyor. Eğer şirket popülasyonumuzun yüzde 90'nını oluşturan kısmını yönetim kalitesi açısından, dolayısıyla kurumsal yönetim kalitesi açısından dünya ortalamasına yakınlılaştıramazsak ve üzerine çıkaramazsak koyduğumuz hedeflere ulaşmak zor.

Türkiye'de kalkınmaya bakış açımızı, kurumsal yönetim kalitesi perspektifiyle zenginleştirmemiz gerektiğinin altını çizmek isterim. Kurumsal yönetim kapasitesini, İngilizce'de "embedded capital" olarak kullanılan dilimize "içsel sermaye" olarak çevirebileceğimiz kavram çerçevesinde değerlendirerek kalkınma denklemimizin önemli bir değişkeni haline getirmemiz gerekiyor.

Küresel ekonominin tüm risklerine rağmen Türkiye, büyük bir sıçrama potansiyelinin ucunda oturuyor. Bu potansiyeli realize etmemizin yolu, yeni kalkınma hikâyemizde nicelik kadar niteliğe de önem vererek kendimizi rekabet halinde bulduğumuz ülkelerden ayırtmamız gerekiyor.

Türkiye, bugüne kadar yaptığı gibi kur avantajı, ucuz iş gücü ve düşük maliyet yaklaşımıyla ilerlemeye devam edemez. Yepyeni bir bakış açısı gerekiyor. Bu yaklaşımın temelini ise verimlilik oluşturmali. Sahip olduğumuz tüm değerleri, verimlilik yaklaşımıyla kullanmalı ve kurumsal yönetim ilkeleriyle harmanlamalıyız. Bunu yaparsak sahip olduğumuz potansiyeli de boşa harcamamış oluruz.



İŞIKTAN DEĞİL ENERJİDEN

TASARRUF

- İÇ AYDINLATMA
- DIŞ AYDINLATMA
- ENDÜSTRİYEL AYDINLATMA
- MARİN AYDINLATMA
- AKILLI AYDINLATMA



FERMADA



Deprem sürecinde kurumsal yönetim deneyimi



DİLARA BASALAK

StratejiCo. - Yönetim Danışmanı

StratejiCo. ve ERA Research & Consultancy iş birliğinde gerçekleştirdiğimiz “Deprem Sürecinde Kurumsal Yönetim Deneyimi Araştırması” ile Derneğimizin tüzel üyelerinin, 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremler sonrası, süreci nasıl yönettiğine ve bu süreçte kurumsal yönetimin avantajlarını ne şekilde tecrübe ettiğine daha yakından baktık.

Kurumsal yönetimin varlığı, kriz ile baş etme konusunda kritik destek unsuru

Deprem felaketi ile birlikte kurumlarda eyleme dönük bir bilinç sızması yaşandığı bir gerçek. Edinilen tecrübeler ve çıkarılan dersler doğrultusunda, kimi şirket kriz, risk ve acil durum planlarında değişikliğe giderken kimi ise olası bir kriz durumunda iş sürekliliğini sağlayabilmek adına kaynaklarını (teknoloji, coğrafi ve insan) yedekleme çalışmalarına odaklanıyor. Kurumların politika, prosedür ve uygulamalarda hayata geçirdiği bu düzenlemelerle deprem sonrası artan farkındalığın kalıcılığını korumak ve sürdürülebilirliğini sağlamak ise bambaşka bir efor istiyor.

Kriz ve risk yönetimi, doğası gereği önceden tanımlanan ve hazırlanan bazı senaryoları, tatbikatları, iş tanımlarını, politikaları ve prosedürleri beraberinde getiriyor. Kurumsal yönetim ise, bu pratik ve teorik hazırlıkların varlığını mümkün kılıyor. Kurumsal yönetim kapsamında tanımlanan rol ve sorumluluklar, farklı birimlerin ve çalışanların çeşitli durumlarda izlemesi gereken yol haritaları, yazılı iletişim yapısı, politika ve prosedürler olası kriz anlarında son derece faydalı bulunuyor, kriz olmadığı durumlarda ise bir basiret göstergesi ve krize hazırlık olarak nitelendiriliyor. İnsan kaynakları yönetimi, varlıkların korunması ve operasyonların sürdürülebilirliği, başka bir deyişle kurumların devam-

lılığı, hazırlıklı olmaktan ve daha da önemlisi hazırlıklı olmaya dair farkındalık sağlamaktan geçiyor.

Kurumsal yönetimi benimsemiş şirketlerin kriz yönetimi deneyimi farklı oldu

Araştırma sonuçlarımız gösterdi ki, belirsizliği ortadan kaldırmak ve hızlı karar almak, kurumsal yönetimle mümkün. Kurumsal yönetim kültürünün tanımlanmış rol ve sorumluluklara, politika ve prosedürlere, farklı durumlarda izlenmesi gereken yol haritalarına, çeşitli senaryolar doğrultusunda yapılan hazırlıklara ve böylece operasyonların devamlılığına imkân veren yapısı ile kriz anlarında hızlı karar almayı ve aksiyona geçmeyi sağlaması, belirsizliği ortadan kaldırması ve süreçleri kişilerden bağımsız hale getirmesi; en çok dile getirilen faydalar olarak öne çıkıyor.



Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının Benimsenmesinin Sağladığı Faydalar

Birden fazla seçim yapılmasına izin verilmiştir. Oranlar, katılımcıların yüzde kaçının ilgili seçeneği işaretlediğini göstermektedir.



Kurumsal yönetim anlayışı; kurum, çalışanlar ve toplumu birbirine kenetliyor

Söz konusu faydalar tabii ki yalnızca organizasyonların işleyişi ve operasyonların sürdürülebilirliği ile sınırlı kalmıyor. “Toplumsal sorumluluk” duygusunun bu denli güçlü olduğu bir kültürde, deprem bölgesine yapılan yardımların, gerek kurumların itibarına gerek çalışanların psikolojisine ve çalıştıkları kuruma duydukları aidiyet hissine pozitif yansımaları oluyor.

İş sürekliliğini sağlamanın yolu, hazırlıklı olmaktan geçiyor

Her anlamda hazırlıklı olmak ve yola devam edebilmek... Operasyonel, yönetsel, finansal kaynaklar ve insan kaynağı açısından hazırlıklı olmanın yanı sıra kurumsal yönetim yapısı ve kültürü ile ilişkilendirilen prosedür ve politikalar, net ve tanımlı görevler ile sorumluluklar, çeşitli kriz senaryoları ve tatbikatlar, kritik bulunuyor. Özellikle birden fazla coğrafi bölgede veya potansiyel afet bölgelerinde faaliyet



gösteren kurumların hem coğrafi hem teknolojik hem de insan kaynağı konusunda yedeklemeye özen göstermesi oldukça kurtarıcı. Çalışanların fiziksel olarak herhangi bir afetten etkilenmesi dahi psikolojik olarak zarar görebileceği ihtimalinin de göz önünde bulundurulması gerekiyor.

Krizlere dayanıklılık ve adaptasyon

Araştırmamıza katılan 39 tüzel üyenin krizlere dayanıklılık ve uyum düzeyi 10 üzerinden 8,08 ortalama ile oldukça başarılı bulunurken; finansal, operasyonel, teknolojik, organizasyonel, kurumsal itibar, iş modeli ve kurum kültürüne dair dayanıklılık kırılımına ayrı ayrı bakıldığında, kültürel ve organizasyonel dayanıklılık seviyesinin ortalamanın altında seyretmesi dikkat çekiyor. Bu durum, kurumların sahip olduğu organizasyonel yapı ve kültürün şekillenmesi ile içselleştirilmesi normal şartlarda dahi çaba isteyen uzun bir yolculuk olması itibarıyla beklenebilen bir çıktı oldu. Buna ek olarak, etki analizimiz organizasyonel boyuttaki dayanıklılığının kurumların genel olarak krize dayanıklılığı üzerinde oldukça etkili olduğunu ortaya koydu. Bu anlamda, organizasyonel dayanıklılığı artırmak üzere yapılacak çalışmalar ve iyileştirmelerin, krize yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyini pozitif olarak etkilemesi bekleniyor.

“Kuruma olan inanç ve aidiyete çok katkısı oldu. Toplumsal sorumluluğu yerine getirme konusunda kendimizi iyi hissettik.”

(Bankacılık sektöründen bir katılımcı)

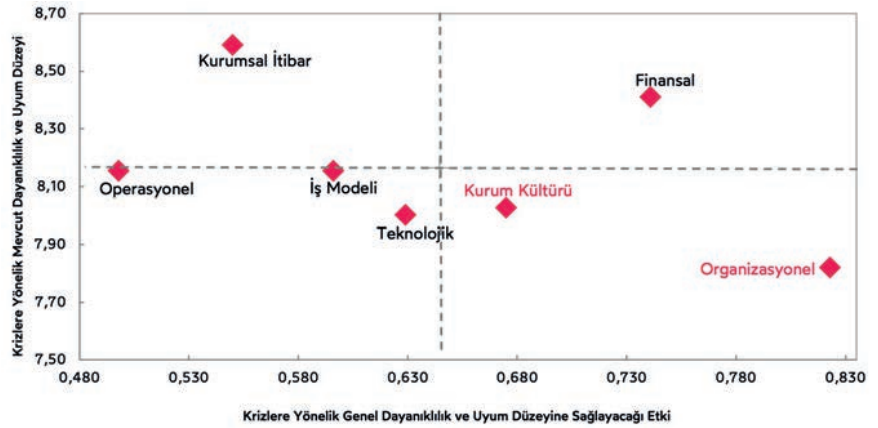
Kriz Dönemlerinde Kritik Konular

Birden fazla seçim yapılmasına izin verilmiştir. Oranlar, katılımcıların yüzde kaçının ilgili seçeneği işaretlediğini göstermektedir.



Krizlere Dayanıklılık ve Uyum

Soru: Kurumunuzun krizlere yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyini aşağıda yer alan konular bazında 0-10 üzerinden değerlendirseniz kaç puan verirsiniz?



Kurumsal yönetim kültürünün yaygınlaştırılması

Kurumsal yönetim anlayışının şirketin bütününe sirayet etmesini sağlayacak 3 itici güç

1. Üst yönetimin sponsorluğu: Kurumsal yönetim bir kültür, liderliğin sponsorluğu ise kritik. Bu kültürün kurumun her parçasında yansımalarının olması ve çalışanlardan içselleştirilmesi beklenen ilkeler ile uygulamaların önce üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekiyor.

ların olması ve çalışanlardan içselleştirilmesi beklenen ilkeler ile uygulamaların önce üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekiyor.

2. Kazanımların görünür kılınması:

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda oluşturulan politikaların somut faydalarının görülmesi, kazanımların görünür hale getirilerek ilke ve uygulamalar organizasyonun bütününe sirayet ettiği takdirde yaratılacak değer iletişiminin yapılması, içselleştirmeyi kolaylaştırmak için oldukça önemli. İlke ve uygulamalar iş süreçlerine entegre edildiği ve günlük rutinin bir parçası haline geldiğinde "işe yarıyor" hissinin çalışanların motivasyonunu artıracaklarını söylemek yanlış olmaz.

3. Öncelik verilmesi:

Değerler, vizyon, misyon, politikalar... Kurumsal yönetim kültürünün organizasyonlar içerisinde yaygınlaştırılması için hem ilke ve uygulamaların hem de bu doğrultuda oluşturulacak politikalar ile uygulama esaslarının üst yönetim tarafından desteklenmesinin yanı sıra önceliklendirilmesi de iş hayatının akış ve yoğunluğu hesaba katıldığında olmazsa olmaz. Krizlere hazırlığın öncelikli bir iş olarak ele alınarak özel çalışma grupları ile hayata geçirilmesi, yönetimin bu anlayış ve uygulamaları desteklemesiyle mümkün. Üst yönetimlerin bu anlamda kararlı bir davranış sergilemesi, konunun ciddiyetine dair farkındalığı artıracak gibi çalışanların inancını da tazeliyor.

İtici Güçler

Birden fazla seçim yapılmasına izin verilmiştir. Oranlar, katılımcıların yüzde kaçının ilgili seçeneği işaretlediğini göstermektedir.



Destekler

Birden fazla seçim yapılmasına izin verilmiştir. Oranlar, katılımcıların yüzde kaçının ilgili seçeneği işaretlediğini göstermektedir.



Araştırma kalitatif ve kantitatif olmak üzere iki aşamadan oluşmuş; 27 Nisan – 26 Mayıs 2023 tarihleri arasında kalitatif aşama kapsamında 4 farklı TKYD üyesi şirket ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş, kantitatif aşama kapsamında ise çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 39 tüzel üye ile çevrim içi anket çalışması 19 Haziran – 18 Ağustos 2023 tarihleri arasında hayata geçirilmiştir.

Yenibiriş Plus ile Tanışın

Tüm insan kaynakları süreçleriniz için tek bir HR SuperApp



İşe Alım ve Yetenek Yönetimi



Eğitim ve Gelişim



Çalışan Bağlılığı



Kurumsal Çözümler



Ölçme ve Değerlendirme

Bilgi almak için Hemen Arayın

0850 266 85 70



Kurumsal yönetimin gerekliliğine inanırken, gereklerini ne kadar yapıyoruz?



GÖZDE YALAZI ÖZBEK

BCG Türkiye Yönetici Ortağı ve Genel Müdürü

TKYD ve BCG iş birliğiyle hazırlanan “Kurumsal Yönetim Pusulası” şirketlerimizin kurumsal yönetim anlayışını detaylı bir şekilde inceliyor. Dört ana başlık altında topladığımız çalışmanın çıktılarına göre, bazı alanlarda söylem ve eylemler arasında farklılıklar göze çarpıyor.

TKYD & BCG ortak ürünü olan “Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası”, bu iş birliğinin en güncel ve somut çıktılarından birini temsil ediyor.

“Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası” ile kurumların sürdürülebilirliğinde kritik rol oynayan kurumsal yönetim anlayışını, özellikle de yönetim kurullarını detaylı bir şekilde incelemeyi amaçladık. Raporun hissedarlara, yönetim kurulu üyelerine ve profesyonellere rehberlik etmesini ve özellikle aile şirketlerinin kurumsallaşmasına katkıda bulunmasını hedefledik.

Çalışma kapsamında; kurumsal yönetimin tanımı, şirketler için neden kritik öneme sahip olduğu ve Türkiye’deki şirketlerin mevcut kurumsal yönetim uygulamalarını ele aldık. Zengin bir örneklem üzerinden çalışarak, iyileştirme alanlarını tespit

edip, yönetim kurullarının kurgusu ve işleyişine dair önerilerimizi paylaştık. 21 Kasım’da gerçekleştirilen XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi’nde çok değerli akademisyenler ve iş insanlarıyla yaptığımız panelde, raporumuzu yakından inceleyerek dört ana başlıkta çıkarımlarımızı paylaştık:

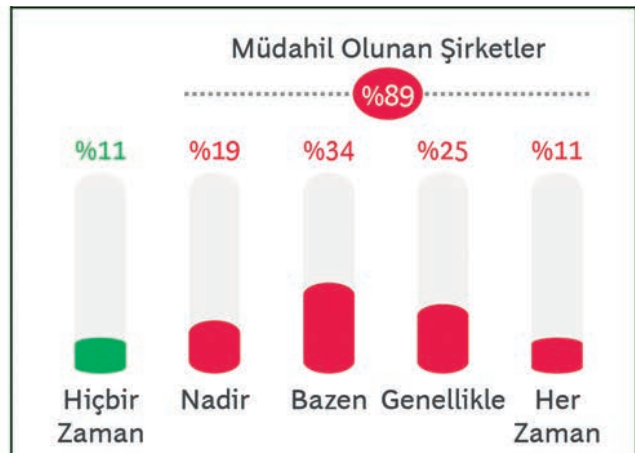
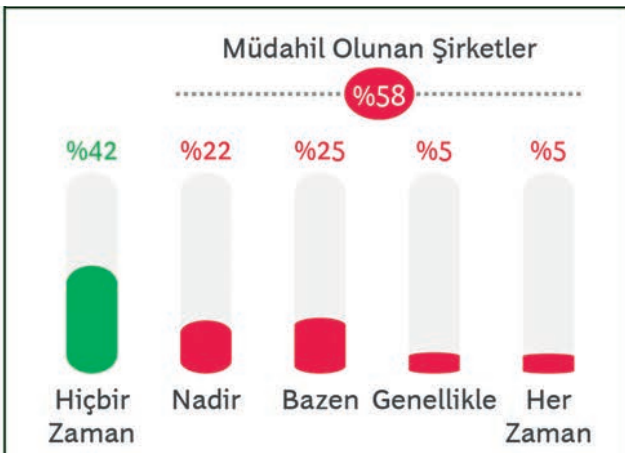
1. Söylem ve eylemde farklılık

Kurumsal yönetimin öneminin her geçen yıl içselleştirildiğini gözlemliyoruz, yaptığımız çalışmaya katılan şirketlerin yüzde 94’ü kurumsal yönetimin sürdürülebilir başarıda çok kritik olduğunu belirtti. Birlikte çalıştığımız farklı büyüklükteki birçok şirkette de artık “Neden kurumsallaşmalıyız?” sorusu “Nasıl kurumsallaşmalıyız?” sorusuna evrilmiş du-

“Kurumsal Yönetim Pusulası”, Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarının bir röntgenini çekiyor ve kurumlara neler yapılabileceğine ilişkin yön gösterici bir rol oynuyor. BCG olarak, çalıştığımız kurumlara, iş dünyasına ve topluma her zaman değer katma misyonuyla hareket ediyoruz. Bu çerçevede, kuruluştan itibaren farklı iş birlikleri gerçekleştirmeye devam ettiğimiz TKYD ile çalışmanın bize büyük bir mutluluk verdiğini belirtmek isterim.

YK’da veya icrada olmayan hissedarlar, yönetim kurulunun veya icranın görev alanına giren konulara ne kadar sıklıkla müdahil olmaktadır?

Yönetim kurulu, icranın görev alanına giren konulara ne kadar sıklıkla müdahil olmaktadır?



rumda. Yine yaptığımız çalışmada, şirketlerde aktif hale getirilen yönetim kurullarının da kağıt üstünde olmadığını, aksine şirketlerin yüzde 80'inde yönetim kurullarının yılda en az 4 defa toplandığını gözlemledik. Ancak söylemde bu denli önemli görülen kurumsal yönetim uygulamalarının geçmişten gelen alışkanlıklarla birlikte, pratikte etkin bir şekilde uygulandığını söylemek mümkün değil. Çalışmaya katılan şirketlerin yaklaşık yüzde 90'ında yönetim kurullarının icranın görev alanına giren konulara müdahil olması bunu gösteren en önemli faktör.

2. Çeşitlilikte pozitif algı

Yönetim kurullarında çeşitlilik, uzun süredir hem küresel piyasalar hem de Türkiye'nin önemli gündem maddelerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Çeşitlilik kavramını cinsiyet, yaş, deneyim gibi farklılıklar üzerinden ele alabileceğimiz gibi, yönetim kurullarındaki bağımsız üyeler üzerinden de değerlendirebiliriz. Hangi açıdan bakarsak bakalım, Türkiye'de çeşitlilik konusunda ciddi bir gelişim alanı olduğunu biliyoruz, yine TKYD'nin katkılarıyla hazırlanan SPK Uyum Raporu da bunu bir kez daha tasdiklemiş durumda. Ancak bizim çalışmamızda çeşitlilik algısını incelediğimizde durumun oldukça pozitif olduğunu gözlemledik. Çalışmamıza katılan şirket temsilcilerinin yüzde 50'si cinsiyet açısından, yüzde 73'ü

Şirketler için son derece kritik öneme sahip olan yönetim kurulu toplantılarında, operasyonel süreçlerin başarılı bir şekilde yönetildiği görülüyor. Ancak yönetim kurulu üyelerinin performans değerlendirmesi ve üye oryantasyonu gibi alanlarda çalışma yapılma yüzdesi oldukça düşük. Oysa bu alanlar etkin bir yönetim kurulu için kritik değere sahip.

deneyim açısından, yüzde 63'ü ise yaş açısından yönetim kurullarında çeşitliliğin sağlandığını düşünüyor. Gerçeklik ve algı arasında bu denli fark oluşması, bizlere çeşitlilik konusunu yeniden ele almak gerektiğine dair güçlü sinyaller veriyor.

3. Karar almada oy birliği odağı

Yönetim kurullarında karar alma pratiklerini incelediğimizde, şirketlerin yüzde 50'den fazlasının oy birliğiyle karar aldığını tespit ettik. Şirketlerin karar almasındaki böylesine yüksek bir oran, Türkiye'de fikir birliğinin ne kadar önemsendiğini de gösteriyor. Bu durum, uyum ve iş birliğini teşvik ederek kararların etki gücünü de artırıyor kuşkusuz. Fakat bir başka boyut değerlendirildiğinde, oy birliğiyle karar alma pratiği, her konuda tüm üyelerin ortak noktada buluşamaması nedeniyle çıkmazlara yol açabilir. Böylesi durumlar, YK'nın karar alma hızını etkileyerek iş akı-

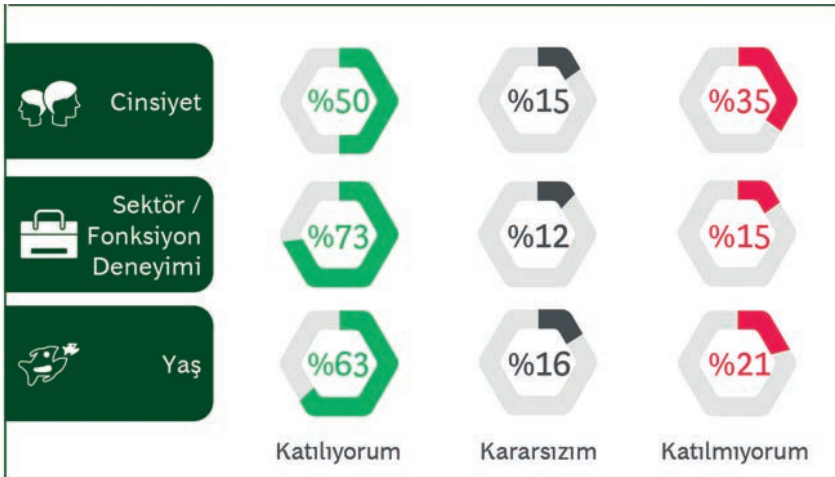
şını sektöre uğratabilir. Bu noktada, iyi uygulama örneklerinde tek bir karar alma odağı belirlenmesi yerine, kararların niteliklerine göre ayrıştırıldığını ve konu bazlı olarak oy birliği, nitelikli oy çokluğu, basit oy çokluğu gibi kurallar belirlendiğini gözlemliyoruz.

4. Kritik süreçlerde eksiklik

Yönetim kurullarının etkin bir şekilde işletilebilmesi için, destekleyici süreçlerin net bir şekilde tanımlanmış olması ve aktif olarak uygulanması kritik öneme sahip. Çalışmamızda şirketlerin bu önemli süreçleri uygulayıp uygulamadığını incelediğimizde, özellikle etkin toplantı yönetimi için gerekli olan toplantı notlarının tutulması ve dağıtılması, karar alma ve kararların takibi, toplantı materyallerinin hazırlanması gibi operasyonel süreçlerin büyük oranda aktif olarak uygulandığını gördük. Bununla birlikte, yönetim kurullarının sürekli iyiye gidebilmesi ve kendini iyileştirebilmesi için kritik olan performans değerlendirme ve üye oryantasyonu gibi süreçlerin ise çalışmaya katılan şirketlerin yüzde 70-80'inde uygulanmadığını gözlemledik.

Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası, kurumsal yönetim konusunda Türkiye'nin ilerlemesini ve gelecekteki hedeflere ulaşmasını temenni eden birçok insanın katkısıyla oluşturuldu. BCG ve TKYD yazarlarının yanı sıra çalışmaya katılan tüm şirket temsilcilerine, çalışmanın oluşturulmasında ve yayımlanmasında emeği geçen herkese teşekkürlerimizi sunarız.

Yönetim kurulu kompozisyonunuzu düşündüğünüzde, aşağıda belirtilen alanlarda çeşitlilik ve kapsayıcılık sağlandığına katılıyor musunuz?



BİST-100 şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum değerlendirmesi



PROF. DR. AYLİN ATAAY SAYBAŞILI

Galatasaray Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi ve KUYDEM Müdürü



DR. BURAK KOÇER

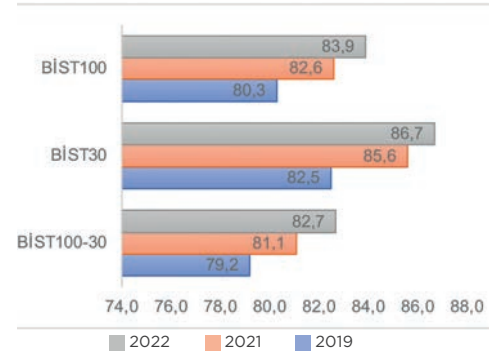
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi,
Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu
Proje Grubu Lideri

yan ilkelere ilişkin sundukları uyum raporlarının (Uyum Raporu Formatı) analizine dayanıyor. 2022 raporunda, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak paylaştıkları verilerle (Kurumsal Yönetim Bilgi Formu) birlikte yönetim kurulu kompozisyonu ve üye profili de ayrıca ele alındı.

1- Kurumsal yönetim ilkelerine genel uyum düzeyi

Önceki yıllarda olduğu gibi, 2022 değerlendirmesinde kurumsal yönetim ilkelerine genel uyum düzeyinde sınırlı düzeyde bir artış gözlenerek BİST 100 şirketleri için uyum düzeyinin yaklaşık yüzde 84 düzeyine ulaştığı saptanmıştır.

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkelerine Genel Uyum Düzeyi: Yıllara göre karşılaştırma



TKYD tarafından Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) ve Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) destekleri ile hazırlanan “Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022”nin yönetici özeti kamuoyu ile paylaşıldı. Raporda BİST 100 şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyleri ölçülerek takip ediliyor. Uyum düzeylerinde geçmiş yıllara göre iyileşme görülse de, şirketlerin pay sahipleri ve yönetim kurulu ile ilgili ilkelere karnelerinin beklenenden düşük düzeyde olduğu göze çarpıyor. Ocak 2024’de kamuoyu ile paylaşılacak raporun odaklandığı yönetim kurullarındaki çeşitlilik konusunda da şirketlerin gelişime açık noktalarının bulunması dikkati çeken bir diğer nokta.

Kurumsal yönetim değerlendirme raporları, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları hakkında toplu bilgi sunmak, durum değerlendirmesi ve karşılaştırma yapma olanağı sağlamak ve tüm paydaşlara kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili gelişim ihtiyacı hakkında geri bildirim vermek gibi önemli bir işleve sahip. Şirketlerin uyum sağladıkları ilkeler, sermaye piyasasının güçlü yönlerini vurgulayarak yatırımcı güveninin gelişimine

katkı sağlayabileceği gibi, şirketlerin uyum sağlamakta güçlük çektiği veya düşük uyum oranına sahip ilkelerin belirlenmesi, söz konusu ilkelere uyumun teşvik edilmesi konusunda farklı stratejilerin geliştirilmesi veya ihtiyaç varsa ilkenin gözden geçirilmesi konusunda önemli bir veri teşkil ediyor.

Bu kapsamda, Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022’de, BİST 100 şirketlerinin zorunlu olma-

Şirketler, “Uy ya da Açıkla” yaklaşımına dayalı kurumsal yönetim düzenlemelerinde zorunlu olmayan bir ilkeye uymama imkânına sahip olsa da beklenen standartlarda açıklama yapmak zorundalar. Şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere uymama durumunda sağlayacakları açıklamaların kalitesi, kurumsal yönetim standartlarının gelişimi ve tüm paydaşlar için şeffaflık sağlamak açısından son derece önemlidir. Fakat uyumsuzluk durumu ile ilgili açıklamaların kalitesi, 2022 raporunda da gelişime açık bir konu olarak dikkat çekmektedir. Şirketler tarafından verilen açıklamaların yüzde 52’si geçersiz olarak değerlendirilmiştir. Geçersiz açıklamalar, SPK Kurumsal

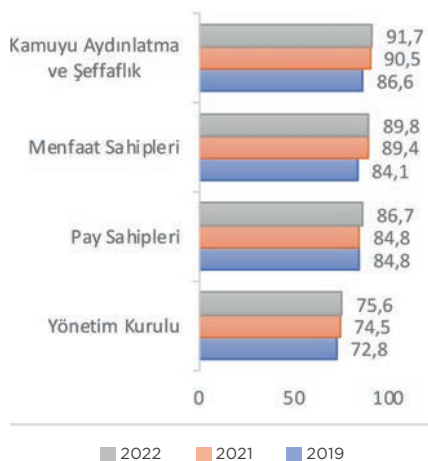
Yönetim Tebliği (ii-17.1) Madde 8'de belirtilen kriterlere uygun bilgilerin paylaşımı yerine, genelde Uyum Raporu Formatı'nda işaretlenerek belirtilen uyumsuzluk durumunun yazılı tekrarını veya ilkelerin zorunlu olmaması nedeniyle uyum gösterilmediği ile ilgili bilgi paylaşımını içermektedir. Kurumsal Yönetim Tebliği Madde 8'de talep edilen açıklama kriterlerinden biri de, şirketin gelecekte ilgili ilkeye uymaya yönelik bir planının olup olmadığının belirtilmesidir. Şirketlerin gelecekte uyum durumlarını değiştirme planı bulunmadığını en çok belirttikleri ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Azınlık haklarının genişletilmesi (19 şirket)
- Ücretlerin kişi bazında açıklanması (18 şirket)
- Üyelerin birden fazla komitede görev almaması (14 şirket)
- Şirket dışındaki görevlerin sınırlandırılması (14 şirket)

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyleri:

Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleriyle İlişkiler ve Yönetim Kurulu olmak üzere dört bölüm altında yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında, uyum düzeyi en düşük olan bölüm olarak yönetim kurulu (BİST 100: yüzde 75,6 ve BİST 30: yüzde 79,4) dikkat çekerken, en yüksek uyum oranına sahip bölüm Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık olmuştur (BİST 100: yüzde 91,7 ve BİST 30: yüzde 96,2).

Şekil 2. Bölümlere Göre Uyum Düzeyi Karşılaştırması (BİST100), %



1.1. Pay sahiplerinde uyum düzeyi

"Azlık haklarının esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınması ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmesi" hakkındaki 1.5.2 numaralı ilkeye uyum gösteren şirket bulunmamaktadır. Bu bölümde, nispeten düşük uyum düzeyi gözlenen diğer iki ilke şunlardır: "Genel kurul toplantılarının söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılması" hakkındaki 1.3.11 numaralı ilke (yüzde 58) ve "Tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları hakkında genel kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile bilgi verilmesi" hakkındaki 1.3.10 numaralı ilke (yüzde 66)."

1.2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık uyum düzeyi

"Kurumsal internet sitesi içeriği" (ilke 2.1.1), "Yüzde 5'ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahipleri hakkındaki bilgilerin asgari 6 ayda bir güncellenerek açıklanması" (ilke 2.1.2) ve "Yıllık faaliyet raporu içeriği" (ilke 2.2) dâhil, bu bölümdeki ilkelere genel olarak yüksek düzeyde uyum (yüzde 95 ve üstü) gözlenmektedir. "Kurumsal internet sitesindeki bilgilerin Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde yabancı dillerde de hazırlanması" ise (ilke 2.1.4) bu bölümde nispeten düşük uyum düzeyine sahip (yüzde 70) bir ilke olarak ayrılmaktadır.

1.3. Menfaat sahipleri uyum düzeyi

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi (02.10.2020) ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı düzenlemelerinin de katkısıyla bir önceki yıla ait raporda (Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021) Menfaat Sahipleriyle İlişkiler bölümündeki ilkelere uyum oranında önemli bir artış gözlenmişti. Bu yılda bu bölümdeki ilkelerin büyük çoğunluğuna uyum düzeyi yüzde 97 ile yüzde 100 arasında raporlanmıştır.

Öte yandan bazı ilkelerle ilgili halen bir gelişim alanı bulunduğu da dikkati çekmektedir. Bunlar: "Çalışanların yönetime katılımı" hakkındaki 3.2.1 numaralı ilke (yüzde 44), "Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması" hakkındaki 3.2.2 numaralı

ilke (yüzde 67) ve "Çalışanları etkileyebilecek kararların kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmesi ve ilgili sendikaların görüşünün alınması" hakkındaki 3.3.5 numaralı ilke (yüzde 69). Öte yandan BİST 30 şirketlerinin menfaat sahiplerinin görüşünün alınmasıyla ilgili 3.2.2 numaralı ilkeye uyum bakımından (yüzde 93) BİST 100 şirketlerinden önemli ölçüde ayrıştığı görülmektedir.

1.4. Yönetim kurulu uyum düzeyi

Ortalama uyum düzeyinin en düşük olduğu bölüm olan Yönetim Kurulu Bölümü'nde iki ilke yüzde 0 uyum oranıyla dikkat çekmektedir. Bu ilkelere: "Ücretlerin kişi bazında açıklanması" hakkındaki 4.6.5 numaralı ilke ve "Her bir yönetim kurulu üyesinin sadece bir komitede görev alması" hakkındaki 4.5.5 numaralı ilkedir.

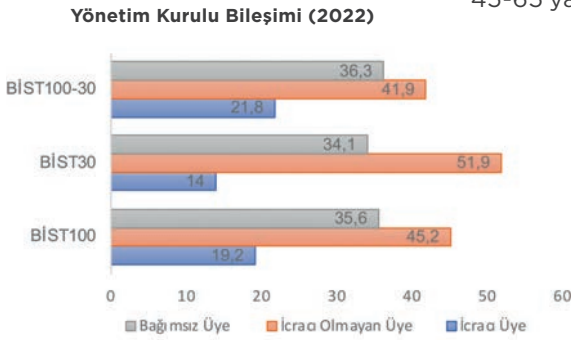
"Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler almalarının sınırlandırılması" hakkındaki 4.4.7 numaralı ilke (yüzde 9), "Kadın üye oranı için asgari yüzde 25'lik bir hedef belirlenmesi" hakkındaki 4.3.9 numaralı ilke (yüzde 30) ve "Yönetim Kurulu performans değerlendirilmesi" hakkındaki 4.6.1 numaralı ilke (yüzde 32) ise en düşük uyum oranlarına sahip ilkeler arasındadır. Bu nedenle şirketlerinin yönetim kurulu kompozisyonu ve yönetim kurulu üye profilleri de incelenerek bir durum saptaması yapılmıştır.

1.5. Yönetim kurulu kompozisyonu: Üyelerin rolleri

Yönetim kurullarına icrada görevli olmayan üyeler ve bağımsız üye sayısı açısından bakıldığında, icrada görevli olmayan üye sayısına ilişkin zorunlu ilke 4.3.2 ve bağımsız üye sayısına ilişkin zorunlu ilke 4.3.4'te öngörülen asgari düzeye yaklaştığı görülmektedir. Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı, yaklaşık olarak Tebliğ'e göre zorunlu olan düzeydedir (BİST 100'de yüzde 35,6 ve BİST 30'da yüzde 34,1). BİST 100 şirketlerinin sadece yüzde 6'sında yönetim kurulunda yüzde 50'den fazla bağımsız üye bulunmaktadır. Diğer bir deyişle bağımsız üyeliğin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde zorunlu tutulan asgari düzeyin ötesinde bir yaygınlık kazanmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bağımsız üye sayısı, yönetim kurulu

üyelerinin sadece bir komitede görevlendirilmesini tavsiye eden 4.5.5 numaralı ilkeye uyumu güçleştirdiği yorumunu yapmak da mümkündür.

Şekil 3. Yönetim Kurulu Üyeleri: Roller



1.6. Yönetim kurulu üye profili ve çeşitlilik

Yönetim kurulunda cinsiyet, yaş, eğitim ve mesleki açıdan çeşitlilik ve kapsayıcılık, tartışma ve karar kalitesine katkısı açısından uluslararası en iyi uygulamalar arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle, Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022'de, yönetim kurulu üyelerinin profesyonel geçmişlerini ve demografik özelliklerini daha iyi anlayabilmek amacıyla üye profilinde odaklanılmış ve yönetim kurullarının çeşitli özellikler açısından genel bir resminin çekilmesi yerine, bazı yönetim kurulu özellik ve profillerinin tüm şirketlerde eşit dağılımı ve temsil edilme düzeyi de saptanmaya çalışılmıştır.

Yönetim kurulları, grup içindeki çeşitlilik düzeyini ölçmek için kullanılan bir yöntem olan Blau endeksi yöntemiyle değerlendirilmiş ve yönetim kurulu çeşitlilik endeksi oluşturulmuştur. Endekste 1'e yakın puan, heterojen, yani çeşitliliği yüksek bir gruba, 0'a yakın bir puan ise homojen yani çeşitliliği düşük bir gruba işaret etmektedir. BİST 30 yönetim kurullarının yüzde 57'si yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim ve mesleki uzmanlık açısından ortalamadan üstünde bir çeşitlilik düzeyine sahiptir. Bu durum yüzde 43'lük diğer grubun aday belirleme sürecinde çeşitliliği daha fazla

önem vermesi ihtiyacı bulunduğuna işaret etmektedir.

• Yaş ve eğitim düzeyi çeşitliliği

BİST 30 şirketlerinin yönetim kurullarının çoğunluğunun (yüzde 63) 45-65 yaş aralığında yer aldığı ve 65 yaş üstü üyelerin toplam yönetim kurulu üyelerinin yüzde 22'sini oluşturduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi olarak ise üyelerin yüzde 63'ünün lisans üstü yüksek eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Şirketlerin yönetim kurullarının çeşitliliği açısından ise yüzde 79'u yaş dağılımında ve yüzde 53'ü ise eğitim düzeylerinde yüksek çeşitlilik gösterdiği diğer bir deyişle farklı yaş grupları ve eğitim düzeylerine sahip üyelerin yönetim kurullarında yer aldıkları görülmektedir.

• Meslek ve uzmanlık alanı çeşitliliği

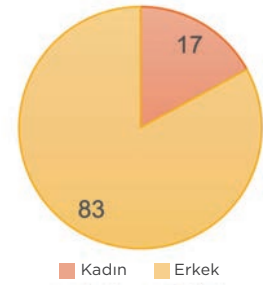
Üyelerin fonksiyonel uzmanlık alanları ve deneyimleri incelendiğinde ise üyelerin ön yetiştirmelerinin çok çeşitli olduğu ve farklı alanlarda deneyimleri olduğu gözlenmektedir. Ayrıca meslekleri ile beyanlarının hem özgeçmişlerinde hem de KAP beyanlarında muğlak olduğu, büyük bir çoğunluğun mesleklerini üst düzey yönetici, yönetici ve iş insanı olarak tanımladıkları (yüzde 40) görülmektedir. Üyelerin yüzde 35'inin finans ve muhasebe uzmanlık alanından geldikleri, bunu yüzde 10 ile mühendislik ve Ar-Ge alanı, yüzde 4 ile satış ve pazarlama fonksiyonel alanı ve yüzde 5 ile hukuk alanının takip ettiği görülmektedir. Ayrıca üyelerin tamamına yakın bir kısmının yönetim kurulu üyeliği ve/veya üst düzey yöneticilik deneyimi olduğu görülmektedir. Uzmanlıkların çeşitliliği açısından bakıldığında ise BİST 30 şirketlerinin yönetim kurullarının yüzde 57'sinin orta düzeyde çeşitlilik gösterdiği, özellikle stratejik karar alma ve risk yönetimi yetkinliği açısından yönetim kurulu çeşitliliğinin önemli olduğu bu konuda göreceli olarak düşük bir seviye yakalanmış olduğu saptanmıştır.

• Cinsiyet çeşitliliği ve kadın yönetim kurulu üyeleri

BİST 30 yönetim kurullarında görev yapan 264 üyenin yalnızca yüzde 17'sinin kadın olduğu görülmektedir. Şirketlerin sadece yüzde 29'unun yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği bakımından yüksek puan aldığı, 5 yönetim kurulunda ise hiç kadın üye yer almadığı görülmektedir.

Şekil 4: BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Cinsiyete göre Dağılım

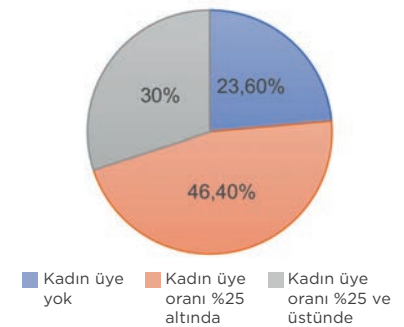
Üyelerin Cinsiyet Dağılımı (BİST 30), %



BİST 100'de ise şirketlerin yüzde 24'ünde hiç kadın üye yer almadığı, yüzde 46'sında kadın üye oranının yüzde 25'ten az olduğu, yüzde 30'unda ise yüzde 25'in üstünde olduğu görülmektedir.

Şekil 5. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı (%)

BİST 100 Kadın Üye Oranı (2002)



BİST 100 şirketlerinde görev yapan kadın yönetim kurulu üyelerinin yüzde 16,5'i 35 ila 45 yaş arasında, yüzde 43'ü ise 46 ila 55 yaş arasındadır. Kadın yönetim kurulu üyelerinin yüzde 48'i bağımsız üye, yüzde 28'i hissedar veya hissedar aile üyesi, yüzde 9'u ise icrada görevli üye konumundadır. Kadın üyelerden yüzde 12'si BİST 100'de birden fazla şirketin yönetim kurullarında görev yapmaktadır.

ÇEVİRİM İÇİ EĞİTİM TAKVİMİ

OCAK-MART 2024

OCAK

Halka Açık Olmayan Şirketlerde Kurumsal
Yönetim Uygulamaları

2 Yarım Gün

ŞUBAT

Yönetim Kurulu Üyeliği İçin Finansal Farkındalık
ve Yetkinlik

1 Yarım Gün

Halka Arz Süreçlerinde Şirketlerin Kurumsal
Yönetim Hazırlığı

1 Yarım Gün

MART

Yönetim Kurulu Toplantılarına İlişkin İyi Yönetim
Uygulamaları: Toplantı Öncesi, Anı, Sonrası

1 Yarım Gün

Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi

1 Yarım Gün

Şirketlere özel eğitimler için lütfen bizi arayınız!

Eğitimler hakkında detaylı bilgi ve iletişim için:
enstitu@tkyd.org
0 212 347 62 00

Adel Kalemcilik, ihracat oranını yüzde 30'a çıkarmayı hedefliyor

Dünya kırtasiye ithalatının yüzde 21'inin yapıldığı Kuzey Amerika pazarındaki faaliyetlerini artırmaya yönelik adımlar atan Adel Kalemcilik, müşterilerine doğrudan satış ve dağıtım çözümleri sunan HRS Global ile anlaşma sağladı. Şirket, bu iş birliğiyle 40 milyon dolarlık satış hacmi yakalamayı hedefliyor. Rusya pazarında da önemli adımlar

atan Adel Kalemcilik, ürünlerini ilk kez Rusya'nın en büyük çevrim içi pazaryeri olan Ozon'da tüketiciyle buluşturdu. Adel Kalemcilik Genel Müdürü Oğuz Uçanlar, iki yılda hedeflerinin, ihracat oranını yüzde 30'a çıkarmak olduğunu belirterek Mısır, Azerbaycan, Filistin ve Türk Cumhuriyetleri'ne de odaklanacaklarını söyledi.



OĞUZ UÇANLAR
Adel Kalemcilik Genel Müdürü



Anadolu Sigorta, Elektrikli Araç Kasko Sigortası'yla "Asla yolda kalma"

Anadolu Sigorta, "Elektrikli Araç Kasko Sigortası", elektrikli araçlar için yolda kalma endişesini ortadan kaldırıyor. Şirket, "Elektrikli aracınla asla yolda kalma" sloganıyla sigorta kapsamına giren tüm risklere karşı güvence vermenin yanı sıra Elektrik Motorlu Araç Kızıla ile aracın bataryası için de poliçe kapsamında teminat sunuyor. Elektrikli araçlara talebin her geçen gün arttığını ancak

kullanıcıların aracın pilinin bitmesi durumunda yolda kalma endişesi taşıdığını söyleyen Anadolu Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Taylan Matkap, "Elektrikli Araç Kasko Sigortası kapsamında sunduğumuz limitsiz çekme teminatı ile bu endişeyi ortadan kaldırıyoruz. Diğer taraftan, kasko kapsamına giren tüm risklere karşı elektrikli ve hibrit araçlara güvence sağlıyoruz" dedi.

Aşçıoğlu'nda bayrağı İrfan Aşçıoğlu devraldı

Şu anda İstanbul'da üç projeye faaliyet gösteren ve gayrimenkul sektöründe 56 yılı geride bırakan Aşçıoğlu'nun yeni yönetim kurulu başkanı, İrfan Aşçıoğlu oldu. Eğitim hayatını Concordia College ve devamında Yeditepe Üniversitesi'nde tamamlayan İrfan Aşçıoğlu, 2001 yılından bu yana Aşçıoğlu bünyesinde farklı alanlarda yöneticilik görevini icra ediyor-

du. Bayrağı devralan İrfan Aşçıoğlu, "Proje geliştirdiğimiz bölgelerdeki beklenti ve ihtiyaçları derinlemesine analiz ederek Aşçıoğlu kalitesinin ürün ve site yönetim hizmetleri anlayışına yansımaları dışında, ürün ve hizmetlerimizde son teknolojiyi uygulayan ve insanı merkeze alan mimari çözümlerle fark oluşturacak projeler geliştirmeye devam edeceğiz" dedi.



İRFAN AŞÇIOĞLU
Aşçıoğlu Yönetim Kurulu Başkanı



Aydem Yenilenebilir Enerji, kapasitesini iki katına çıkaracak

1.168 MW'lık kapasiteye sahip Aydem Yenilenebilir Enerji, 2025 yılı sonuna kadar hibrit, kapasite artışı ve depolamalı tesis yatırımlarıyla kurulu gücünü 2 bin 469 MW'a çıkarmak. 2023 yılının ilk 8 ayında Uşak'ta hibrit GES ve rüzgâr kapasite artışı yatırımlarıyla kapasitesini 148 MW artıran Aydem Yenilenebilir Enerji, yıl içinde Uşak RES'te 36 MW ve Söke RES'te 12 MW olmak üzere 48

MW ek kapasite yaratacak. 2025 yılı içinde, depolamalı üretim tesisi yatırımlarıyla birlikte 500 MW pil tesisi dahil, toplam kurulu gücünü 2 bin 469 MW'a çıkarmayı hedefleyen şirket, aynı zamanda kaynak çeşitliliğini de artırmış olacak. Aydem Yenilenebilir Enerji, 20 hidroelektrik, 3 rüzgâr, 1 jeotermal ve 1 hibrit güneş santrali olmak üzere 25 santralle Türkiye'nin temiz enerji ihtiyacını karşılıyor.

Rüzgar türbini kule üreticisi Gesbey, ikinci fabrikasını açtı

Beyçelik Holding ve GRI Renewable Industries (GRI) ortaklığı ile 2011 yılından bu yana Bandırma Organize Sanayi Bölgesi'nde rüzgâr türbini kule üretimi gerçekleştiren Gesbey, 26 Eylül'de aynı bölgede ikinci fabrikasını açtı. 30 milyon Euro yatırımla hayata geçirilen fabrikanın açılış töreninde bir konuşma yapan Beyçelik Holding CEO'su Baran Çelik, şunları söyledi: "Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yılını kutladığımız 2023 yılında, ikinci fabrikamızı açmak bizim



için gurur verici. Toplam 108 bin metrekarelik alana kurulu fabrikamızda yılda çapı 6.4 metre ve 120 ton ağırlığında 110 adet rüzgâr türbini kulesi

üreteceğiz. Yeni tesisimizle yılda 320 eş değer kule üretimi kapasitemiz, yüzde 30 artacak ve 120 kişiye yeni istihdam olanağı yaratacağız."



Borusanlılar'dan Cumhuriyetin 100. yılında Anıtkabir'e anlamlı ziyaret

Borusan Grubu, Cumhuriyet'in 100. yılında, "Bu Sevda İlelebet" motto-suyla çalışanları, yakınları ve aileleri ile Anıtkabir'e özel bir ziyaret gerçekleştirdi. Borusan Grup CEO'su Erkan Kafadar, Anıtkabir Özel Defteri'ne, "100. yılını kutladığımız Cumhuriyetimizin nasıl zorluklarla mücadele ile yılmazlığıyla ve liderliğinizle kurulduğunun takdiriyle sonsuz te-

şekkürlerimizi sunmak için Borusan Grubu olarak buradayız. Cumhuriyet çocuğu Borusan olarak, sadece Türkiye'yi değil, dünyayı etkileyen bir lider olan sizden ilham alıyoruz. Birlik, beraberlik ve dayanışmayla Türkiye Cumhuriyeti'ni daha da büyük bir başarı hikâyesi haline getireceğimize olan inancımızı yineliyoruz" cümlelerini yazdı.

CarrefourSA 30. yaşını yatırımlarla kutluyor

56 ilde 950'den fazla mağazası, 11 bine yakın çalışanı ile faaliyetlerini sürdüren CarrefourSA, 30. yılını "yatırımlar ve yeni iş modelleriyle büyüme yılı" ilan etti. Bayilik sistemi, ihracattaki atılım ve yeme-içme alanındaki yatırımlarla bir dağıtım şirketine dönüştüklerini söyleyen CarrefourSA CEO'su Kutay Kartallıoğlu, "Bu yıl HORECA alanında Bodrum ve Antalya'da açtığımız CarrefourSA

mağazamız ile otel, restoran ve kafelere verdiğimiz hizmeti çok daha üst seviyelere taşıdık. CarrefourSA Mutfak çatısı altında 10 farklı markayla online yemek siparişi sektörüne giriş yaptık. 'Yaşam için Doğrusu' vizyonumuzla sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarımız da devam ediyor. Geleceğin CarrefourSA'sında da öncü projelere imza atmaya devam edeceğiz" dedi.



KUTAY KARTALLIOĞLU
CarrefourSA CEO'su

Çalık Grubu şirketlerinden uluslararası başarı



Dünya çapında referans alınan inşaat sektörü dergisi ENR listesine giren şirketlerin başarılarının ödüllendirildiği, Türkiye Müteahhitler Birliği tarafından düzenlenen "Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Başarı Ödül Töreni"nde, Çalık Grubu şirketlerinden Çalık Enerji ve Gap İnşaat ödül aldı. Çalık Enerji ve Gap İnşaat adına ödülleri, Cumhurbaşkanı Recep

Tayyip Erdoğan'dan Çalık Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Çalık aldı. Törende Ahmet Çalık çifte ödül alan tek iş insanı oldu. ENR tarafından hazırlanan "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" 2022 yılı listesinde, Çalık Grubu şirketlerinden Çalık Enerji 117'nci, Gap İnşaat 168'inci sırada yer alarak uluslararası başarı kazandı.



ÇimSA, fabrikalarında enerji verimliliği için düğmeye bastı

Enerji verimliliği ve çeşitliliğini artırmayı hedefleyen ÇimSA, EnerjiSA iş birliğiyle Afyon fabrikasında devreye aldığı 3.3 MW kurulu güce sahip GES'le yılda yaklaşık 4,2 milyon kWh elektrik üretecek. ÇimSA, İspanya ve Eskişehir fabrikalarında da enerji verimliliği odaklı yatırımlarını başlattı. İspanya'daki Bunol fabrikasına kuru-

lan güneş enerjisi santrali projesinin yılda 12 GWh elektrik üretilmesi planlanıyor. Yatırım, fabrikanın enerji ihtiyacının yaklaşık yüzde 16'sını karşılayacak. Eskişehir fabrikasındaki Atık Isı Geri Kazanımı Yatırımı projesi ile de yılda yaklaşık 40 bin MWh enerji üretilerek, fabrikanın yıllık tüketiminin yüzde 25'i karşılanacak.

Dias Şirketler Grubu, "İş'te Çeşitlilik ve Eşitlik Rehberi"ni yayımladı

Dias Şirketler Grubu, sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında öncelikli konuları arasında ele aldığı çeşitlilik ve eşitlik prensiplerini daha etkin bir şekilde uygulamak amacıyla "İş'te Çeşitlilik ve Eşitlik Politikası"nı belirleyerek bu kapsamda "İş'te Çeşitlilik ve Eşitlik Rehberi"ni hazırladı. Dias Şirketler Grubu'nun çeşitliliği teşvik

etme ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleme konularındaki taahhüdünü yansıtan rehberde, günlük hayatta sıkça karşılaşılan ayrımcı ifadeler ve ön yargılara dikkat çekilerek toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi, farklılıklara saygı gösterilmesi ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nda vurgulanan



çeşitlilik ve eşitlik hedeflerine katkı sağlanması amaçlandı.

Doğuş Otomotiv, sürdürülebilirlik performansına bir yenisini ekledi



Doğuş Otomotiv, ana üreticisi VW AG'nin sürdürülebilirlik hedefini, "2050 yılında sıfır emisyonu sağlamak" olarak açıklamasının ardından, bu alandaki çalışmalarını hızlandırdı. 2021 yılından bu yana Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik "GoTO-zero" programına dâhil olan şirket, karbon salımını ölçüyor, raporluyor ve azaltmak için çalışmalar yapıyor. Tüm bayi ağına kapsayacak şekilde çalışmalar yürüten şirket, 2022 yılı

emisyon ölçümleri için veri toplama sürecine başladı. Bayi çalışanlarının doğru bilgiye ulaşabilmesi için goTOzero Sürdürülebilirlik Eğitimi'ni tüm ekiplerle paylaşan Doğuş Otomotiv, VW AG'nin hazırladığı rehber kitapçığı da yayımladı.

Bu kitapçıkla tüm çalışanlarda karbon emisyonlarının azaltılması konusunda farkındalık yaratılarak aksiyon alınması hedefleniyor.

Enka, Kuzey Makedonya'da 1,3 milyar Euro'luk projeye başladı



ÖZGER İNAL
ENKA İcra Kurulu Üyesi

ENKA, yurt dışı altyapı projelerine bir yenisini daha ekleyerek, Mart 2023'te ortak girişim partneri Bechtel ile Kuzey Makedonya'da gerçekleştirilecek 1,3 milyar Euro sözleşme bedelinde Koridor 8&10d Otoyolu Projesi'ne imza attı. 109 kilometre uzunluğunda planlanan projenin bir ayağı olan Koridor 8 Otoyolu'nun, Tetovo - Gostivar - Bukojçani kesimi ile Trebenista - Struga - Kjafasan kesimi; Koridor 10d

Otoyolu'nun ise Prilep-Bitola kesimlerinin inşaatı, 5 yılda tamamlanacak. ENKA Altyapı Projeleri'nden sorumlu İcra Kurulu Üyesi Özger İnal konuyla ilgili olarak, "Projede mobilizasyon, projelendirme, istimlak, detaylı zemin etütleri çalışmaları devam ediyor. Yerel ekonomiye destek için maksimum sayıda Kuzey Makedonya vatandaşı'nın projede istihdamını hedefliyoruz" dedi.

Eren Kurşun, Esin Avukatlık Ortaklığı'na yönetici ortak oldu

Esin Avukatlık Ortaklığı, Eren Kurşun'u 1 Temmuz 2023 itibarıyla yeni yönetici ortak olarak atadı. Kurşun, Esin Avukatlık Ortaklığı'nın sekiz yıldır M&A takımının yöneticiliğini yapıyordu. Esin Avukatlık Ortaklığı, geçtiğimiz son çeyrekte, sektörün iki deneyimli ismini de bünyesine kattı. Uzun yıllar General Electric'in Türkiye CEO'luğunu yapan Canan Özsoy, Esin Avukatlık Ortaklığı'na

icra komitesi danışmanı olarak katıldı. Bankacılık ve finans sektöründe Londra ve Moskova'da çalışan Simon Morgan ise ekibe katılan bir diğer isim oldu. Morgan, finansal yeniden yapılandırma, satın alma finansmanı, proje finansmanı, sendikasyonlar, ticaret finansmanı, krediler, varlık finansmanı ve İngiliz hukuku alanında danışmanlık yapacak.



EREN KURŞUN
Esin Avukatlık Ortaklığı Yönetici Ortak

Fermada LED, Türkiye'yi aydınlatıyor

Fermada LED Aydınlatma, grup şirketlerinden YMB bünyesinde ulusal ve uluslararası alanda birçok önemli aydınlatma projesinin sorumluluğunu üstleniyor. Şirketin referans listesinde Paris Louvre Müzesi, İstanbul Yeni Havalimanı, Varyap Meridian, Bilişim Vadisi, Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu gibi önemli yapılar bulunuyor. Fermada LED'in ürünleri, TEDAŞ'tan alınan

şartname onayının ardından, Ekim 2021'den bu yana elektrik dağıtım şirketleri tarafından, cadde ve yol aydınlatmasında da kullanılıyor. Fermada, elektrik dağıtım şirketlerinin 2022'de açtığı ihalelerin yüzde 45'ini; 2023'te ise yüzde 60'ını kazandı. Toplamda 100 binden fazla armatür, Türkiye'nin her köşesindeki yol, cadde ve sokakları aydınlatıyor.



KORAY KIYMAZ
Fiba Yenilenebilir Enerji Genel Müdürü

Fiba Yenilenebilir Enerji, 2022 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımladı

Fiba Yenilenebilir Enerji, ikinci Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımladı. Rapor, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) standartlarıyla uyumlu olarak hazırlandı. ESG yaklaşımını tüm operasyonlarına entegre ettiklerini belirten Fiba Yenilenebilir Enerji Genel Müdürü Koray Kıymaz, şunları söyledi: "Sürdürülebilirlik raporumuzla tüm faaliyetlerimizi şeffaflıkla paylaştık. Faaliyetlerimiz hem Sürdü-

rülebilir Kalkınma Amaçları'na hem de Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesine uyum sağlıyor. Yenilenebilir kaynaklar, emisyon azaltımı ve enerji verimliliği küresel öncelik haline geliyor. Biz de toplam 581 MW kurulu gücümüzle ülkemizin 2053 Net Sıfır yolculuğuna eşlik ediyoruz. Yeni yatırımlarımızla kapasitemizi 2025 yılı sonuna kadar yüzde 25 oranında artırmayı hedefliyoruz."

Galata Wind, Avrupa'da 300 MW kapasiteli güneş projeleri geliştirecek

Galata Wind, küresel bir yenilenebilir enerji lideri olma hedefi doğrultusunda, Avrupa merkezli iki şirketle toplamda 300 MW kapasiteli güneş enerji santrali projeleri geliştirmek üzere anlaşma imzaladı.

Şirket, yurt dışındaki yatırımlarını koordine etmek amacıyla Hollanda'da Galata Wind Energy Global BV adında yeni bir bağlı ortaklık kurdu. 2025 sonunda 550 MW kapasite hedefine

ulaşmak için yatırımları hızlandırmayı planladıklarını söyleyen Galata Wind CEO'su Burak Kuyan, "Yaklaşık 18-24 aylık sürede geliştirilecek olan projelerin ardından güneş enerji santrallerini 2025 yıl sonu hedeflerine uygun olarak devreye almayı hedefliyoruz. Yatırımcılarımıza taahhüt ettiği şekilde, yurt dışında yenilenebilir enerji yatırımları gerçekleştirebilmek üzere çalışmalarına aralıksız devam ediyoruz" dedi.



BURAK KUYAN
Galata Wind CEO'su

Gelecek Varlık, Bronz Stevie ödülü kazandı



ALPER CUMHUR ALBAYRAK
Gelecek Varlık Bilgi Teknolojileri
Genel Müdür Yardımcısı

Gelecek Varlık, International Business Awards'da yeni bir ödülün sahibi oldu. Şirketin Bilgi Teknolojileri Departmanı'nın geliştirdiği "COLARX" projesi, İş Teknolojisi Çözümleri - ERP Çözümü kategorisinde Bronz Stevie ödülüne layık bulundu. Gelecek Varlık, 2017 yılında da "Hukuk Takip Sistemi" ile Altın Stevie ödülünü kazanmıştı. Konuyla ilgili açıklama yapan Gelecek Varlık Bilgi Teknolojileri Genel Müdür Yardımcısı

Alper Cumhur Albayrak, "En prestijli ödül organizasyonlarından International Business Awards'da bir kez daha Stevie ödülü almanın gururunu yaşıyoruz. COLARX, tahsilat odaklı ve diğer sistemlerimizle entegre çalışan bir ERP çözümü. Bireysel takım liderlerimiz ve tahsilat temsilcilerimizin desteği ile oluşturduğumuz bu sistemle iş birimlerimizin performansının dikkat çekici düzeyde arttığını gözlemledik" dedi.

Gökçetekin, 2023 Heroes Kadın Liderler Küresel 100 listesine seçildi

Hepsiburada CEO'su Nilhan Onal Gökçetekin, şirket içinde ve dışında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda çalışmalar yürüten ve öncülük eden uluslararası kadın liderlerin yer aldığı 2023 Heroes Rol Model Listesi'ne (Heroes Role Model List) seçildi. İş dünyasında çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen İngiltere merkezli küresel bir ağ olan INvolve tarafından oluşturulan ve You-

Tube tarafından desteklenen 2023 Heroes Kadın Yöneticiler Rol Model Listesi'nde, küresel şirketlerdeki 100 kadın yöneticiye yer veriliyor. Organizasyonun tanıtım yazısında Gökçetekin'in iş dünyasında çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini savunan bir lider olduğu belirtildi ve e-ticaret ekosistemi içinde kadınları güçlendirmeye yönelik öncü girişimlere liderlik ettiği vurgulandı.



NİLHAN ONAL GÖKÇETEKİN
Hepsiburada CEO'su

İnci Holding'in 2. Sürdürülebilirlik Raporu yayımlandı

İnci Holding, 2022 yılı sürdürülebilirlik raporunu yayımladı. Karbon azaltımı ve yenilenebilir enerji kullanımı konusunda önemli ilerlemeler kaydeden İnci Holding, 2030 yılı için koyduğu karbon emisyonunu yüzde 50 mutlak azaltım hedefine uyumlu olarak, 2022 yılı itibarıyla karbon ayak izini yüzde 13, karbon emisyon yoğunluğunu ise yüzde 61,7 oranın-

da azalttı. Geri dönüştürülebilir atık oranı ise yüzde 78 olarak gerçekleşti. 2021 yılına göre ciro bazlı enerji yoğunluk azaltımı yüzde 52 oldu, su yoğunluğu azaltım oranı ise 2021'e göre yüzde 57 olarak gerçekleşti. İnci Vakfı da İnci Holding iş birliğinde başlattığı "Hasat Hibe Programı" ile havayı, suyu veya toprağı onarıcı 10 projeye hibe ve burs desteği sağladı.



İş Leasing, Sürdürülebilirlik Endeksi'nde leasing sektörünü temsil edecek



U. ŞAFAK ÖĞÜN
İş Leasing Genel Müdürü

İş Leasing, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin çevresel, sosyal, kurumsal yönetim, insan ve çalışan hakları ile şeffaflık konularında uluslararası sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirildiği BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dâhil oldu. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alarak leasing sektöründe bir ilki gerçekleştirdiklerini söyleyen İş Leasing Genel Müdürü U. Şafak Ögün,

"Şeffaf ve sürdürülebilir iş yapış şeklimiz sonucunda, Borsa İstanbul'un sürdürülebilirlik endeksinde yer almamız, bizim için büyük önem teşkil ediyor. Finansal bilgilerin yanında finansal olmayan sürdürülebilirlik alanında belli bir puan almış ve listeye girmiş bir şirket olarak, çevresel, sosyal ve yönetim performansımızı daha da üst seviyelere taşıyarak listede kalıcı olmayı hedefliyoruz" dedi.

Kibar Holding'in Sürdürülebilirlik Raporu'na ABD merkezli LACP'den 4 ödül

Kibar Holding, sürdürülebilirlik hedeflerindeki ilerlemeyi ve dünyaya sunduğu katkıyı her yıl şeffaflıkla kamuoyuyla paylaşıyor. Bu kapsamda hazırlanan 2022 Kibar Holding Sürdürülebilirlik Raporu, dünyanın en prestijli platformlarından biri olan Amerikan İletişim Profesyonelleri Birliği (League of American Communications Professionals, LACP) tarafından düzenlenen Vision Awards'ta

4 büyük ödüle layık görüldü. Kibar Holding, "Sürdürülebilirlik Raporları" kategorisinde birinci oldu ve Platin ödülü almaya hak kazandı. "Online / Dijital Raporlar" kategorisinde de birincilik kazanan Holding, iletişim sanatı ve yönteminde genel mükemmellik için takdim edilen Teknik Başarı Ödülü ile Best in House kategorisinde Gold ödüle de layık görüldü.



Kocaer Çelik, UN Global Compact platformuna katıldı



Kocaer Çelik, sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan UN Global Compact platformuna katıldı.

Şirket, Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda yatırımlarını, operasyonlarını ve raporlamalarını UN Global Compact'in insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanla-

rındaki 10 ilkeye uyumlu şekilde sürdürmeye devam edeceğini taahhüt etti. Kurumsal yönetim ilkelerini gözeterek, yönetim kurulu bünyesinde çalışmalarına devam eden, kurumsal yönetim, riskin erken saptanması, denetim, aday gösterme ve ücretlendirme komitelerini de aktif olarak kullanan Kocaer Çelik, topluma ve çevreye saygılı, güvenilir, şeffaf, takip edilebilir, hesap verebilir ve etik yönetim yapısını güçlendirmeyi sürdürecektir.

Logo Yazılım, Türkiye'nin en çok Ar-Ge yatırımı yapan bilişim şirketi oldu

Logo Yazılım, 2022 yılı verileriyle gerçekleştirilen Turkishtime Ar-Ge 250 listesinde 661 milyon 504 bin 530 TL'lik Ar-Ge harcamasıyla Türkiye'nin en çok Ar-Ge yatırımı yapan bilişim şirketi oldu. Müşterilerine dijital ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için inovasyon odaklı yaklaşımlarına dikkat çeken Logo Grup CTO'su İsmail Duran, "Müşterilerimize hız, kolaylık ve verimlilik sağlayan,

rekabette öne geçmelerine olanak tanıyan yenilikçi çözümler geliştiriyoruz. Teknoloji, ürün geliştirme, kalite, analiz, tasarım ve bunlarla bağlantılı olan süreçlerin tamamını Ar-Ge olarak tanımlıyoruz ve her yıl Ar-Ge'ye ayırdığımız payı artırıyoruz. Bilişim ekosistemine ve ekonominin dijitalleşmesine katkı sağlamayı sürdüreceğiz" dedi.



İSMAİL DURAN
Logo Grup CTO'su



Mapa İnşaat, ENR Ödülü'nün sahibi oldu

Dünyanın dört bir yanında 200'ü aşkın projeye imza atan Mapa İnşaat, Engineering News Record (ENR) Dergisi'nin 2022 Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi listesinde yer alan 42 Türk müteahhitlik firmasından biri oldu. Mapa Grup CEO'su Murathan Doruk Günel konuya ilişkin ödülü, Türk Müteahhitler Birliği'nin ev sahipliğinde düzenlenen Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri

Ödül Töreni'nde, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın elinden aldı. Günel, "ENR dergisinin her yıl hazırladığı bu prestijli listede yer almak, Türkiye markasını yurt dışında en iyi şekilde temsil etme vizyonumuzun bir yansımasıdır. Mapa İnşaat olarak, istihdama katkı sağlayan ve ülkemize katma değer yaratan çalışmalarımıza hız kesmeden devam edeceğiz" dedi.

Mavi, sürdürülebilir “All Blue” koleksiyonunu genişletiyor

Mavi, doğa dostu ve inovatif ürünlerden oluşan All Blue koleksiyonunu genişletmeyi sürdürüyor. All Blue koleksiyonu, inovatif tekniklerle daha az su ve enerji harcanarak, sürdürülebilir ve yeniden hayat bulan malzemelerle üretiliyor. Mavi, 2030 yılına kadar tüm denim koleksiyonunun sürdürülebilir All Blue ürünlerinden oluşmasını hedefliyor. 2022’de All Blue koleksiyonunun ciro içindeki payı yüzde 9’dan yüzde 14’e yükselirken, All Blue’nun denim koleksiyonuna içindeki payı ise yüzde 27 oldu.

All Blue koleksiyonunda; organik, geri dönüştürülmüş ya da Better Cotton lisanslı pamuk, geri dönüştürülmüş polyester, TENCEL™ modal ve liyosel, hemp ve ileri dönüştürülmüş sürdürülebilir malzemeler kullanılıyor. Yüzde 100 vegan olan ürünlerin etiketleri de geri dönüştürülmüş kâğıttan yapılıyor.



Mega Metal, Borsa İstanbul’un yeni üyesi oldu



Yüksek katma değerli ince bakır tel üretimiyle ülkemizin önemli ihracat kuruluşlarından Mega Metal, Borsa İstanbul’un yeni üyesi oldu. 2005 yılında üretime başlayan ve Kayseri’deki fabrikasında elektrik, elektronik, haberleşme, enerji üretimi ve dağıtımı, elektroteknik, yenilenebilir enerji, ev aletleri, savunma ve otomotiv endüstrisinde kullanılan yüksek teknolojiye ince bakır tel üretimi gerçekleştiren Mega Metal’in halka arz başvurusu, Sermaye Piyasası Kurulu

tarafından kabul edildi. Şirket, 15 Aralık tarihinde işlem görmeye başladı. Mega Metal Yönetim Kurulu Başkanı Cüneyt Ali Turgut, halka arzda en önemli hedeflerinin kurumsallaşmak olduğunu belirterek, “Sürdürülebilir büyüme için kurumsallaşmak çok önemli. SPK’nın getirdiği bazı kurallar var, bunlara uyum sağlamak şirketler açısından sağlıklı bir yönetim yaratıyor. Komiteler kurulması, yönetim kurulunun yeniden oluşturulması gerekiyor” dedi.

Nazalı, Londra’daki hizmet ağını genişletiyor



Londra ofisini yeni yerine taşıyan Nazalı, hizmet alanlarını genişletmeye devam ediyor. Nazalı, hizmetlere bir yenisini daha ekleyerek bilgi ve birikimlerini hem yurt içinde hem de yurt dışında müvekkillerine sunmaya devam ediyor. Nazalı, yeni markası “Novellae UK”yi duyurdu. Novellae UK, İngiltere’de yüksek performans gösterecek emlak yatırımları ve alternatif gayrimenkul yatırımları konusunda danışmanlık

yapacak ve satın alma esnasında destek verecek.

Öte yandan dünyanın en önde gelen yayıncılarından biri olan ITR (International Tax Review) tarafından her yıl verilen Avrupa Vergi Ödülleri (European Tax Awards) sahiplerini buldu. Nazalı vergi ihtilafları ekibi ve yönetici ortağı Ersin Nazalı, ITR World Tax Rehberi’nin 2024 sayısında bir kez daha yerini aldı.

Pronet, yüksek güven kültürünü Great Place to Work ödülüyle taçlandırdı

Pronet, dünyanın en prestijli araştırma enstitüsü Great Place to Work’un analizleri sonucu hazırlanan “Türkiye’nin En İyi İşverenleri” (Great Place to Work / GPTW) listesinde, ilk beşe giren tek Türk kuruluşu oldu. Kurum kültürü alanında global bir otorite sayılan Great Place to Work Enstitüsü, şirketlerin insan kaynakları süreçlerini güvenilirlik, saygı, hakkaniyet,

gurur ve takım ruhu başlıkları altında değerlendiriyor. Great Place to Work Enstitüsü’nün 8 kategoride üst düzey 147 şirketin yer aldığı Türkiye 2022 listesinde, 1000-4999 çalışan kategorisinde ilk beşe giren tek Türk markası olmaya hak kazanan Pronet, insan kaynakları uygulamalarıyla çalışan deneyiminin Türkiye’deki en iyi örneklerinden biri oldu.



Serdar Plastik'in sağladığı çalışma koşulları ödüllendirildi



50 yıldır sektörüne yön veren Serdar Plastik, hayata geçirdiği yenilikçi mesleki eğitim projeleriyle, geleceğin sanayisinin gençlerini yetiştiriyor. Fabrikalarında kadınların, her alanda yer almalarına imkân sağlayarak, kadının sanayi için önemini vurgulayan Serdar Plastik'in "En önemli değerimiz ekibimizdir" mottosu ile çalışanlarına sağladığı imkânlar ve çalışma koşulları ödüllendirildi. Şirket, WCA

kriterleri çerçevesinde INTERTEK tarafından gerçekleştirilen şeffaf ve bağımsız denetim sonucunda başarı belgesi almaya hak kazandı.

Sürdürülebilirlik konusundaki örnek çalışmaları ile Türkiye'nin yanı sıra Almanya ve Amerika'daki yatırımlarıyla büyüyen şirket, küresel bir marka hedefiyle çalışmalarını sürdürüyor.

Smart Güneş Teknolojileri, ilk sürdürülebilirlik raporunu hazırladı

Smart Güneş Teknolojileri, 2014 yılında faaliyetlerine başladığı günden itibaren etik, hesap verebilir ve sorumlu yönetim anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmeye devam ediyor. Şirket 5 Eylül günü yapılan lansman ile de sürdürülebilirlik stratejisini ve bu alandaki uygulamalarını kamuoyuyla paylaştı. Sürdürülebilirliğin gelecek nesillerin yaşam kalitesini koruma ve geliştirme sorumluluğunun bir parçası olduğu vurgulanan toplantıda, 2022 yılında gerçekleştirilen bir dizi



sosyal, çevresel ve yönetim alanındaki uygulamaları içeren Sürdürülebilirlik Raporu kamuoyuyla paylaşıldı. 1 Ocak 2022 - 31 Aralık 2022 dönemine ilişkin sürdürülebilirlik fa-

aliyetlerini ve bu faaliyetlere ilişkin performans detaylarını içeren rapor ile birlikte paydaşlarla olan güven ilişkisinin daha da güçlendirilmesi de hedefleniyor.

SOCAR ve PETKİM'e yeni atama



KANAN MİRZAYEV
PETKİM Genel Müdürü

SOCAR Türkiye'nin Rafineri ve Petrokimya İş Birimi Başkanlığı ve PETKİM Genel Müdürlüğü görevini, vekâleten SOCAR Türkiye Strateji Başkanı Kanan Mirzayev üstlendi. Daha önce Rafineri ve Petrokimya İş Birimi Başkanlığı ve PETKİM Genel Müdürlüğü yapan Anur Mammadov, Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev tarafından 28 Temmuz'da SOCAR Başkan Yardımcılığı görevine atanmıştı.

Kanan Mirzayev, Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi'nde finans eğitimi aldıktan sonra İngiltere'deki Aston Üniversitesi Endüstriyel İşletmeler Yönetim bölümünde yüksek lisans yaptı. Kariyerine 2004 yılında SOCAR'ın grup şirketlerinde ve çeşitli uluslararası projelerinde başlayan Mirzayev, 2020 yılı Ekim ayından bu yana SOCAR Türkiye Strateji Başkanı olarak görev yapıyor.

Sütaş, Dünya Gıda Günü'nde sürdürülebilirlik karnesini paylaştı

Sürdürülebilirlik İlerleme Raporu'nu 16 Ekim Dünya Gıda Günü'nde paylaşan Sütaş'ın Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Duygu Yılmaz, "Raporumuzu bu önemli günde paylaşarak gıda sisteminin, sürdürülebilirlik ve döngüsellik esasında dönüşümüne ilişkin farkındalık oluşmasına destek olmak istedik. Dünyamız, iklim değişikliğinin yol açtığı küresel ısınma ve doğal kaynakların hızla tükenmesinin yarattığı tehdit-

lerle mücadele etmeye çalışırken, gıda sektörü olarak artan dünya nüfusunun sağlıklı gıdaya erişimini sağlama sorumluluğumuz var. Biz, bu küresel sorunların çözümüne katkı sağladığımıza inandığımız; özüne sürdürülebilirliği alan 'Çiftlikten Sofralara' iş modelimizle çalışıyoruz. Bu model, tüketicilerimizin doğallık ve güvenilir gıda beklentilerini de en iyi şekilde karşılamamıza olanak sağlıyor" dedi.



Tofaş'ın 7 milyonuncu aracı banttan çıktı



Koç Holding ve Stellantis'in ana hissedarı olduğu Tofaş, otomotiv sanayinin güçlü oyuncularından biri olarak 2023 yılında da başarılı sonuçlar elde etti. Şirketten yapılan açıklamaya göre, rekabetçi üretim ve Ar-Ge yetkinliklerini sürekli geliştiren Tofaş'ın üretim faaliyetlerini sürdürdüğü

Bursa'daki fabrikası, endüstriyel göstergelerde Stellantis'in dünya çapında en iyi fabrikalarından biri oldu. Tofaş, 2023 yılında 7 milyonuncu aracını üreterek önemli bir kilometre taşını daha geride bıraktı. Tofaş Ar-Ge Merkezi, Stellantis'in yazılım alanındaki stratejik plan ve organizasyonu kapsamında artan bir sorumluluk üstlenerek otomotiv yazılımı yetkinliği ve kapasitesini genişletiyor.

Token, akaryakıt istasyonlarındaki dönüşüme öncülük ediyor

Mevcut pompa yazar kasaların yıl sonuna kadar yeni nesil pompa yazar kasalarla değiştirilmesi zorunluluğu, pazarı hareketlendirdi. Koç Holding'in ödeme sistemleri şirketi Token Finansal Teknolojiler tarafından geliştirilen Beko 1000 TR Yeni Nesil Pompa Yazar Kasa, hem akaryakıt istasyonlarına hem de müşterilere kolaylıklar sağlıyor.

Beko 1000 TR, entegre POS özel-

liği sayesinde müşterilere, markete gitmeye gerek kalmadan, akaryakıt ödemelerini pompa yanında yapma imkanı sunuyor. Android altyapısı, 4 mevsim dayanıklı tasarımı ve Türkiye'nin en yaygın servis ağı ile 7/24 çağrı merkezi desteği sayesinde akaryakıt istasyonlarına kesintisiz kullanım imkânı sunuyor. Beko 400 TR Android POS; satış sürecini hızlandırıyor, istasyonlardaki yoğunluğun ve hatalı işlemlerin önüne geçiyor.



Türk Traktör, Faz 5'e geçiş sürecini hızlandırdı



Türkiye'nin otomotiv sektöründeki ilk üretici kuruluşu olan Türk Traktör, sürdürülebilirlik çalışmalarını, "Geleceğe Etki Bugünden Başlar" sloganı çerçevesinde sürdürüyor. Dünya standartlarında çevrecilik yaklaşımıyla üretim yapan Türk Traktör, dünyadaki en güncel emisyon seviyesi olan Faz 5'e geçiş sürecine

de devam ediyor. Çevre dostu ürünlere yönelik düşük karbon emisyonu hedefinin yanında, üretim süreçlerinde de doğaya katkı sağlayacak yatırımlarını artıran Türk Traktör, EBRD'den aldığı 70 milyon Euro'luk krediyle üretim tesislerini modernize ediyor. Şirket, Erenler fabrikasında kurduğu güneş panelleriyle ihtiyacı olan enerjinin bir bölümünü sürdürülebilir kaynaklardan karşılamaya başladı.

Ahmet Kirman, "Yılın Cama Değer Katan İnsanı" ödülünü aldı

Şişecam Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi Prof. Dr. Ahmet Kirman, global cam sektörünün gelişimine katkıları nedeniyle Phoenix Ödül Komitesi tarafından layık görüldüğü, cam sektörünün Oscar'ı olan Yılın Cama Değer Katan İnsanı (Glass Person of The Year 2023) ödülünü aldı. Prof. Dr. Kirman, konuyla ilgili şu açıklamaya yaptı: "Dünya cam sanayisi açısından önem taşıyan, 50 yılı

aşkın süredir, sektöre katkıda bulunanlara takdim edilen bu özel ödüle, Cumhuriyet'in 100'üncü yılında layık görülmek benim için büyük önem taşıyor. Hakimlik, akademisyenlik ve bankacılık sonrası bir parçası olmaktan büyük gurur duyduğum cam sanayisinde yaptıklarımızın izleniyor ve takdir ediliyor olması çok etkileyici. Değerli komite üyelerine teşekkür ediyorum."



PROF. DR. AHMET KIRMAN
Şişecam Yönetim Kurulu Başkanı ve
Murahhas Üyesi

Yatırım Finansman'dan, Hatayspor'a değer katan destek



Deprem döneminde TOSFED ile birlikte Mobil Eğitim Simülatörü projesinde 11 ilde 19 farklı lokasyonda 5 binden fazla çocukla buluşan organizasyonun ana sponsoru olan Yatırım Finansman, bölgeye olan katkılarına devam ediyor. Türkiye'nin ilk aracı kurumu Yatırım Fi-

nansman, sosyal konulardaki projelerine Atakaş Hatayspor'a yeni sezonda verdiği destekle sürdürüyor. Yatırım Finansman'ın genel müdürlük binasında 14 Eylül'de gerçekleşen imza törenine Yatırım

Finansman Yönetim Kurulu Başkanı Murat Bilgiç, Yatırım Finansman Menkul Değerler Genel Müdürü Eralp Arslankurt, Atakaş Hatayspor Başkanvekili Aydın Toksöz ve Atakaş Hatayspor Teknik Direktörü Volkan Demirel katıldı.

Yeşilova Holding, toplumsal cinsiyet eşitliğini taahhüt altına aldı

Yeşilova Holding, kadınların güçlenmesi ve desteklenmesi önceliği çerçevesinde, "İş'te Denge" projesini başlattı. İşte Denge projesi kapsamında, fırsat eşitliğine yönelik alınan ve yeni dönemde uygulamaya geçirilecek çalışmalar, "Kadın Çalışanlarımızın Desteklenmesi ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Manifestosu" adı altında açıklandı. Konuyla ilgili görüşlerini açıklayan Yeşilova

Holding Yönetim Kurulu Üyesi Yasemin Yeşilova, "İş'te Denge projesi ile uzun vadeli sürdürülebilir değerler yaratmayı hedeflerken, 'Kadın Çalışanlarımızın Desteklenmesi ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Manifestosu' ile belirlediğimiz taahhütlerle de bu alandaki perspektifimizi çok daha geniş ve uzun vadeli bir yaklaşımla ele alacağımızı ifade ediyoruz" dedi.



YASEMİN YEŞİLOVA

Yeşilova Holding Yönetim Kurulu Üyesi

Yorglass, "Cam Gibi Denizler" projesiyle atıkları topluyor



MERVE YORGANCILAR IŞITMAK
Yorglass Yönetim Kurulu Üyesi ve
Kurumsal İletişim Yöneticisi

Yorglass Yönetim Kurulu Üyesi ve Kurumsal İletişim Yöneticisi Merve Yorgancılar Işıttak, "Yorglass olarak ülkemize katma değer sunan işlere imza atarken üretim ve yatırım proseslerimizde sürdürülebilirliği planlarımızın merkezine koyuyoruz. Tüm işletmeleri sıfır atık belgesi almış ve UN Global Compact imzacısı olarak sürdürülebilirliği şirket kültürümüzü domine eden temel güç olarak gö-

rüyoruz" dedi. Son iki yıldır TURMEPA ile "Cam Gibi Denizler" projesini hayata geçirdiklerini söyleyen Işıttak, "Proje kapsamında denizlerden litrelerce atık topladık. Üretim sonrası elde edilen atık camlardan ileri dönüşüm projeleri geliştirdik. Bu çerçevede Yorglass Upcycle Design Awards (YUDA) ve Cam Kay-kay projelerimizi hayata geçirdik" şeklinde konuştu.

HALKA ARZ OLAN HER İKİ ŞİRKETTEN BİRİNİN YÖNETİM KURULUNUN TAMAMI ERKEK



Kurumsal Yönetim Forumu, “2023 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu” sonuçlarını açıkladı. Rapora göre, Borsa İstanbul’da işlem gören ve yönetim kurulunun tamamını erkeklerin oluşturduğu şirketlerin oranı yüzde 34,6’ya yükseldi. Bu yükselişte, son iki yılda halka arz olan şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın oranının çok düşük olması dikkat çekiyor. Bu dönemde halka arz olan neredeyse her iki şirketten birinin yönetim kurulunun tamamı erkeklerden oluşuyor.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ev sahipliğinde çalışmalarını sürdüren Yüzde 30 Kulübü Türkiye, şirketlerin yönetim kademelelerinde toplumsal cinsiyet dengesini iyileştirebilmek için başlattığı ‘Cumhuriyetimizin 100. Yılında 100 Yeni Kadın Yönetim Kurulu Üyesi’ projesinin detaylarını kamuoyuyla paylaştı. 29 Kasım 2023 tarihinde İstanbul’da gerçekleştirilen konferansta, “2023 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu” sonuçları kamuoyuyla paylaşıldı.

Borsa İstanbul’da (BİST) işlem gören şirketlerin yönetim kurullarındaki toplumsal cinsiyet dengesini inceleyerek kurumsal yönetim anlamında yıllık bazda değerlendirmede bulunan rapor; yönetim kurullarındaki toplam kadın üye sayısında artışa, diğer yandan en az bir kadın yönetim kurulu üyesi bulunan şirket oranında azalışa işaret ediyor. 2023 yılında BİST’e kayıtlı 517 şirketin yönetim kurullarındaki kadın oranı son bir yılda 17,5 yüzde 17,9’a yükselirken, yönetim kurullarının tamamını erkeklerin oluşturduğu şirket sayısı da 158’den (yüzde 33,3) 179’a (yüzde 34,6) çıktı. Yaşanan bu artışta 2022 ve 2023 yıllarında halka arz olan şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın oranının çok az olmasının etkili olduğu görülüyor. Son iki yılda halka arz olan 108 şirket içinde yönetim kurullarındaki kadın oranı yüzde 13,5 ile genel ortalamasının çok altında kalırken, yönetim kurulunun tamamını erkeklerin oluşturduğu şirketlerin oranı yaklaşık yüzde 50 olarak gerçekleşti. Buna göre, son iki yılda halka arz olan neredeyse her iki şirketten birinin yönetim kurulunun tamamı erkeklerden oluştu.

Kadınların cam tavanı kırma mücadelesi devam ediyor

Yüzde 30 Kulübü Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Melsa Ararat, “2023 Yönetim Kurulunda Kadın Raporu” ve Yüzde 30 Kulübü Türkiye hedeflerini açıkladı. Ararat, rapora ilişkin şu değerlendirmeyi yaptı: “Tüm çabalara rağmen yönetim kurullarında ve CEO seviyesinde kemikleşme devam ediyor. Tüm pay sahiplerini, çalışanları, müşteri ve tüketicileri ve de toplumsal yaşamı etkileyen kararlar, kadınların temsil edilmediği karar organları tarafından veriliyor. Bunun kadınların yetenezsiz, deneyimsiz veya isteksiz olduğu gibi sebeplerle açıklanması mümkün değil. Yetkiyi ve gücü elinde tutanlar, bundan kolay kolay vazgeçmiyorlar. 2022 yılında Avrupa Birliği Parlamentosu’nda kabul eden direktifin halka açık şirketlere tanıdığı süre 2036’da sona eriyor. Direktif yönetim kurullarında en az yüzde 33 oranında kadın olmasını zorunlu kılıyor. %30 Kulübü Türkiye olarak yasa ve kural koyucuları bu konuda AB ile hizalanma konusunda çaba göstermeye davet ediyoruz.”

YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ “GELECEK İÇİN KADIN GÜCÜ ZİRVESİ”Nİ GERÇEKLEŞTİRDİ

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) tarafından düzenlenen “Gelecek İçin Kadın Gücü Zirvesi” kadının gücünü vurgulamak, eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında topluma ve gelecek nesillere ilham vermek amacıyla, cinsiyet eşitliğini hayatın her alanında göstermeyi, artırmayı ve desteklemeyi amaç olarak gören akademisyenler, sivil toplum liderleri, fikir öncüleri ve etkili liderlerin katılımıyla 19 Aralık 2023’te İstanbul’da gerçekleşti. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Ekrem İmamoğlu, Fiba Grubu Yö-

netim Kurulu Başkanı, YKKD Danışma Kurulu Başkanı Murat Özyeğin, Cumhuriyetin 100. yılı vurgusuyla zirvenin açılış konuşmalarını yaptı.

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Ekrem İmamoğlu konuşmasında geleceğin kadının gücüyle aydınlanacağını belirterek “El ele, kol kola ve özellikle Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin de bu yöndeki adımlarını da bir nevi kutsal bir yere taşıyarak ‘varız, buradayız ve hazırız’ diyoruz. Hep birlikte olacağız ve hep birlikte ileriye doğru koşacağız” dedi.

Fiba Grubu Yönetim Kurulu Başkanı, YKKD Danışma Kurulu Başkanı Murat Özyeğin de “Çeşitliliği ve eşitliği benimsemiş bir toplumsal kültürü oluşturmanın yollarını ve iyi örneklerini konuşmak için Cumhuriyetimizin 100. yılından daha anlamlı bir zaman olamazdı. Zirvemizin hedeflediği toplumsal değişime inanarak, kapsayıcı politikalar yapan ve uygulayan kurumlarla ve liderlerle ülkemizde hedeflediğimiz dönüşümü gerçekleştirebilir, Cumhuriyetimizin ikinci 100 yılına hazır olabiliriz” şeklinde konuştu.

TÜRKİYE İŞ AHLAKI ZİRVESİ'NİN 8.'Sİ İSTANBUL'DA YAPILDI



Bu yıl 8.'si düzenlenen Türkiye İş Ahlakı Zirvesi, “Değişen Meslekler ve Meslek Ahlakı” temasıyla gerçekleşti. Zirve, her yıl olduğu gibi bu yılda da farklı boyutlarıyla iş ahlakı konusuna dikkat çekmek ve bu konuda duyarlılık oluşturmak hedefiyle düzenlendi.

İstanbul Üniversitesi ev sahipliğinde “Değişen Meslekler ve Meslek Ahlakı” temasıyla gerçekleştirilen 8. Türkiye İş Ahlakı Zirvesi'nin konuşmaları, T.C. Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat ve Yükseköğretim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Erol Özvar'ın açılış konuşmalarıyla başladı. Türkiye'nin kamu, özel sektör yöneticileri ve akademisyenler ile konuya ilgi duyan öğrencilerin ilgi gösterdiği zirveye, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Ahilik Kültürünü Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Tahsin Hazırbulan, Uluslararası Balkan Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Lütfi Sunar, İstanbul Ticaret Odası Meclis Başkanı Dr. Erhan Erken de katıldı. Zirve kapsamındaki iki farklı panelin moderatörlükleri ise İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Sayım Yorğun ve Gazeteci /

Yazar Kemal Öztürk tarafından gerçekleştirildi.

“Meslekler değişiyor fakat ahlak değişmez”

Zirvenin açılışında konuşan Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, temel ahlak ilkeleri olan adalet, empati, dayanışma, israftan kaçınma gibi ilkelere bugün iş hayatında eksikliği hissedilen unsurlar arasında olduğunu söyledi. “İşin ehil kişilere verilmesi, çalışanın emeğinin karşılığının vakit geçmeden verilmesi, fahiş fiyatla mal satılmaması gibi prensipler, iş hayatının her kesimini ilgilendiriyor” diyen Bolat, konuşmasını şöyle sürdürdü: “Trendler, meslekler her şey değişiyor fakat ahlak değişmez! Meslekler değişebilir ama bu değer yargılarının asla değişmemesi gerekiyor. Kamu,

özel sektör ve STK'ların birlikte hareket etmesi çok önemlidir. Hepsi, bu değerlerinin yaygınlaşması için çabalarına devam etmelidir.”

Yükseköğretim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Erol Özvar da şu mesajları verdi: “İletişimin gelişmediği, yaygın olmadığı dönemlerde nasıl oldu da ticaret çoğaldı ve kıtaları birbirine bağladı? Hukukun sınırları geçemediği bir zamanda, ticaret nasıl oldu da sınırları aştı? Buna rağmen Hindistan'dan Çin'den yola çıkan tüccarlar, nasıl Viyana'da, Avrupa'da ticaret yapabiliyorlardı, rehin borç ve yaptırımı oldukça zor akitler kurabiliyorlardı? Bu noktada ticarete ve iş dünyasında ahlakı ilkelerinin gücünden söz edebiliriz. Kazancın ve ticaretin devam edebilmesi için iş ahlakının benimsenmesi gerekiyor.”

AİLE ŞİRKETLERİNİ BEKLEYEN RİSKLERİN BAŞINDA KURUMSALLAŞMAMA GELİYOR

“Aile Şirketlerinde Riskler ve Trendler” başlıklı araştırmaya göre, Türkiye ekonomisi ve aile şirketlerini bekleyen en temel riskler; enflasyon, nitelikli iş gücü kaybı ve finansmana erişim olarak sıralanıyor. Aile şirketlerin beklenen risklerin başında ise kurumsallaşamama var.

Ortak Akıl İş Platformu tarafından gerçekleştirilen ve yüzde 55'i ilk kuşak temsilcilerinin oluşturduğu 112 aile şirketi liderinin katıldığı araştırmaya göre; önümüzdeki dönemde Türkiye ekonomisini bekleyen en önemli risklerin başında açık ara yüksek enflas-

yon (yüzde 64,3) geliyor. Enflasyonu sırasıyla nitelikli iş gücü kaybı (yüzde 53,6) ve finansmana erişim (yüzde 51,8) izliyor. Diğer öne çıkan riskler ise sırasıyla; jeopolitik riskler (yüzde 33,9) ve iş gücü maliyetlerinde artış (yüzde 28,6).

Araştırmada aile şirketi liderlerine “aile şirketlerini bekleyen” en önemli riskler sorulduğunda ise kurumsallaşamama yanıtı yüzde 51,8'lik oranla ilk sırada yer alıyor. Onu sırasıyla; aile üyeleri arasında iletişim sorunları (yüzde 44,6), kurucu ve yeni nesil arasında vizyon farkları (yüzde 37,5)



ile bu iki kesimin beklentilerindeki farklılık (yüzde 30,3) takip ediyor. Anayasa olmaması ya da uygulanmaması (yüzde 28,6) ve görev-yetki dağılımındaki belirsizlik (yüzde 28,6) ise diğer vurgu yapılan riskler.

DİJİTAL ANADOLU PROJESİ, YENİ DÖNEMİNE ANTALYA'DAN BAŞLADI

TÜRKONFED'in önderliğinde KOBİ'lerin dijitalleşme süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla hayata geçirilen Dijital Anadolu Projesi, ilk beş yılda 43 bin KOBİ'ye ulaşarak, dijital dönüşüme yönelik farkındalığın artmasına katkı sundu. Projenin yeni dönemine ise Antalya'dan başladı.

Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Türkiye'deki işletmelerin yüzde 99,7'sini oluşturan KOBİ'lerin sürdürülebilir kalkınma ve rekabetçiliğinde önemli bir kaldıraç olan dijitalleşme süreçlerine katkıda bulunmak üzere, 2018 yılında başlattığı Dijital Anadolu Projesi ile fiziki ve çevrim içi ortamda 43 bin KOBİ'ye ulaştı. Bu beş yıl boyunca yaptığı

araştırmalar ve hazırladığı raporlar ile henüz dijitalleşmenin ilk fazında olan KOBİ'lerin bu alandaki farkındalığının artmasına katkı sağlayan TÜRKONFED, projenin altıncı yılına yeni bir tema ve yeni paydaşlar ile birlikte başladı.

"Nitelikli Dijital Dönüşüm" teması altında şekillendirilen proje, yeni dönemde Akbank ve Siemens iş birliği, Lenovo çözüm ortaklığı ile devam edecek. 2018 yılında ilk etkinliği Antalya'da yapılan projenin yeni dönemi de yine Antalya'dan başladı. Batı Akdeniz Sanayi ve İş Dünyası Federasyonu (BAKSİFED) ev sahipliğinde düzenlenen yeni dönemin lansmanına Antalya Valisi Hulusi Şahin, Antalya Büyükşehir Belediye Başkanı Muhittin Böcek, proje paydaşları, iş dünyası örgütlerinin temsilcileri ve iş insanları katılım gösterdi.

"KOBİ'lerin dijitalleşmesi yerli ve milli bir politika olmalı"

Projenin açılış etkinliğinde konuşan TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Sönmez, Cumhuriyetin ikinci yüzyılında KOBİ'leri dijital devrimin bir parçası haline getirmeyi hedeflediklerini belirterek, "KOBİ'lerimizi dijitalleştirmenin ekonomimiz için milli bir politika olması gerektiğine inanıyoruz. Biz de projemizin ilk beş yılında olduğu gibi, bu dönemde de dijitalleşmeye ilk kez adım atacak KOBİ'leri desteklemeye devam edeceğiz. Ancak bununla birlikte projemizi bir adım daha ileriye taşıyıp, dijital dönüşüm ile tanışmış KOBİ'lerimize nitelikli dijital dönüşümü anlatacak, bu sayede teknolojiyi, işletmelerinin özel ihtiyaç ve hedeflerine uygun olarak adapte edebilmelerine katkı sağlayacağız" dedi.



"DÖNGÜSEL EKONOMİ: İŞ DÜNYASI AÇISINDAN NEDEN ÖNEMLİ?"

TÜSİAD; Chapter Zero Türkiye, Deloitte Türkiye iş birliği ile "Döngüsel Ekonomi: İş Dünyası Açısından Neden Önemli?" başlıklı webinar'ını 28 Kasım tarihinde çevrim içi olarak gerçekleştirdi. Deloitte Türkiye Sürdürülebilirlik Hizmetleri Müdürü Melis Cengizhan'ın moderatörlüğünde gerçekleşen panelde, Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi Dairesi Başkanlığı Çevre ve Şehircilik Uzmanı Ece Dinsel, EBRD İklim Stratejileri Müdürü Ela Yılmaz, Anadolu Efes Grup Sür-

dürülebilirlik Müdürü Neriman Eralp Kalyoncuoğlu ve TÜSİAD Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi Alt Çalışma Grubu Başkanı Oğuzhan Akınç konuşmacı olarak yer aldı ve döngüsel ekonominin iş dünyasına etkileri ile ilgili değerlendirmelerini paylaştı.

Chapter Zero Türkiye, TÜSİAD'ın ev sahipliğinde, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) stratejik ortaklığında ve Deloitte'un içerik des-

teği ile Türkiye'de yönetim kurulları ve üst yönetim seviyesinde iklim yönetişimini destekleme ve iklim değişikliği konusunu yönetim kurullarında bir öncelik haline getirme hedefiyle kuruldu ve çalışmalarına devam ediyor.



**Chapter
Zero Türkiye**
The Executives' Climate Forum

ABD'DE 1 MİLYAR DOLARLIK ŞİRKETLERİN İFLASI HIZLANDI



Bu yıl ABD'li şirketler tarafından yapılan iflas başvuruları, pandemiden bu yana en yüksek seviyeye ulaştı. S&P Global Market Intelligence'in verilerine göre, kasım ayında 34 kurumsal iflas dilekçesi verildi. Ekim ayındaki sayı ise 49 oldu. Yılın toplamındaki iflas sayısı 591'le pandemiden bu yana en yüksek seviyesine ulaştı.

Kasım ayında iflas başvurusu yapan son şirket WeWork oldu. Şirketin 1 milyar doların üzerinde borcu bulunuyor. Bu rakamın üzerinde borcu olduğunu belirterek iflas isteyen şirket sayısı da 21'e çıktı. Uzmanlar, ekonomik olumsuzlukların yanı sıra ülke içindeki sıkı iş gücü piyasasının,

bu durum üzerinde etkili olduğunu belirtiyor.

Danışmanlık şirketi Cornerstone Research'e göre de 1 milyar dolardan fazla varlığı olan büyük şirketlerin iflas başvuruları hızlı bir şekilde artıyor. Şirketin rakamlarına göre, 2022'nin tamamında milyar dolarlık şirketleri içeren 16 iflas vardı ve 2023 yılında bu sayı aşıldı.

Öte yandan ABD Mahkemeleri İdari Ofisi'nin verilerine göre de yılın ilk dokuz ayında iflas vakaları 17 bin 51 oldu. Kâr amacı gütmeyen kurumsal yeniden yapılandırma profesyonelleri birliği olan Turnaround Manage-

ment Derneği yöneticilerinden Scott Stuart, bu durumu "doğal olmayan uzun bir kolay para döneminin bitişi" olarak yorumluyor.

Bu yıl 1 milyar doların üzerinde borcu olup iflas talebinde bulunan şirketler şunlar: WeWork, Air Methods, Akumin, Rite Aid, MVK FarmCo., Smile Direct Club, Amyris, Yellow Corp., Voyager Aviation Holding, Cyxtera Technologies, PGX Holdings, Incora, Diebold Nixdorf, Envision Healthcare, Kidde-Fenwal, Monitronics International, Whittaker, Clarke&Daniels, Bed Bath&Beyond, LTL Management, SVB Financial Group ve Diamond Sports Group.

İNGİLTERE, YABANCILARIN ŞİRKET ALMASINDAN RAHATSIZ

Birleşik Krallık hükümeti, "daha iş dostu" olacağını gösteren planı açıkladıktan iki yıl sonra, şirket devralmalarına müdahale olarak görülen bazı adımlar atmaya hazırlanıyor.

Hükümet, Ocak 2022'de İngiliz şirketlerindeki yabancı yatırımların çok daha fazla incelemesine izin veren

Ulusal Güvenlik ve Yatırım Yasası'nı daraltmış ve ortaklıkları kolaylaştırmıştı. Ancak Başbakan Yardımcısı Oliver Dowden, bu düzenlemenin gözden geçirileceği açıklaması yaptı.

Hükümet, konuyla ilgili olarak iş dünyasının ve örgütlerinin görüşlerini almak üzere dokuz haftalık bir gö-

rüşme trafiği başlattı. Dowden, bu değişiklik talebinin temelinde rejimin "orantılı ve iyi hedefli olması, şirketlere ve yatırımcılara verdiği yüklerin azaltılması" olduğunu söyledi.

İngiliz basını, bu açıklamayı değişikliklerin tersine çevrilmesi ve stratejik önemi olan sektörlerdeki ortaklık ve satın almaları engelleme arzusu olarak değerlendirdi. Düzenlemeler; askeri teknoloji, kriptografi, enerji, bilgi işlem, kuantum teknolojisi ve hatta ulusal güvenliğe etkisi olabilecek 17 önemli sektörü kapsayacak.

Hükümet, söz konusu düzenlemeleri uygulamaya koymadan çeşitli müdahalelerde de bulundu. Örneğin Çinli bir şirket tarafından yarı iletken üreticisi olan Newport Gofer Fab'ın devralınmasını, elektronik tasarım şirketi Pulsic'in Hong Konglu rakibi tarafından satın alınmasını engellemek için müdahaleler yaşandı. Ayrıca Vodafone ve Hong Kong merkezli CK Hutchison'un İngiltere'deki telekom işlerini birleştirme kararının da inceleneceği açıklandı.



Kurumsal yönetimin uluslararası iyi uygulamalarını yaygınlaştırmak için faaliyetlerine devam eden Derneğimiz, ülkemizin önde gelen yayın kuruluşlarına haber ve röportajlarıyla konuk oldu.



Başkanımız Dr. Tamer Saka 6 Kasım 2023'te A Para kanalında KOBİ Platformu Programı'nın canlı yayın konuğu oldu.



Başkanımız Dr. Tamer Saka 3 Kasım 2023'te 105.8 ST Endüstri Radyo Kanalı Reel Piyasalar Programı ve 13 Kasım 2023'te de 97.8 Radyo Sputnik'te Serhat Ayan'ın Yeni Şeyler Rehberi Programı'na konuk oldu.



Başkanımız Dr. Tamer Saka 14 Kasım 2023'te Bloomberg HT'de Zeynep Özyol'un sunduğu 60 Dakika Programı'nın canlı yayın konuğu oldu.



XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi TRT Haber'e konu oldu. Başkanımız Dr. Tamer Saka, zirve ile ilgili özel bir demeç verdi.

SATSO'DA KURUMSAL YÖNETİM KONUŞULACAK

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetimi yurt çapına yaymak amacıyla düzenlediği 'Anadolu Panelleri' Sakarya'da devam edecek.

2 Kasım Çarşamba günü Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası'nda yapılacak panelin moderatörlüğünü Nasil Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü ve Köşe Yazarı Vahap Munyar yaparken, panelde, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı A. Akdoğan Altuğ, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Sütaş Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Yılmaz, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Genel Müdürü Murat Bilgiç yer alacak. Panelin teması ise 'Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik' olacak. Panel öncesinde KOBİRATE Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Burhan Taştan da 'Şirketler için Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi' konusunu ele alacak. •Ehvan Tandoğan



Konya Kurumsal Yönetimi konuşacak

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD), kurumsal yönetimi yurt çapına yaymak amacıyla düzenlediği faaliyetler kapsamında düzenlediği 'Anadolu Panelleri' devam ediyor. 'Anadolu Panelleri' 2023'teki ikinci duruşu 10 Ekim'de Konya Sanayi Odası evsahipliğinde Konya olacak. Konya Sanayi Odası'nda yapılacak panelin moderatörlüğünü Nasil Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Serri Ögüt yaparken, panelde TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Herginer Bilgen Üçer Arakatkli Ortaklığı Ortaklığı Senem Denktas, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçukçüer alacak. Panelin teması ise 'Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik' olacak. •HABER MERKEZİ



Anadolu Panellerimiz yerel ve ulusal basında geniş yer buldu.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Plat-

formu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır; 1. Pay sahipleri (yüzde 25 ağırlık ile) 2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (yüzde 25 ağırlık ile) 3. Menfaat sahipleri (yüzde 15 ağırlık ile) 4. Yönetim Kurulu (yüzde 35 ağırlık ile) Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan veriler kural ve

uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 74 şirket yer almaktadır.

Bu sayfadaki veriler, 2022 ve 2023 notlarını içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.



BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERCELENDİRME NOTLARI

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

96,62 17.02.2023 SAHA

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.

92,69 26.10.2023 SAHA

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

94,58 29.09.2023 SAHA

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.

92,61 21.09.2023 SAHA

Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.

96,80 2.10.2023 SAHA

Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.

95,60 23.03.2023 SAHA

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.

96,67 17.05.2023 SAHA

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

97,00 28.12.2022 SAHA

Şekerbank T.A.Ş.

95,03 25.01.2023 SAHA

Coca Cola İçecek A.Ş.

94,81 3.07.2023 SAHA

Arçelik A.Ş.

96,86 7.07.2023 SAHA

TAV Havalimanları Holding A.Ş.

96,88 11.08.2023 SAHA

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)

96,55 19.10.2023 SAHA

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.

95,71 7.11.2023 SAHA

Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

94,01 16.12.2022 SAHA

İş Finansal Kiralama A.Ş.

92,91 28.12.2022 SAHA

Türk Telekomünikasyon A.Ş.

94,03 14.12.2023 SAHA

Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri

95,52 1.12.2023 SAHA

Turcas Petrol A.Ş.

96,00 28.02.2023 KOBİRATE

Park Elektrik A.Ş.

91,31 6.06.2023 SAHA

Aygaz A.Ş.

96,57 21.06.2023 SAHA

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

92,43 17.05.2023 DRC

Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)

95,68 7.07.2023 SAHA

İhlas Holding A.Ş.

85,06 27.07.2023 JCR EURASIA RATING

İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

85,50 27.07.2023 JCR EURASIA RATING

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.

97,60 14.12.2023 KOBİRATE

Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.

93,51 17.11.2023 SAHA

Türkiye Halk Bankası A.Ş.

94,64 26.06.2023 JCR EURASIA RATING

Global Yatırım Holding A.Ş.

92,60 23.11.2023 KOBİRATE

Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.

95,20 17.08.2023 KOBİRATE

ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.

93,11 3.11.2023 SAHA

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.

93,80 17.11.2023 SAHA

Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.

93,39 9.12.2022 SAHA

Creditwest Faktoring A.Ş.

88,73 15.05.2023 TURKRATING

Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95,50 19.11.2022 KOBİRATE

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

97,50 11.08.2023 KOBİRATE

Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.

97,50 14.07.2023 SAHA

Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

96,37 23.11.2023 SAHA

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

98,08 9.12.2022 JCR Eurasia Rating

Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.

96,01 16.12.2022 SAHA

Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.

91,53 28.07.2023 SAHA

Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

95,32 31.05.2023 SAHA

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.

96,50 26.07.2023 KOBİRATE

Anadolu Sigorta

95,86 9.11.2023 SAHA

Migros

96,7 28.12.2022 SAHA

Akmerkez GYO

94,81 7.12.2023 SAHA

Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

92,34 24.02.2023 JCR Eurasia Rating

TAT Gıda

95,32 28.12.2022 SAHA

Batıçim

87,21 28.07.2023 SAHA

EnerjiSA

95,50 21.12.2022 SAHA

Türkiye Sigorta A.Ş.

95,70 10.10.2023 KOBİRATE

İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.

96,50 25.08.2023 KOBİRATE

Aksa Enerji Üretim A.Ş.

91,3 4.07.2023 SAHA

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

91,25 8.09.2023 SAHA

Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

93,35 22.09.2023 DRC Rating

Alarko Holding A.Ş.

95 2.10.2023 KOBİRATE

Şeker Finansal Kiralama A.Ş.

84,8 12.10.2023 KOBİRATE

Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.

95,56 7.04.2023 SAHA

Kimteks Poliüretan Sanayi ve Ticaret A.Ş.

93,48 25.08.2022 SAHA

Kontrolmatik Teknoloji Enerji ve Müh. A.Ş.

94,17 10.11.2023 SAHA

Galata Wind Enerji A.Ş.

94,00 20.12.2022 KOBİRATE

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.

93,83 28.02.2023 JCR Eurasia Rating

Biotrend Çevre ve Enerji Yatırımları A.Ş.

94,00 13.04.2023 KOBİRATE

Consus Enerji İşletmeciliği ve Hiz. A.Ş.

85,20 3.05.2023 KOBİRATE

Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.

94,52 12.06.2023 SAHA

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.

94,2 21.06.2023 KOBİRATE

Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.

95,58 14.07.2023 SAHA

Yayla Agro Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

81,48 20.07.2023 SAHA

Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.

93,01 22.08.2023 SAHA

Kafein Yazılım Hizmetleri Ticaret A.Ş.

94,07 11.09.2023 SAHA

Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş.

85,90 21.09.2023 KOBİRATE

Kalekim Kimyevi Maddeler San. ve Tic. A.Ş.

92,07 1.12.2023 SAHA

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER**Darüşşafaka Cemiyeti**

97,70 29.12.2022 KOBİRATE

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

97,50 26.12.2022 KOBİRATE

Pasha Bank

93,95 28.08.2023 SAHA

Garanti Finansal Kiralama A.Ş.

95,80 4.10.2023 KOBİRATE

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

96,70 30.12.2022 KOBİRATE

HalkSigorta

90,02 17.01.2020 SAHA

Sütaş

96,04 30.12.2022 SAHA

Çağdaş Faktoring A.Ş.

81,30 23.05.2023 KOBİRATE

ÜNSPED

93,78 24.04.2023 SAHA

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı

96,30 29.12.2020 KOBİRATE

Türkiye İç Denetim Enstitüsü

96,10 30.12.2022 KOBİRATE

Garanti Filo

94,00 30.05.2023 KOBİRATE

Moda Deniz Kulübü

94,40 26.12.2022 KOBİRATE

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.

97,2 14.04.2023 SAHA

TEMSAN Yapı ve Makina Endüstri A.Ş.

81,90 18.04.2022 SAHA

Türk Eğitim Vakfı

97,20 31.08.2023 KOBİRATE

Setaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

86 12.09.2023 SAHA

Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş.

90,65 13.10.2023 SAHA

Türkiye Hayat Emeklilik

94,40 10.10.2023 KOBİRATE

Çinigaz Doğalgaz Dağıtım San.veTic.A.Ş.

88,02 1.12.2022 SAHA

Norm Holding A.Ş.

90,42 16.12.2022 SAHA

SERGİ

Cumhuriyetin Yüzü

Borusan Kocacıyık Vakfı tarafından hayata geçirilen Cumhuriyetin Yüzü sergisi, 1922 - 1942 yıllarına odaklanan ve Erken Cumhuriyet Dönemi'nin edebiyat, plastik sanatlar, müzik, grafik, mimari tasarım, sahne sanatları, müzecilik, arkeoloji gibi kültür disiplinlerine ve toplumsal yaşama bakışını yansıtıyor. Kurtuluş Savaşı'ndan başlayarak sanatsal yaratının esin kaynağı olan, "kuruluş, kurtuluş" temalarına da sergi kapsamında özel

bir vurgu yapılıyor. Küratörlüğünü İzzeddin Çalışlar, proje danışmanlığını Prof. Dr. Haluk Oral'ın yaptığı sergi kapsamında, yönetmenliğini Selçuk Metin'in üstlendiği bir belgesel film de izleyiciyle buluşuyor.

**GALATAPORT O2 BİNASI,
İSTANBUL**
1 Kasım 2023 - 3 Mart 2024



TİYATRO



KEL DİVA Eugène Ionesco'nun eşsiz kaleminden çıkan soyutlama ve absürdizmin kusursuz bir şekilde harmanlandığı Kel Diva adlı tiyatro eserinde, ünlü oyuncular Zuhal Olcay ve Haluk Bilginer başrolde sahneye çıkıyor. Oyun bir İngiliz burjuva ailesinin, İngiliz koltuklarla döşenmiş

oturma odasında başlıyor. Yıkımın ortasında, Bay ve Bayan Smith, ellerinde kalan son İngilizlik kırıntısıyla Bay ve Bayan Martin'i evlerinde ağırılıyor. Peki evde en ufak bir yangın başlangıcı bile yokken itfaiye şefinin hizmetçi Mary'nin taburesi üzerinde ne işi var? Onlar Londra

dolaylarındaysa bizi delirtir kim? Bu kadar yabancılaştıran, ne? Diva aslında kelse bizim gerçeğimiz saat kaçta gelecek? Bu karışıklığı sürdürmek kimin işine geliyor?

ZORLU PSM, İSTANBUL
25 Aralık 2023 - 17 Ocak 2024



KONSER



Sonsuz Ufuklar

Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası Carlo Tenan şefliğinde, dünya çapında tanınan keman virtüözlerinden Midori ile eşsiz bir konser verecek. 2022'de sanat yaşamının 40. yılını kutlayan Midori, kariyerinin ilk konserini 11 yaşındayken New York Filarmoni Orkestrası ile vermiş. Claudio Abbado, Leonard Bernstein, Zubin Mehta, Daniel Harding, Paavo Järvi ve Mariss Jansons gibi şeflerle çalışan Boston Senfoni, Berlin ve Viyana Filarmoni, Mahler Oda Orkestrası ve daha pek çok köklü toplulukla konserler veren Midori, Detlev Glanert'in 2. Keman Konçertosu'nu İstanbul'da dinleyenleriyle buluşturacak.

ZORLU PSM, İSTANBUL
15 Şubat 2024

SERGİ

Gelecek Hatıraları



Suna ve İnan Kırâç Vakfı, Kütahya Çini ve Seramikleri Koleksiyonu'ndan yola çıkan Gelecek Hatıraları adlı sergiyle, nesnelerin yardımıyla hatırlananlara

odaklanırken güncel yapıtlar aracılığıyla hafıza ile gelecek tahayyülleri arasında kurulan bağları araştırıyor. Hatıra olarak alınan, belli bir yer ve za-

manı hatırlatan veya koleksiyonu yapılan nesnelerin, kültürel ve sembolik değer ve anlamı, kişisel yolculuklarla bölgenin hafızasını birbirine örüyor. Sergi, arşive gelecek-yönelimli bir bakış açısıyla yaklaşıyor: Onu kendisinden yola çıkarak üretilen güncel yapıtlara bakarak anlamayı hedefliyor. Suna Kırâç'ın anısına düzenlenen ve küratörlüğünü Ulya Soley'in üstlendiği sergide, güncel yapıtlara ilham veren koleksiyondan bir seçki de her bölümle ilişkili olarak sergiye dağılıyor. Sergide yerli ve yabancı birçok sanatçının eserlerine yer veriliyor.

PERA MÜZESİ, İSTANBUL
26 Ekim 2023 - 24 Mart 2024

SERGİ

Ara Güler'in
“Renkli Anadolu”
Sergisi

Ara Güler'in uzun yıllar boyunca Anadolu'ya yaptığı gezilerden derlenen ve renkli fotoğraflarına yer verilen “Renkli Anadolu” sergisi, Ara Güler Müzesi'nde sanatseverle buluşuyor.

1957 ve 2003 yılları arasındaki dönemi kapsayan sokaklar, yapılar ve insanlar, Ara Güler'in kadrından yeniden hayat buluyor. Sergi, bu coğrafyanın ve üzerinde var olmuş kültürlerin bolluğunu ve zenginliğini de yansıtırken,



Ara Güler'in yaşadığı topraklara ve insanına olan bağlılığına dair pek çok ipucu veriyor.

ARA GÜLER MÜZESİ, BOMONTİADA
5 Ekim 2023 - 7 Nisan 2024

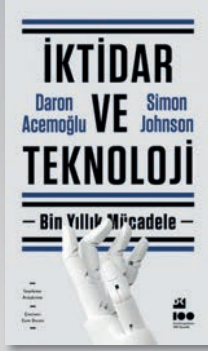
FESTİVAL

Frozen
Festival
Palandöken

Türkiye'nin en iyi kayak merkezleri arasında bulunan Palandöken'de, dört yıl üst üste düzenlenen Frozen Festival Palandöken, 2024 yılının şubat ayında beşinci yaşını kutlayacak. Kayak, müzik ve sanatın iç içe olduğu festivalde, kar kalitesi ile Türkiye'nin en uzun pistlerinde gün boyu yapılan kayak etkinliklerinin ardından, akşamları da dünya çapında bilinen DJ performansları olacak.

Apres Ski ve gece etkinlikleri, ödüllü kayak ve kayak yarışları, yoga seansları, buz heykelticiliği ve farklı konularda düzenlenecek workshopların da olduğu festival, kışın tadını çıkarmak isteyenleri bekliyor.

PALANDÖKEN, ERZURUM
22 - 25 Şubat 2024



İktidar ve Teknoloji

Akademik çalışmalarına Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde devam eden ekonomist Daron Acemoğlu ve Simon Johnson'un; hız kesmeden gelişen teknolojiyi, modern dünyanın iktidar tertiplerini belirleyen bir fenomen olarak tarihsel ilerlemenin uğrakları etrafında ele alan çalışması "İktidar ve Teknoloji", Doğan Kitap tarafından Türkçe'ye kazandırıldı.

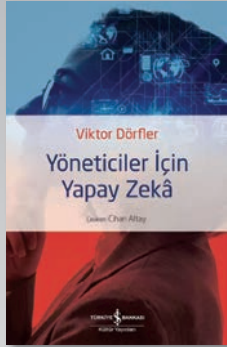
Tarih boyunca teknoloji ve ilerleme el ele yürüyen iki kavram olarak değerlendirildi. Teknoloji çoğu zaman gücü elinde bulunduranlar tarafından yönlendirildi ancak her zaman toplumun yararı gözetilmedi. Acemoğlu ve Johnson bu ilişkiyi, tarihsel süreçte ele alıp teknolojiye gözetim değil, demokratikleşme aracı olarak yeniden yön verilmesi gerektiğini savunuyor. Ekonomi ve tarihten ustalıkla süzdükleri bilgiler ışığında yeni bir vizyon öne sürüyorlar.



Sabah 5 Kulübü

Ferrari'sini Satan Bilge, Mükemmellik Rehberi ve Unvansız Lider gibi kitaplarıyla milyonlarca okuyucuya ulaşan Robin Sharma, okuyucularının karşısına bu kez sabahları erken kalkarak kendilerine zaman ayırmayın, hayallerine ulaşmak için önemli bir adım olduğunu öğreten bir kitapla çıkıyor. Kitap, aynı zamanda daha üretken, yaratıcı ve mutlu olmayı hedefleyen bir yaşam felsefesi sunuyor.

Sharma, dört yıllık titiz bir çalışma sonucu ortaya koyduğu bu kitabında, sayısız insanı destansı başarılarla ulaştırırken bir yandan da daha mutlu, üretken ve canlı kılan erken kalkma alışkanlığının nasıl benimsenmesi gerektiğini, bir dostluk hikâyesiyle birleştirerek adım adım açıklıyor. Kitap, hayatlarının tıkanıp kaldıkları bir döneminden geçmekte olan iki yabancıların önce birbirleriyle, sonra da gizli akıl hocaları haline gelecek sıra dışı bir milyarderle tanışmalarıyla başlıyor.



Yöneticiler İçin Yapay Zekâ: CEO'lar İçin Bir Kılavuz

İş Bankası Kültür Yayınları'ndan çıkan kitap, Viktor Dörfler'in imzasını taşıyor. CEO'lara yapay zekâ teknolojisini en iyi şekilde nasıl kullanacaklarını öğretirken yapay zekâ hakkındaki yanlış kanıları da düzeltmeyi amaçlayan kitapta Dörfler, yapay zekâ geliştirme ve uygulama alanındaki deneyimini, bilgi ve yetenek geliştirme sahasında yapılan akademik araştırmalarla, yapay zekâ hakkındaki yanlış kanıları düzeltecek şekilde bir araya getiriyor. Yazar, ileri sürdüğü savları en iyi yapay zekâ filozoflarının düşünceleriyle destekleyerek, yapay zekâyı atfedilen anlama, düşünme, yaratıcılık gibi kişilik özelliklerini sorguluyor. Sade bir dille kaleme alınmış, örneklerle dolu çalışmanın öncelikli hedefi, okuru düşünmeye teşvik etmek.



Kuralsızlık Kuraldır: Netflix Ve Kültür Değişimi

Netflix'in kurucularından Reed Hastings, dünyanın en yenilikçi, başarılı ve yaratıcı şirketlerinden birinin alışılmadık işleyişini gözler önüne seriyor. Netflix, eğlence sektöründe resmen bir devrim yarattı, milyarlarca dolar kazandı ve 190 ülkede yüz milyonlarca insana hizmet verdi. 1998'de kurulan Netflix bu başarıları elde edebilmek için sürekli değişmek zorundaydı. Hastings diğer şirketlerin uyguladığı pratikleri ve gelenekleri reddederken özgürlük ve sorumluluk odaklı bir kültür geliştirdi. Böylece üyelerinin ve dünyanın ihtiyaçları değişirken adapte olmayı ve yenilenmeyi bildi. Reed Hastings ve Erin Meyer, iş dünyasının gıptayla baktığı Netflix'in kültürünü oluşturan öğeleri ilk kez derinlemesine inceliyor. Kitap; yenilikçi, yaratıcı ve başarılı bir şirket için neler yapılması gerektiğini adım adım açıklıyor.



ANADOLU
ISUZU



AON



AKBANK



AYGAZ



DOĞUŞ
GAYRİMENKUL
YATIRIM ORTAKLIĞI

G4S

Kibar

DOĞUŞ
OTOMOTİV

GALATAWIND

KİLSAN®
TUĞLA - ASMOLEN

Deloitte.

Gelecek Varlık

kimpur
KİMYETEK POLİURETAN

Eczacıbaşı

G
Jörgüli

Kobirate®
Uluslararası Kredi Denetimcilik ve
Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.

EÇE ENERJİ

SABANCI

KOCAER

ENERJİSA
Türkiye'nin Enerjisi

Hergüner

Koç

ENKA

İhlas Holding

KOROPLAST

ERCIYAS
Holding

İNCİ HOLDİNG

KPMG

erdağ

İstanbul Bilgi Üniversitesi
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Limak

ERDEM
SAĞLIK GRUBU

İŞ LEASING

LOGO

ERDEMİR

İŞ GYO

Mapa

EryapGrup
Lider Markaların Üreticisi

İŞ PORTFÖY

mavi

Esin Avukatlık Ortaklığı.

İŞ YATIRIM

mefq group

ETİ

KAREL

MegaMetal

farplas

K+B
KARMAN
BEYOND

mey | DIAGEO

Fiba
Yenilenebilir
Enerji

KAVAKLIDERE®
SINCE 1929

MG

Fibabanka

Kayseri Şeker

MİGROS



hepsiburada

premium

Avantajların katlansın.



Üyeliğin boyunca

**Kargo
bedava**

**%3
Hepsipara
kazan**

**Hediye
BluTV
üyeliği**

Premium'a geç



Kargo bedava, kupon ve yurt dışı ürünler hariç alışverişlerde geçerlidir.
%3 Hepsipara, bir sipariştten maksimum 20 TL kazandırır ve 15 gün süreyle geçerlidir.
BluTV hediyesi, Premium üyeliği süresince geçerlidir. Detaylar Hepsiburada'da.

YEŞİL BİR DÜNYA DÜŞLÜYORUZ

Dünya markalarının stratejik üretim ortağı olarak, sürdürülebilir bir yaşam için üretimin her aşamasında "Önce İnsan" felsefemizden ve inovatif bakış açımızdan güç alıyor, doğayı ve çevreyi önceliklendiriyoruz.



 **YEŞİM**
— EST 1956 —

www.yesim.com

Değerlerinizi kendiniz belirleyin.

EXECUTIVE COACHING

LİDERLİK ETKİNLİĞİNİ VE ÜRETKENLİĞİNİ ARTIRIR

HEDEFLERE ULAŞMAYI HIZLANDIRIR | BİREYSEL VE TAKIM PERFORMANSINI ARTIRIR

LİDERLİK GELİŞİMİNİ HIZLANDIRIR | LİDERLER VE KENDİSİNE BAĞLI OLANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GELİŞTİRİR

LİDERİN GÜVENİNİ ARTIRIR

