

TKYD, ESG programı ile şirketleri geleceğe hazırlıyor



**WIEBKE
SCHLOEMER**
"IFC, destek vereceği projeleri seçerken ESG uygulamalarını kriter alıyor"

**SEÇİL SAYIN
KUTLUCA**
Önemseyen kazanır

**PROF. DR.
VEDAT AKGIRAY
PROF. DR. CEM AVCI**
Sera gazları ve kurumsal yönetim

AV. ERSİN NAZALI
"Şirketler ESG politikalarını oluştururken hukukçularla iş birliği yapmalı"

Türkiye'den Dünyaya Güvenle Yarına

Lila Kağıt olarak; Türkiye'de ürettiğimiz bobin kağıt ve temizlik kağıdı ürünlerini, 5 kıtada 80'den fazla ülkeye ihraç ediyor, yaşamlara dokunuyoruz.



 **Lila
Kağıt**



GELECEĞE YATIRIM YAPIN

Prestijli AVM'ler, turizmin önde gelen markalarıyla çalışan konaklama tesisleri, ofisler ve konut projeleri ile ülkemizin en değerli portföylerinden birine sahibiz. %100'e varan doluluk oranları, düzenli kira getirileri ve sağlam finansal yapımızla yatırımlarınız bizimle güvende.



AKILLI CİHAZLARINIZDAN
QR KODU OKUTARAK
WEB SİTEMİZE ULAŞABİLİRSİNİZ.

Avrupakent GYO





DR. TAMER SAKA
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli üyelerimiz ve okuyucularımız,

Türkiye’de kurumsal yönetimin gündemini belirleyen, üyelerimiz ve iş dünyası ile iletişimimizi güçlendiren Kurumsal Yönetim Dergimizin 50’nci sayısını yayımlamaktan büyük bir mutluluk ve gurur duyuyoruz. 2008 yılından bu yana yayımladığımız dergimiz, geçen 16 yılda kendini sürekli geliştirdi; tarafsızlığı, kalitesi ve zengin içeriği ile her zaman sizlerden ilgi ve takdir gördü.

İş dünyası, akademi ve STK’ların çok kıymetli temsilcileri tarafından yazılan makaleler, yazı işleri ekibimizin hazırladığı röportajlar ve haberler, Derneğimizin faaliyetlerine ve üyelerimizle ilgili gelişmelere yer verdiğimiz sayfalarımızla bundan sonraki sayılarımızda da kurumsal yönetimin sesi olmaya devam edeceğiz. Bugüne kadarki destek ve katkılarınız için çok teşekkür ediyor, görüşlerinizi, önerilerinizi ve daha iyi olmamıza yönelik eleştirilerinizi her zaman beklediğimizi belirtmek istiyoruz.

Yeni yönetim kurulumuzu belirledik

Derneğimiz, 26 Mart 2024 tarihinde XI. Olağan Genel Kurulu’nu gerçekleştirdi ve yeni yönetimini belirledi. Değerli üyelerimizin şahsıma gösterdiği teveccühe çok teşekkür ediyorum ve yeni yönetim kurulumuza başarılı bir dönem diliyorum. TKYD olarak, Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılında en büyük amacımız, Büyük Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk’ten aldığımız ilhamla, ekonomik kalkınmanın temeli olan kurumsal

yönetimi, ülkemizin dört bir yanına yayarak içselleşmesini sağlamak olacak.

Türkiye’de ve dünyada son 3-4 yılda, öngörülemeyen risklerin ortaya çıktığı, eşi benzeri görülmemiş zorlukların yaşandığı bir dönemi yaşıyoruz. Kurumsal yönetimin hayati öneminin bir kez daha ortaya çıktığı bu dönemin, uzun bir süre devam etmesi bekleniyor. İş dünyamız, belirsizliklerin ortasında ayakta kalmaya çalışırken; ihracatta ve finansmana erişimde daha rekabetçi bir dünya ile karşı karşıya...

Bu ortamda kurumsal yönetimi şirketinin DNA’sına yerleştirmeyen, yaşam şekli haline getirmeyen, sermayesini tabana yaymayan hiçbir kurumun uzun vadede devam etme şansı olmayacak. Dernek olarak bu dönemde, Türkiye’nin dört bir yanında adeta bir kurumsal yönetim seferberliği başlatmak istiyoruz. Özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla yapacağımız iş birlikleriyle daha iyi yönetilen kurumların sayısını artırma konusunda çalışmalarımıza hızla devam edeceğiz.

Bu seferberliğin en önemli ayaklarından biri, elbette Anadolu’da sanayi ve ticaret odaları ile düzenlediğimiz buluşmalar olacak. Geçtiğimiz dönemde 50’ye yakın ile giderek, 90’dan fazla panelde 7 bin hissedara ulaşmayı başardık. Anadolu’nun girişimci ruhunu ve dinamizminin, kurumsal yönetimin performans artırıcı sistem ve disiplini ile birleşmesi ile çok büyük bir sinerji yakalanacağına gönülden inanıyoruz.

Tüzel üye sayımız üç kat arttı

Geçtiğimiz dönemde başladığımız ve “TKYD Enstitü” çatısı altında altıncı dönemine girdiğimiz “Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programımız” ile genel katılıma açık ve şirketlere özel eğitimlerimiz tüm hızıyla devam ediyor. Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi’nin destekleri ile ESG Sertifika Programı’nı hayata geçirdik. Bu programla ESG’yi sürdürülebilir büyümenin itici gücü olarak gören kurumlara ihtiyaçları olan desteği veriyoruz.

Kurumsal yönetime olan ilginin somut bir göstergesi olarak da son üç yılda tüzel üye sayımızı da üç kat artırdığımızın altını çizmek isterim. Türkiye’nin gayri safi milli hasılasının yüzde 40’ını oluşturan holding ve şirketlerden oluşan üye profilimiz, ülkemizin sürdürülebilir kalkınma hedefleri açısından bizlere umut veriyor. Yeni dönemde yapacağımız çalışmalarla üye sayımızdaki artışın devam edeceğine inanıyor, kalıcı ve sürdürülebilir başarı tesis etmek isteyen tüm kurumları TKYD üyesi olmaya ve kurumsal yönetimin ışığıyla aydınlanmaya davet ediyorum.

Sevgi ve saygılarımla...



Yağı ileriye taşıyoruz

Nynas yağlarını dünyanın dört bir yanındaki milyonlarca uygulamada bulabilirsiniz. Ürünlerimiz gazeteler, oyuncaklar ve güneş gözlükleri gibi günlük hayatta kullandığımız eşyalardan; rüzgar türbinleri, asfalt ve güç trafoları gibi endüstriyel ürünlere kadar hayatın her noktasında önemli rol oynar.

Cemil Topuzlu Cad., Dalyan Konut Sitesi
No:24 F Blok D:24
34726 Kadikoy Istanbul Turkey
sales.turkey@nynas.com





Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
adına sahibi
DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni
TANLA YUMRUKÇAL
tyumrukcal@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Gayrettepe Mah. Yıldız Posta Cad. No:6
Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14
Beşiktaş/İstanbul
Tel: 0212 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. 1.500 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.

MAYIS 2024'te basılı olarak
yayımlanmıştır.

ISBN 1308 - 1780

TKYD'DEN HABERLER

6

Derneğimizin XI. Olağan Genel Kurulu'nda Dr. Tamer Saka güven tazeledi

24

50. sayımızın gururunu yaşıyoruz!



26 KAPAK

ESG Sertifika Programımız ile şirketleri geleceğe hazırlayacağız!

RÖPORTAJ

28

Wiebke Schloemer

IFC Türkiye ve Orta Asya Bölge Direktörü

"IFC destek vereceği projeleri seçerken ESG uygulamalarını kriter alıyor"

52

Av. Ersin Nazalı

Nazalı Tax&Legal Yönetici Ortağı

"Şirketler ESG politikalarını oluştururken hukukçularla iş birliği yapmalı"

60

Güney Devrim İldiri

Nynas Türkiye, Orta Asya CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi

"Yönetim kurulları sürdürülebilirlik ve enerji dönüşümünü yönetecek deneyime sahip olmalı"



64

Özge Doğan

Karman Beyond Aile Ofisi Kurucusu

Aile şirketleri, geleceklerini "aile ofisleri" ile kurguluyor

MAKALE

34



Önemseyen kazanır
Sevil Sayın Kutluca

38

Sera gazları ve kurumsal yönetim
Prof. Dr. Vedat Akgiray
Prof. Dr. Cem Avcı

42

HUKUK VE UYUM BAĞLAMINDA ESG:
Küresel ve Türkiye perspektifleri
Av. Cenk Narter

46

ESG'de kurumsal yönetimin
önemi ve yönetim kurulunun rolü
Av. Nihal Mashaki

56

ESG girişimlerinde insan
kaynaklarının rolü
Uğur Karaboğa

66

Organize gıda perakende
sektöründe sürdürülebilirlik,
fırsatları da beraberinde getiriyor
Kutay Kartalioğlu

68

Sürdürülebilirlik, ihracatta
rekabet edebilmenin ilk adımı
Alp Öğücü

70 ÜYELERDEN HABERLER

Akiş GYO, CDP notunu
A-Liderlik seviyesine yükseltti

Koç Holding'in geliri
54,5 milyar dolara çıktı

78 TÜRKİYE'DEN HABERLER

TÜSİAD "Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi
ve Yöntemleri" raporunu tanıttı

80 DÜNYADAN HABERLER

Yönetim kurulları, sürdürülebilirlik stratejileri
konusunda üst yönetimi harekete geçirmeli!

82 BASINDA TKYD

Önde gelen yayın kuruluşlarında
faaliyetlerimizle yer aldık.

84 BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

89 ETKİNLİK

7. Efes Opera ve Bale Festivali
Bryan Adams, İstanbul'da!

92 KİTAPLIK

Maaşınızı
müşterinizin
müşterisi
öder.




mag consulting



magconsulting.com.tr

Derneğimizin XI. Olağan Genel Kurulu'nda Dr. Tamer Saka güven tazeledi



Derneğimizin 26 Mart'ta gerçekleştirilen XI. Olağan Genel Kurulu'nda yeni yönetim kurulumuz belirlendi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanlığına Dr. Tamer Saka yeniden seçildi. Genel Kurul toplantısına TUSIAD ve SEDEFED başkanları da katılarak kurumsal yönetim konusunda önemli mesajlar verdi.

YÖNETİM KURULU GÖREV DAĞILIMI YAPILDI

Genel kurulun ardından yeni yönetim kurulu ilk toplantısında görev dağılımını yaptı. Buna göre Dr. Tamer Saka yeniden başkan seçilirken, Murat Bilgiç, Emre Eczacıbaşı ve Duygu Yılmaz başkan yardımcısı olarak görev yapacak. Onur Çevikel'in sayman olarak görevlendirildiği toplantıda Av. Senem Denктаş ise sekreterliğe getirildi. Polat Şen, Tanyer Sönmezer, Kanan Mirzayev, Mustafa Sürmegöz ve Selim Kasapoğlu üye olarak görev yapacak.

Derneğimizin XI. Olağan Genel Kurulu, 26 Mart 2024 tarihinde Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TUSIAD) Konferans Salonu'nda gerçekleşti. Derneğimizin 2024 - 2027 yönetim kurulu dönemi için yönetim kurulu başkanlığına Dr. Tamer Saka yeniden seçilirken, yönetim kurulunda Murat Bilgiç, Emre Eczacıbaşı, Duygu Yılmaz, Onur Çevikel, Av. Senem Denктаş, Polat Şen, Tanyer Sönmezer, Kanan Mirzayev, Mustafa Sürmegöz ve Selim Kasapoğlu yer aldı.

Genel kurulda bir konuşma yapan Başkanımız Dr. Tamer Saka, "Bir dönemi daha kapatıyoruz. Bu vesileyle öncelikle bu dönemde görev yapan tüm yönetim kurulu üyelerimize teşekkür etmek istiyorum" dedi. TKYD'nin Türkiye'de kurumsal yönetim ve kurumsallaşma kavramının yaygınlaşması, gelişmesi

adına faaliyet göstermek üzere kurulduğunu belirten Saka, "Derneğimizin 2023'te 20'nci yılını kutladık. Bu 20 yıl Türkiye'nin kurumsallaşma hikayesinde de çok önemli bir yer teşkil ediyor. Son 20 yıl, dünyada da çok ciddi değişimlerin ve gelişmelerin olduğu bir dönem oldu. Tüm dünyada ülkelerin, şirketlerin, kurumların karşı karşıya olduğu problemler, riskler gittikçe artıyor ve karmaşık hale geliyor. Görünen o ki, içine girdiğimiz bu süreç önümüzdeki on yıllarca daha devam edecek nitelikte" şeklinde konuştu.

"Şirketlerimiz çok zorlu bir sınavla karşı karşıya"

Yaşanan siyasal, jeopolitik, ekonomik gelişmeler, iş hayatında yaşanan dijitalleşme, yeşil dönüşüm gibi yapısal değişimlerin, şirketleri

bu süreçlere adaptasyon noktasında çok zorlu bir sınavla karşı karşıya bıraktığını ifade eden Saka, konuşmasına şöyle devam etti: "İşte bu nedenle hiç olmadığı kadar kurumsallığın önem kazandığı bir dönemden geçiyoruz. Şirketlerimiz bu zorlu dönemden ancak kendilerini, yönetim kaslarını ve kurumsallaşma ile ilgili olan yapılarını güçlendirerek çıkabilecekler. Ortak aklın öne çıktığı, yönetim kurullarının etkin bir şekilde çalış-



DR. TAMER SAKA
TKYD Başkanı

tiği ve şirket içerisinde karar alma mekanizmalarının gerçekten doğru data üzerinden yürüdüğü süreçler olmak mecburiyetinde.

Geçmişte başarılı olan formülümüzün bu yeni dönemde başarılı olmayacağını çok net bir şekilde görüyoruz. Bu durum da Derneğimize hiç olmadığı kadar sorumluluk yüklüyor. Bu gelişmeler ışığında kurumsallaşmayı ülkemizin ve iş dünyamızın gündemine sokmak ve hatta önceliklendirmek mecburiyetindeyiz. O yüzden tüm üyelerimizin bu yeni dönemde başarılı olmayacağına katkıları son derece önemli. Anadolu'da da varlığımızı artırmak zorundayız. Türkiye'de İstanbul ekonomisi dışında, büyümenin bel kemiği KOBİ'ler ve Anadolu'daki girişimciler... Anadolu'daki kentlerimiz gerçekten çok başarılı işlere imza attı. Ama yeni dünyayı adreslemede yeterli kadar hazırlıklı değiller. Dolayısıyla onları mümkün olan en çabuk ve en etkin şekilde bu yeni döneme hazırlamak zorundayız. O yüzden dernek olarak yeni dönemde de geçmiş dönemde olduğu gibi yine Anadolu yollarında olacağız. Derneğimizin üstlenmiş olduğu misyonu yeni dönemde daha da artırarak devam ettirmek zorundayız. Yine kurumsallaşmayı bu noktada şirketlerimize yaymak adına birçok eğitim programı ve sertifika programı yapıyoruz. Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Sertifika Programımız tüm hızıyla sürerken, Derneğimizin eğitim programları artarak devam edecek."



ORHAN TURAN
TUSIAD Başkanı



EMİNE ERDEM
SEDEFED Başkanı

TKYD Enstitü, Türkiye dışına da taşınacak

Konuşmasında TKYD Enstitü'nün çalışmalarına da değinen Saka; "TKYD enstitümüz vasıtasıyla yapacağımız işlerimizi artıracacağız. Öte yandan ESG Sertifika Programımızı başlattık. Yeni dönemde eğitim alanında enstitümüzü Türkiye dışına da taşımayı planlıyoruz. Türkiye'de kurumsal yönetimle ilgili atılması gereken regülasyon adımlarını da yakından takip edeceğiz.

Sermaye Piyasası Kurulu'yla yakın bir iş birliğimiz var. Bu iş birliğini daha da artırmayı hedefliyoruz. Yeni dönemde hedefimiz, hem dünya hem de gelişmiş piyasalar standartlarında bir kurumsal yönetim kanuni altyapısının oluşmasını sağlıyor olmak" dedi.

"Anadolu'da kurumsal yönetimin geliştirilmesi büyük önem arz ediyor"

Derneğimizin Genel Kurulu'na katılan TUSIAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan da bir konuşma yaptı. Turan konuşmasında şu mesajları verdi: "30 yıldır sivil toplum örgütlerinde çalışıyorum ve üniversitelere gittiğimde de söylüyorum. Herkesin mutlaka sivil toplum örgütlerinde çalışması gerekiyor. Topluma borcumuzu ödememiz gerektiğini düşünüyorum. Özellikle Anadolu'da kurumsal yönetimin geliştirilmesi büyük önem arz ediyor. Anadolu'da aile şirketlerin kurumsallaşması ile ilgili almamız gereken çok uzun bir yol var ve TKYD'ye bu konuda büyük görevler düşüyor. Yeni yönetim kuruluna başarılar diliyorum."

"Kurumsal yapımızı daha da kurumsallaştırmalıyız"

Genel Kurul toplantısına katılan bir diğer konuk ise SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı Emine Erdem oldu. Konuşmasında Anadolu'da yapılan çalışmalara değinen Erdem, "Dernek olarak Anadolu'da o kadar güzel işler yapıldı ki; bundan sonraki süreçte ve önümüzdeki çalışma döneminde daha çok Anadolu'ya açılmak, Anadolu'daki ihtiyaçlara paralel olarak bölgesel çalışmalar yapmak konusunda hemfikiriz. Özellikle kurumsal yapımızı daha da kurumsallaştıralım çağrısını da yapmak istiyorum. Anadolu'da çeşitli bölgelerde bölge federasyonlarımızı da dahil ederek ihtiyaçlara paralel olarak özellikle kurumsal yönetim anlayışını geliştirip güçlendirmek ve farkındalık yaratmak bizlerin bundan sonraki süreçte yapacağı çalışmalar olmalı" dedi.

İşte Derneğimizin üç yıllık başarılarla dolu karnesi

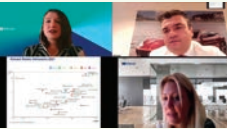
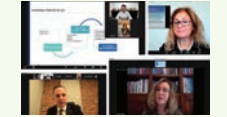
Dr. Tamer Saka'nın ikinci kez başkan seçildiği Genel Kurul Toplantısı'nda TKYD'nin faaliyet raporu da üyelerimizle paylaşıldı. Dr. Tamer Saka'nın başkanlık yaptığı son üç yılda 100'ü aşan üye sayımız, başarılı zirvelerimiz, onlarca iş birliği anlaşması, güncel gelişmelerle ilgili verdiğimiz eğitimler, onlarca şehirde yapılan Anadolu Buluşmaları ve farklı konularda hazırlanan raporlarla dolu bir dönem yaşadık.

EĞİTİMLER



Gelen talepler, dönemsel ihtiyaçlar ve eğitim komisyonunun katkılarıyla belirlenen ve yıllık plan çerçevesinde düzenlediğimiz eğitimlerle, üyelerimize kurumsal yönetim alanında mevzuata ve uygulamaya yönelik farklı konularda fayda sunmaya çalıştık. Salgın döneminde yeni çalışma modellerine geçilmesiyle birlikte kişi ve kurumlar eğitime daha fazla vakit ayırmaya başladılar. Biz de Kurumsal Yönetim Derneği olarak bu süreçte çok hızlı uyum sağlayarak, eğitimlerimizi çevrim içi ortamlara taşıdık.

2021 yılında kişi ve kurumlara özel toplamda on beş eğitim düzenleyerek 244 katılımcı ağırladık. Şirketlerin kurumsal yönetim ihtiyaçlarına cevap veren, yeni trendleri tanıtan pek çok eğitime yer verdik.



2021 yılında düzenlenen eğitim programları

- Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyelik İhtisas Programı
- İşlemi Raporu ve Sürdürülebilirlik İkteleri Çerçevesi Örnekleştir Kurumsal Yönetim İkteleri Uyum Raporlaması Çevrim İçi Eğitimi
- Şirketler Topuluğunda İlişkili Taraf İşlemleri Çevrim İçi Eğitimi
- Kurumsal Yönetim Baş Açısıyla Uyum Programı Çevrim İçi Eğitimi
- Nesiller Arası Geçişle Yönetim Kurulunun Rolü Çevrim İçi Eğitimi
- Yönetim Kurulunun Etkin Çalışmasında Komite Raporlarının Rolü Çevrim İçi Eğitimi
- Halka Açık Oturumlar Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları Çevrim İçi Eğitimi
- İşlemi Raporu ve Sürdürülebilirlik İkteleri Çerçevesi Örnekleştir Kurumsal Yönetim İkteleri Uyum Raporlaması Çevrim İçi Eğitimi
- Temel Kurumsal Yönetim Süreçleri Eğitimi
- ÇEİS "Yönetim Kurulu Üyelik İhtisas Programı"
- Halka Arz Süreçlerinde Şirketlerin Kurumsal Yönetim Hazırlığı Çevrim İçi Eğitimi
- Yönetim Kurullarında Kurumsal Risk Yönetimi Çevrim İçi Eğitimi
- Bilkent Holding "Yönetim Kurulu Üyelik İhtisas Programı"
- Sektör Deneyimleri ile Borsa Kote Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Öne Çıkan Konular Çevrim İçi Eğitimi
- Hissedarlara Özel Yönetim Kurulu Üyelik İhtisas Programı

TÜZEL ÜYE KAHVALTILARI

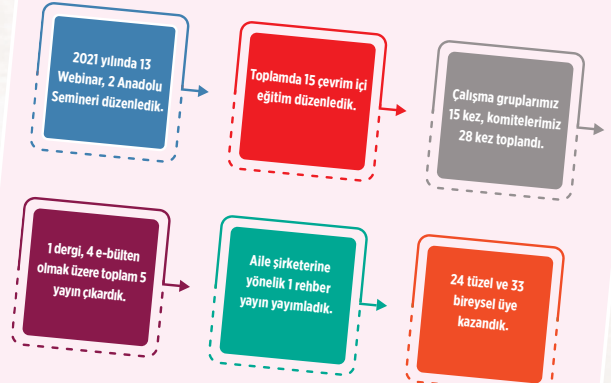


COVID-19 ile kurumsal yönetimin şirketlerin rekabetçiliği ve sürdürülebilirliğine sağladığı faydaların daha iyi anlaşılmasıyla kurumsal üye sayımız hızla artarak 2021 yılı sonunda 80 tüzel üyeye ulaştı.

Eski ve yeni tüzel üyelerimizle üç ayrı kahvaltılı toplantısında bir araya gelen TKYD Yönetim Kurulu Başkanımız Dr. Tamer Saka, yönetim kurulu üyelerimiz ve genel sekreterimiz derneğimizin yeni dönem stratejilerini paylaşırken tüzel üyelerimizin de görüş ve önerilerini dinledik.



RAKAMLARLA 2021



İŞ BİRLİKLERİ

Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı İçin İmzalar Atıldı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak ve MY Executive iş birliğinde "Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı"na hayata geçirdik. Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi, bu projenin temelini oluşturdu.

İki bölümden oluşan projemizde, projenin ilk ayağı olan "Bağımsız Üye Yerleşime Programı"nı 2021 yılının ikinci yarısında hayata geçirdik. Şirketlerin yönetim kurullarında eksik gördükleri yetenek setlerini bağımsız

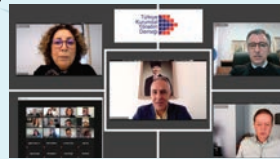
üyelerle gidermelerine destek olmak amacıyla hazırlanan Bağımsız Üye Yerleşime Programı, MY Executive tecrübesiyle ve teknik atayışları kullanılarak yönetildi.

Projeimizin ikinci bölümünü oluşturan "Yönetim Kurulu Üyelik Mentorluk ve Geliştirme Programı"nın ilk dönemi ise 15 Aralık 2021 tarihinde başladı. Yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız üyelerin ve üye adaylarının desteklenmesi, güçlendirilmesi ve kurumlara sağladıkları katma değerin artırılmasını hedefleyen program; Eğitim, Tecrübe Paylaşımı Webinarları, Mentor-Mentee Görüşmeleri ve Galatasaray Üniversitesi desteği ile Yönetim Kurulu Simülasyonu olmak üzere toplam dört bölümden oluşuyor.

IFC İş Birliği

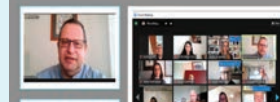
Derneğimiz, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) uygulamalarının iyileştirilmesine katkı sunmak üzere Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile iş birliği gerçekleştirdi. Derneğimiz, gelişmekte olan ülkelere özel sektörün gelişimini teşvik etmek için yatırım, danışmanlık ve varlık yönetimi hizmetleri sunan Uluslararası Finans Kurumu'nun (IFC) partnerleri arasına katıldı.

Türk ve AB Bankalarının Kurumsal Yönetim Açısından Farklılıkları ve Benzerlikleri Webinarı



Prof. Dr. Çağlar Manavgat'ın moderatörlüğünü yaptığı webinarında, Sermaye Piyasası Kurulu Piyasa Gözetim ve Denetim Dairesi Baş Uzmanı İbrahim Bülent Tokgöz, Eczacıbaşı Holding Sermaye Piyasası Direktörü Dr. Şule Korkmaz, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Ümit Yayla Avukatlık Yönetici Ortağı Av. Ümit Yayla konuşmacı olarak yer aldılar.

Yönetim Kurulları İçin Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi Webinarı



Webinarında, TKYD ve Londra merkezli kurumsal yönetim danışmanlık firması Nestor Advisors tarafından hazırlanan Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük bankalarının kurumsal yönetim uygulamalarını karşılaştıran raporun sonuçları ele alındı. Türkiye'nin 9, Avrupa'nın 20 en büyük bankasının incelendiği rapor, Türk bankacılık sektörünün son 10 yıldır Avrupa'da ve dünyada yürürlükte olan en iyi kurumsal yönetim uygulamaları standartlarını karşıladığını gösterdi. Türk bankaları ile Avrupalı bankalar arasındaki farklılıklar ise Türkiye'deki düzenlemelere, kültürel uygulamalara ve özellikle Türk bankalarında Avrupa'ya kıyasla çok daha yoğun bir mülkiyet yapısına bağlandı.

RAKAMLARLA 2022

2022 yılında 5 Webinar, 10 Anadolu Semineri düzenledik.

Toplamda 14 genel katılıma açık çevrim içi eğitim, şirketlere özel 4 eğitim programı düzenledik.

Yönetim Kurulu Üyeliliği Mentorluk ve Geliştirme Programımız kapsamında 2. ve 3. dönem tamamladık.

Çalışma gruplarımız 38 kez toplandı.

1 dergi, 2 e-Bülten olmak üzere toplam 3 süreli yayın çıkardık.

"Yönetim Kurullarının Etkili İşleyişinde Komitelerin Rolü" rehberimizi yayımladık.

26 tüzel ve 50 bireysel üye kazandık.



Mali Genel Kurul Toplantısı

Derneğimizin Mali Genel Kurul Toplantısı, Türkiye Sınal Kalkınma Bankası Cennet Bahçesi Toplantı Salonu'nda 1 Nisan 2022 tarihinde düzenlendi. Mali Genel Kurul'da Dr. Tamer Saka Başkanlığındaki yönetim kurulumun, 2021 yılı faaliyetleri ibrâ edildi.

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



TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü (TKYD Enstitü) Basın Lansmanı Yapıldı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, 20 yıldan beri kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınmasını, gelişmesini ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamaktayız. Bu doğrultuda yürüttüğümüz faaliyetleri TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü (TKYD Enstitü) çatısı altında bir araya getirdiğimizi duyurmak üzere, 29 Eylül 2022 tarihinde basın lansmanı düzenledik.

ANADOLU BULUŞMALARI

Anadolu Buluşmalarımız Kapsamında 2022 Yılında On İlimizi Ziyaret Ettik

Derneğimizin Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi ve Yapı Kredi İş Birliğiyle hayata geçirdiği, Anadolu'daki şirketlere kurumsal yönetimin önemini anlattığı, "Anadolu Panelleri" serisi kapsamında 2022 yılında, on ilimizi ziyaret ettik.

İllerin Ticaret ve Sanayi Odaları evsahipliğinde düzenlenen panellerde derneğimizin Başkanı Dr. Tamer Saka "TKYD olarak son 20 yıldır edindiğimiz bilgi birikimiyle Anadolu'yu şehir şehir geziyoruz. Kurumsal yönetim

ilkelerinin benimsenmesine katkı sağlamak için çalışıyoruz. Değişimi yalnızca kendi şirketimiz için değil ülkemizin, toplumumuzun refahı için de gerçekleştirmeliyiz." mesajını verdi.

Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi moderasyonunda düzenlenen panellerde Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomik Danışmanı Can Selçuki de panelist olarak yer aldı.

Balıkesir Buluşması
Balıkesir Sanayi Odası
24 Ekim 2022Diyarbakır Buluşması
Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası
26 Ekim 2022Bursa Buluşması
Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
20 Haziran 2022Adana Buluşması
Adana Sanayi Odası
23 Eylül 2022Malatya Buluşması
Malatya Ticaret ve Sanayi Odası
27 Ekim 2022Erzurum Buluşması
Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası
31 Ekim 2022

XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Düzenlendi

Derneğimizin her yıl düzenlediği Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi 2022 yılında TÜSİAD iş birliğiyle düzenlendi. XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, 17 Mayıs 2022 tarihinde "Daha İyi Bir Gelecek İçin Kurumsal Yönetim" temasıyla gerçekleşti.

Ulusal ve uluslararası alandan birçok iş insanının konuşmacı olarak yer aldığı Zirve'de "Kurumsal Yönetim" kavramının ışığında Liderin Rolü, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik gibi konular ele alındı. Bloomberght.com'da tüm programın canlı olarak yayınlandığı zirvenin açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan yaptı. Zirveye yurt içi ve yurt dışından birçok konuşmacı katıldı.



TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka zirvenin açılışında yaptığı konuşmada, "Ülkemizin bir bütün olarak daha iyi bir noktaya gelmesi adına kurumsal yönetimin önemini yaptığımız tüm faaliyetlerle her platformda

daha iyi risk yönetimi ile daha çok rekabetçilik anlamına geliyor." dedi.

Zirvenin özel konuşmacısı OECD Kurumsal Yönetim ve

XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TUSIAD

Daha İyi Bir Gelecek İçin Kurumsal Yönetim

17 Mayıs 2022 Saat 10:00-17:00

Canlı Yayın İzlemek İçin | Bloomberght.com - Business HT Twitter - Business HT Facebook - Business HT YouTube

Bloomberg | Harvard Business Review

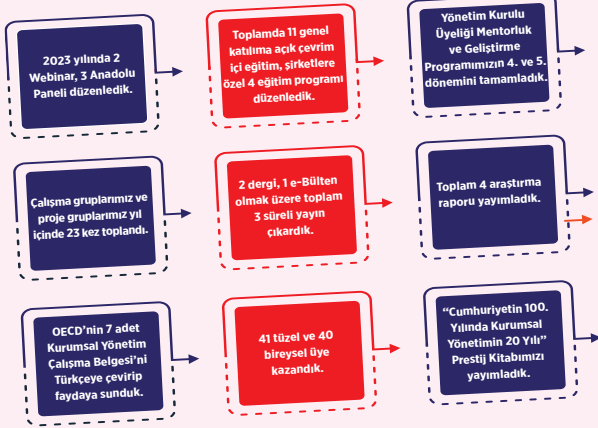
Yeni Sponsor: Otokaç Otomotiv

Altın Sponsor: CIMMOO | BSE | trendyol | ZORLUENERSU

Çerçeve Sponsor: EFES Aralık | SODA | SODA | BIREL | Kibar | Marsh | mma | CIB

Yardımcı Sponsor: Cerebra | MIGROS | ETELS | TSV | TürkTrakör

RAKAMLARLA 2023



XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvemizi Başarıyla Tamamladık



XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvemiz "11. Yüzyılda Başarının Anahtarı: Kurumsal Yönetim" temasıyla "Yenibirlik Ana Sponsorluğunda 21 Kasım 2023 tarihinde Tekfen Tower'da gerçekleşti.



Sunuculuğunu Özlem Gürses'in yaptığı XV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvemizin açılış konuşmasını, Derneğimiz Başkanı Dr. Tamer Saka ve SPK Başkanı İbrahim Ömer Gönül yaptı. Zirvenin kapanış konuşmasını ise TÜSIAD Başkanı Orhan Turan gerçekleştirdi.



Başkanımız Dr. Tamer Saka, "Eski yönetim alışkanlıklarında ısrar ederek ilerli gitemiz mümkün değil" derken, SPK Başkanı İbrahim Ömer Gönül de kurumsal yönetim



anlayışının arttığına ve halka açılan şirketlerin kurumsallaşmasını hızlandırıldığına dikkat çekti. Kapanış konuşmasını yapan TÜSIAD Başkanı Orhan Turan ise kurumların yönetiminde değişimi gerçekleştirebilen ülkelerin uluslararası rekabete ayakta kalacaklarını altını çizdi.

"Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı" Prestij Kitabımızı Yayımladık



2023'te 20. yılını kutlayan Derneğimiz, "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 Derneğimiz tarihinin ele alındığı kitapta, iş dünyasının önde gelen 23 lider ismi ile yapılan kapsamlı röportajlar yer alıyor.

Kitabımızda, TKYD'nin öncülüğünde, Cumhuriyetimizin son 20 yılında ülkemizde sistemli olarak uygulanmaya başlanan kurumsal yönetim kavramını tüm yönleri ile ele alıyoruz.

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 yanıtlanıyor.

Derneğimiz bundan sonraki dönemde hangi konulara odaklanması gerektiğine dair soruya verilen yanıtlar ülkemizde kurumsal yönetimin yol haritasını çizme konusunda önemli ipuçları içeriyor.

TKYD Üye Buluşması Düzenlendi



Derneğimiz her yıl geleneksel olarak düzenlediği Üye Buluşması 5 Ekim 2023 tarihinde TSKB Cennet Bahçesi'nde gerçekleşti. Başkanımız Dr. Tamer Saka'nın

veriler, Galatasaray Üniversitesi İİBF Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı tarafından katılımcılara aktarıldı.

Derneğimiz, Üyelerine Yıl İçinde 41 Yeni Tüzel Üye Katıldı

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

2023 yılı içinde Adallılar Kuruyemiş A.Ş., Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Almaxtex Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş., Altrıyağ Madencilik ve Enerji Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Aon Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş., Arkas Holding A.Ş., Aşoğlu İnşaat Taahhüt Turizm Ticaret A.Ş., The Boston Consulting Group Türkiye, Boyner Holding A.Ş., Branchout Global Strategy Company, Büyük Kulüp Derneği, Consus Enerji İşletmeciliği ve Hizmetleri A.Ş., Dias Bilişim ve Teknoloji Hizmetleri A.Ş., DilTrust, Doğu Press Otomotiv ve Teknik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Eriçyas Holding A.Ş., Erdiğ Meşrubat ve Gıda Sanayi Ticaret Limited Şirketi, Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Esin Avukatlık Ortaklığı / Baker McKenzie Türkiye, Farplas Otomotiv A.Ş., Görgülü Tanım Aletleri Ticaret Limited Şirketi, İş Finansal Kiralama A.Ş., İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., İş Portföy Yönetimi A.Ş., Karman Beyond Danışmanlık, Koroplast Temizlik Ambalaj Ürünleri Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş., Mega Metal Sanayi ve Ticaret A.Ş., MGO Hızlı Tüketim Ürünleri ve Teknoloji A.Ş., Moda Deniz Kulübü, Nazalı Hukuk Bürosu - Nevados Bağımsız Denetim A.Ş., Penguen Gıda Sanayi A.Ş., Petrol Ofisi A.Ş., Pronet Güvenlik Hizmetleri A.Ş., Sarkuysan Elektrik Bakır Sanayi ve Ticaret A.Ş., Socar Turkey Enerji A.Ş., Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş., Uzman Gıda Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş., WNT Dış Ticaret ve Pazarlama A.Ş., Yenibirlik Dijital İnsan Kaynakları ve Teknoloji A.Ş., Yeşilova Holding A.Ş. ve Yonga Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş. TKYD'nin tüzel üyeleri arasına katıldı.

Yeni tüzel üyelerimize "TKYD'ye Hoş Geldinizi" diyoruz.



XIII. Kurumsal Yönetim Ödülleri Sahiplerini Buldu



Derneğimiz geleneksel Kurumsal Yönetim Ödülleri töreninin 13'üncüsü 4 Nisan 2023 tarihinde TÜSIAD Konferans Salonu'nda düzenlendi. Şirketlerin 2022 yılında elde ettikleri kurumsal yönetim derecelendirmeleri notlarının baz alındığı listeye göre beş ana kategoride altı şirket ve üç sivil toplum kuruluşu ödüle layık görüldü.

XIII. Kurumsal Yönetim Ödülleri töreninde konuşma yapan Derneğimiz Başkanı Dr. Tamer Saka, şunları söyledi: "Kurumsal yönetim, şirketlere yol gösteren, kolaylaştırıcı ve şeffaflığı artırıcı bir mekanizma. Kurumsal yönetimi benimseyen şirketleri, süreçleri hakkında tüm paydaşlarını ve kamuoyunu bilgilendirmeye özenle düzenli olarak her yıl kurumsal yönetim derecelendirmesi yap-

En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi Notuna Sahip İlk 3 Şirket

- 1- Garanti BBVA-98,08
- 2- Akso Akriklik Kimya Sanayi-97,49
- 3- Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret-97,40

Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Derecelendirmeye Notuna Sahip Şirket

Garanti BBVA-98,07

Kurumsal Yönetim Endeksinde Son 1 Yılda Notunu En Çok Artıran Şirket

Qua Granite Hayal Yapı Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş.-10,41 puan artışı

İŞ BİRLİKLERİ

IFC İş Birliği

Derneğimiz, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) uygulamalarının iyileştirilmesine katkı sunmak üzere Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile iş birliği gerçekleştirdi. Derneğimiz, gelişmekte olan ülkelere özel sektörün gelişimini teşvik etmek için yatırım, danışmanlık ve varlık yönetimi hizmetleri sunan Uluslararası Finans Kurumu'nun (IFC) iş birliğinde bulunduğu kurumlar arasına katıldı. IFC ile ESG konularında iş birliğimiz Eylül 2024'e kadar devam edecek.



TKYD ve BCG Türkiye Ortak Projelere İmza Attı

Derneğimiz, arasına yeni katılan üyeleri ve geliştirdiği iş birlikleriyle büyümeye devam ediyor. TKYD, tüzel



TKYD ve TİSK İş Birliği Anlaşması İmzalandı

Derneğimiz, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ile 5 Ekim 2023 tarihinde iş birliği imza attı.

XIV. Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini buldu



XIV. Kurumsal Yönetim Ödülleri, TSKB Cennet Bahçesi'nde 25 Nisan 2024 tarihinde düzenlediğimiz törenle sahiplerini buldu.

2023 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme notlarına göre, bu yıl 5 ana kategoride 7 şirket ve 3 sivil toplum kuruluşu, ödüle layık görüldü.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş

1. Garanti BBVA
2. Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
3. Akso Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
3. Pegasus A.Ş.

Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş
Garanti BBVA

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Notunu En Çok Artıran Kuruluş
Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip
Reel Şirket Kategorisinde Halka Açık Olmayan Kuruluş
Sütaş A.Ş.

Finans Şirketi Kategorisinde Halka Açık Olmayan Kuruluş
Garanti BBVA Emeklilik ve Hayat A.Ş.

En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme
Notuna Sahip Sivil Toplum Kuruluşu

1. Darüşşafaka Cemiyeti
2. Türk Eğitim Vakfı
3. Türkiye İç Denetim Enstitüsü

“Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırması” yayımlandı

Derneğimiz ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği iş birliği ile hazırlanan ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Burak Koçer'in editörlüğünü yaptığı “Gelecek Neslin İşe Bakışı Araştırma Raporu” yayımlandı. Araştırmada, şirketi kuran aile bireyleri arasında nesilden nesile geçiş ve kurumsallaşma konuları ele alındı. Aile işletmesi sahibi olan veya gelecekte olması beklenen aile bireylerinin işle ilgili tutumu ile aile ilişkileri ve şirketin yönetimi konusundaki memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya TAİDER üyesi 134 gelecek nesil aile üyesi katıldı.

Anket yoluyla ulaşılan katılımcıların yüzde 83'ü aile şirketinde aktif bir icra görevi üstlenirken, yüzde 17'si aile üyesi olmakla birlikte şirkette for-



mel bir rol üstlenmiyor. Katılımcıların yüzde 38'i en önemli amacının “Şirketin günlük işleyişle ilgili sorumluluk üstlenmek” olduğunu belirten icracı hissedar profiline sahipken, bunu yüzde 20,9 ile “Öncelikli motivasyonu aile şirketinden elde ettiği finansal getiri olan” yatırımcı perspektifine sahip hissedar profili izliyor. Hissedar profiliyle ilgili dikkat çekici bir bulgu, yatırımcı perspektifine sahip hissedar profilinin üçüncü nesil temsilcisi olan katılımcılar arasında daha yaygın olması. Bu durum, menfaat sahibi sayısı arttıkça, gelecek nesil aile üyelerinin beklentilerinin yönetilmesi ve bu insan kaynağından aile işinin gelişimi için en iyi şekilde faydalanılabilmesi için iletişim, çatışma çözümü ve nesilden nesile devir planı gibi kurumsal me-

kanizmaların daha değerli hâle geldiğini ortaya koyuyor. Katılımcıların aile işine karşı tutumunun ardından aile ve şirketin kurumsal yönetim mekanizmalarıyla ilgili memnuniyet düzeyi, iletişim ve çatışma çözümü, devir planı ve şirketin yönetim şekli olmak üzere üç kategori altında yöneltilen 8'er soru ile ölçüldü. Katılımcıların yanıtları, şirketin yönetim şekli konusunda duyulan memnuniyet düzeyinin en üst sırada yer aldığını (3,87) ve bunu iletişim ve çatışma çözümünün takip ettiğini (2,60) ortaya koyuyor. Memnuniyet ölçeğinde en son sırada ise devir planı kategorisi (0,27) yer alıyor.

QR kodu okutarak raporun infografik videosuna ulaşabilirsiniz.



Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ü manevi huzurunda ziyaret ettik

7 Şubat 2024 tarihinde gerçekleştirdiğimiz Ankara ziyaretimizde, önce SPK Başkanı İbrahim Ömer Gönül ve İçişleri Bakanlığı Sivill Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü Proje Destek Daire Başkanlığı Daire Başkanı Mehmet Fatih Günay ile bir araya geldik.

Ardından Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ü manevi huzurunda ziyaret ettik. Başkanımız Dr. Tamer Saka, Anıtkabir Özel Defteri'ne Derneğimiz adına not yazarak, Gazi Mustafa Kemal Atatürk başta olmak üzere tüm kahraman silah arkadaşlarımızı ve gazilerimizi rahmet ve şükranla andı.



“Dünya Ekonomik Forumu (WEF) 2024 İzlenimleri” konulu webinarımız gerçekleşti

İsviçre'nin Davos kasabasında 15-19 Ocak 2024 tarihlerinde düzenlenen 54. Dünya Ekonomik Forumu'nu (WEF) Davos'ta takip eden Yönetim Kurulu Üyemiz ve The Quartus Yönetim Kurulu Başkanı Tanyer Sönmezer, WEF izlenimlerini Başkanımız Dr. Tamer Saka ile değerlendirdi.

Tanyer Sönmezer, WEF'in ana konusunun güveni yeniden inşa etmek olduğunu söyledi. Sönmezer, bu ana temanın altında dünyada güvenlik ve iş birliğinin sağlanması, yeni bir dönem için büyüme ve istihdam yaratma, ekonomi ve toplum için itici bir güç olacak olan yapay zekâ ile iklim, doğa ve enerji için uzun vadeli bir strateji nasıl ortaya konulur başlıklarına odaklanıldığını belirtti.

Dünyayı kısa vadede bekleyen 9 risk faktörü

Her yıl açıklanan Global Risk Raporu'nda önümüzdeki 2 yılda neler olacak diye bakıldığında ilk sıralarda şu konular yer alıyor:

- 1- Dezenformasyonla yönlendirme konusu,
- 2- Ekstrem düzeyde doğa olayları, hava olayları, meteorolojik olaylar,
- 3- Sosyal olarak da karşılaştığımız kolonizasyon,
- 4- Siber güvenlik değil siber güvensizlik,
- 5- Ülkeler arası tartışmalar, ülkeler arası silahlı çatışmalar,
- 6- Ekonomik fırsatların azalması,
- 7- Enflasyon,
- 8- İnsanların gönülsüzce başka ülkelere göç etmesi,
- 9- Ekonomik kriz ve çevre kirliliği.

Araştırma sonucunda bu konular önümüzdeki 2 yılda karşımıza çıkacak olan riskler olarak görülüyor. 10 yılda neler olacak diye bakıldığında da birinci sırada da ekstrem doğa olayları ve meteoroloji olaylar geliyor.”

CEO'ların odaklanması gereken 9 sorun

Davos'ta yapılan dikkat çekici paylaşımlardan birinin de Boston Consulting Group'un yaptığı sunum olduğu



nu belirten Sönmezer, “9 tane kritik konuyu anlattılar ki bu önümüzdeki dönemde şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının, CEO'larının bunları düşünmesi gerekiyor. Global iş dünyasını etkileyecek bu 9 kritik güç ise şöyle:”

- 1- Ukrayna savaşı ve sıcak çatışmalara başka ülkelerin de eklenebileceği kaygısı.
- 2- Yüksek faiz hayatımıza ödenmesi mümkün olmayan borçlar getirdi. Gelişmiş ülkelerde bile bunun etkisini görüyoruz.
- 3- 2024'te dünyada 70'in üzerinde ve sadece Avrupa'da 450 milyon kişiyi etkileyecek seçim var. Dünyanın her yerinde daha popülist ve korumacı partilerin öne çıktığını görüyoruz.
- 4- Asya'daki ekonomik büyüme. Dünyanın ağırlık merkezi doğuya kayıyor. Doğuyla bir iş yapmıyorsanız, bu ticarete bir pay alamıyorsanız işiniz zor. Çok yakında, 2027 yılında dünyanın gayri safi milli hasılasının yüzde 51'i doğudan üretilecek ve bununla ilgili bir şey gerekiyor.

5- Yapay zekânın kullanım biçimi. Örneğin; Birleşik Arap Emirlikleri ortaoakul çağındaki bütün çocuklara Microsoft'un Copilot'unu ücretsiz vermiş. Bir ülke düşünün: Bütün çocuklar co-

pilotla okumaya başlıyor.

6- Yapay zekâ ve burada yaratılacak değer ve bilgi paylaşımı sistemine dahil olmak. Bu ağa dahil olmazsanız, ticaret anlaşmasından çekilmişsiniz gibi bir durum oluşacak. Çünkü ülkelerin büyük veri konusunda ciddi politikaları var.

7- Yeşil uygulama, samimi manada yeşil endüstriyel politikaların öne çıkarılması ve bunun için gerekli fon kritik bir konu.

8- BRIC ülkelerinin içine Suudi Arabistan, Mısır, İran, Etiyopya ve Birleşik Arap Emirlikleri'nin dahil olması ve petrolün dışında da becerileri olan, nüfus ağırlığı da olan ülkelerin olması.

9- En sert güç herkesin peşinde olduğu yetenek. O kadar önemli ki, hemşireden doktora, su

tesisatçısından yazılımcıya, mühendisten avukata bütün mesleklerde yetenek açığı var ve bu yetenek açığıyla ilgili de ciddi politikaların oluşması gerekiyor.

Derneğimizin 5 Şubat 2024 tarihinde düzenlediği “Dünya Ekonomik Forumu (WEF) 2024 İzlenimleri” konulu webinarımızın değerlendirme çıktılarına www.tkyd.org adresli web sitesimizden ulaşabilirsiniz.



Tüzel üyelerimizin üst yönetimleri ile kahvaltı organizasyonumuzda bir araya geldik

Tüzel üyelerimizin üst yönetimleriyle 20 Şubat 2024 tarihinde Büyük Kulüp'te düzenlediğimiz kahvaltı organizasyonumuzda bir araya geldik. Tüzel üye kahvaltımız, Başkanımız Dr. Tamer Saka'nın açılış konuşması ile başladı. Programımız, konuk konuşmacımız QUATRO International Yönetici Direktörü Gökhan Taymaz'ın "Küresel Trendler Işığında 2024 ve Ötesi İçin İş ve Yatırım Ortamı Değerlendirmesi" konulu sunumu ile devam edip, katılımcılarımızın değerlendirmeleriyle sona erdi.



Aydın Valisi Yakup Canbolat'a nezaket ziyaretinde bulunduk



Başkanımız Dr. Tamer Saka, Aydın Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Maraş, Derneğimiz Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci, Derneğimiz Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü Vahap Munyar, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Selim Sühan Seçkin ve Genel Sekreterimiz Tanla Yumrukçal, Aydın Valisi Yakup Canbolat'a nezaket ziyaretinde bulundu. Başkanımız Dr. Tamer Saka ve beraberindeki heyet, Aydın'daki başarılı çalışmalarından dolayı Vali Canbolat'ı tebrik etti.

Aydın Büyükşehir Belediye Başkanı Özlem Çerçioğlu'nu makamında ziyaret ettik

Başkanımız Dr. Tamer Saka, GESİFED Başkanı Oktay Mersin, Aydın Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Maraş, Derneğimiz Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci, Derneğimiz Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü Vahap Munyar, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Selim Sühan Seçkin, Genel Sekreterimiz Tanla Yumrukçal ve iş insanlarından oluşan heyet, Aydın Büyükşehir Belediye Başkanı Özlem Çerçioğlu'na nezaket ziyaretinde bulundu.



Başkanımız Dr. Tamer Saka ve beraberindeki heyet, Aydın'daki başarılı çalışmalarından dolayı Başkan Çerçioğlu'nu tebrik etti. Başkan

Çerçioğlu ise Dr. Tamer Saka ve beraberindeki iş insanlarına çalışmalarında başarılar diledi ve nazik ziyaretleri için teşekkür etti.

Galatasaray Üniversitesi'nde kurumsal yönetim derslerine konuk olduk



Galatasaray Üniversitesi'ndeki ilk dersimiz 13 Mart 2024 tarihinde gerçekleştirildi. Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Kayra Üçer, "Kurumsal Yönetim Mekanizmaları: Yönetim Kurulu, Önemi ve İşleyişi" konusunu öğrencilere aktardı.



İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Müdürü Ozan Altan "Yatırımcılar Gözünden Kurumsal Yönetim" konusunu 17 Nisan 2024 tarihinde düzenlenen derste öğrencilere aktardı.



20 Mart 2024 tarihinde "Kurumsal Yönetim Mekanizmaları: Komiteler, Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve İşleyişi" konusunu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Alarko Holding ve Mega Metal Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki öğrencilere aktardı.

Galatasaray Üniversitesi ile Derneğimiz arasındaki iş birliği kapsamında, kurumsal yönetimin yaygınlaşması çalışmalarına devam ettik. Galatasaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı'nın kurumsal yönetim derslerine üyelerimiz geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi bu yıl da konuk konuşmacı olup, kurumsal yönetimi farklı konu başlıkları ele alarak, iş dünyasından örneklerle öğrencilere aktardı.



24 Nisan 2024 tarihinde "Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik ve ESG İlişkisi" konusunu CGE Evaluation Yönetim Kurulu Başkanı Tülin Seçen öğrencilere aktardı.



TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ali Kamil Uzun, 27 Mart 2024 tarihinde "Kurumsal Yönetim Açısından İç Denetim, İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi" konusunda öğrencilere bir sunum yaptı.

Üye Buluşmamızı TSKB'nin ev sahipliğinde gerçekleştirdik

Derneğimizin her yıl geleneksel olarak düzenlediği Üye Buluşması'nı 25 Nisan 2024 tarihinde yüksek bir katılımı TSKB Cennet Bahçesi ev sahipliğinde düzenledik. Üye Buluşmamız Başkanımız Dr. Tamer Saka'nın ve TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımız & TSKB Genel Müdürü Murat Bilgiç'in açılış konuşmaları ile başladı. Açılış konuşmalarının ardından 20. yılımıza özel olarak hazırlanan 20. Yıl Belgeseli gösterimini ve XIV. Kurumsal Yönetim Ödülleri törenimizi gerçekleştirdik.



20. Yıl Belgeselimizin ilk gösterimi yapıldı

Derneğimiz, 2023 yılında 20'nci yılını bir dizi etkinliklerle kutlamıştı, bu etkinliklerin en önemlilerinden biri, "Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20 Yılı" isimli prestij kitabımız olmuştur. İkinci projemiz ise 20'nci yılımıza özel olarak hazırlanan "20. Yıl Belgeseli" oldu. Belgeselimizin ilk gösterimini, 25 Nisan 2024 tarihinde yaptığımız Üye Buluşmamızda gerçekleştirdik.

Belgeselde Derneğimizin 20 yılına damgasını vuran başkanları ve iş dünyasının lider isimlerinden oluşan 18 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 yanıtlanıyor.

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

20. Yıl Belgeselimizde yer alan isimler: Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucusu Aclan Acar, Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ahmet Dördüncü, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ali Pandır, Doğan Holding Yönetim Kurulu Üyesi Arzuhan Doğan Yalçındağ, Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Kurucu Ortağı Av. Ümit Hergüner, Allianz Sigorta A.Ş. & Allianz Hayat ve Emeklilik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Cansen Başaran-Symes, Family Business Governance, LLP Kurucusu Dr. Haluk Alacaklıoğlu, BMS Group Yönetim Kurulu Üyesi ve TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, Mepsan Savunma Sanayi ve Otomotiv A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, Koton Yönetim Kurulu Üyesi Gülden Yılmaz, Pegasus Hava Yolları CEO'su Güliz Öztürk, Anadolu Grubu İcra Başkanı Hürşit Zorlu, Yönetim Danışmanı Mehmet Göçmen, Süttaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Ülker, İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök ve Bayazit Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri Başkanı Tayfun Bayazit.



Kurumsal yönetim çalışmalarında önemli bir kilometre taşı olan 20. Yıl Belgeselimize katılan tüm isimlere bir kez daha teşekkür ederiz.



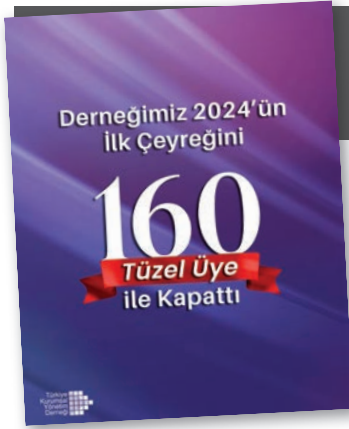
QR kodu okutarak yayının kaydına ulaşabilirsiniz.

İSO Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma Çalışma Grubu toplantısına konuk olduk



İSO Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma Çalışma Grubu'nun 27 Mart 2024 tarihinde düzenlenen toplantısına konuk olduk. Toplantıya katılan Derneğimizin Genel Sekreteri Tanla Yumrukçal faaliyetlerimiz hakkında İSO Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma Çalışma

Grubu üyelerine bilgi verirken, tüzel üyemiz Esin Avukatlık Ortaklığı Yönetici Ortağı Av. Eren Kurşun ve Esin Avukatlık Ortaklığı ortak avukatlarından Av. Duygu Gültekin kurumsal yönetimin aile şirketlerin açısından önemini iyi uygulama örnekleriyle anlattı.



Derneğimiz 2024'ün ilk çeyreğini 160 tüzel üye ile kapattı

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılması misyonuyla hareket eden Derneğimizin 2024 yılı ilk çeyreği sonunda tüzel üye sayısı, yeni üyeleriyle birlikte 160'a ulaştı.

2024 yılı ilk çeyreğinde Derneğimizin yeni tüzel üyeleri; Yapı Merkezi Holding

A.Ş., Narter&Partners Avukatlık Ortaklığı, Haver Farma İlaç A.Ş., Hezz Medya İletişim Hizmetleri Limited Şirketi, Allianz Sigorta A.Ş., Ak Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., GNCR Holding A.Ş., Sadıklar Otomotiv Tekstil Konfeksiyon Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, Yapıchem Kimya Sanayi A.Ş., SUMMA Turizm Yatırımcılığı A.Ş. oldu.

“Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi”ni tüm kurumlarımız için hazırladık!

Dernek olarak kurumsal yönetimde sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında yaptığımız çalışmalara bir yenisini daha ekleyerek “Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi”ni Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. ve SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. iş birliği ile hayata geçirdik.

Başarılı kurumsal yönetim yapısının anahtarı olan “Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi” şirket, KOBİ, KOBİ üstü vb. kurumların Türkiye'deki standartlara göre kurumsallaşma

sürecinde hangi aşamada olduklarının görülmesini ve bu değerlendirmeleri göz önünde bulundurarak aksiyon alabilmelerini sağlayacak.

Test sonucunda kurumların kurumsallaşma sürecindeki güçlü alanları ve iyileştirmeye açık alanları da ortaya çıkacak. Böylece Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi ile şirketlerin kurumsallaşma süreci de hızlanacak.

Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi'ne görseldeki QR kodu okutarak ulaşabilirsiniz.



Anadolu Panelleri'nin bu yılki ilk durağı Manisa oldu



Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde, Manisa Ticaret ve Sanayi Odası ev sahipliğinde, 31 Ocak 2024 tarihinde, "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" panelimizi gerçekleştirdik. Panelin açılış konuşmalarını Manisa Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Yılmaz ve Derneğimizin Başkanı Dr. Tamer Saka yaptı.

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. Ardından Retorika Araştırma ve Danışmanlık Direktörü Dr. M. Murat Kubilay Türkiye'nin Ekonomik ve Politik Gündemi hakkında katılımcılara kısa bir değerlendirme yaptı.

Panelde; Derneğimizin Başkanı Dr. Tamer Saka, Derneğimizin Yönetim Kurulu Üyesi ve Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Senem Denктаş, Retorika Araştırma ve Danışmanlık Direktörü Dr. M. Murat Kubilay panelistler arasında yer alırken, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz panelin moderasyonunu yaptı.

Anadolu Panelleri'nin ikincisini Aydın'da düzenledik

Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde, Aydın Sanayi Odası ve Aydın Ticaret Borsası ev sahipliğinde, 27 Şubat 2024 tarihinde, "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" panelimizi gerçekleştirdik.

Panelimizin açılış konuşmalarını Başkanımız Dr. Tamer Saka, Aydın Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Maraş ve Aydın Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkanı Fevzi Çondur gerçekleştirdi. Şirketler için hazırladığımız Kurumsal Yönetim Olgunluk Testi'ni SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Selim Sühan Seçkin aracılığıyla katılımcılarımızla paylaştık. Ardından, Derneğimizin Ekonomi Danışmanı ve Türkiye Raporu Direktörü Can Selçuki "Türkiye'nin Ekonomik ve Politik Gündemi" hakkında katılımcılara kısa bir değerlendirme yaptı.

Panelde; Başkanımız Dr. Tamer Saka, Derneğimizin Yönetim Kurulu Üyesi, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci, Derneğimizin Ekonomi Danışmanı ve Türkiye Raporu Direktörü Can Selçuki, Sadık Grubu Başkan Yar-



dımcısı, GESİFED Başkanı, TÜRKONFED Başkan Yardımcısı Oktay Mersin ve Jantsa Jant Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Ercan Çerçioğlu panelist olarak yer alırken, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü Vahap Munyar ise panelin moderasyonunu yaptı.

hepsiburada

Hepsiburada
Premium Worldcard ile
peşin fiyatına
12 taksitle öde



Hepsiburada'dan
başvur



10.000 TL üzeri alışverişlerde ve seçili ürünlerde geçerlidir. Detaylar Hepsiburada'da.

EĞİTİMLERİMİZE DEVAM EDİYORUZ

“Halka Açık Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları” eğitimimizi düzenledik



Genel Katılıma Açık Eğitim Programlarımız kapsamında 24-25 Ocak 2024 tarihlerinde “Halka Açık Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları” eğitimimizi çevrim içi olarak düzenledik. Programın birinci gününde MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık, birçok şirkette yönetim kurulu üyesi olarak da görev yapan Yönetim Kurulu Danışmanı Mustafa S. Doğrusoy, “Kurumsal Yönetime Neden İhtiyacımız Var?” ve “Kurumsal Yönetim Mevzuatı ve Öngörülen Temel Mekanizmaları” konularını katılımcılara aktardı. Programın ikinci gününde Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Kayra Üçer, “Bir Kurumsal Yönetim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulu Komiteleri ve Kurumsal Yönetimdeki Rolü” konularını aktarıırken, programın ikinci bölümünde The Coaching Company, Yönetici Koçu ve Eğitmen Aslı Poyrazoğlu Albaycan da “Yönetim ile Üst Yönetim İlişkisini Yönetmek, İyi Uygulamalar” konularını katılımcılara anlattı.

“Halka Açık Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları” Çevrim İçi Eğitim Programı



Mustafa Doğrusoy
MD Yönetim ve Strateji
Danışmanlık Birçok Şirkette
Yönetim Kurulu Üyesi,
Yönetim Kurulu Danışmanı



Av. Burçak Ünsal
Ünsal Hukuk Bürosu
Kurucu



Av. Kayra Üçer
Hergüner Bilgen Üçer
Avukatlık Ortaklığı,
Ortağı



Aslı Poyrazoğlu
The Coaching Company
Yönetici Koçu ve Eğitmen

Tarih: 24-25 Ocak 2024
Saat: 10:00 - 13:00
Adres: Zoom
Kayıt: enstitu@tkyd.org



“Halka Arz Süreçlerinde Şirketlerin Kurumsal Yönetim Hazırlığı” eğitimimizi düzenledik

“Halka Arz Süreçlerinde Şirketlerin Kurumsal Yönetim Hazırlığı” Çevrim İçi Eğitim Programı



Özge Okat
Okat Law Partner



Meliha Seyhan
Mega Metal A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, Smart Güneş Teknolojileri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve ANKA BYD (Anka Bilişim Yönetim Danışmanlığı Limited Şirketi) Kurucusu

22 Şubat 2024 10.00 - 13.00 Zoom
enstitu@tkyd.org

Program Ücreti: 4.000,-TL+KDV'dir.

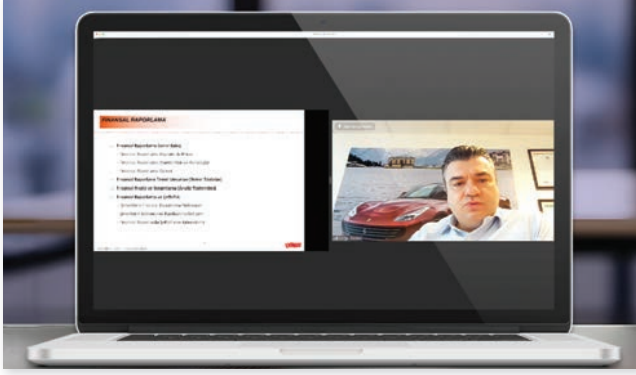
TKYD Üyelerine %30, aynı kurumdan 3 ve üzeri katılımlarda %10 indirim uygulanmaktadır. TKYD Enstitü tarafından katılımcılara katılım belgesi verilmektedir.

Çevrim içi olarak 22 Şubat 2024 tarihinde düzenlediğimiz programın ilk bölümünde Okat Law Yönetici Ortağı Av. Yalçın Özge Okat; “Halka Arzın Getirdiği Avantajlar, Halka Arz Süreci, Halka Arz İşlemi Süresince Yatırımcılar ve Düzenleyici Otoriteler ile İlk Tanışma ve Borsa’da İşlem Gören Şirketlerin Yükümlülükleri” konularını katılımcılara aktardı. Programın tecrübe paylaşımı bölümünde ise Mega Metal A.Ş.

Yönetim Kurulu Üyesi, Smart Güneş Teknolojileri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve ANKA BYD Kurucusu Meliha Seyhan konuk oldu.



“Yönetim Kurulu Üyeliği İçin Finansal Farkındalık ve Yetkinlik” eğitimimizi düzenledik



Çevrim içi olarak 29 Şubat 2024 tarihinde düzenlediğimiz programımızda TKYD Denetim Kurulu Üyesi, TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Finansal Planlama ve Kontrol Direktörü Doğu Özden, “Yönetim Kurulu Üyesi için Finansal Perspektif ve Yönetim Kurulu Üyesi için Risk ve Fırsatların Yönetilmesinde Farkındalık” konularını katılımcılara aktardı.

“Yönetim Kurulu Üyeliği İçin Finansal Farkındalık ve Yetkinlik” Çevrim İçi Eğitim Programı



Doğu Özden
TKYD Denetim Kurulu Üyesi, TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Finansal Planlama ve Kontrol Direktörü

29 Şubat 2024 10.30 – 13.00 Zoom

enstitu@tkyd.org

Program Ücreti: 4.000.-TL+KDV'dir.

TKYD Üyelerine %30, aynı kurumdan 3 ve üzeri katılımlarda %10 indirim uygulanmaktadır. TKYD Enstitü tarafından katılımcılara katılım belgesi verilmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programımızın İlkbahar 2024 Dönemi 6 Mart 2024 tarihinde başladı



TKYD
Uluslararası
Kurumsal
Yönetim
Enstitüsü

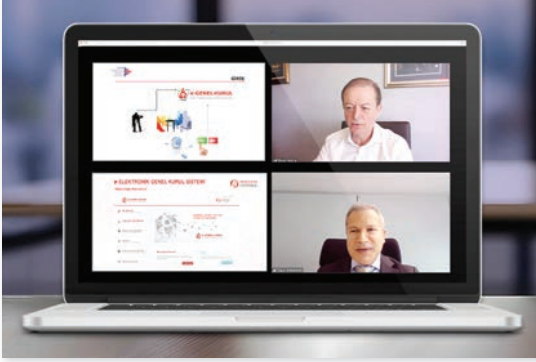
Galatasaray
ÜNİVERSİTESİ
kuydem
Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları
Uygulama ve Araştırma Merkezi

Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi desteğiyle hayata geçirdiğimiz programımızın İlkbahar 2024 Dönemi 6 Mart 2024 tarihinde Galatasaray Üniversi-

tesi'nde gerçekleşen açılış töreni ile başladı. Programımızın açılış konuşmalarında Başkanımız Dr. Tamer Saka ve Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Mü-

dürü Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı yer alarak programı katılımcılara aktardı. Program katılımcılarımız, 16 hafta sürecek program sonunda, 12 Haziran 2024 tarihinde düzenlenecek mezuniyet töreni ile sertifikalarını alacak.

“Halka Açık Şirket Genel Kurulları – Elektronik Genel Kurul” eğitimimizi düzenledik



“Halka Açık Şirket Genel Kurulları – Elektronik Genel Kurul: Genel Kurul Öncesi, Anı ve Sonrası Tüm Süreçler, SPK ve İlgili Mevzuat Uyarınca Yapılması Gereken Bildirimler” eğitimimizi 19 Mart 2024 tarihinde düzenledik. Eğitimimizde, Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Ortağı Av. Ümit Yayla ve MKK Hukuk Hizmetleri Direktörü Av. Özgür Bülbül konuşmacı olarak yer alıp konuları katılımcılara aktardılar.

“Halka Açık Şirket Genel Kurulları – Elektronik Genel Kurul: Genel Kurul Öncesi, Anı ve Sonrası Tüm Süreçler, SPK ve İlgili Mevzuat Uyarınca Yapılması Gereken Bildirimler” Çevrim İçi Eğitim Programı



Ümit Yayla

Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Ortağı



Özgür Bülbül

MKK Hukuk Hizmetleri Direktörü

19 Mart 2024

10:00 – 13:00

Zoom

enstitu@tkyd.org

Program Ücreti: 4.000.-TL+KDV dir.

TKYD üyelerine %30, aynı kurumdan 3 ve üzeri katılımlarda %10 indirim uygulanmaktadır. TKYD Enstitü tarafından katılımcılara katılım belgesi verilmektedir.



“Kamuyu Aydınlatma Prosedürleri ve Bilginin Kötüye Kullanılmasına İlişkin Suç ve Kabahatler” eğitimimizi düzenledik

“Kamuyu Aydınlatma Prosedürleri ve Bilginin Kötüye Kullanılmasına İlişkin Suç ve Kabahatler” Çevrim İçi Eğitim Programı



Ümit Yayla

Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Ortağı

28 Mart 2024

10:00 – 13:00

Zoom

enstitu@tkyd.org

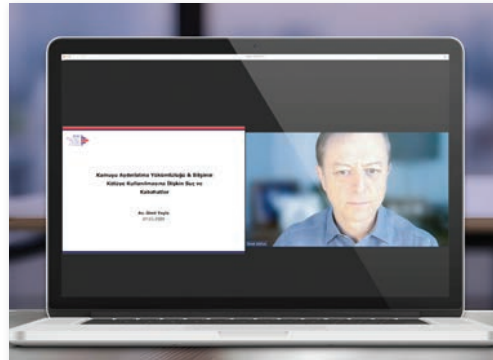
Program Ücreti: 4.000.-TL+KDV dir.

TKYD üyelerine %30, aynı kurumdan 3 ve üzeri katılımlarda %10 indirim uygulanmaktadır. TKYD Enstitü tarafından katılımcılara katılım belgesi verilmektedir.



“Kamuyu Aydınlatma Prosedürleri ve Bilginin Kötüye Kullanılmasına İlişkin Suç ve Kabahatler” eğitimimizi çevrim içi olarak 28 Mart 2024 tarihinde düzenledik. Ümit Yayla Avukatlık Büro Kurucusu Av. Ümit Yayla, “Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüğü Usul, Esaslar ve Bilginin Kullanımına İlişkin Suç ve Kabahatler” konularını katılımcılara aktardı.

Kamuyu aydınlatma başlığı altında; İçsel Bilgiler, Sürekli Bilgiler, Düzenlemelerden Kaynaklanan Açıklamalar, Finansal Tablo ve Raporlar eğitimde ele alınan konular oldu.



“Şirket Yöneticilerinin Hukuki ve Cezai Sorumluluğu” eğitimimizi düzenledik

“Şirket Yöneticilerinin Hukuki ve Cezai Sorumluluğu”
Çevrim İçi Eğitim Programı



Av. Koray Söğüt
Esin Avukatlık Ortaklığı, Ortak Avukat (Uyumsuzluk Çözümü Ekibi)

Av. Duygu Gültekin
Esin Avukatlık Ortaklığı, Ortak Avukat (Şirketler Hukuku ve Kurumsal Yönetim Ekibi)

Av. Yalın Akmenek
Esin Avukatlık Ortaklığı, Ortak Avukat (Uyumsuzluk Çözümü, Soruşturmalar, Uyum ve Etik Ekibi)

Av. Gökçe Serez
Esin Avukatlık Ortaklığı, Kıdemli Avukat (Soruşturmalar, Uyum ve Etik Ekibi Eğ. Lider)

25 Nisan 2024 **10.00 – 13.00** **Zoom**

enstitu@tkyd.org

Program Ücreti: 4.000.-TL+KDV'dir.

TKYD üyelerine %30, aynı kurumdan 3 ve üzeri katılımlarda %10 indirim uygulanmaktadır. TKYD Enstitü tarafından katılımcılara katılım belgesi verilmektedir.

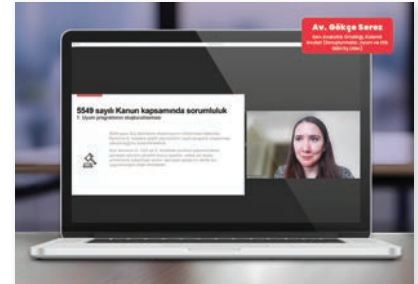
Eğitim programı Esin Avukatlık Ortaklığı iş birliği ile düzenlenmektedir.

TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü **Esin Avukatlık Ortaklığı.**



Esin Avukatlık Ortaklığı iş birliği ile düzenlediğimiz “Şirket Yöneticilerinin Hukuki ve Ceza Sorumluluklarına Genel Bakış” eğitimimizi 25 Nisan 2024 tarihinde gerçekleştirdik.

Eğitimimizde, Av. Koray Söğüt, Av. Duygu Gültekin, Av. Gökçe Serez, Av. Ozan Kesim; Şirket Yöneticilerinin Hukuki ve Cezai Sorumluluklarına Genel Bakış ve Şirket Yöneticilerinin Uluslararası Hukuk ve Uyumluluk Kapsamında Sorumluluğu konularını katılımcılara aktardılar.



“Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Sertifikalı Entegre Raporlama” eğitimimizi düzenledik

ARGE iş birliği ile düzenlediğimiz, “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) Sertifikalı Entegre Raporlama” eğitimimizi 2-3 Mayıs 2024 tarihlerinde gerçekleştirdik. Çevrim içi gerçekleştirdiğimiz eğitimimizde, Dr. Erkin Erimez ve Pınar Ilgaz; Entegre Raporlama ve Entegre Düşünce Kavramları, Temel Kavramları, Rehber İlkeler, İçerik Öğeleri, IFRS S1 ve S2 Hakkında Genel Bilgilendirme konu başlıklarını ele aldı. Katılımcılarımız, vaka çalışmalarına yer verilen eğitim programında aktif rol aldı.

2 Mayıs



TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü **ARGE** Sorumluluk İşbirlikçisi

“Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) Sertifikalı Entegre Raporlama”

Çevrim İçi Eğitim Programı



Dr. Erkin Erimez
ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak



Pınar Ilgaz
ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak

2 Mayıs 2024

09.00 – 18.00

Zoom

3 Mayıs 2024

09.00 – 18.00

Zoom

Eğitim ile ilgili bilgi almak için: info@arge.com

Kayıt için: enstitu@tkyd.org 0 212 347 62 00

Program Ücreti: 20.000.-TL+KDV'dir. (Lisans ücreti dahildir.)

TKYD üyelerine %30, aynı kurumdan 3 ve üzeri katılımlarda %10 indirim uygulanmaktadır.



SAYIMIZIN GURURUNU YAŞIYORUZ!

İlk sayısını 2008 yılında Tayfun Bayazıt'ın başkanlığı döneminde çıkardığımız Kurumsal Yönetim Dergisi, 50'nci sayısı ile siz değerli okurlarımızla buluştu. 16 yıl boyunca görev yapan tüm yönetim kurullarımız, Derneğimizin tüm çalışanları ve üyelerimizin kıymetli desteğiyle bugünlere gelen Kurumsal Yönetim Dergisi, kurumsal yönetimin önemini ve faydalarını anlatmaya odaklandı. Bu misyonumuz, bize "daha iyiye" ulaşma yolculuğumuzda rehberlik etmeye devam edecek.

“Kurumsal Yönetim Dergisi, ‘iyi örnek oluşturma’ çabamızın en önemli göstergesi”

Sivil toplum kuruluşlarının en önemli misyonlarından birinin ‘iyi örnekler’ yaratmak olduğuna inanıyorum. TKYD de kurulduğu günden bu yana kurumsal yönetim açısından hep iyi örnekler oluşturmaya odaklandı; tüm çalışmalarımızın, projelerimizin odağında hep bu yaklaşım oldu.

Önemli bulduğum bir diğer nokta ise istikrar. Her ne iş yapıyorsanız yapın istikrarlı olmazsanız daha

iyiye ulaşmanız mümkün olmaz. Elinizde tuttuğunuz Kurumsal Yönetim Dergisi'nin 50'nci sayısı bu yaklaşımın ürünü. 2008 yılında ilk sayısını yayımladığımız dergimiz, hem her geçen gün gelişiyor hem de ulaştığı kitleyi genişletiyor. İletişimin en önemli araç olduğu çağımızda, TKYD olarak her mecrayı iyi bir platform olarak görüyoruz; dergimiz de 16 yıldır bu vizyonla sizlere ulaşıyor. Bu yolculukta emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.



DR. TAMER SAKA
TKYD Başkanı

“Kurumsal Yönetim Dergisi sürdürülebilirliğin en önemli kanıtlarından biri”

Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması ve bir iş yapma biçimi haline gelmesini sağlamak amacıyla kurulan ve geçtiğimiz yıl 20'nci yaşını kutlayan Derneğimiz, kurulduğu günden bu yana “adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk” ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi için birçok projeye imza attı. Bunlardan biri de hiç kuşkusuz şu an 50'nci sayısını okuduğunuz, süreli yayını olan Kurumsal Yönetim Dergisi oldu.

İletişim, düzenli bilgi akışı bir konuda farkındalık yaratmak ve geniş kitlelere ulaşmak için kritik bir önem taşıyor.



TANLA YUMRUKÇAL
TKYD Genel Sekreteri

bir derneğin, 16 yıldır aralıksız bir şekilde kurumsal bir yayını okurlarıyla buluşturması kurumsal yönetim anlayışının neler kazandırdığının bir göstergesi. Her sayımızda dergimizi daha da geliştirdik, içeriğini daha da güç-

lendirirdik. Derneğimizin çalışmalarının daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamanın yanı sıra Kurumsal Yönetim Dergisi'nin kurumsal yönetimin tüm paydaşlarının buluşma ve referans noktası olmasına gayret gösterdik.

Bu 16 yıllık yolculukta Derneğimiz çalışanları ve üyelerinin yanı sıra siz değerli okurlarımızın da büyük katkısı oldu. Geri dönüşleriniz bizlere yol gösterdi. Bu yolculuğumuzda yönetim kurullarımız değişti ancak yönetim kurullarımızın dergimize olan desteği ve inancı artarak sürdü. Bu inanç ve destek, bizi her yeni sayı için teşvik etti. Bu yolculukta bizimle yürüyen, fikirlerini paylaşan, katkıda bulunan herkese çok teşekkür ediyorum. Hep daha iyiye ulaşma yolculuğumuzda bugüne kadar olduğu gibi, bundan sonra da desteklerinizin süreceğine inanıyorum.

lendirdik. Derneğimizin çalışmalarının daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamanın yanı sıra Kurumsal Yönetim Dergisi'nin kurumsal yönetimin tüm paydaşlarının buluşma ve referans noktası olmasına gayret gösterdik.

“Kurumsal Yönetim Dergisi, kurumsal yönetim konusunda en önemli referans oldu”

TKYD'nin kuruluş amacı, “kurumsal yönetim” kavramını iyi uygulama örnekleriyle, halka açık veya olmayan ama bu potansiyeli taşıyan şirketlere daha iyi anlatmak ve çitayı daha yukarı taşımaktı. Bugün 50'nci sayıya ulaşan dergi, başkanlığım döneminde, bu misyonun önemli bir aracı olabileceği düşüncesiyle hayata geçirildi. Bu dergi, sadece TKYD faaliyetlerini tanıtmak ve konuya ilgisi olanları güncel gelişmelerle bilgilendirmekle kalmıyor, aynı zamanda zengin akademik içeriğiyle derneğin ülkemizde kurumsal yönetim konusunda en önemli referans olduğunun da somut bir kanıtı olarak karşımızda duruyor.

Kurumsal yönetim notumuzu küresel ölçekte arzulaadığımız seviyeye getirmek için daha çok çaba gerekiyor. Bu yolculuğun önemli bir rehberi olan dergimizi içerik bağlamında bu bakışla zenginleştirmek hepimizin görevi. Bu sayıya kadar başarıyla gelen derginin içeriğinin temini, baskısı ve dağıtımında emeği geçen tüm arkadaşlarımıza teşekkür borçluyum. Derneğimizin misyonunu daha da güçlendirmek için yeni projeler ve iş birlikleri üzerinde çalışmaya devam edeceğiz. Bu süreçte, Derneğimize destek veren herkese minnettarız ve gelecekte de bu desteklerin artarak devam etmesini umuyoruz.



TAYFUN BAYAZIT

TKYD Danışma Konseyi Üyesi



ESG Sertifika Programımız ile şirketleri geleceğe hazırlayacağız!



Derneğimizin eğitim faaliyetlerini yürüten TKYD Enstitü olarak, International Finance Corporation (IFC) ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin destekleri ile hayata geçirdiğimiz ESG Sertifika Programı'mızın detaylarını 1 Mart 2024 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlediğimiz tanıtım toplantısında açıkladık.

Derneğimizin eğitim faaliyetlerini çatısı altında toplayan TKYD Enstitü, sertifika programlarına bir yenisini ekledi.

ESG Sertifika Programımızın ilk dönemi, IFC ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi destekleri ile 18 Nisan tarihinde başladı. 9'u çevrim içi 1'i fiziki olmak üzere toplam 10 eğitim modülü, 2 webinardan oluşan, 12 gün ve 44 saat sürecek programımız 24 Mayıs tarihinde Boğaziçi Üniversitesi'nde fiziki olarak düzenlenecek

son eğitim modülünün ardından mezuniyet töreni ile sona erecek.

Sertifika programımızın tanıtım toplantısında bir konuşma yapan Dernek Başkanımız Dr. Tamer Saka, ESG'nin artık herkesin ajandasında yer alan bir konu haline geldiğini belirterek, "ESG Sertifika Programı'nı; global risklerin artması ve ESG konusunun stratejik öneminin daha belirgin hale gelmesiyle, yönetim kurulu ve icra seviyesinde sürdürülebilirliği odağına almayan şirketlerin kalıcı değer yaratmala-

rının zorlaşacağı gerçeğinden hareketle tasarladık" dedi. Dünyanın yeni bir denge arayışına doğru gittiğini, global kaos içerisinde daha da büyük riskler almamak için şirketlerin farklılaşması gerektiğini belirten Saka, sözlerine şöyle devam etti: "Önceliklerimizi tanımlayıp, daha hızlı koşabilirsek, fark yaratma şansımız olacaktır. ESG'yi doğru anlar ve adımlarımızı doğru atarsak, Türkiye özel sektörü açısından fark yaratacağımıza inanıyorum."

Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Vedat Akgiray ise konuşmasına ESG konusunu sahiplendiği için TKYD'ye teşekkür ederek başladı. "Dünyada birkaç yıldır her şey çok değişti. Bu konulardan bazıları ESG, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme oldu" diyen Akgiray, "Bundan sonra ESG konusunu aklına, gönlüne koyamayan şirketler başarılı olamayacaklar. Üniversite olarak

geçen sene bir yola çıktık. Finans merkezimizi dönüştüreceğiz. Bu dönüşümün 3 ana teması olacak. Biri ESG, biri FinTek, diğeri de kurumsal yönetim olacak” şeklinde konuştu.

“ESG, bir risk yönetimi uygulamasıdır”

Törende bir konuşma yapan Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdür Yardımcısı Prof. Dr. Cem Avcı da ESG'nin bir risk yönetimi olduğuna vurgu yaptı. “Bu kapsamda bazı insanlar, şirketlerin hayati kararlarını veriyorlar. Bu sertifika programında hem CEO hem ara kademe yöneticisi hem de alt kademe yöneticisi bu riskleri yönetebilmek için bir çerçeve oluşturuyor” diyen Avcı, konuşmasına şöyle devam etti: “Çok yakın zamanda büyük bir çevre felaketi oldu. Bir maden işletmesinde kaza yaşandı. Daha birçok kaza örneği var. Bu kazalara baktığınızda muhakkak birileri yanlış kararlar verdi, mühendislik sınırlarını zorladı, bazı eksiklikler yaptı. Önemli kararlar verilmesi noktasında yanlış kararlar alınması karşımıza çıkıyor. Çalışmalarımızla ve eğitimlerimizle günün birinde ümit ediyorum ki bütün şirketleri bu konuda ikna edeceğiz.”

“Bu programı model olarak başka ülkelerde de kullanabiliriz”

Sertifika programının iş ortaklarından biri olan IFC adına törene Orta Asya ve Türkiye Entegre ESG Standartları Programı Ekip Lideri Adalyat Abdumanapova katıldı. Abdumanapova konuşmasına “Sanırım hepimiz ESG'nin oldukça kafa karıştırıcı olduğu konusunda hemfikiriz. Herkes iklimden, ESG sürdürülebilirliğinden bahsetse de bunun tam olarak ne anlama geldiğini biliyor muyuz? Genel olarak ESG'yi üç ana sütunda anlıyoruz; çevresel, sosyal ve yönetim faktörleri. Ancak biz bunu üç ana açıdan görüyoruz:



Riskler, girdiler ve fırsatlar” sözleriyle başladı.

“Riskler, şirketin ekonomik olarak kendini memnun etme ve kendisini iklimden, toplumdan gelebilecek risklerden koruma şeklidir. Girdiler ise ‘nasıl bir etki yaratabilirim’ konusuna odaklanır. Bu, gezegenimiz ve birlikte çalıştığımız insanlar için iyi bir kurumsal vatandaş olmakla ilgili. Ve her geçen gün daha fazla şirket bunu nasıl başaracağını düşünüyor” diyen Abdumanapova, konuşmasını şöyle tamamladı: “Üçüncü boyut ise işle ilgilidir. İşte burada da bahsettiğimiz konseptte diğer tüm kavramlardan farklılaşan ESG kavramının önemini görüyoruz. Çünkü fırsat tarafı, şirketin iş üretmesi için tam olarak ESG ile ilgili. Birçok şirketin söylediği gibi, eğer sorunun bir parçasıysak çözümün de bir parçası olmalıyız. Bu da çalışanlarımız, müşterilerimiz, paydaşlarımız ve diğerleri için hayati daha iyi hale getirmekle ilgili. Bu sertifika programının bir parçası olmaktan dolayı büyük mutluluk ve

gurur duyuyoruz. Bu programı rol model olarak dünyanın her bölgesinde uygulayabiliriz.”

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, TKYD Enstitü Yürütme Kurulu Üyesi, TKYD ESG Çalışma Grubu Başkanı Av. Nihal Mashaki de “Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması standartları 23 Aralık’ta Resmi Gazete’de yayımlandı. TKYD olarak biz bu süreçte paydaşlarımızı yalnız bırakmak istemedik. 2022 yılında ESG grubumuzu kurduk. ESG, zor bir ama bir o kadar da keyifli bir yolculuk. Bütün paydaşlarımız ve sektörler bize çok destek verdi. ESG programımız, dokuz çevrim içi ve bir fiziki eğitim olarak gerçekleşecek. Program kapsamında tecrübe paylaşımına dayalı iki webinar, vaka çalışması, sürdürülebilirlik liderleri ile öğle yemeği ardından mezuniyet töreni ile program sona erecek. Modüllerde çok değerli isimler ve uzmanlarımız yer alacak. Modülleri zengin bir içerikle hazırladık. Paydaşlarımızı bu yolculukta yalnız bırakmayacağımızı vaat ediyoruz” şeklinde konuştu.

“IFC destek vereceği projeleri seçerken ESG uygulamalarını kriter alıyor”

TKYD'nin ESG Sertifika Programı'nın paydaşlarından biri olan IFC, 20 yılı aşkın bir süredir ESG standartlarını tüm iş süreçlerine entegre etmiş durumda. ESG uygulamalarının desteklenecek proje ve şirketlerin seçiminde temel kriter olduğunu belirten IFC Türkiye ve Orta Asya Bölge Direktörü Wiebke Schloemer, “Şirketler için ESG uygulamalarının benimsenmesi, finansal performansın ve operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi ile sermayeye daha fazla erişim gibi somut faydalar sağlıyor. Somut olmayan faydaların da eşit derecede önemli olduğunu düşünüyoruz. Güçlü ESG çerçeveleri olan şirketler, daha sağlam bir itibara sahip oluyor. Bu da beraberinde daha fazla müşteri sadakati sağlıyor, yetenekleri çekiyor, şirket bünyesindeki yetenekleri elinde tutuyor ve paydaş güvenine olumlu katkı sunuyor” diyor.



WIEBKE SCHLOEMER

IFC Türkiye ve Orta Asya
Bölge Direktörü

IFC'nin ESG standartlarına yaklaşımı hakkında bilgi verebilir misiniz? Hangi ilkeler öne çıkıyor?

IFC olarak, Çevresel, Sosyal ve Yönetimsel (ESG) standartlara bütüncül bir yaklaşımımız var, ESG'yi sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı teşvik etme mis-

yonunun ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. ESG, kurumlar için riskleri yönetmenin yanı sıra fırsatlardan, toplumlar ve çevre için uzun vadeli değer yaratacak şekilde yararlanmanın önemini vurguluyor. Kurum olarak, etkili ESG uygulamalarının riskleri azaltmanın yanı sıra sürdürülebilir büyümeye

yol açan fırsatlar için önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bu yaklaşım, müşterilerin çevresel ve sosyal riskleri yönetme sorumluluklarını tanımlayan IFC'nin Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Performans Standartları gibi ESG standartlarının ve çerçevelerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsıyor. Güçlü kurumsal yönetimi, ESG performansının bir temeli olarak görüyoruz. Bu kapsamda da IFC Kurumsal Yönetim Metodolojisi'ni şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeleri bir rehber olarak niteliyoruz.

Çalıştığınız şirketlerin ESG politikalarını değerlendiriyor musunuz? Karar verme sürecinizde ESG politikalarının etkisi var mı?

ESG uygulamaları, bizim için kritik önem taşıyor; çünkü sürdürülebilir, çevre dostu ve sosyal açıdan sorumlu yatırımı teşvik etme misyonuyla uyumlu olup olmadığını gösteriyor. Bu uygulamalar, IFC'nin yatırım yaptığı proje ve şirketlerin finansal getiri sağlamakla kalmayıp çevrenin korunmasına, sosyal kalkınmaya ve güçlü yönetime olumlu katkıda bulunmasını sağlıyor. Yatırım yapılacak potansiyel şirketlerin ESG politikalarının değerlendirilmesi, IFC'nin karar alma sürecinin temel bir bileşeni. Bu değerlendirme, yatırımların sürdürülebilirliğini ve finansal uygulanabilirliğini etkileyebilecek risk ve fırsatların belirlenmesine yardımcı oluyor.

IFC, ESG kriterlerini entegre ederek şirketlerin dayanıklılıklarını geliştirip rekabet güçlerini artırmalarını destekliyor. Bunu çok önemsiyoruz, çünkü etkili ESG yapıları olan şirketler, uzun vadeli değer yaratımının temel itici güçleri olan daha iyi risk yönetimi süreçlerine, daha yenilikçi becerilere ve daha güçlü paydaş ilişkilerine sahip olma eğiliminde.

Ayrıca ESG uygulamalarına yapılan vurgu, IFC'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Paris İklim Değişikliği Anlaşması gibi, küresel kalkınma gündemlerini ilerletme kararlılığını yansıtıyor. Güçlü ESG politikaları olan şirketlere yatırımları önceliklendiriyoruz. Bu yaklaşımımız, özel sektör yatırımlarının önemli etkiler yaratabileceği özellikle yükselen pazarlarda ve gelişmekte olan ekonomilerde ESG

politikalarının daha hızlı benimsenmesine de zemin hazırlıyor.

Özetle, ESG uygulamaları tamamlayıcı unsurlardan ibaret olmayıp IFC'nin temel operasyon ve yatırım stratejisinin ayrılmaz parçaları olarak hangi şirket ve projelerin destek ve yatırım alacağını etkiliyor. Bu yaklaşım, IFC'nin faaliyetlerinin ekonomik kalkınmayla çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki dengeyi desteklemesini ve daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir gelecek inşa etmeye yönelik daha geniş küresel çabalara uyumunu sağlıyor.

“IFC, 20 YILDIR ESG STANDARTLARINI AKTİF OLARAK UYGULUYOR”

IFC ne kadar süredir ESG standartları üzerinde çalışıyor, bu süreçte ne gibi değişiklikler ve düzenlemeler yapıldı?

IFC, ESG standartlarını faaliyetlerine ve yatırım kriterlerine 20 yılı aşkın bir süredir aktif olarak entegre etmiş durumda. Bu yolculuk, yatırım yelpazesinde çevresel kılavuzluk, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetimin en iyi uygulamalarını anlama ve hayata geçirmede sürekli bir dönüşümü yansıttıyor.

Başlangıçta, yatırımların olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan öncelikle çevresel ve sosyal risk yönetimine odaklanıldı. IFC'nin yaklaşımı zamanla gelişerek Dünya Bankası Grubu'nun daha kapsamlı hedefleriyle uyumlu olarak, ESG'nin sürdürülebilir kalkınmanın kritik bir bileşeni olduğu daha bütüncül bir bakış açısına doğru evrildi.

Bu evrimde önemli bir dönüm noktası, 2006'da benimsenen ve 2012'de



güncelleştirilen IFC Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Performans Standartları'nın geliştirilmesi ve benimsenmesi oldu. Bu standartlar, özel sektör finansmanında sürdürülebilirlik için küresel bir ölçüt haline geldi ve IFC'nin kendi operasyonlarının yanı sıra dünya çapındaki diğer finansal kurumların operasyonlarını da etkiledi. Okurlar bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgiye, www.ifc.org/sustainability adresinden ulaşabilir.

IFC, iklim değişikliğine yönelik projeleri desteklemek için 2010 yılında Yeşil Tahvil programını başlatarak yeşil finans alanında öncü oldu. Bu girişim, yıllar içinde sosyal tahviller ve sürdürülebilirlik tahvilleri gibi daha geniş bir yelpazeyi kapsayacak şekilde gelişti ve ESG'yi finansal ürün ve hizmetlere daha çok entegre etti.

Son yıllarda IFC, güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının sürdürülebilir sonuçlara ulaşmada temel teşkil ettiği tespitiyle kurumsal yönetim ve şeffaflığın önemini vurguluyor. Şirketlerin ve finans kuruluşlarının kurumsal yönetim yapılarını, uygulamalarını ve raporlamadaki şeffaflıklarını geliştirmesini destekleyen çalışmalar yapıyoruz. Yatırımcıların ve paydaşların kurumsal değeri neyin belirlediğine ilişkin görüşlerini yansıtan kapsamlı ve karşılaştırılabilir açıklamalar hazırlamada şirketlere, düzenleyici kurumlara, borsalara ve yatırımcılara rehberlik eden “Beyond the Balance Sheet” gibi araç setlerini geliştirdik.



“GÜÇLÜ ESG, DAHA FAZLA İTİBAR DEMEK”

ESG uygulamalarının şirketlere sağladığı somut ve soyut katkı ve faydalar nelerdir?

Sürdürülebilirlik odaklı yatırımlar, günümüzde yatırımcıların daha fazla ilgisini çekiyor. Şirketler için ESG uygulamalarının benimsenmesi, finansal performansın ve operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi ile sermayeye daha fazla erişim gibi somut faydalar sağlıyor.

Somut olmayan faydaların da eşit derecede önemli olduğunu düşünüyoruz. Güçlü ESG çerçeveleri olan şirketler, genellikle daha sağlam bir itibara sahip oluyor. Bu da beraberinde daha fazla müşteri sadakati sağlıyor, yetenekleri çekiyor, şirket bünyesindeki yetenekleri elinde tutuyor ve paydaş güvenine olumlu katkı sunuyor. Sürdürülebilirlik konusundaki bu itibar, tüketicilerin ve çalışanların kurumsal sorumluluğa giderek daha çok değer verdiği günümüz piyasa koşullarında önemli bir rekabet avantajı oldu.

IFC temelde, ESG uygulamalarını karışılması gereken bir dizi kriterin yanı sıra şirketlerin modern ve karmaşık iş dünyasında yol almalarını; rekabetçi, esnek ve paydaş taleplerine duyarlı olmalarını sağlayan stratejik bir yaklaşım olarak da görüyor. Periyodik üye

anketlerine göre, üyelerimizin yaklaşık yüzde 90'ı, ESG desteğinin uzun vadeli iş hedeflerine ulaşmalarına, paydaşlar ve yerel toplumla ilişkilerini geliştirmelerine ve marka değerleriyle tanınırlıklarını artırmalarına yardımcı olmada kilit rol oynadığına inanıyor.

“UYGULAMALAR BÖLGELERE GÖRE FARKLILIKLAR İÇERİYOR”

IFC'nin ele aldığı coğrafyaya baktığınızda ESG uygulamalarında bölgesel farklılıklar var mı?

Evet, faaliyet gösterdiğimiz çeşitli coğrafyalardaki ESG uygulamalarında gerçekten de bölgesel farklılıklar bulunuyor. Bu farklılıklar; yerel düzenlemeler, pazarın olgunluğu, kültürel normlar ve her bölgenin ekonomik ve çevresel öncelikleri dahil olmak üzere bir dizi faktöre bağlanabilir.

ESG çerçevelerinin ve sürdürülebilirlik raporlama standartlarının daha yerleşik olduğu gelişmiş pazarlarda, şirketler genellikle operasyon ve stratejileri dahilinde gelişmiş ESG entegrasyonu ortaya koyuyor. Bu bölgeler, ESG açıklamalarını ve performansını yönlendiren daha katı düzenleyici gereklilikleri benimseme eğiliminde. Avrupa'da şirketler, AB Sürdürülebilir Finansal Açıklama Yönetmeliği (SFDR), AB Taksonomisi ile yakın zamanda kabul edilen insan hakları ve

“IFC, ESG standartlarını ve destek mekanizmalarını bölgelerin özel ihtiyaçlarını ve bağlamlarını karşılayacak şekilde uyarlıyor. Böylece bu bölgelerdeki şirketlerin kendilerine özgü ESG alanlarında yol almalarına yardımcı oluyor, yerel koşullara uyarlanmış küresel uygulamaların benimsenmesini de teşvik etmiş oluyoruz.”

çevre üzerindeki olumsuz etkilerin ele almaları için zorunlu yükümlülükler belirleyen Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD) gibi kapsamlı ESG çerçevelerine uyum sağlama konusunda artan bir baskıyla karşı karşıya. Bu uyum, değerlendirme sürecini etkilerken kapsamlı ESG uygulamalarının önemini vurguluyor. Düzenlemeler, şeffaflığın sağlanması, yeşil yıkamayla mücadele ve yatırımcıların çevreye duyarlı kararlar almasına yardımcı olmak açısından büyük önem taşıyor. Bu bölgesel perspektif Türkiye, Doğu Avrupa ve Orta Asya'daki işletmeler için geçerli olan daha katı sürdürülebilirlik yaklaşımını yansıtmada önemli.

Öte yandan, yükselen piyasalarda ve gelişmekte olan ekonomilerde, ESG uygulamaları farklı olgunluk aşamalarında. ESG ilkelerine ilişkin farkındalık ve benimseme giderek artıyor ancak şirketler kaynaklara sınırlı erişim, farklı seviyelerdeki mevzuat desteği ve paydaş beklentileri gibi zorluklarla karşılaşabiliyor. Bununla birlikte bu bölgeler, özellikle yenilenebilir enerji, sürdürülebilir tarım ve kapsayıcı finans gibi alanlarda etkili ESG yatırımları için önemli fırsatlar sunuyor.

IFC'nin yaklaşımı, ESG standartlarını ve destek mekanizmalarını hizmet verdiği bölgelerin özel ihtiyaçlarını ve bağlamlarını karşılayacak şekilde uyarılma şeklinde. Böylece IFC, bu bölgelerdeki şirketlerin kendilerine özgü ESG alanlarında yol almalarına

“TÜRKİYE, KÜRESEL STANDARTLARLA DAHA UYUMLU HALE GELİYOR”

Türkiye iş dünyasının ESG uygulamalarına yaklaşımı hakkında neler söylersiniz?

Türkiye'de ESG uygulamalarına yönelik yaklaşım, iş dünyasında sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğa ilişkin farkındalığın ve kararlılığın artmasını yansıttak şekilde küresel standartlarla daha da uyumlu hale geliyor. Türkiye piyasası, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin rehberleri gibi uygulamaların önemini vurgulayan önemli mevzuat gelişme-

lerine şahit oldu. Ayrıca yeşil tahvil ihracı ve sürdürülebilir finansman araçları gibi girişimler de finans sektörünü daha çevresel ve sosyal açıdan sorumlu yatırımlara yönlendiriyor. Bu adımlar, iklim değişikliğiyle mücadeleye ve kurumsal yönetimin geliştirilmesine yönelik yasal baskıyla birleştiğinde ESG'nin kurumsal stratejilere entegrasyonu için sağlam bir temel oluşturuyor. Bu ilerleme sadece uyumla ilgili değil; uzun vadeli değer yaratma, inovasyonu teşvik etme ve küresel arenada rekabet gücünü artırma konusunda bir katalizör olarak giderek daha fazla kabul görüyor.

yardımcı olduğu gibi, yerel koşullara göre uyarlanmış küresel en iyi uygulamaların benimsenmesini de teşvik ediyor. Bu strateji, kurumsal yönetimle çevresel ve sosyal risk yönetiminde daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yaklaşıma olanak sağlayarak bu alanlarda kalkınma ve yoksulluğun azaltılması şeklindeki daha kapsamlı hedeflere katkıda bulunuyor.

“DOĞU AVRUPA, ORTA ASYA VE TÜRKİYE’DE DİNAMİK BİR ALAN VAR”

Sizin sorumluluğunuzdaki bölgede nasıl bir tablo var?

Doğu Avrupa, Orta Asya ve Türkiye bölgesinde ESG uygulamaları ve kurumsal yönetim konusunda dinamik ve gelişen bir alan var. Bölge çeşitli ekonomik geçmiş, kültür ve ESG benimseme seviyelerine sahip gelişmekte olan pazarların bir arada bulunduğu bir yapıda.

Türkiye ve Doğu Avrupa ülkelerinde, kısmen Avrupa Birliği standartlarına uyum sağlama ve yabancı yatırım çekme arzuları nedeniyle büyük şirketler arasında ESG ilkelerinin giderek daha çok tanınması söz konusu. Özellikle borsaya kote olan veya olmayı amaçlayan Türk şirketleri, küresel trendlerden ve yatırımcı beklentilerinden etkilenerek ESG faktörlerini faaliyetlerine ve raporlama uygulamalarına daha fazla entegre ediyor.

Kazakistan, Kırgız Cumhuriyeti, Tacikistan ve Özbekistan dahil olmak üzere Orta Asya ülkeleri ise ESG farkındalığı ve uygulamasında farklı seviyelerde. Bölge, özellikle ekonomileri için önemli olan bankacılık ve finans, üretim, tarım ve enerji gibi sektörlerde ESG uygulamalarının benimsenmesine yoğun bir ilgi gösteriyor. Bununla birlikte kalkınma, ESG hakkındaki bilgi, uzmanlık ve kaynaklara sınırlı erişim gibi zorluklardan ötürü dengesiz bir görünüm de gözleniyor.

Avrupa, Orta Asya ve Türkiye bölgelerindeki çalışmalarımız, IFC'nin İsviçre Ekonomi İşleri Devlet Sekreterliği ile ortaklaşa geliştirdiği Entegre ESG Programı kapsamında, kapasite geliştirme, danışmanlık hizmetleri ve Türkiye Kurumsal Yönetim

“Türkiye’de iş dünyasında ESG uygulamaları; sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğa ilişkin farkındalığın ve kararlılığın artmasını yansıtacak şekilde küresel standartlarla daha da uyumlu hale geliyor. Ayrıca son dönemde yapılan mevzuat değişiklikleri de bu alandaki gelişimi destekliyor.”



Derneği gibi yerel kurumlarla ortaklıklar yoluyla ESG standartlarını geliştirmeye odaklanıyor. IFC'nin ESG programı, yerel bağlama uyarlanarak en iyi uluslararası uygulamaların be-

nimsenmesini kolaylaştırarak yatırım ortamını iyileştirmeyi, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmeyi ve nihayetinde bölgenin ekonomik büyümesine katkıda bulunmayı amaçlıyor.

“SERTİFİKA PROGRAMI İÇİN ‘GELİŞEN ESG MANZARASI’ MODÜLÜNÜ HAZIRLADIK”

Projeye verdiğiniz desteğin detaylarını paylaşabilir misiniz?

TKYD'nin ESG Sertifika Programı'nı destekleyen IFC'nin katkıları arasında katılımcıları dinamik küresel ESG yapısını derinlemesine anlamalarını sağlamayı amaçlayan “Gelişen ESG Manzarası” modülünün geliştirilmesi yer alıyor. Bu modül; ESG alanındaki en son gelişmeleri, trendleri ve en iyi uygulamaları ele alacak şekilde tasarlandı. Katılımcıların, değişen paydaş beklentilerine etkin bir şekilde uyum göstermesini sağlıyor. Ayrıca IFC'nin TKYD ile ortaklığı sayesinde IFC'nin kapsamlı ESG metodolojisine erişimi yaygınlaştırıyoruz. Bu yaklaşım, çeşitli araç ve kaynakları içermekle kalmayıp dünya çapında çeşitli sektörlerde

kabul gören ve uygulanan küresel standartları ve rehberleri de kapsıyor. Metodolojimiz, şirketlerin faaliyetlerini sürdürülebilir uygulamalarla uyumlu hale getirmelerini destekleyerek sosyal, çevresel ve yönetsel alanlardaki genel etkilerini artırmak için tasarlandı.

Bu iş birliği girişimi, Türkiye'deki ESG uygulamalarını geliştirme taahhüdümüzün altını çiziyor ve işletmelerin ESG hususlarını temel strateji ve faaliyetlerine entegre etmeleri için yapılandırılmış ve bilgiye dayalı bir yaklaşımı mümkün kılıyor. TKYD'nin Sertifika Programı'na verdiğimiz destek, IFC'nin gelişmekte olan piyasalarda sürdürülebilir kalkınmayı ve sorumlu iş yapma kurallarını desteklemeye yönelik daha kapsamlı hedefini yansıtıyor.

Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik ve sorumlu iş yapma kültürünü teşvik ederken belirli bölgesel ihtiyaçları karşılamak üzere tasarlandı. Hükümetler Avrupa, Orta Asya ve Türkiye’de ESG gündemini ileriye taşımak için özel sektör ve uluslararası kuruluşlar arasındaki iş birliğinin önemini farkında.

“TKYD’NİN ESG SERTİFİKA PROGRAMI, İŞ DÜNYASINDA DÖNÜŞÜMÜ HIZLANDIRACAK”

TKYD’nin sertifika programı iş dünyasına ve şirketlere nasıl katkı sağlayacak?

TKYD’nin sertifika programı, ESG prensiplerinin Türkiye’deki iş ağına güçlendirilmesinde önemli bir ilerlemeyi temsil ederken biz de parçası olduğumuz bu programa katkıda bulunmaktan memnuniyet duyuyoruz. Bu program profesyonellere, ESG standartlarını şirketlerinin stratejilerine ve operasyonlarına etkin bir şekilde entegre etmek için gerekli bilgi ve araçları sunuyor.

ESG alanındaki en güncel küresel trendler ve en iyi uygulamalar çerçevesinde tasarlanan kapsamlı program müfredatı, katılımcıların risk yönetme, fırsatlardan yararlanma ve sürdürülebilir değer yaratmaya katkıda bulunma yeteneklerini geliştirmelerini sağlıyor. Şirketler için bu durum, şeffaflık ve hesap verilebilirlik kültürünü teşvik ederek itibarın, yatırımcı güveninin ve piyasa rekabetçiliğinin artması anlamına geliyor. Uzun vadede, TKYD’nin bu girişiminin Türk iş dünyasında sürdürülebilirliğe yönelik dönüşümü hızlandırması ve hem kapsayıcı hem de çevreye duyarlı bir ekonomik büyümeyi teşvik etmesini bekliyoruz.

“PROGRAMLAR HER PİYASA VE BÖLGENİN İHTİYAÇLARINA GÖRE HAZIRLANIYOR”

IFC daha önce bu tür eğitim ve sertifikasyon programlarının düzenleyicisi veya ortağı oldu mu?

IFC’nin, çeşitli bölgelerde ESG standartlarına odaklanan eğitim ve serti-



“TKYD’nin Sertifika Programı, ESG prensiplerinin Türkiye’deki iş ağına güçlendirilmesinde önemli bir ilerlemeyi temsil ederken biz de parçası olduğumuz bu programa katkıda bulunmaktan memnuniyet duyuyoruz. Bu program profesyonellere, ESG standartlarını şirketlerinin stratejilerine ve operasyonlarına etkin bir şekilde entegre etmek için gerekli bilgi ve araçları sunuyor.”

fika programları düzenleme ve bunlara ortaklık etme konusunda uzun bir geçmişi var. Bu programlar, her piyasa ve bölgenin kendine özgü özelliklerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanıyor. Tüm bu girişimlerin değişmez özelliği sürdürülebilirlik raporlaması, yönetim kurulu ve iş liderliğinde kadınlar, aile şirketlerinde kurumsal yönetim, yönetim kurulu liderliği gibi konular da dahil olmak üzere IFC’nin kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik çerçevesi metodolojilerine dayanmaktadır.

Bu yaklaşım, bölgesel özelliklerden bağımsız olarak, programların ESG uygulamalarını iş operasyonlarına entegre etmesi için tutarlı ve yüksek kaliteli bir çerçeveyi teşvik etmesini sağlıyor. IFC, bu çalışmalar aracılığıyla, ESG prensiplerine ilişkin küresel farkındalığı, bilgi paylaşımını ve uygulamaları artırırken çevrenin korunması, sosyal kalkınma ve iyi kurumsal yönetim gibi daha kapsamlı hedeflere katkıda bulunan sürdürülebilir ve sorumlu iş uygulamalarını desteklemeyi amaçlıyor.

BİR İŞİNİZ DE YATIRIM OLSUN.

Hesabınızı açın, yatırım
yapmaya başlayın.

İŞ YATIRIM



Önemseyen kazanır¹



SEÇİL SAYIN KUTLUCA

Sermaye Piyasası Kurulu Strateji Geliştirme Dairesi Başkan Yardımcısı

Yazının başlığı ESG² etiketinin şirket ve finansal piyasalar için ilk defa kullanıldığı iddia edilen BM Global Compact'in "Who Cares Wins, Connecting Financial Markets to a Changing World" isimli, Haziran 2004 tarihli rapordan geliyor.

Rapor, dönemin BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın finansal kuruluşlara yaptığı çağrısı üzerine, 9 ülkeden 18 finans kurumunun iş birliği ile hazırlanmış ve varlık yönetimi, aracılık, araştırma hizmetlerine ESG konularının daha iyi entegre edilmesi amacıyla ilke, tavsiye setini içeriyor. Söz konusu inisiyatif, küreselleşmenin getirdiği zorluklara karşı yatırımcılar ve finansal piyasaların iş birliği ile "sorumlu şirket" (responsible corporate citizenship) yaklaşımını geliştirerek, daha istikrarlı ve kapsayıcı global ekonomi için iş dünyasının, sosyal paydaşlarla birlikte çözümün bir parçası olması sürecini destekliyor.

Raporda; ESG faktörlerinin sermaye piyasası işleyişine entegre edilmesinin daha iyi toplumsal sonuçlar doğurabileceği ve şirketlerin finansal sürdürülebilirliğinin, çevre, toplum alanları ile yakın ilişkisi, kurumsal yönetiminin bu bağlamda uzun vadeli değer yaratmada temel teşkil ettiği vurgulanıyor. Bu tespitler, bugün de geçerliliğini bütünüyle koruyor.

Günümüzde iklim riskleri, sosyal riskler, kaynakların kısıtlı hale gelmesi, hukuk düzeni ve toplumsal beklentilerin artması nedeniyle ESG, iş dünyası için önemseme ve dikkate alınmanın ötesinde zorunluluk noktasına taşındı. Uzun dönemli değer yaratımı, risk yönetimi, optimizasyon, düzenleyici çerçevelere uyum, rekabet avantajı yaratmak, paydaş ve önceliklendirme analizi ile tedarik zinciri yönetimi gibi önemli süreçler, artık ESG yaklaşımları çerçevesinde geliştiriliyor.

ESG, önemseme döneminden "zorunluluğa" geçti

Değişen ne peki dersiniz, aradan geçen 20 yıl zarfında dünya derinleşen iklim krizi, sosyal adaletsizlikler, çevresel bozulma, doğa kaybı, COVID-19 pandemisi, Paris İklim Anlaşması, Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi küresel seviyede değişimi tetikleyen, adeta zorunlu kılan süreçler yaşadı. Günümüzde iklim riskleri, sosyal riskler, kaynakların kısıtlı hale gelmesi, hukuk düzeni ve toplumsal beklentilerin artması nedeniyle, ESG konuları iş dünyası için önemseme ve dikkate alınmanın ötesinde zorunluluk noktasına taşındı.

Başta Avrupa Birliği olmak üzere tüm dünyada ve ülkemizde;

- Şirketlerin çevre ve toplum alanındaki etkisi,
- Sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarının yatırımcılar için finansal önemliliği,
- ESG performansının finansmana erişim kriteri sayılması,
- Şeffaflık, hesap verilebilirlik, raporlama yükümlülükleri,
- Karbon salımının fiyatlanması,
- İnsan hakları ve tedarik zincirinden sorumlu olma gündemi; şirketler, yatırımcılar, politika belirleyiciler, düzenleyiciler ve borsalar için yeni bir değer sistemi anlamına geliyor.

Paradigma, hukuk düzeninde değişim, bilimsel tespitler, konuyu önemsemekten (care), zorunluluk, kriz, varoluşsal gerçeklik noktasına taşısaya da değişimin zaman aldığı gözlemleniyor. Uzun vadeli bakış açısı, stratejik uyumlanma,

şeffaflık ve paydaş iş birliği kültürünün hayata geçirilmesinin en ideal şartlarda bile bir zaman dilimi, süreç, yolculukla mümkün olması beklenir. Kurumsal sürdürülebilirlik alanında lider isimlerin, kurumlarındaki dönüşümü anlatırken "yolculuk" benzetmesi yapması tesadüf olmasa gerek.

Bu yolculukta küresel ya da ulusal ölçekte yaşanan makro ekonomik faktörler, jeopolitik gerilimler, enerji, gıda güvenliği meseleleri, finansal piyasalara hakim olan kısa vadecilik yaklaşımları değişimin hızını şüphesiz etkiliyor. Diğer taraftan, şirket ölçeğinde ESG konularının ve finansal önemlilik bağlamının şirkete ve sektöre göre değişebileceği ve değerlendirilmesi gerektiği de kabul edilmekte. Bununla birlikte makro ve mikro seviyedeki zorlukların yanında, şirketlerin ESG dönüşüm yolculuğunda ortak olan ve kritik olduğunu düşündüğüm noktaları dikkate sunmak istiyorum.

Kurumsal sürdürülebilirlik - ESG nedir?

Kurumsal sürdürülebilirlik (ESG), şirketlerin operasyonlarını yürütürken, yatırımcıların yatırım kararlarını verirken, çevre, sosyal, kurumsal yönetim konularını, ESG risk ve fırsatlarını, "risk, fırsat, etki" penceresinden ele alması, şirketin bu alanlardaki gelişimini takip etmesi, genel anlamıyla bir risk yönetimi çerçevesi olarak değerlendirilebilir ve uzun vadeli, bütünsel, entegre bakış açısı gerektirir. Şirketin ESG risklerini ve sürdürülebilir büyüme etkisi doğuran 'etki'sini yönetebilmesi anlamına gelen ESG performansı, "finansal performans, kârlılık, risk yönetimi ve

dayanıklılık geliştirme" yönüyle önem kazandı. Yatırımcıların şirketlerin ESG performansını değerlemek için farklı yaklaşımlar ve metodolojileri bulunuyor. Temiz üretim, kaynak verimliliği (su, hammadde, enerji) gibi ESG uygulamalarının, itibar, maliyetleri düşürme gibi olumlu etkilerinin yanında finansal getiriyi de olumlu etkilediğine dair çalışmalarla dikkat çekiliyor.

Risk, getiri + etki

Finansal piyasalarda, yatırım zincirinde yatırımcıların, yatırım kararlarına, "risk, getiri" değerlendirmelerine "etki" unsurunu eklemeleri yaygınlaşıyor. ESG yatırımı, etki yatırımı, niş alan, seçene olmaktan yaygınlaşmaya doğru evrimleşiyor. Yatırımcılar (kurumsal yatırımcılar, çok taraflı kalkınma bankaları örneğin Dünya Bankası), EBRD gibi uluslararası finans kuruluşları Paris İklim Anlaşması'na uyumlanmaları doğrultusunda yatırım kararlarına ESG faktörlerini (yönetim ve performans) entegre ederek, sermaye tahsis kararları ile daha başarılı sermaye piyasaları, sürdürülebilir toplumlar, dayanıklı ekonomileri destekliyor.

ESG, yönetim süreçlerine nasıl entegre edilir?

Yönetim kurulunun rolü: Amaç, vizyon, misyon, BM SKA'lara çıpalanma, önceliklendirme, ESG risk, fırsatlarının değerlendirilmesi, sosyal etki ve paydaş iletişimi, kapsayıcı uygulamalar için yönetim kurulunun proaktif rolü, çalışan, müşteri, topluluklar ve savunucu grupların dahil olduğu paydaş beklentilerinin değerlendirilmesi ve bunlara cevap verilmesinin önemi vurgulanıyor. Sosyal etki faktörünün iş stratejisi ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesiyle şirketlere duyulan güven ve itibarın pekiştirilmesi, toplum için değer yaratma imkanlarının artabilmesine dikkat çekiliyor.

Yönetimin rolü: ESG'nin iş modeline dahil edilmesi, BM SKA'lar temelinde çözüm üretmeye dayalı iş modelleri, çevre sosyal yönetim sistemleri, veri, ölçüm, anahtar performans göstergeleri (KPI), geçiş planları, paydaşlarla iş birliği öne çıkıyor.

ESG risk, fırsatları ve kurumsal sürdürülebilirlik kapasitesi

Şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarını kabul etmesi, hayata geçirmesi, daha geniş bir paydaş ölçeği için uzun vadeli değer yaratabilmesi ESG risk ve fırsatlarını tespit edebilmesi becerisini, gerekli becerilere sahip insan sermayesini gerektiriyor. Şirketlerin, operasyonlarının toplum veya çevre üzerinde neden olabileceği negatif etkiyi yönetme, azaltılabilir alanında faaliyet göstermesi, aynı zamanda olumlu etki doğurabilecek fırsatları da yakalayabilmesi bekleniyor. Önemli ESG performans göstergelerinin kabulü ve takip edilmesi bu süreçte önem kazanıyor.

ESG raporlaması neden önemli?

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, şirkete yatırımcı güveninin tesisi ve sermaye piyasalarının sağlıklı işleyişi bakımından değerlidir. Finansal piyasaların bilgiyi fiyatlama işlevi, performans, risk ve fırsatlara dair bilginin güvenilir, karşılaştırılabilir olması yatırımcı güveni açısından işlevseldir.

Risk ve etkiyi içeren kapsamlı ESG bilgisinin kamuya açıklanması, sürdürülebilir iş dünyasına sermaye tahsis kararlarını kolaylaştırıyor. Ulusal düzenlemelerin ötesine geçerek uluslararası iyi uygulamalara geçiş tüm paydaşların ihtiyaçlarını daha verimli bir şekilde karşılamasını sağlayacaktır.

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2023 ve ESG yaklaşımı

Güncellenen ilkeler şirketlerin özellikle sermaye piyasalarından finansmana erişimini kolaylaştırmayı, yatırımı, yenilikçiliği, büyümeyi ve ekonomik dinamizmi teşvik etmeyi amaçlıyor.

Uluslararası seviyede, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Eylül 2023 tarihli güncellemesi ESG gündemi bakımından önemli bir gelişmedir. Son gözden geçirmeyle ilkelere, şirketlerin

sürdürülebilirliği, dayanıklılığı, çevresel ve sosyal riskleri yönetmesine dair yeni bir bölüm eklenerek, "kamuyu aydınlatma", "hissedarların ve paydaşların rolleri, hakları" ve şirket "yönetim kurulları"nın sorumluluklarına ilişkin bölümler desteklendi. Güncellenen ilkelere geniş çerçevede hedefi, şirketlerin özellikle sermaye piyasalarında finansmana erişimini kolaylaştırma, yatırımı, yenilikçiliği, büyümeyi, ekonomik dinamizmi teşvik ediyor.

IFRS S1 IFRS S2'den, TSRS 1 TSRS 2'ye geçiş

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) Vakfı bünyesinde kurulan Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB), 26 Haziran 2023'de ilk iki küresel standardı olan IFRS S1 (Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Gereklilikler) ve IFRS S2 (İklimle ilgili Açıklamalar) standartlarını yayınlamaya, dünya genelinde sermaye piyasalarında sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalar konusunda yeni bir dönem başlattı. Şirketlerin, yatırımcıların karar vermeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sunmalarını sağlamak, yatırım kararlarını doğru yönlendirmek ve şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalarına duyulan güvenin ve raporlamada şeffaflık ve karşılaştırmanın artırılmasına yardımcı olmak üzere geliştirilen bu global standartlar; ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik için hayati önem taşıyan finansmana erişim konusunda ön şart olarak değerlendirilebilir. Ülkemizde de bu geçiş yolculuğu Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları, TSRS 1 ve TSRS 2 ile başlamıştır.

Yazının başında değindiğimiz 2004 tarihli BM Global Compact'ın "Önemseyen Kazanır/Who Cares Wins" Raporu öngörülerinin son 20 yılda değişen dünya düzeni karşısında geçerliliğini güçlenerek koruduğu görülüyor. World Economic Forum tarafından, Ocak 2020'de açıklanan ve BM SKA'ları ve ESG konuları ile uyumlu "Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri" çerçevesinde gelişmekte olan yeni ekonomik kalkınma modeli de³ pay değeri odaklı yaklaşımdan, uzun vadede tüm paydaşların yararlandığı değer yaratımı modeline geçebilen şirketlerin finansal kârlılıkla beraber uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlayacağını, "kazanağını" ileri sürüyor. Bakalım, 20 yıl sonra şirket sürdürülebilirliği, insan, toplum, çevre ve iklim konuları hangi bakış açıları ve çerçevede tartışılacak, adil geçiş ile kimsenin geride bırakılmadığı, tüm canlıların hakkının teslim edildiği bir medeniyet umuduyla...

¹ https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf

² Environment, Social, Governance/Çevre, Toplum, Kurumsal Yönetim

³ Stakeholder Capitalism Metrics, Schwab, Klaus and Vanham, Peter, 2020, What is stakeholder capitalism?, accessed September 30, 2021, <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>



Çiftlikte hayat
eğitim ile başlıyor



İneklerimiz doğal,
sağlıklı yemlerle
besleniyor



İneklerimize
sevgiyle, gözümüz
gibi bakıyoruz



Sütün özünü,
doğallığını koruyarak
üretim yapıyoruz



Ürünlerimizi
Türkiye'nin dört bir
yanına taptaze
ulaştırıyoruz



Biyogaz tesislerimizde
çiftliklerimizin gübrelereinden
enerji elde ediyoruz

Çiftlikten Sofralara
Sütaş'ın
Harika
Dünyası

Mutlu inekler, sağlıklı sütler,
doğal lezzetler



İnceleyin!

Sera gazları ve kurumsal yönetim



PROF. DR. VEDAT AKGIRAY

Boğaziçi Üniversitesi
Finans Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürü



PROF. DR. CEM AVCI

Boğaziçi Üniversitesi
Finans Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdür Yardımcısı

Başarılı kurumsal yönetim, sadece iyi kurallar ve etkili bir kurumsal çerçeve ile olamaz. Kurumsal yönetim, ilgili tüm tarafların inandığı ve kanıksadığı ortak bir kurgudur. İklim değişikliği gibi klasik şirket yönetimi hikayelerinde olmayan yeni ve yıkıcı küresel bir mesele ile uğraşırken bu gerçeği hatırlamak iyi olur. Kaybedecek zaman kalmadı, hemen öğrenmeye başlamalı ve harekete geçmeliyiz!

Son yıllarda, dünya gündemini en çok meşgul eden konular arasında gittikçe daha tehlikeli boyutlara ulaşan iklim değişikliği ve gittikçe daha görünür hale gelen sosyal problemlere ilişkin artan farkındalık geliyor. Küresel ısınmanın ana nedeni, artan sera gazları salımıdır. Sera gazları, başta karbondioksit (CO₂) olmak üzere metan, nitroz oksit, sülfür heksoflorit ve karbon monoksit gibi gazlardır. Küresel düzeyde, bu gazların salımı artmaya devam ediyor ve yavaşlama eğilimi maalesef henüz görülüyor. Örnek olarak, 1960'lara kadar hep 300 ppm (adet/milyon) altında seyreden CO₂ salımı bugün itibarı ile 450 ppm'e yaklaştı.

Hem özel şirket hem de kamu yönetimi boyutunda kurumsal yönetim anlayışının da bu değişimlere ayak uydurması ve çözüme katkı sunması kaçınılmaz olmuştur. Sürdürülebilirlik

ve ESG (çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim) öncelik kazandı. Kamunun, şirketlerin, yatırımcıların ve tüketicilerin tüm karar süreçlerinde (özellikle finansal kararlarda) sürdürülebilirlik meselesini göz önüne almaları artık ertelenemez bir mecburiyet. ESG kısaltmasındaki "G"(governance) harfinin yer alması bu nedendir.

Kamu politikaları, yasal düzenlemeler ve kurumsal yönetim modelleri, bu zorunluluğu vakit geçirmeksizin tanımalı ve gereğini yapmalıdır. Şirketlerin ESG ve karbon salımı azaltılması yönünde kamuoyu baskısına karşı koymaları anlamsız ve uzun vadede yaşamalarını tehlikeye atar. Hedef, iyi ESG ile uyumlu kurumsal yönetim anlayışına geçmek olmalıdır. Örneğin Çin'de halka açık imalat şirketlerinin 2010'dan 2020'ye kadar olan verilerine dayanan bir ma-

kale, ESG performansının karbon azaltımı üzerindeki etkisini araştırıyor. Özellikle katı çevre düzenlemelerine, yoğun sektör rekabetine ve yüksek sermaye yoğunluğuna sahip şirketlerde ESG performansının karbon azaltıcı etkisinin daha belirgin olduğunu görmüştür. Ayrıca dijital dönüşüm, ESG performansı ile karbon azaltımı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkiliyor.

ESG'nin iş dünyası ile bütünleşmesi çalışmalarında, Avrupa'nın önde gittiği görülüyor. AB tarafından yayınlanan "Green Taxonomy", sürdürülebilir iktisadi faaliyetlere ilişkin detaylı kriterler içeriyor. ESG ile ilgili kamuyu aydınlatma ve raporlama "Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)" ile düzenlendi ve raporlara bağımsız "uzman" denetim zorunluluğu getirildi. "European Green Bond Standards" gibi başka detaylı düzenlemeler de mevcut.

AB ve ABD'nin konuya yaklaşımı farklı

AB'nin yasal düzenlemelere öncelik vermesine karşılık ABD, ağırlıklı piyasaların "öz düzenlemesi" yaklaşımını tercih ediyor. ABD'li şirketler, kendi ESG hedeflerini ve stratejilerini serbestçe belirliyor ve piyasa oyuncuları ile paylaşıyor. Yine de SEC, ESG raporlama standartlarını düzenleme niyetini ifade ederek birkaç taslak düzenlemeyi kamuoyunda tartışmaya açtı. Öte yandan, Avrupa'dan farklı olarak, ABD kamuoyunda muhtelif siyasi gerekçelerle ESG karşıtı söylemler gittikçe daha sesli ve sık duyuluyor.

AB ve ABD arasındaki yaklaşım farkı, sosyal meselelerden daha ziyade iklim değişikliği probleminin çözümünde görülüyor. Bu farkın zaman içerisinde azalacağını veya ortadan kalkacağını bugünden öngöremiyoruz. Burada, geçen yıl ilk raporlama standartlarını (IFRS S1 ve S2) açıklayan International Sustainability Standards Board (ISSB) gibi uluslararası standart belirleyici kurumlara önemli görevler düşüyor.



İklim değişikliği tüm dünyayı ilgilendiren ortak bir tehdit ve ancak küresel iş birliği ile mücadele edilebilir. Bu anlamda, ilk standartları oldukça “hafif” olsa da, ISSB ümit veren bir girişim. Ancak halen ISSB, AB ve SEC arasında önemli anlayış farklılıkları görülüyor. Çin gibi diğer büyük ekonomilerden ise henüz net mesajlar alamıyoruz. Bu nedenle, gereken küresel ortak paydanın ne zaman ve nasıl bulunacağını henüz kestiremiyoruz.

Türkiye’de “Emisyon Ticaret Sistemi” geliştirilecek

Türkiye’de, muhtelif sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra kamu platformunda SPK ve KGK gibi düzenleyici otoriteler kamuyu aydınlatma ve sürdürülebilirlik raporlaması konularında öncülük eden kurumlar. Hem AB hem de ISSB standartlarına uyum aranıyor. İklim değişikliği özelinde ise Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı ile Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı yoğun çalışmalar içindeler.

Türkiye, 2016’da imzaladığı Paris Anlaşması’nın 2021 yılında onay sürecini tamamladı ve böylece anlaşmanın resmi taraflarından biri oldu. Anlaşma gereği, karbon salımının azaltılması için uygun bir mekaniz-

ma geliştirilmesi ve uygulamaya konulması gerekiyor. İlaveten, 2022 Eylül ayında yapılan COP27 için karbon salımı azaltılması yönünde 2030’a kadar eski hedef olan yüzde 21 yerine yüzde 41’lik bir azaltım hedefi resmen ifade edildi. Halen üzerinde çalışılan İklim Yasası ise karbon azaltım politikalarının ve ilgili piyasa mekanizmalarının yasal altyapısını oluşturacak.

2015’ten bu yana Dünya Bankası ile yürütülen PMR hazırlık projesi tamamlandı ve uygulama aşaması olan PMI fazına geçildi. Öte yandan, 2023 Şubat ayında toplanan İklim Şurası, “2053’de sıfır emisyon” hedefine doğru karbon ticareti piyasalarının acilen tasarlanıp uygulamaya konulmasını tavsiye etti. Hedef, 2024 senesi içerisinde ülkemiz koşullarına uygun bir Emisyon Ticaret Sistemi’nin (ETS) geliştirilmesi olarak saptandı.

Karbon salımını azaltmak için yıllar içinde farklı ülkeler kendi coğrafyaları dahilinde farklı politikalar deniyorlar. Bu politikaları şöyle özetleyebiliriz:

Yasal düzenlemeler

Emisyon standartları ve sınırlamaları gibi direkt düzenlemelerle üretim veya tüketim aşamasında karbon salımı azaltılabilir. Bu tür düzenlemeler anlamlı ve yerine göre etkili olabilir ama nihai hedef olan sıfır

emisyonu götürmeleri beklenemez. Yasal düzenlemeler, genellikle esnek değildir ve değişen koşullara zamanında uyarlanamazsa etkisiz kalabilirler. Çok sınırlayıcı düzenlemeler ise hem yüksek uyum maliyetlerine yol açar hem de ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümeyi destekleyebilir.

Temiz / yenilenebilir enerji teşvikleri

Rüzgar ve güneş gibi enerji kaynaklarının daha çok ve dolayısıyla fosil yakıtların daha az kullanımı için verilen devlet destekleri elbette kıymetli ve anlamlıdır. Hem teknolojik ilerlemeye yardımcı olur hem de fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltırlar. Bu tür destekler, niyet itibarıyla çok gerekli ama yeterli olmayabilir. Kamu bütçesine yük getirir ve teşvik politikaları iyi yönetilmezse enerji piyasalarının dengesi bozulabilir. Teknolojik keşifler ise doğal olarak zaman alacaklardır.

Karbon vergisi

Fosil yakıtların karbon muhteviyatına orantılı olarak kesilen vergilerin karbon salımını azaltması beklenen bir sonuç. Vergi nedeniyle fosil yakıt daha pahalı hale gelir ve üretim modellerinde daha az fosil yakıt kullanılması teşvik edilmiş olur. Fakat kısa ve orta vadede teknolojik değişim kolay olmaz ve ülkenin kurulu enerji kaynakları, bu değişimi daha da zorlaştırabilir. Netice olarak enerji

maliyetleri artacağı için alt ve orta gelir dilimlerindeki insanlar olumsuz etkilenecektir ki bu da konuyu siyaseten zor hale getiriyor. Optimal bir vergi dağılımı ve oranları belirlemek ise politika yapıcılar için bu zorluğu arttırıyor.

Emisyon Ticaret Sistemi (ETS)

Devletin belirlediği karbon emisyonu sınırları çerçevesinde, şirketler emisyon haklarını/taahhütlerini serbest piyasalarda alıp satabilirler. Yüksek emisyon yapanlar hak satın almak zorundadır. Az veya negatif emisyonu olanlar ise haklarını satabilirler. Netice olarak, serbest piyasa mantığına uygun etkin rekabet sonucu, toplam emisyon seviyesinin azalması kaçınılmazdır. Karbon vergisinin yol açabileceği gelir dağılımı bozucu etkisi ETS’de yaşanmayacaktır.

Avrupa Birliği ülkeleri, Çin ve birçok başka ülkede bu model başarılı olarak uygulanıyor. Özellikle Avrupa Birliği ETS sayesinde, sisteme dahil sektörlerde toplam karbon salımı 2005’den bu yana yüzde 40’dan fazla azaltılabildi. Eğer bir hedef veya politika değişikliği olmazsa, Çin’de ve ETS kullanan diğer ülkelerde de benzer sonuçlar beklenebilir. Yıllardır biriken muhtelif ülke tecrübeleri gösteriyor ki, karbon probleminin en etkin çözümü (yasal düzenleme ve temiz enerji teşvik politikaları ile uyumlu) bir ulusal ETS kurulması ve sistemin uluslararası uyumunun sağlanmasıdır. Piyasa derinliği, serbest katılım, şeffaf fiyatlandırma ve takas dikkat edilmesi gereken önemli hususlardır.

Doğru ESG raporlarının çevre kısmının en kritik parçasını teşkil eden karbon konusunda, yönetim kurullarının tüm karar süreçlerinde ve şirket yönetimin her birleşeninde karbon salımı akıllarda olmalıdır. Şirketlerin stratejik planları üç opsiyonu tamamen veya kademeli olarak irdelemelidir:

1- Yüksek karbon salımına yol açan faaliyetleri ve tedarik ilişkilerini azaltarak iş modelini değiştirmek,

2- Yeni teknolojiler ve üretim yöntemleri ile karbon salımını azaltmak,



3- ETS’leri veya benzer mekanizmaları kullanarak karbon hakkı alımı veya satışı yapmak. Veya yasal cezalara/vergilere maruz kalarak ve piyasaların şirkete olan güvenini zedeleyerek ekonomik değer kaybına uğramak.

Finans ve iklim uzmanları birlikte çalışmalı

Gelinen noktada, şirketlerde “iklim muhasebesi” veya “iklim yönetimi” adı altında yeni bir uzmanlık sahasına ihtiyaç olacaktır. Özellikle KOBİ’ler için karmaşık ve pahalı bir mesele gibi görünse de bu uzmanlığa erişmek korkulduğu kadar zor değil. Henüz tam küresel kabul görmemiş olsalar bile AB ve ISSB standartları raporlama konusunda rehber niteliğinde. SPK ve KGK, bu standartların Türkiye’ye uyumu için çeşitli düzenlemeler yaptı. “GHG Protocol Corporate Standard” şirketlerin karbon emisyonlarını hangi detayda ve kapsamda ölçebileceklerini açıklıyor. Uluslararası Enerji Ajansı, sektör bazında iklim değişikliğine uyum için detaylı yol haritaları yayımladı. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ise geçen ay, benzer bir örnek raporu Türkiye için yayımlamıştır. “Science Based Targets” inisiyatifi (SBTi) ise iklim bilimi ışığında emisyon hedeflerinin nasıl belirleneceğini ve bu hedeflere doğru gereken stratejilerin nasıl kurgulanacağını açıkladı.

Yapılması gereken ilk iş finans yöneticileri ile iklim uzmanlarının beraber çalışabilecekleri bir ortamı hazırlamaktır. Eğer finans ve yete-

nek kaynakları yeterli ise bu ortam, şirket içinde oluşturulabilir, yeterli değilse dışarıdan uzmanlık desteği alınabilir. Yönetim kurulunun desteği ve konuları anlayabilecek düzeyde olması da önem taşıyor. Yapılacak olan ilk iş, şirketin sera gazı salımını ölçmek, raporlamak, sayıların doğruluğunu denetletmek ve şirketin toplam “karbon ayak izini” çıkartmaktır. Bu bilgiler ışığında, emisyon hedefleri belirlenmeli, bu hedeflere uygun stratejik yatırım planları yapılmalı ve bu yatırımların sonuçları sürekli olarak takip edilmelidir. İklim risklerinin yol açabileceği finansal zararlar tahmin edilmeli ve bu zararların minimuma indirilmesi için gerekli risk yönetimi araçları devreye sokulmalıdır. Unutulmaması gereken en önemli husus ise risklere sadece uyumun (adaptation) kısa vadeli bir tedavi olacağıdır. Orta ve uzun vadede bu risklerin köklü iş modeli revizyonları ile yıkıcı olamayacak seviyeye kadar kalıcı olarak azaltılması şarttır (mitigation).

Kamunun, şirketlerin, yatırımcıların ve tüketicilerin tüm karar süreçlerinde (özellikle finansal kararlarda) sürdürülebilirlik meselesini göz önüne almaları artık ertelenemez bir mecburiyettir. Kamu politikaları, yasal düzenlemeler ve kurumsal yönetim modelleri bu zorluğu vakit geçirmeksizin tanımalı ve gereğini yapmalıdır. Aynı zamanda iklim problemi ile etkili mücadele ancak şirketin kurumsal yönetim anlayışının konuyu tamamen içleştirmesi ile mümkündür. ESG, tüm karar süreçlerinin her aşamasında içleştirilmeli ve iş modellerinin her bileşeninde yer almalıdır.



ÜNTEL KABLO

50+
yıl

6 KITA'DAN 100+ ÜLKEYE
24.000+ KABLO ÇEŞİDİ İLE
İHRACATTA BİR NUMARA



TÜRKİYE'NİN
500 BÜYÜK SANAYİ
KURULUŞU
2022

untel.com.tr



HUKUK VE UYUM BAĞLAMINDA ESG: Küresel ve Türkiye perspektifleri



AV. CENK NARTER

Narter&Partners
Yönetici Ortağı

ESG ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin küresel düzenlemelerin artmasının, şirketlerin uluslararası pazarlara erişimini etkilediği görülüyor. Hukuki risklerin yanı sıra yatırımcılar ve tüketiciler, çevresel ve sosyal performansı güçlü olan şirketlere yöneliyor ve bu nedenle düzenlemelere uyum sağlayamayan şirketler, rekabet güçlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalıyor. Bu nedenle, ESG ve sürdürülebilirlik konularının finansal karar alma süreçlerine entegre edilmesi, gelecekteki ekonomik istikrar ve sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından kritik bir adım olacaktır.

Yeşil dönüşüm, işletmelerin faaliyetlerini çevre bilinci ve sürdürülebilirlik anlayışıyla uyumlu hale getirmek için, üretim modellerinde ve iş yönetimlerinde köklü değişiklikler yaparak daha çevre dostu bir iş modeli benimsemeleridir.

Son zamanlarda gerek Avrupa Birliği'nde (AB) ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerek tüm dünyada giderek ivme kazanan ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetim) & sürdürülebilirlik konularına ilişkin gelişmeler ve düzenlemeler kapsamında endüstriler tarafından yürütülecek uyum ve dönüşüm çalışmalarının önemi artıyor.

Özellikle son dönemde gerçekleşen ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (The U.S. Securities and Exchange Commission -SEC) İklim Açıklama Kuralları'nın (Climate Disclosure Rules) kabulü ve Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik

Özen Yükümlülüğü Direktifi'nin (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive- CS3D) onaylanması gibi düzenlemeler, endüstrilerin ve şirketlerin uyum ve dönüşüm çalışmalarını hızlandıran önemli adımlar olarak dikkat çekiyor.

SEC'nin iklim açıklama kuralları ve işletmeler için getirdiği gereklilikler

SEC, 6 Mart 2024'te, şirketlerin yıllık raporlarında ve kayıt beyanlarında işletmelerinin karşı karşıya olduğu iklim riskleri hakkında bilgi vermesini zorunlu kılan düzenlemenin onaylandığını duyurdu. SEC İklim Açıklama Kuralları'na göre; şirketler ilk kez yıllık raporlarında ve kayıt beyannamelerinde işletmelerini etkileyen iklim riskleri, bu risklerle ilgili planlar, şiddetli hava olaylarının finansal etkisi ve bazı durumlarda operasyonlarından kaynaklanan sera gazı emisyonlarına da yer verecekler.

SEC İklim Açıklama Kuralları'nın yayımlanmasını duyuran açıklama kapsamında SEC Başkanı, 24 bin şirket, yatırımcı ve diğer paydaşlardan gelen geri bildirim, yorum ve eleştiriler kapsamında kurallara uymanın bü-

yük maliyetlere yol açacağı, Kapsam 3 verilerinin tutarlılığı ve güvenilirliğine ilişkin endişeleri göz önünde bulundurarak taslak kurallar üzerinde değişiklikler yapıldığını belirtti.

SEC, Mart 2022'de ilk kez önerdiği iklim açıklama kurallarını yayımladı. Bu kurallar; şirketin yönetim kurulu ve yönetimi tarafından iklimle ilgili risklerin denetimi, belirlenen iklim risklerinin stratejiye, iş modeline, görünüme nasıl etki ettiği ve şirketin bu riskleri belirleme, değerlendirme ve yönetme süreci hakkında bilgileri içeriyordu.

SEC İklim Açıklama Kuralları kapsamında Kapsam 3 emisyonlarının raporlaması kaldırılıp, Kapsam 1-2 emisyonlarının raporlanmasına ilişkin gereklilikleri de hafifletmiş olsa da, birçok şirketin diğer yetki alanlarında bulunan raporlama gereksinimlerine uyum sağlamak için bu alanlarda açıklama yapmak zorunda kalacaklarını belirtmek gerekiyor.

Örneğin Kaliforniya İklim Açıklama Standartları'na göre, eyalette faaliyet gösteren büyük ABD'li şirketler, tam değer zinciri emisyonlarını açıklamak zorunda. Ayrıca hem halka açık hem de özel şirketleri ve yabancı merkezli şirketlerin yan kuruluşlarını içeren

10 binden fazla şirket de yakın gelecekte Kaliforniya İklim Açıklama Standartları kapsamında raporlama gereksinimlerine tabi olacak.

Benzer şekilde, Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive- CSRD), AB'de 150 milyon euro'nun üzerinde gelir elde eden Avrupa Birliği dışındaki şirketleri de kapsayan raporlama gereksinimleri ile sorumluluk alanını genişletti ve Kapsam 3 emisyonlarının raporlanmasını da içeriyor.

CSRD, özel sermaye şirketleri ve portföy şirketlerinin bugüne kadar karşılaştığı en kapsamlı sürdürülebilirlik raporlama zorunluluğunu getirdi. 2023'te yürürlüğe giren bu direktif, özel sermaye şirketlerinin ve diğer şirketlerin Avrupa operasyonları için çeşitli çevresel, sosyal ve yönetim konularında detaylı açıklamalar yapmalarını gerektiriyor, bu açıklamaların nihayetinde üçüncü taraf güvenmesine tabi olacağı belirtiliyor.

AB'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi ve etkileri

CSRD'nin yürürlüğe girdiği tarih olan 5 Ocak 2023'ten itibaren, AB üye devletleri 18 ay süre içerisinde, CSRD'nin gerekliliklerini ulusal mevzuatlarına entegre etmekle yükümlü. Fransa, CSRD'yi iç hukuk yollarından geçirerek CSRD'ye uymayan şirket yöneticilerine yönelik ciddi yaptırımlar uygulama yolunda önemli bir adım atarak AB'de CSRD'yi ulusal hukukuna aktaran ve emsal yaptırımları uygulayacak ilk ülke oldu.

Fransa'nın getirdiği yasal düzenlemelerle CSRD kapsamında gerçekleştirilecek raporlamanın dış denetçiler tarafından güvence altına alınması zorunlu kılındı, bu süreci engelleyen veya rapor hazırlanması için gerekli bilgileri sunmayan şirket yöneticilerine 75 bin euro'ya kadar para cezası ve beş yıla kadar hapis cezası öngörüldü. Buna ek olarak, şartlara uymayan şirketler, kamu ihale tekliflerinden de men edilebilecek.



Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren Türk şirketlerinin, düzenlemeler uyarınca iş süreçleri ve sürdürülebilirlik politikalarının nasıl etkileneceğini değerlendirmeleri ve gerekli aksiyonları almaları önemli.

Ayrıca raporların bağımsız üçüncü taraf kuruluşları tarafından denetlenmesini sağlamayan yöneticiler için de hapis cezası ve mali yaptırımlar gibi ciddi yaptırımlar söz konusu. Fransa'nın CSRD'ye uyumsuzluk durumunda uygulanacak cezalar konusunda getirdiği hükümler, diğer ülkelere emsal teşkil etme niteliği taşıyor.

Ek olarak, yalnızca Fransa kapsamında değil, CSRD'nin diğer AB'ye üyesi devletlerin ulusal yasalara aktarımı sırasında da ek açıklamalar veya kriterler söz konusu olabilecek. AB'ye üye devletlerin CSRD'yi iç hukuk yollarında geçirirken öngöreceği düzenlemeler; Fransa'da olduğu gibi, mevzuat kapsamında uyum sağlanmaması durumunda farklı bir yaptırım öngörülmesi şeklinde olabilecek. Ayrıca eşik değerlere, raporlama diline, raporlama standartları kapsamında talep edilen ayrıntıları da kapsayabilecek. CSRD'nin ulusal hukuka entegre edilmesi sırasında üye devletlerin bazı açıklamalar için ülke düzeyinde ayrıntıları talep edebilecek.

Direktifler, AB'de faaliyet gösteren Türk şirketlerini de etkileyecek

Almanya da benzer şekilde bu sürece dahil oldu. Almanya, CSRD'nin ulusal hukuka aktarılması ve uygulanması için bir yasa tasarısı ya-

yımladı. Almanya'nın yasa tasarısı, AB'nin üye devletlere seçim hakkı tanıdığı çerçevesinde düzenlenebilecek. Ayrıca Almanya'nın bu süreçteki yaklaşımı, raporların sadece denetçiler tarafından denetlenmesini ve şirketlerin karşılaşıcağı çifte raporlama yükümlülüklerinin Alman Tedarik Zinciri Kanunu (Lieferkettengesetz) çerçevesinde düzenlenmesini içeriyor.

CSRD dönüşüm sürecinin parçası olarak bir ülke, raporlama muafiyetlerinin mevcudiyetini sınırlamaya ve oradaki tüm şirketler için bağımsız olarak ülke veya kuruluş düzeyinde raporlama yapılmasını isteyebilir. Bu bağlamda, ülkeye özgü gereksinimler için CSRD'nin üye devletler tarafından iç hukuk yollarına entegre edilmesine dair süreci izlemeye devam etmelidirler. Dolayısıyla, AB'de faaliyet gösteren Türk şirketlerin, düzenlemeler uyarınca iş süreçlerinin ve sürdürülebilirlik politikalarının nasıl etkilenebileceğinin değerlendirilmesi ve gerekli aksiyonların alınması önem arz ediyor.

Durum tespiti ve özen yükümlülüğü gereklilikleri

Kurumsal sürdürülebilirlik ve finansal olmayan bilgilerin raporlanmasının yanı sıra şirketlerin insan hakları ve çevresel konulara uyumuna ve özen yükümlülüğü denetimine

ilişkin mevzuat çalışmaları da devam etmekte olup Avrupa Konseyi, 15 Mart 2024 tarihinde ölçeklendirilmiş çevre ve insan hakları sürdürülebilirlik CS3D durum tespiti yasasını onayladı. CS3D'nin kademeli bir geçiş takvimine sahip olan onaylanan versiyonu, 1000'den fazla çalışana ve 450 milyon euro'dan fazla ciroya sahip şirketleri kapsıyor.

CS3D, şirketleri kendi ticari operasyonları da dahil olmak üzere, tedarik zincirleri boyunca sosyal ve çevresel etkileri dikkatli bir şekilde yönetmeye sevk ediyor ve ulusal düzeyde mevcut mevzuatların çok ötesine geçiyor.

AB, CS3D ile Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın hedeflerine ulaşma yolunda önemli bir adım attı. Bu çerçevede, AB Taksonomisi ile sürdürülebilir ekonomik faaliyetlerin tanımı yapılıyor, CSRD ile şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik alanında raporlama yükümlülüğü getiriliyor. CS3D ise şirketlerin aktivite zincirleri ve yönetim stratejileriyle ilgili yeni bir özen yükümlülüğü ile AB'nin sürdürülebilirlik ve uyum politikalarını güçlendiriyor.

CS3D'nin şirketler üzerindeki etkileri

Birçok ülke ve yetki alanlarında, halihazırda İnsan Hakları ve Çevresel Durum Tespiti (Human Rights and Environmental Due Diligence) konusuna ilişkin yasal düzenlemeler bulunuyor. Bu düzenlemeler, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi (Universal Declaration of Human Rights), Uluslararası Medeni ve Siyasi Haklar Sözleşmesi (International Covenant on Civil and Political Rights), Uluslararası Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights) gibi uluslararası sözleşmelere, rehber ilkelere ve standartlara dayanıyor. Bu yasal düzenlemelere örnek olarak, Fransa'da bulunan Fransız Özen Yükümlülüğü Kanunu'nu (The French Loi de Vigilance), Almanya'da Alman Tedarik Zinciri Kanunu (Lieferkettengesetz), Kanada ve İngiltere'deki Modern Kölelik Yasası (Modern Slavery Act), Hollanda'da Çocuk İşçiliği Özen Yükümlülüğü Yasası (Wet Zorplicht Kinderarbeid) sayılabilir.

Ancak yasal düzenlemelerin uyumlu hale getirilmesi önem taşıyor. Bu uyum, insan hakları ve çevresel düzenlemeler arasında denge sağlayarak uyum maliyetlerini azaltacak, KOBİ'lerin, mikro işletmelerin, sivil toplumun katılımını artırarak demokratikleşmeyi teşvik edecek ve anlamlı paydaş katılımını sağlayacak.

Alman Tedarik Zinciri Kanunu ile başlayan bu sürecin, tüm Avrupa Birliği ülkelerini kapsayacak CS3D ile devam ederek bir uluslararası standart haline gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Dolayısıyla tüm şirketlerin, insan hakları ve çevre standartlarına uygun faaliyetler yürütmesi için çalışmalar yapması, Avrupa'daki şirketlerin tedarik zincirinde olan Türk şirketlerinin insan haklarına uyum sürecini başlatmaları gerekiyor.

Tedarik zinciri yönetimi, insan hakları ve çevresel etki

Şirketlerin, insan hakları ve çevresel konulara ilişkin durum tespiti çalışmaları kapsamında kendi operasyonlarının, yan kuruluşlarının ve tedarik zincirlerinin mevcut veya potansiyel olumsuz çevresel ve insan hakları etkilerini belirlemesi gerekiyor.

Tespit edilen olumsuz etkiler kapsamında, düzeltici eylem planlarının geliştirilmesi ve belirli bir etkinin tanımlandığı herhangi bir mevcut durum için iyileşmeyi ölçmek için net zaman çizelgelerinin ve göstergelerin belirlenmesi önem taşıyor. İlgili durumlarda şirketin iş planında, genel stratejilerinde ve operasyonlarında gerekli değişiklikleri yapmak, satın alma uygulamalarını, tasarımı ve dağıtımını düzenleyerek söz konusu etkilere müdahale edilmesi gerekiyor.

Öncelik verilen tüm ciddi riskler için önleyici eylem planları oluşturmalı ve bu planların geliştirilmesinde paydaşlarla iş birliği sağlanmalı. Şirketlerin, politikalarını ve davranış kurallarını tedarikçi sözleşmelerine entegre etmeleri ve hem doğrudan hem de dolaylı tedarikçilerin şirketin davranış kurallarına, önleyici eylem planlarına uyduğunu doğrulaması gerekiyor.

Yeni dönemde insan hakları da şirketlerin gündeminde yer alacak. Hem bölgesel hem de ülkelerin bu alandaki düzenlemeleri, şirketleri de bağlayacak. Tedarik zincirleri ve şirketlerin diğer iş ortakları da bu düzenlemelerden etkilenecek.

İnsan hakları ve çevresel durum tespiti düzenlemelerinin önemi

ESG ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin düzenlemeler, aynı zamanda şirketlerin yönetim yapılarını ve iş etiğini de şekillendiriyor. Tüm bu faktörler, ESG ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin düzenlemelerin küresel etkiye sahip olduğunu ve işletmeler üzerinde önemli bir etkisi olduğunu gösteriyor.

ESG düzenlemelerinin küresel etkilere sahip olduğunu gösteren örneklerden biri olarak, bir Fransız şirketler grubu ve Türkiye iştiraki davası dikkat çekici. Bu hukuki süreç, Fransız Özen Yükümlülüğü Kanunu'nu (French Loi de Vigilance) ihlal edildiği iddiası etrafında şekilleniyor.

Türkiye iştirakinin eski çalışanları ve STK'lar, şirketin özen yükümlülüğü ve işçi hakları konularında eksiklikleri nedeniyle dava açtı. Hukuki sürecin merkezinde, şirketin söz konusu yasaya uygun olarak bir özen yükümlülüğü ve durum tespiti planı oluşturmak ve yayımlamak için yasal yükümlülüğünü yerine getirmediği, çalışan sağlığı ve güvenliği alanındaki ihlaller de dahil olmak üzere temel işçi haklarını ihlal edildiği iddiası bulunuyor. Bu dava, küresel ESG düzenlemelerinin şirketler üzerindeki etkilerini ve işletme etiğiyle sosyal sorumluluk prensiplerinin önemini bir kez daha vurguluyor.

1976'DAN BERİ

ÜRETİYORUZ, GELİŞİYORUZ, BÜYÜYÜRÜZ!



**Beyçelik**

Beyçelik Holding olarak otomotivden enerjiye iklimlendirmeden sigortaya bir çok faaliyet alanına uzanan güçlü yapımız ve insan kaynağımız ile dünya standartlarında üretim ve hizmet sunmayı ilke edindik. Bu ilke ile yatırımlarımızı sürdürüyor, ekonomimize katkı sağlamaya devam ediyoruz.

ESG'de kurumsal yönetimin önemi ve yönetim kurulunun rolü



AV. NİHAL MASHAKI

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
TKYD ESG Çalışma Grubu Başkanı

ESG faktörleri, artık kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçası haline geldi ve yönetim kurullarının bu konuda liderlik rolü üstlenmesi gerekiyor. Yönetim kurulları, şirketin uzun vadeli değer yaratma çabalarını desteklemek, riskleri yönetmek, paydaş ilişkilerini güçlendirmek, uyumluluğu sağlamak, şeffaflığı teşvik etmek ve şirketin itibarını korumak için ESG faktörlerini etkin bir şekilde yönetmekle yükümlü.

Sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasında giderek artan öneme sahip olan bir kavram. Şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) performanslarının uzun vadeli başarıları üzerinde önemli bir etkisi olduğu giderek daha geniş kabul görüyor. Bu nedenle, kurumsal yönetimde ESG faktörlerine odaklanmak ve yönetim kurullarının bu konuda liderlik rolü üstlenmesi giderek daha kritik hale geliyor.

Sürdürülebilirlik, bir şirketin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim performansını içeren birçok faktörü kapsar. Çevresel boyut; doğal kaynakların korunması, enerji verimliliği, karbon ayak izi azaltma ve atık yönetimi gibi konuları içerir. Sosyal boyut ise işçi hakları, insan hakları, toplum katılımı ve iş gücü çeşitliliği gibi konulara odaklanırken, kurumsal yönetim boyutunda da şeffaflık, hesap verebilirlik, etik kurumsal yönetim ve hissedar hakları gibi konular öne çıkarılır.

Sürdürülebilirlik, şirketlerin uzun vadeli başarısını belirleyen önemli bir faktördür. Artık sadece finansal performans değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkiler de göz önünde bulunduruluyor. ESG performansının iyileştirilmesi, şirketin rekabet avantajını artırabilir, operasyonel verimliliği artırabilir ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi teşvik eder.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının yavaş yayılmasının nedenleri

Ancak birçok şirket, hala sürdürülebilirlik konularını tam olarak benimsemekte gecikiyor. Bu durumun birkaç nedeni var. Bunlar;

● Kısa vadeli odak

Birçok şirket, kısa vadeli finansal kazançları uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinden daha önemli görüyor. Bu nedenle, ESG faktörlerini önceliklendirmek ve yatırımlarını bu alanlara odaklamak konusunda isteksiz olabilirler.

● Geleneksel kurumsal kültür

Bazı şirketlerde, geleneksel kurumsal kültür ve yönetim anlayışı, ESG faktörlerinin önemini anlamakta veya değerini tanımakta yetersiz

olabilir. Bu şirketler, sürdürülebilirlik konularını genellikle ikincil veya opsiyonel bir öncelik olarak görürler.

● Eğitim ve farkındalık eksikliği

Şirketlerin yöneticileri ve çalışanları, ESG faktörlerinin iş stratejisi üzerindeki etkileri konusunda yeterli eğitim ve farkındalığa sahip olamayabilir. Bu durum, ESG'nin önemini anlamak ve şirketlerin bu alanda adım atmasını teşvik etmek için eğitim ve bilinçlendirme çabalarının artırılmasını gerektirir.

● Kısa vadeli maliyetler

Bazı şirketler, sürdürülebilirlik uygulamalarının kısa vadeli maliyetleri olduğunu düşünerek, bu tür adımlardan kaçınırlar. Ancak uzun vadeli faydaları göz ardı etmek, şirketlerin sürdürülebilirliği anlamalarını engelleyebilir.

● Paydaş baskısı ve düzenleyici gereklilikler

Bazı şirketler, ESG faktörlerine odaklanmaya isteksiz olabilirler çünkü bunu yapmaları zorunlu hale geldiğinde veya paydaşların baskısı altında olduklarında harekete geçerler. Ancak bu tür zorunluluklar, şirketlerin sürdürülebilirlik anlayışını ve uygulamalarını gerçekten içselleştirmelerini engelleyebilir.



ESG'de yönetim kurulunun rolü

Yönetim kurulu, şirket içinde ESG gündemini ileriye taşımak ve örnek olmak konusunda kritik bir rol oynar. ESG'de kurumsal yönetimin önemi ve yönetim kurullarının rolünün ana hatlarını şöyle sıralayabiliriz:

● Uzun vadeli değer yaratma odaklı yaklaşım

ESG faktörleri, şirketlerin uzun vadeli değer yaratma çabalarını etkiler. Çevresel risklerin yönetimi, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ve etik kurumsal yönetim uygulamaları, şirketin finansal performansını, marka değerini ve itibarını doğrudan etkiler. Bu nedenle, yönetim kurullarının ESG faktörlerini stratejik karar alma süreçlerine entegre etmesi önemlidir.

● Risk yönetimi ve fırsatlar

ESG faktörleri, şirketlerin karşılaştığı risklerin ve fırsatların değerlendirilmesinde kritik bir rol oynar. İklim değişikliği, işçi hakları ihlalleri, veri gizliliği ve etik dışı uygulamalar gibi ESG konuları, şirketlerin finansal performansını ve itibarını ciddi şekilde etkileyebilir. Yönetim kurulları, şirketin bu risklere karşı uygun önlemleri almasını sağlamak ve fırsatları değerlendirmekle sorumludur.

Yönetim kurulları, sürdürülebilirliği teşvik etmek için yöneticilerin başarı primlerini ESG performanslarına endeksleyebilir. Ayrıca şeffaf ve hesap verebilir raporlama sistemi kullanarak şirketin eylemlerini denetleyip ölçümleyebilirler. Bu alanda başarıyı getirecek bir diğer uygulama da ESG komitesinin etkin çalışmasını sağlamak olmalı.

● Paydaş ilişkilerinin yönetimi

Şirketler artık sadece hissedarlarını değil, aynı zamanda tüm paydaşlarını memnun etmek zorunda. ESG faktörleri, şirketin paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirmek ve sürdürmek için önemli bir araç. Yönetim kurulları, şirketin tüm paydaşlarının çıkarlarını dengelerken ESG faktörlerini dikkate almalıdır.

● Uyumluluk ve itibar yönetimi

ESG faktörlerine uygun bir şekilde hareket etmek, şirketin yasal gereksinimlere ve endüstri standartlarına uygunluğunu sağlar. Ayrıca şirketin itibarını korumak ve sürdürmek için önemlidir. Yönetim kurulları, şirketin ESG konularında uyumlu ve sorumlu bir şekilde hareket etmesini sağlamak için uygun politika ve prosedürleri belirlemek ve uygulamakla sorumludur.

● Şeffaflık ve raporlama

Şirketlerin ESG performansını düzenli olarak raporlaması ve paydaşlarıyla şeffaf bir iletişim sürdürmesi önemli. Yönetim kurulları, şirketin ESG raporlama sürecini denetlemeli ve şeffaflığı teşvik etmeli. Ayrıca paydaşların şirketin ESG performansını anlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olacak bilgi sağlamak da önemli.

Yönetim kurullarının rolünün güçlendirilmesi

Yönetim kurulları, şirketin amacını tüm paydaşlara açık ve etkili bir şekilde ileterek, şirketin topluma değer yaratma ve olumsuz etkileri hafifletme amacını içeren bir amaç beyanı oluşturmalı. Bu basitleştirilmiş beyan; çalışanlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar tarafından kolayca

anlaşılabilir ve şirketin vizyonunu netleştirir. Ayrıca amacın şirketin stratejisiyle entegre edilmesi gerekli; yönetim kurulları, uzun vadeli hedeflere öncelik vererek kısa vadeli kazançlara karşı direnmeli ve stratejiyi amaçla bağlayarak şirketin uzun vadeli başarısını güvence altına almalı. Amacı sahiplenmek, sürdürülebilirlik çabalarını desteklemek için uygun yapılar oluşturmayı ve karar alma süreçlerinde amaca bağlılıklarını göstermeyi içerir. Yönetim kurulları, sürdürülebilirliği teşvik etmek için yönetici ücretlerini (başarı primleri) ESG performansına bağlayabilir ve uzun vadeli değer yaratımını teşvik edebilir. Son olarak, şeffaf ve hesap verebilir raporlama uygulamalarıyla, yönetim kurulları şirketin eylemlerinin amacıyla nasıl uyumlu olduğunu göstererek örnek olabilir.

ESG komitesinin rolü ve etkin işleyişi

ESG komitesi, şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında stratejik bir yaklaşım benimsemesine olanak tanır ve sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanmasında kritik bir rol oynar. Bu komite, şirketin ESG performansını izlemek, raporlamak ve sürekli olarak iyileştirmek için özel bir yapı ve odaklanmış uzmanlık sağlar.

ESG komitesinin etkinliği, doğru üyelerin seçilmesine bağlıdır. Çünkü bu üyelerin çeşitli uzmanlık alanlarına ve deneyimlere sahip olması, şirketin ESG stratejisinin etkili bir şekilde geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlar. Ayrıca ESG konularına ilgi duyan ve şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine bağlılığı olan üyeler, komitenin karar alma süreçlerinde güçlü bir rol oynar.

ESG komitesi, icra kurulu ve yönetim kurulu komiteleriyle etkin bir şekilde çalışabilmesi için aşağıdaki önemli faktöre dikkat etmelidir:

● Net bir rol ve sorumluluk tanımı

ESG komitesinin net bir rol ve sorumluluk tanımına sahip olması önemlidir. Bu tanım, komitenin ESG stratejisinin geliştirilmesi, izlenmesi ve raporlanması gibi belirli görevlerini içermelidir.

● İyi bir iletişim kanalı

ESG komitesi ile icra kurulu ve yönetim kurulu komiteleri arasında iyi bir iletişim kanalı kurulmalıdır. Bu kanal, düzenli toplantılar, raporlar ve bilgi paylaşımı gibi araçlarla sağlanabilir.

● Uyumlu strateji ve hedefler

ESG komitesi ile diğer kurullar arasında uyumlu bir strateji ve hedefler

belirlenmelidir. Bu, şirketin sürdürülebilirlik performansını artırmak için ortak bir vizyon oluşturmayı sağlar.

● Kaynak ve destek sağlanması

ESG komitesinin etkin çalışabilmesi için gerekli kaynak ve destek sağlanmalıdır. Bu, komite üyelerinin gereksinim duyduğu bilgi ve uzmanlık kaynaklarına erişimini içerebilir.

● Paydaş katılımı ve raporlama

ESG komitesi, paydaşların beklentilerini anlamak ve şirketin sürdürülebilirlik performansını raporlamak için etkili bir süreç geliştirmelidir. Bu süreç, paydaşların geri bildirimlerini dikkate alarak ESG stratejisinin geliştirilmesine ve uygulanmasına katkı sağlar.

● Eğitim ve bilinçlendirme

ESG konularında bilgi ve farkındalık düzeyini artırmak için eğitim ve bilinçlendirme programları düzenlenmelidir. Bu programlar, komite üyelerinin ve diğer kurul üyelerinin ESG konularına ilişkin güncel bilgilere sahip olmalarını sağlar.

Teknolojinin kurumsal yönetimdeki rolü

Teknolojinin kurumsal yönetim süreçlerine entegrasyonu, etkili ESG yönetimi için esastır. Yönetim kurulları, ESG verilerini toplamak, analiz etmek ve raporlamak için teknolojiyi kullanmalıdır; bu da bilinçli karar verme ve şeffaflık sağlar. Teknoloji, paydaş katılımını kolaylaştırabilir ve şirketin ortaya çıkan ESG riskleri ve fırsatlarla başa çıkma yeteneğini artırabilir.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın önemi

Sürdürülebilirliği ve kurumsal amaçları teşvik etmeye çalışan yönetim kurulları için çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (ÇEK) temel düşüncelerdir. Yönetim kurulları, ÇEK girişimlerine öncelik vererek karar alma süreçlerinde çeşitli bakış açılarının temsil edilmesini ve şirketin işgücünün hizmet ettiği toplumlara yansıtmasını sağlamalıdır. Çeşitli ve kapsayıcı bir kültür, yeniliği, dayanıklılığı ve uzun vadeli değer yaratımını teşvik eder.



TÜRKİYE'NİN



BORSA ARACI KURUMU

yf.com.tr



**Yatırım
Finansman**

TSKB

TÜRKİYE  BANKASI

Smart

GÜNEŞ TEKNOLOJİLERİ



World of Smart

“Şirketler ESG politikalarını oluştururken hukukçularla iş birliği yapmalı”



AV. ERSİN NAZALI

Nazalı Tax&Legal
Yönetici Ortağı

Nazalı Tax&Legal Yönetici Ortağı Av. Ersin Nazalı, ESG uygulamalarının multidisipliner bir kimliğe kavuştuğunu düşünüyor. ESG ile ilgili yurt dışında kısa aralıklarla yenilenen uygulama ve mevzuatların yanı sıra yurt içinde yapılan değişikliklerin de şirketleri yakından ilgilendirdiğini belirten Nazalı, “Bu değişiklikler, bildirim ve raporlama yükümlülüklerini de değiştiriyor ve artırıyor. Hukukçular bu noktada şirketlerin ESG uygulamalarında önemli bir rol oynuyor” diyor.

Ersin Bey sizi okurlarımıza yakından tanıtmak isteriz. Eğitiminiz ve kariyeriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?

2001 yılında lisans eğitimimi tamamladıktan sonra, uluslararası vergi ve muhasebe danışmanlığı yapan bir

şirket bünyesinde vergi bölümünde çalışmaya başladım. Daha sonra kamu kurumu serüvenim başladı ve Başbakanlık Teftiş Kurulu’nda Müfettiş Yardımcısı unvanıyla başlayan bu yolculukta uzman yardımcısı, hesap uzmanı ve vergi denetmeni unvanlarıyla görev aldım.

2012 yılından bu yana ise özel sektörde vergi danışmanı ve avukat olarak çalışıyorum. Kasım 2014’ten itibaren ise Nazalı Tax&Legal çatısı altında Yönetici Ortak olarak görev yapıyorum. Özetlemek gerekirse; vergi incelemeleri, vergi davaları, transfer fiyatlandırması, şirketlerin vergisel yönden yeniden yapılandırılması alanları başta olmak üzere, vergi konusundaki pek çok alanda danışmanlık hizmeti veriyorum.

Şirketinizin temel çalışma prensipleri nelerdir?

Dinamik, alanında uzman ve tecrübeli ekibiyle, kısa sürede birçok yerel ve

uluslararası şirket ile çalışan ofisimizin temel üstünlüğü, hukuk ile birlikte mali ve teknik konuların olası tüm boyutlarını bir arada değerlendirerek müşteri ve müvekkillerine tek çatı altında kapsamlı hizmet sunabilmesi.

“Birlikte, bilgiyle büyür” sloganı ile yola çıkan Nazalı Tax&Legal, sürekli araştırmaya ve sorgulamaya yönelik bir hizmet anlayışını ilke edinmiş olup, hizmet verdiği alanlarda aranan ve tercih edilen bir isim haline geldi.

“DEPARTMANLAR ARASINDA DENGE VE UYUM OLMALI”

Kurumsal yönetim ve ESG yaklaşımının hukuk dünyasındaki yeri nedir?

Günümüzde yaşanan gelişmeler neticesinde, hukuk departmanlarının, büroalarının “sürdürülebilirliğe” ne şekilde katkı sağlayacağı belirlenmesi ön plana çıkan konular arasında yer alıyor. Farklı departmanların iş birliği içerisinde çalışmasının gerekliliği açık olsa da; bu departmanlar arasındaki denge, sorunlar, çözümler ve hedeflerin neler olabileceğine dair bir yapı kurmak önem arz ediyor.

Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, ESG aktörlerinin giderek daha belirgin olmaya başladığını anlıyoruz. ESG'nin hukuk alanındaki artan önemi, farklı yasal sorumluluklar nedeniyle bildirim/raporlama yükümlülüklerindeki farklılıklar ve ESG uyumunun öznel doğası, yatırımcılar, tüketiciler ve düzenleyici kurumların sürdürülebilir ve etik iş uygulamalarını önemsemiş sağladı. Bu ilgi de şirketlerin ESG meselelerini stratejilerine ve operasyonlarına entegre olmaya yönelmesini sağlıyor.

Kurumsal yönetimde ESG'nin artan önemi sadece kâr maksimizasyonunun hedeflendiği, finansal değerlerin baş aktör olduğu dönemlerin yerini, bu faktörlerin toplumsal çıkarlara hizmet ettiği çift yönlü bir kazanç çarkına bıraktığı noktada artmaya başladı. Bunu birkaç başlıkla izah edebiliriz.

Birincisi marka değeri ile beraber güven ve itibar sağlanması. Özellikle kriz dönemlerinde, bu unsurların şirketi koruyucu bir işlev gördüğünü söylemek mümkün. Yalnızca olumlu sürdürülebilirlik politikaları çerçevesinden değil, şirketlerin faaliyetlerini devam ettiren negatif dışsallıkların şirket değerini olumsuz etkilemesine de bakmak gerekir.

İkinci olarak maliyet tasarrufunun sağladığı kârlılık geliyor. Çevresel boyutu ile sürdürülebilirlik ele alındığında, hammadde israfının azalması, daha az seviyede enerji tüketiminin gerçekleşmesi gibi gelişmelerle maliyet tasarrufu sağlanırken kârın da arttığı gözlemlenecektir.

Üçüncü fayda olarak da sermayeye ulaşımı kolaylaştırması geliyor. Sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşması, finansal kurumların yatırımcıları yönlendirdikleri şirketler bakımından da fark yaratıyor. Bununla beraber, “Özenli Sahiplik Kodu” gibi uygulamalar vasıtasıyla yatırımcılar, sürdürülebilir şirketlere yatırım yapma konusunda gönüllü oluyor.

“BİLDİRİM VE RAPORLAMA YÜKÜMLÜLÜKLERİ ARTIYOR”

ESG ile ilgili yasal yükümlülüklerin artması, ESG'nin hukuk bağlantısını da artırıyor diyebilir miyiz?

Elbette, önemli noktalardan birinin bildirim ve raporlama yükümlülükle-



ri olduğunu ifade edebiliriz. Kamuya açıklama yükümlülükleri, mevzuata uygunluk ve paydaş katılımı üç ana unsur olarak bu noktada ön plana çıkıyor. Avrupa Birliği'ndeki kamuya açıklama yükümlülükleri, Avrupa Birliği Şeffaflık Direktifi ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları gibi düzenlemelerle belirleniyor. Örneğin, AB'nin Non-Finansal Raporlama Direktifi, büyük şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını ve politikalarını açıklamalarını gerektiriyor. Bu kapsamda, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerine ilişkin bilgileri, stratejileri ve performanslarını paylaşmaları beklenir. Mevzuata uygunluk ise çevre düzenlemeleri, sosyal refah yasaları ve yönetim standartlarına uygunluğu içerir.

Şirketlere kurumsal yönetim ve ESG uygulamaları konusunda hangi hizmetleri veriyorsunuz?

Nazalı Tax&Legal olarak, ESG ve kurumsal yönetim uygulamaları konusunda farklı departmanlarımızla koordineli olarak gelişmeleri takip ediyoruz. Özellikle yurt dışındaki gelişmelerin takip edilmesi ve Türkiye'deki gelişmelerin hızlı bir şekilde müvekkil/müşterilerimizle paylaşılması noktasında ekiplerimiz emin adımlarla kendi dinamiklerini oluşturmaya devam ediyor.



Siz şirketinizde ESG uygulamaları kapsamında neler yapıyorsunuz?

10. yılımızı kutlayacağımız 2024 yılı içerisinde kurumsal yenilenme çalışmalarımız kapsamında ESG uygulamaları da gündemimizde yerini aldı. Bu kapsamda ofisimizin birden fazla departmanları NAZALI Tax&Legal'in 2025 stratejileri kapsamında çalışmalarına devam ediyor.

“KÜLTÜREL DEĞİŞİM, DENETİM VE ŞEFFAFLIĞI ARTIRMAK GEREKİYOR”

Türkiye hukuk sisteminin kurumsal yönetim ve ESG'yi teşvik etmek konusunda artı ya da eksileri var mı?

Türkiye'deki hukuk sistemi perspektifinden bakıldığında öncelikle yasal çerçeveleri incelemek bize doğru bir yol haritası sunacak. Türkiye, son yıllarda kurumsal yönetim alanında önemli adımlar attı. Bunlar arasında, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri de yer alıyor. Kurumsal Yönetim İlkeleri, Borsa İstanbul'da payları işlem gören şirketler için tavsiye edilen ve bu ilkelerden sapılması durumunda neden sapıldığının açıklanmasını gerektiren bir dizi uygulamayı içeriyor. Bu uygulamalarda pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölüm üzerinde duruluyor.

Geçtiğimiz aylarda da Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ve Sürdürülebilirlik Raporlama Kapsamının Belirlenmesine İlişkin Karar, Resmi Gazete'de yayımlandı. TSRS S1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler'in amacı bir işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili riskleri ve fırsatları hakkında genel amaçlı finansal raporların aslı kullanıcılarına işletmeye kaynak sağlamalarına ilişkin kararlar verirken faydalı olacak bilgileri açıklamasını zorunlu kılıyor. TSRS S2 İklimle İlgili Açıklamalar'ın amacı ise bir işletmenin genel amaçlı finansal raporların aslı kullanıcılarına işletmeye kaynak sağlamaya ilişkin kararlar alırken faydalı olacak, iklimle ilgili riskler ve fırsatlar hakkında bilgi açıklamasını zorunlu hale getiriyor.



Bu tür artı yönlerin yanı sıra ek-sik yönler bakacak olursak Türkiye'de bazı şirketlerin kurumsal yönetim standartlarına tam olarak uymakta zorlanabildiklerini söylememiz mümkün. Bunun nedenleri

arasında kültürel farklılıklar, denetim eksiklikleri ve şeffaflık eksiklikleri yer alıyor. Bu durum, ESG faktörlerinin etkin bir şekilde entegre edilmesini ve uygulanmasını engelleyebilir.

“ESG, ŞİRKETLERİN EVRİMİNİ TEMSİL EDİYOR”

Şirketlere ESG uygulamaları konusunda hangi önerilerde bulunursunuz?

ESG faktörleri, çevresel sürdürülebilirlikten sosyal sorumluluğa ve kurumsal yönetimdeki etiğe kadar şirketlerin operasyonlarını değerlendirmeye ve yönlendirme şekillerini değiştiriyor. ESG uygulamaları artık izole veya tamamlayıcı girişimler değil, iş stratejisinin temel bileşenleri haline geliyor. İş modeline entegre edilmeleri, şirketlerin faaliyet çevresi, toplum ve iç süreçlerine daha bilinçli ve sorumlu bir yaklaşımı yansıtıyor. Bu anlamda, ESG faktörleri, şirketlerin evrimini temsil ediyor. Bu kapsamda, şirketler, kurumsal sürdürülebilirlik planlarına çeşitli ESG eğilimlerini, uygulamalarını ve fikirlerini dahil etmeyi mutlaka düşünmelidir. Daha sorumlu ve sürdürülebilir tedarik zincirleri oluşturmak, iklim uyum önlemleri

uygulamak ve ürün bileşenlerini ve malzemelerini atmak veya geri dönüştürmek yerine yeniden kullanmayı amaçlayan döngüsel ekonomi modelini benimsemek atılabilecek örnek adımlar arasında yer alabilecektir.

Öncelikli olarak şirketinize uygun ESG stratejisi geliştirerek iç ve dış paydaşlardan geri bildirim almak, geliştirilmiş olunan stratejiyi besleyecektir. Akabinde çalışanlar, kurumsal yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, topluluk liderleri ile oluşturulan stratejideki paydaşları ilgilendiren konuları kendileriyle tartışarak süreci daha uygulanabilir bir boyuta taşımak mümkün olacaktır. Özetle, ESG uygulamalarının multidisipliner bir yapıya sahip olmaları nedeniyle şirketlerin bu uygulamalara uyum konusunda birçok meslek dalı ile iç içe ve dirsek temasında çalışması gerektiğini düşünüyorum.



ÖDÜLLÜ TASARIMLA
GELECEĞE DOKUNUN.



MULTIS

Design Türkiye Endüstriyel Tasarım Ödülleri'nde İyi Tasarım Ödülü kazanan MULTIS, tek bir dokunuşla aydınlatmaları, jaluzileri ve ısıtma-soğutma cihazlarını kontrol etmenizi sağlıyor. Evinize aydınlatmalı ve kişiselleştirilebilen ikonlarıyla konfor, krom ve siyah renk seçeneğiyle de şıklık katıyor.



ESG girişimlerinde insan kaynaklarının rolü



UĞUR KARABOĞA

Yenibirış Yönetici Ortağı

ESG kavramı ve sürdürülebilir istihdam arasındaki ilişki, iş dünyasında etik ve sürdürülebilir uygulamaların ön plana çıkmasını sağlar. İnsan kaynaklarının bu iki alan arasındaki köprü görevini yerine getirerek, iş gücü piyasasında pozitif bir değişim yaratma ve daha yeşil, daha adil bir gelecek inşa etme sorumluluğu bulunuyor. Çünkü İK, sürdürülebilir istihdam ve ESG ilkelerini stratejik olarak entegre ederek, şirketlerin sosyal ve çevresel zorluklara etkili çözümler üretmesine olanak tanır.

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG), iş dünyasında hızla yükselen bir yıldız olarak şirketlerin performansını değerlendirirken, finansal olmayan unsurları da ön plana çıkarıyor. İnsan kaynakları departmanları ise bu yeni paradigmada merkezi bir role sahip. Çünkü çalışanlar, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında ve şirket kültürünün dönüşümünde kilit taşı.

Şirketlerin çevresel ayak izlerini azaltma, sosyal etki yaratma ve etik yönetim ilkelerini benimseme çabaları, bugün artık itibar yönetiminin bir parçası olmanın ötesine geçti. Bu çabalar; yatırımcı kararlarını, müşteri tercihlerini ve yetenek kazanımını doğrudan etkileyen faktörler haline geldi. İnsan kaynakları (İK) profesyonelleri, bu yeni düzende çalışanların çevresel ve sosyal bilincini artırarak, yönetim uygulamalarını güçlendirirken, şirket stratejilerini şu üç temel ESG unsuru etrafında yeniden şekillendiriyor:

Çevresel yön

İK, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilinçlenmesini sağlayarak ve yeşil girişimleri teşvik ederek çevresel sürdürülebilirliğe önemli katkılarda bulunabilir. Bu,

enerji tasarrufu sağlayan ekipmanların kullanılmasını teşvik etmek, atık azaltma programları oluşturmak ve sürdürülebilir kaynak kullanımını desteklemek gibi eylemleri içerebilir.

Bugün küresel düzlemde İK'nın, birçok şirkette enerji verimliliği ve atık yönetimi konusunda çalışanları eğitmek ve motive etmek için önemli rol oynadığı görülüyor.

Sosyal bileşen

İK, işe alma ve geliştirme pratiklerinde çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyerek sosyal unsurlara katkıda bulunabilir. Çalışanların eşitlik, adalet ve saygı görmesini sağlamak, İK'nın odaklanması gereken önemli bir alan. Microsoft ve benzeri şirketler, İK tarafından yönlendirilen çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarıyla endüstriye örnek oluyor. Bu programlar, farklı kültürel ve sosyal arka planlardan gelen insanların bir araya gelerek yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmesini sağlıyor.

Yönetim ve etik

İK, etik kuralların oluşturulması, yönetim şeffaflığının sağlanması ve

yönetim yapılarının güçlendirilmesinde önemli bir rol oynuyor. Şirket içi etik eğitimler, liderlik geliştirme programları ve performans yönetim sistemlerinin etik standartlarla uyumlu olması, İK'nın yönetimdeki etkisini gösteren unsurların arasında yer alıyor. Örneğin, İK'nın şirketin kurumsal yönetim ilkelerini tanımlaması ve uygulaması, iş etiği ve uyumluluk konularında eğitimler düzenlemesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün teşvik edilmesine yardımcı oluyor.

İK uygulamalarında ESG'nin stratejik entegrasyonu nasıl olmalı?

İK, ESG ilkelerini işletme stratejilerine ve günlük operasyonlara entegre etmek için stratejik bir plan geliştirmelidir. Bu, işe alma süreçlerinden çalışan geliştirme programlarına, performans değerlendirme sistemlerinden çalışan ilişkileri yönetimine kadar geniş bir yelpazeyi kapsıyor. İK, şirketin ESG hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktör olarak, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve etik uygulamaları işletme kültürünün bir parçası haline getirebilir.

Küresel örnekler ve raporlar

Dünya genelinde birçok kuruluş, İK'nın ESG'deki rolünü belgeliyor. Dünya Ekonomik Forumu ve Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) gibi kuruluşlar, İK'nın ESG uygulamalarına katkısını vurgulayan raporlar yayımlıyor. Bu raporlar, İK'nın çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve etik yönetimde nasıl bir değişim aracı olabileceğini detaylandırıyor.

Zorluklar ve fırsatlar

İK'nın ESG alanında karşılaştığı zorluklar, işletme hedefleriyle ESG hedeflerini uyumlaştırma, ESG girişimlerinin etkisini ölçme ve çalışanların bu girişimlere olan bağlılığını sağlama gibi konularda yoğunlaşıyor. Ancak bu zorluklar, aynı zamanda İK için sürdürülebilir iş uygulamalarında liderlik yapma, kurumsal kültürde değişim yaratma ve şirketin genel itibarını güçlendirme fırsatları da sunuyor.

Çünkü İK, ESG ilkelerinin bir organizasyonda başarılı bir şekilde entegre edilmesinde merkezi bir role sahip. İK, stratejik planlama ve uygulama yoluyla çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve etik yönetimi teşvik ederek işletmenin genel başarısına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunabilir. ESG'nin karmaşıklıklarını anlamak ve bu ilkeleri iş uygulamalarına entegre etmek, gelecekte İK'nın rolünün daha da önemli ve etkili hale gelmesini sağlayacak.

Sürdürülebilir istihdam ve yeşil yakalılar: İK'nın yeni odak alanı

Sürdürülebilir istihdam, iş gücü piyasasında uzun vadeli, ekolojik olarak dengeli ve sosyal açıdan adil iş olanakları yaratılmasını hedefler. İnsan kaynakları departmanları da sürdürülebilir istihdam yaratma konusunda önemli bir rol oynar. Bu, hem mevcut işlerin daha yeşil ve sosyal olarak sorumlu hale getirilmesini hem de yeni sürdürülebilir işlerin yaratılmasını içeriyor. İK, sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik ederek ve çalışanların yeşil becerilerini geliştirerek bu dönüşüme öncülük edebilir.

ESG'nin karmaşıklıklarını anlamak ve bu ilkeleri iş uygulamalarına entegre etmek, gelecekte İK'nın rolünün daha da önemli ve etkili hale gelmesini sağlayacak.

Yeşil yakalı iş gücü ve İK'nın rolü

Yeşil yakalı iş gücü, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen sektörlerde çalışan kişileri ifade ediyor. Bu sektörler, temiz enerji, su yönetimi, atık yönetimi ve sürdürülebilir tarım gibi alanları kapsıyor.

İK, yeşil yakalı çalışanları işe alma, eğitme ve geliştirme konusunda kritik bir rol oynayarak, şirketlerin çevresel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Bu süreç ise yeşil becerilere sahip çalışanların tanımlanması, işe alınması ve bu becerilerin geliştirilmesi için eğitim programlarının tasarlanmasını içeriyor.

Sürdürülebilir istihdam stratejileri

İK, sürdürülebilir istihdam stratejilerini geliştirirken, iş sürekliliği, çevresel etki azaltımı ve sosyal sorumluluk gibi faktörleri mutlaka dikkate almalı. Bu stratejiler, çalışanların sürdürülebilirlik bilincini artırmak, çevre dostu iş pratiklerini benimsemek ve sosyal sorumluluk projelerine katılımı teşvik etmek için tasarlanabilir.

Örneğin İK, çalışanlarına çevresel sürdürülebilirlik konusunda eğitimler sunarak ve iş yerinde yeşil girişimleri destekleyerek sürdürülebilir istihdam stratejilerini hayata geçirebilir.

Yeşil yakalılar için iş gücü geliştirme

Yeşil yakalı işler için iş gücünü geliştirmek, İK'nın üzerinde durması gereken bir başka önemli alan. Teknik becerilerin yanı sıra çevresel bilinci ve sürdürülebilirlikle ilgili becerilerin geliştirilmesini içeriyor. İK, yeşil yakalı çalışanlar için mesleki eğitim programları, kariyer geliştirme fırsatları ve sürekli öğrenme ve gelişim programları sunarak bu alandaki ihtiyaçları karşılayabilir.



Sürdürülebilir istihdam ve yeşil yakalı iş gücü, günümüzün iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanıyor.

İK departmanları, sürdürülebilir istihdam stratejilerini ve yeşil yakalı iş gücü geliştirme programlarını uygulayarak, hem şirketin çevresel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir hem de daha yeşil ve adil bir iş dünyasının oluşumuna öncülük edebilir. Bu süreçte, İK'nın stratejik planlama, işe alma, eğitim ve çalışan gelişimi gibi temel işlevlerini yeniden tanımlaması ve genişletmesi gerekiyor.

ESG kavramı ve sürdürülebilir istihdamın ilişkisi

ESG, şirketlerin çevresel ayak izlerini, sosyal katkılarını ve yönetim pratiklerini değerlendirme sürecidir. Sürdürülebilir istihdam ise ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin dengeli bir şekilde ele alınmasıyla, uzun vadeli iş olanaklarının yaratılması ve korunması anlamına geliyor.

Bu iki kavram, iş dünyasının daha sorumlu ve sürdürülebilir bir şekilde hareket etmesini sağlamak için birbirleriyle sıkı sıkıya bağlantılı olmasını gerektiriyor.

ESG'nin iş gücüne etkileri

ESG çerçevesinin iş gücü üzerindeki etkisi, çalışma koşullarını, çalışan

haklarını ve iş etiğini kapsar. Çevresel boyut, iş yerinde sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi ve yeşil işlerin desteklenmesi anlamına gelir. Sosyal boyut, çalışanların sağlık ve güvenliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile toplulukla etkileşim gibi konuları ele alır. Kurumsal yönetim ise, şirketin yönetim yapısını, etik standartlarını ve şeffaflığını içerir.

Sürdürülebilir istihdam ve ESG arasındaki sinerji

Sürdürülebilir istihdam, ESG'nin sosyal ve çevresel bileşenleriyle doğrudan ilişkilidir. Şirketler, ESG taahhütlerini yerine getirirken, sürdürülebilir iş pratikleri geliştirme, eşit iş olanakları sağlama ve ekonomik büyüme ile çevresel koruma arasında denge kurma sorumluluğuna sahiptir. İK, bu taahhütleri yerine getirirken, sürdürülebilir iş gücü geliştirme stratejilerini benimsemeli ve yeşil becerilerin geliştirilmesini teşvik etmelidir.

İK'nın ESG ve sürdürülebilir istihdam stratejilerindeki rolü

İK departmanları, ESG ilkelerini benimseyerek ve sürdürülebilir istihdam yaratma stratejilerini uygulayarak şirketin genel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Bu, işe alma ve eğitim programlarından çalışanların refahına kadar geniş bir yelpazeyi kapsıyor.

İK, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal adalet ve etik yönetim ilkelerini şirketin insan kaynakları stratejilerine entegre ederek, iş gücünün sürdürülebilir ve etik bir şekilde yönetilmesini sağlar.

İnsan kaynaklarının ESG süreçlerine daha başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için atılması gereken adımlar şunlar:

● ESG hedeflerini belirleme ve entegrasyon

İK, şirketin genel ESG hedefleriyle uyumlu insan kaynakları stratejileri geliştirmelidir. Bu, şirketin çevresel, sosyal ve yönetim hedeflerini anlamak ve bu hedeflere ulaşmak için İK politikalarının ve uygulamalarının nasıl uyarlanması gerektiğini belirlemeyi içerir.

● Eğitim ve farkındalık

İK ekipleri, ESG konularında eğitim sağlamalı ve tüm çalışanlara ESG'nin önemi ve şirketin sürdürülebilirlik hedefleri hakkında bilgi vermeli, bu sayede çalışanların ESG girişimlerine katılımını ve bu konulardaki farkındalıklarını artırmalıdır.

● Çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etme

İK, işe alma ve terfi süreçlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı artırarak, çeşitli arka planlardan gelen çalışanları destekleyen bir iş yeri kültürü oluşturmalıdır. Bu, geniş bir perspektif yelpazesi sağlayarak inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik eder.

● Performans yönetimi ve teşvik sistemlerini uyumlaştırma

İK, çalışan performans değerlendirme ve teşvik sistemlerini şirketin ESG hedefleriyle uyumlu hale getirmelidir. Çalışanların ESG ile ilgili hedeflere ulaşmasını ödüllendiren teşvikler, bu hedeflere ulaşmada motivasyon sağlar.

● Sürdürülebilir iş uygulamalarını destekleme

İK, iş süreçlerini ve uygulamalarını daha sürdürülebilir hale getirmek için politikalar geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu, uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri gibi uygulamaları içerebilir, aynı zamanda iş yerinde kaynakların etkin kullanımını ve atık azaltımını teşvik eder.

● Paydaşlarla iş birliği

İK, ESG konularında ilerleme kaydetmek için şirketin içindeki ve dışındaki paydaşlarla iş birliği yapmalıdır. Bu, sivil toplum kuruluşları, yerel topluluklar ve tedarik zinciri ortakları ile ortaklıklar kurmayı içerebilir.

● İzleme ve raporlama

İK, ESG çabalarının etkisini izlemeli ve raporlamalıdır. Bu, şirketin ESG performansını düzenli olarak değerlendirmeyi ve ilerleme kaydedilmesi gereken alanları belirlemeyi içerir.

Bu adımlar, İK'nın ESG süreçlerine başarılı bir şekilde uyum sağlamasına ve şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Bu süreçte, İK'nın proaktif, yenilikçi ve stratejik bir yaklaşım benimsemesi önemlidir.



LOGO

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



“Yönetim kurulları sürdürülebilirlik ve enerji dönüşümünü yönetecek deneyime sahip olmalı”



GÜNEY DEVRİM İLDİRİ

Nynas Türkiye, Orta Asya CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi

Öncelikle sizi yakından tanıyabilir miyiz?

Kendimi, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa, Orta Doğu, Azerbaycan ve Kazakistan'da geniş deneyime sahip bir yönetici ve yönetim

kurulu üyesi olarak tanımlayabilirim. 1991'de Galatasaray Lisesi'nden mezun olduktan sonra, İstanbul Teknik Üniversitesi Mekanik Mühendisliği lisans programını bitirdim. Yüksek lisans eğitimimi Boğaziçi Üniversitesi ve Austin Texas Üniversitesi'nde tamamladım.

Dünyanın en büyük naftenik yağ ve bitüm üreticisi olan Nynas'ın Türkiye ve Orta Asya'dan sorumlu CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi Güney Devrim İldiri, sürdürülebilirlik ve enerji dönüşümünün tüm şirketlerin en önemli işlerinden biri olduğunu söylüyor. Sürdürülebilirlik için daha fazla yatırım yapılması gerektiğini buna karşın atılan adımların yeterli olmadığını belirten İldiri, “Ülkelerin yanı sıra şirketler de bu sürecin bir parçası. Bir şirketin sürdürülebilirlik çalışmalarını başarılı bir şekilde yönetebilmesi için yönetim kurullarında bu konuda deneyimli ve eğitilmiş isimler olmalı” diyor.

25 yıllık meslek hayatıma ABD'de başladım. Halen Nynas AB'de Türkiye ve Orta Asya'dan sorumlu CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyorum. Daha öncesinde, aralarında ExxonMobil ve Socar'ın da bulunduğu muhtelif enerji şirketleri için çalıştım. Kariyerim boyunca ağırlıklı olarak petrol ve elektrik sektörlerinde, Doğu Akdeniz, Orta Asya, Balkanlar ve Orta Doğu gibi bölgelerden sorumlu olduğum çalışmalar yürüttüm.

İş hayatım dışında Galatasaray Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde ve Koç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde enerji dönüşümünü ve planlamasını odağına alan dersler veriyorum, çeşitli mesleki, eğitim ve sivil toplum kurumlarında yönetim ve danışma kurulu üyeliği yapıyorum.

CEO'lüğünü üstlendiğiniz Nynas şirketi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Nynas, İsveç menşeli naftenik yağ ve bitüm üreticisi uluslararası bir petrol şirketi. Diğer petrol şirketlerinden farklı olarak, petrolü yakmayı değil, kullanmayı tercih ediyoruz. Nynas, büyüyen küresel pazar için özel naftenik yağları ve bitümü araştırıyor, üretiyor ve tedarik ediyor.

Petrol piyasasında Nynas ismi, ilk olarak 1928 yılında duyuldu. Kurucumuz Axel Axelsson Johnson, araç sahipliğinin etkisinin ne olacağını daha erken fark ederek 1930'ların başında yeni bir tesise yatırım yapmış. Bu tesis, Nynas'ın 1981'e kadar yürüttüğü ulusal benzin istasyonları ağının başlangıcı oldu. İlerleyen dönemlerde enerji krizinin çıkması sonucu, yeni stratejinin önemli bir aşaması, Antwerp'te bir rafinerinin satın alınması ve daha sonraki dönemde, Dundee ve Eastham'daki rafinerilerin 1992'de Nynas bünyesine katılmasıydı. Bu, Nynas'ın özel ürünlere ayrı bir odaklanmayla Avrupa bitüm pazarında lider tedarikçilerden biri olmasını sağladı. Bugün itibarıyla Avrupa ve Güney Amerika'da üretim tesislerimiz ve dünyanın 30 farklı ülkesinde ofislerimiz mevcut. Nynas olarak, sahip olduğumuz geniş lojistik ağıımız sayesinde, müşterilerimizin tüm dünyaya yayılmış proje sahalarına, sorunsuz bir şekilde teslimat yapabiliyoruz. Nynas Türkiye olarak, faaliyet göstermeye başladığımız 1999 yıllarından beri trafo yağları sektöründe pazar lideriyiz.

"1.5 DERECE HEDEFİNE ULAŞMAK İÇİN ACELE ETMELİYİZ"

Enerji sektörü sürdürülebilirlik ve ESG uygulamaları kapsamında önemli bir yere sahip. Dünyada fosil yakıtların sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamındaki yeri nedir?

Ukrayna'daki savaş ve ardından patlak veren enerji krizi nedeniyle son iki yıl-



da enerjiye yaklaşım bir hayli değişti. Enerji güvenliği, enerjinin uygun maliyetli oluşu ve endüstriyel rekabet gücü, artık sürdürülebilirlik kadar önemli hale geldi. Enerji geçişi sürecinde, maliyetlerdeki değişim ve bu değişimin yarattığı belirsizlik, teknolojik ilerlemeler ve politikalarındaki gelişmeler dahil olmak üzere pek çok değişken ve karşılıklı bağımlılık unsurları enerji görünümünü doğrudan etkiliyor.

Günümüzde, enerji dönüşümü hızlanıyor ancak önümüzde hâlâ son derece belirsiz bir yol var. Teknolojinin, politikaların ve insanların alışkanlıklarının ne şekilde değişeceğini tahmin etmek zor. Bu öngörülemezlik hali, yatırımların planlanmasını zorlaştırıyor. Karar vericiler için, emisyonları azaltmaya yönelik uzun vadeli hedeflerle ekonomik büyümeye yönelik kısa vadeli ihtiyaçlar arasında denge kurmak zorlayıcı oluyor. Teknolojik değişimin hızı veya politikaların ne kadar katı bir şekilde uygulandığı gibi farklı faktörlere göre farklı senaryolar ürettik. Ancak karbon emisyonları çok azalsa bile McKinsey ve Uluslararası Enerji Ajansı raporlarına göre hâlâ 1,5 - 2°C arasında bir ısınma olacağı öngörülüyor. Yani her koşulda hedeflenen 1,5°C sınırının üzerinde kalıyoruz. 1,5°C hedefine ulaşmak için özellikle önümüzdeki 10 yıl içinde emisyonları çok daha hızlı azaltmamız gerekiyor.

Mevcut gidişat, 2030 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşmanın olası olmadığını gösteriyor. Azaltım çabaları tek başına yeterli değil; adaptasyon da

gerekli. Adaptasyon çözümleri, iklim değişikliğini yönetmek için hayati öneme sahip. Ancak COP28'in sonuçları, bu alanda yeterli kaynak ayrılmadığını gösteriyor. Küresel liderler, adaptasyon çabalarını destekleme ve finanse etme konusunda daha kararlı adımlar atmalı.

COP28'in ardından, küresel iklim eyleminin yönü belirlenirken, gözler COP29 zirvesine çevrildi. Bakü'de düzenlenecek bu kritik zirve, iklim değişikliğiyle mücadelede önemli bir fırsat sunacak ve COP28'de belirlenen hedeflere ulaşılması için kararlı adımların atılmasını sağlayacak. Bakü'nün ev sahipliği yapacak olması, Azerbaycan'ın iklim değişikliği konusundaki taahhütlerini ve liderliğini sergilemesi açısından büyük bir öneme sahip. BAE'nin başkanlığını devralacak olan Azerbaycan, COP sürecine etkin bir şekilde katılacak ve iklim eyleminin hız kazanması için gerekli ortamı oluşturacak.

"FOSİL YAKITLARA OLAN TALEP 2040'A KADAR SÜRECEK"

Fosil yakıtlar yol açtıkları karbon salınımı nedeniyle hedef tahtasında. Sizce fosil yakıtların kullanımının sıfırlandığı bir dünya ne zaman görülebilir?

Dünyanın fosil yakıtlara olan talebi, 2030 yılında zirveye ulaşacak. Kömür kullanımı elbette düşecek, ancak doğal gaz ve petrol önümüzdeki yıllarda artacak ve onlarca yıl boyunca dünyanın enerji karışımının önemli bir parçası olmaya devam edecek. Büyük piller alanında daha fazla ilerleme kaydedene kadar yenilenebilir enerji üretiminin dengelenebilmesi için doğal gaza yüksek talep olacak.

Talep artışının 2040 yılına kadar sürmesi beklenirken, bunun ne hızda ve ne şekilde gerçekleşeceği senaryoya göre değişiklik gösteriyor. Bazı senaryolar, ihtiyatlı ve istikrarlı bir büyüme öngörürken, diğerleri elektrifikasyon ve yenilenebilir enerjinin daha hızlı ilerlemesi neticesinde keskin düşüşler bekliyor. Petrolde ise toplam talep, önümüzdeki 10 yıl içinde artmaya devam edecek ve 2030'dan sonra azalmaya başlayacak. Ancak bunun ne kadar düşeceği senaryoya bağlı olarak değişiyor. Düşen hız senaryosuna göre, elektrikli otomobillerin daha yavaş benimsenmesi ve havacılık, denizcilik ve kimya sektörlerinde alternatif



yakıtların daha az kullanılması nedeniyle petrol talebi aynı dönemde yalnızca yüzde 3-5 oranında azalacak.

“HEDEFİMİZ 2050’DE KARBON NÖTR OLMAK”

Şirketinizin bu alanda yürüttüğü çalışmalar hakkında bilgi verebilir misiniz? Sürdürülebilirlik ve Ar&Ge çalışmalarınızın sonunda hangi rakamsal çıktılara ulaştınız?

Konu petrol olduğunda, akla ilk gelen sözcük sürdürülebilirlik olmuyor. Nihayetinde her gün milyonlarca varil petrol kullanıyoruz ve bunun büyük bir kısmı da kaybolup gidiyor. Ancak Nynas olarak, bizim çok farklı bir yaklaşımımız var. Evet, biz de sınırlı bir kaynak olan petrolü kullanıyoruz fakat biz yakıt üretmiyoruz. Bunun yerine petrolden, uzun kullanım ömrüne sahip sürdürülebilir ürünler elde ediyoruz. Bu öncü yaklaşımı, yatırım kararlarından günlük operasyonlara kadar biyolojik bazlı sürdürülebilirliği bir öncelik haline getirerek destekliyoruz. Yeni stratejimiz kapsamında, 2030’a kadar emisyonları azaltma ve 2050’ye kadar tamamen iklim nötr hale gelme hedefine ulaşmak üzere önemli adımlar atıyoruz. Bu çabalar, biyolojik bazlı ve yeniden rafine edilmiş özel ürünlerin piyasaya sürülmesi gibi geniş bir yelpazede gerçekleştirilen çalışmaları içeriyor.

Ürün portföyümüzde yer alan ve önemli bir inovasyonu temsil eden NYTRO BIO 300X, uzun yıllara dayanan yoğun araştırmaların bir ürünüdür. Bu yüzde 100 yenilenebilir ve biyolojik olarak parçalanabilir yalıtım sıvısı, ultra düşük viskozitesi ile etkili bir soğutma performansı sunuyor. Diğer bir inovatif ürünümüz olan NYTRO® RR 900X, Nynas’ın döngüsel üretim modelinin öne çıkan bir örneğini sunmaktadır. Eşsiz rafine etme teknolojisi sayesinde, müşterilere saf trafo yağına kıyasla kullanım ömrü boyunca en az yüzde 70 daha az sera gazı emisyonu sağlayan birinci sınıf bir trafo sıvısı sunuyoruz. Bu ürün, sadece kaynak tasarrufuna katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda sera gazı emisyonlarını önemli ölçüde azaltarak çevresel sürdürülebilirlik konusunda çığır açıcı bir adımı temsil ediyor.



“YÖNETİM KURULLARINA DESTEK ŞART”

Sürdürülebilirlik ve enerji dönüşümü konularında şirketlerin geleceğe yönelik stratejilerini belirlerken, yönetim kurullarının rolü nedir?

Geleceğe yönelik bir bakış açısıyla, iş dünyasının dönüşümüne odaklanırken, şirketlerin ve yönetim kurullarının rolü giderek daha belirleyici hale geliyor. Özellikle enerji sektöründe, sürdürülebilirlik ve yenilik odaklı stratejilere olan ihtiyaç, şirketlerin iş yapma şekillerini derinden etkiliyor. Bu noktada, yönetim kurullarının ve üst düzey yöneticilerin, geleceği şekillendirecek bilimsel hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken stratejileri oluşturması gerekiyor. Enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik konularında derinlemesine bilgi sahibi olan kişilerin yönetim kurullarına dahil edilmesi daha etkin bir adım olacaktır.

Ancak bugünün yönetim kurullarında, bu dönüşümü yönlendirecek yeterli deneyim ve bakış açısına sahip üyelerin bulunmadığı bir gerçek. Bu durumu düzeltmek ve şirketlerin geleceğe hazırlanmasına yardımcı olmak için yönetim kurulu danışmanlarının ve üyelerinin profilinin gözden geçirilmesi gerekiyor. Yeni üyelerin alın-

ması veya mevcut üyelerin eğitilmesi yoluyla, enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik konularında derinlemesine bilgi sahibi olan kişilerin yönetim kurullarına dahil edilmesi önemli bir adım olacaktır.

Bu dönüşüm sürecinde, iş birliği de kritik bir öneme sahip. Şirketler, sadece kendi içlerinde değil, aynı zamanda tedarikçileri ve iş ortaklarıyla da yakın bir işbirliği içinde olmalı. Sürdürülebilirlik odaklı tedarik zincirleri kurarak, enerji verimliliğini artırmak ve karbon ayak izini azaltmak için birlikte çalışmalı. Ayrıca endüstriyel iş birlikleri ve ortak girişimler aracılığıyla, yenilikçi çözümler geliştirmek ve geleceğin enerji ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmelidir.

Geleceğin iş dünyasında başarılı olmak, sadece mevcut durumu değil, aynı zamanda geleceği de görebilmeyi gerektiriyor. Bu nedenle, şirketlerin ve yönetim kurullarının, enerji dönüşümünün getirdiği yeni riskleri erken tanıyıp doğru önlemleri alarak, aynı zamanda ortaya çıkan fırsatları da yakalamaları kritik bir öneme sahip. Ancak bu süreçte hızlı kararlar vermek kadar, dikkatli ve stratejik bir şekilde hareket etmek de gerekiyor. Bu sayede, iş dünyası hem dönüşümüne ayak uydurabilir hem de geleceğin getirdiği fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilir.

İnsan Kaynaklarında tüm süreçleri Yenibiriş ile çözün!

İstihdamda işe alımdan yetenek projelerine kadar uçtan uca çözümler üretiyoruz

Hemen İletişime Geçin



Aile şirketleri, geleceklelerini “aile ofisleri” ile kurguluyor



ÖZGE DOĞAN

Karman Beyond
Aile Ofisi Kurucusu

Özge Doğan, ailesinin servetini yönetme sorumluluğunu aldığında Türkiye’de “aile ofisi” olmadığını fark etmiş. Bu eksikliği gidermek için ülkenin ilk bağımsız ve profesyonel aile ofisini kuran Doğan, “Aile ofisleri; ailenin hedeflerini, değerlerini ve dinamiklerini merkeze alır ve kişiselleştirilmiş çözümler sunar. Ailenin varlıklarını korumayı, büyütmeyi ve bir sonraki nesile aktarmayı amaçlar” diyor.

Aile ofisi kavramı neyi ifade ediyor?

Servet sahibi her ailenin benzersiz bir potansiyeli vardır. Bu potansiyeli keşfedip doğru kullanabilen aileler servetlerini korur ve gelecek kuşaklara aktarır. Aile ofisi kavramı, bireylere ve ailelere hizmet veren uzmanlaşmış servet yönetimi danışmanlık firmasını ifade eder. Varlık yönetimini bütünsel bir yaklaşımla ele alan aile ofisleri, geleneksel finansal servislerin ötesine geçer. Finansal planlama, yatırım yönetimi, gayrimenkul planlaması ve veraset planlaması da dahil olmak üzere geniş bir hizmet yelpazesinde faali-

yet gösterir. Aile ofisleri; ailenin hedeflerini, değerlerini ve dinamiklerini merkeze alır ve kişiselleştirilmiş çözümler sunar. Ailenin varlıklarını korumayı, büyütmeyi ve bir sonraki nesile aktarmayı amaçlar. Aileler, bir aile ofisinin uzmanlığı ve kaynakları sayesinde varlık yönetiminin karmaşıklığını etkili bir şekilde yönetebilir, gelecek için plan yapabilir ve sonraki nesiller için miraslarını güvence altına alabilir.

Bu yaklaşımın dünyadaki gelişimini anlatır mısınız? Ne zaman, hangi ihtiyaçlar nedeniyle ortaya çıktı ve nasıl gelişti?

Aile ofisi konseptini ilk olarak soylu ailelere ve kraliyet ailesine hizmet etmek üzere Avrupa’da görüyoruz. Bu ilk ofisler, kendilerine aile ofisi adını vermeseler de varlıklı ailelerin mali işlerini ve mülklerini yönetmişler. Ardından bu yapılar, sanayi devrimi sırasında ailelerin gelişen sektörlerden önemli miktarda sermaye biriktirmesiyle daha da gelişmiş. Bugün servetin yönetilmesinde ve zamanın değişen ekonomik ortamına uyum sağlanmasında önemli bir rol oynuyorlar.

Bugünkü adıyla tekli aile ofisleri ise Amerika Birleşik Devletleri’nde 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıktı. İlk olarak Morgan Ailesi, House of Morgan’ı kurmuş ancak aile ofisi kavramını ilk kez resmi olarak Rockefeller

K•B

KARMAN BEYOND

Ailesi kullanmış. 2000'li yıllara geldiğimizde ise birden fazla aileye hizmet vermek üzere çoklu aile ofisleri kuruluyor. Günümüzde Asya, Avrupa, Orta Doğu ve Amerika'da pek çok köklü aile, sahip oldukları serveti aile ofisleri aracılığıyla yönetiyor. 2024 itibarıyla dünya genelinde 10 bini aşkın tekli aile ofisi (SFO) ve 5 bini aşkın çoklu aile ofisi (MFO) bulunuyor.

Aile ofisi şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından nasıl bir fonksiyona sahip?

Dünya çapında işletmelerin yüzde 90'ı aile şirketleri tarafından yönetiliyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 95'lerde. Dolayısıyla aile faktörünü kurumlardan ayırtmamız pek mümkün değil. Kurumsal yönetim açısından bakacak olursak; aile ofisleri, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve uzun vadeli sürdürülebilirliği hedefliyor. Dahası, aile dinamiklerinin yönetilmesi özellikle aile üyelerinin aile şirketlerinde yer aldığı senaryoda çok daha önemli hale geliyor. Aile ofisleri, tarafsız ve objektif bir bakış açısı sağlayarak açık iletişimi kolaylaştırıyor. Bu sayede de şirketlerin sürdürülebilirliğine katkısı büyük oluyor.

“AİLEMİN İHTİYAÇLARI İŞE DÖNÜŞTÜ”

Türkiye’de bu disiplinin geçmişi hakkında bilgi verebilir misiniz? Karman Beyond’u kurmaya nasıl karar verdiniz?

Türkiye’de aile ofisi kavramı Batı ülkelerine göre nispeten yeni. Cumhuriyetimizin 100. yılını geride bıraktığımızı düşünürsek bu ihtiyacın henüz olgunlaşıyor olması çok doğal. Türkiye’nin önde gelen aileleri arasında profesyonelce yönetilen tekli aile ofislerine veya CEO ofis olarak geçen yapılara rastlamak mümkün ancak birden fazla aileye hizmet vermek üzere kurulan ilk bağımsız ve profesyonel aile ofisi 2021 yılında Karman Beyond oldu diyebiliriz. Ailelerimizi yakından tanıyarak ihtiyaçlarına yönelik doğru uzmanlıkları bir araya getiriyor, global bir bakış açısıyla stratejik servet yönetimi danışmanlığı veriyoruz.

Benim hikayem ise kendi ailemin ihtiyaçları doğrultusunda gelişti. Hukuk eğitimimi tamamladıktan sonra çalışma hayatına atıldım. Bir yandan da ailemin gereksinimleri doğrultusunda gayrimenkul uzmanları, finansal kurumlar, sigortacılar gibi pek çok hizmet sağlayıcısıyla konuşurken buldum kendimi. Belirlediğimiz strateji doğrultusunda aile varlıklarımızın yönetilmesi ve çeşitlendirilmesi adına farklı danışmanlar ve kurumlarla yollarımız kesişti. Bu sürecin bir merkezden yürütülmesi ihtiyacı doğdu ancak bu hizmeti sağlayan tek bir kaynak bulamadık. Haliyle de ailem ile danışmanlar ve kurumlar arasında bir köprü oldum. Bu yönetim şeklinin ne kadar verimli ve gerekli olduğuna kendi ailem üzerinde şahit olduktan sonra da bu yapıyı kurmaya karar verdim.

“20 YILDA 85 TRİLYON DOLAR BİR SONRAKİ NESİLE GEÇECEK”

Siz yeni nesil bir lider olarak kendinizi kurduğunuz bu yapı içerisinde nasıl konumlandırıyorsunuz?

Karman Beyond’u kurmak sadece kendi ailemde değil, çevremde de

gördüğüm bir ihtiyacın giderilmesi içindi. Ancak aile ofisi, farklı uzmanlıklara ve bakış açılara sahip profesyonellerin bir arada bulunması gereken bir yapı. Ben bu yapıda ailelerle iletişimi sağlayan pozisyonu üstleniyorum. Önümüzdeki 20 yıl içerisinde dünyada yaklaşık 85 trilyon doların bir sonraki nesile geçmesi bekleniyor. ‘Baby Boomers’ olarak tanımlanan serveti sıfırdan oluşturan bir nesilden bayrağı devralıyoruz. Bu sürecin doğru yönetilmesi, uzmanlığın yanı sıra aileyi anlamak, dinamikleri kavramaktan geçiyor. Aynı zamanda ailenin varlık yönetimi stratejisini hazırlarken; bağımsız, tarafsız ve profesyonel bir bakış açısıyla yaklaşmak için püf noktalarından biri. Haliyle aile ve Karman Beyond arasında bir köprü olma görevi de bana düştü. Benim de temsil ettiğim bu kuşak talep eden, hesap soran ve seçeneklerinin farkında olan gençlerden oluşuyor. Kurucuların deneyimleri ile bir sonraki neslin getirdiği yenilikleri harmanlamak aileler için sürdürülebilir başarının anahtarı olacak.

Aile ofislerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle örtüşen yönleri nelerdir?

Aile ofisleri hesap verebilirlik, şeffaflık ve risk yönetimi açısından kurumsal yönetim ilkeleriyle benzerlikler taşır. Her ikisi de paydaşların çıkarlarını korumak ve uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamak için etkili yapılar ve profesyonel süreçler oluşturmayı amaçlar bu sebeple aile ofisleri kurumsal yönetim ilkelerini destekler diyebilirim.

DÜNYACA ÜNLÜ AİLELER İSTANBUL’A GELİYOR

Mayıs ayında bu konuyla ilgili Türkiye’de bir etkinlik düzenleyeceksiniz. Bu etkinlikle ilgili bilgi verebilir misiniz? Hangi konular konuşulacak, kimler katılacak?

Pek çok ülkede her yıl aile ofisi forumları düzenleniyor ancak henüz Türkiye’de böyle bir etkinlik yapılmadı. Karman Beyond olarak 13 yıldır Dubai, Singapur Londra, New York, Zürih gibi şehirlerde aile şirketleri ve aile ofisleri ca-

miasının en prestijli etkinliklerine imza atan Prestel and Partner ile bir araya geldik. 29-30 Mayıs’ta İstanbul’da aile şirketlerinin geleceği, yatırım ve miras planlaması, servetin etkili yönetilmesi gibi konuları konuşacağız. John Adams Morgan, Anthony Rothschild gibi isimlerin de aralarında bulunduğu aileleri ülkemizde ağırlayacağımız için heyecanlıyım. Türkiye’den katılan ailelerimizle keyifli bir ilke imza atacağız.

Organize gıda perakende sektöründe sürdürülebilirlik, fırsatları da beraberinde getiriyor



KUTAY KARTALLIOĞLU

CarrefourSA CEO'su

Sürdürülebilirlik adına hayata geçirilen her çalışmanın değer ekosistemi yarattığına inanıyoruz. Bu ekosistemin içerisine tedarikçilerden çalışanlara, üreticilerden müşterilere kadar tüm paydaşları dahil etmek gerekiyor. Doğru atılan adımlarla organize gıda perakende sektörünün sürdürülebilirliğini hep birlikte sağlayabiliriz.

Sürdürülebilirlik adına hayata geçirilen her çalışmanın değer ekosistemi yarattığına inanıyoruz. Bu ekosistemin içerisine tedarikçilerden, çalışanlara, üreticilerden müşterilere kadar kısacası tüm paydaşları dahil etmek gerekiyor. Doğru atılan adımlarla organize gıda perakende sektörünün sürdürülebilirliğini hep birlikte sağlayabiliriz.

Tarladan sofraya uzanan, gıda zincirinin en önemli halkası olan organize gıda perakende sektörü, büyük bir dönüşümün içerisinde. Bu dönüşümün en önemli adımı ise sürdürülebilirlik.

Artan nüfus, değişen iklim koşulları ve sınırlı kaynaklar, gıda üretiminin ve gıda perakende sektörünün sürdürülebilir hale gelmesi üzerindeki önemini her geçen gün artırıyor. Çünkü sürdürülebilirlik, sadece doğanın geleceği ile sınırlı kalmıyor. Her gün binlerce insanın sofrasına, evine ve hayatına dahil olan bir sektörün dinamikleri içerisinde sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan ele almamız gerekiyor. Çevresel açıdan bakıldığında gıda

perakendeciliği sera gazı emisyonları, su kullanımı, atık üretimi ve biyolojik çeşitlilik kaybı gibi önemli ve önlenmesi gereken başlıklarla mücadele etmek zorunda. Sosyal açıdan bakıldığında sektöre adil çalışma koşulları, gıda güvenliği ve gıda erişimi gibi konularda önemli bir sorumluluk taşıyor. Ekonomik açıdan ele aldığımızda da sürdürülebilir gıda perakendeciliği, uzun vadeli kârlılık, tedarik zinciri güvenliği ve tüketici memnuniyeti gibi faydalar sağlamakla yükümlü kılınıyor.

Organize gıda perakende sektöründe sürdürülebilirliği devamlı kılmak için markaların üzerine düşen görevlerin başında ise şunlar geliyor:

- Sürdürülebilir ürünlerin satın alınmasını ve üretilmesini desteklemek,
- Enerji verimliliğini maksimum seviyeye çıkarmak,
- Atık yönetimini doğru gerçekleştirmek,
- Su tasarrufunu yönetmek,
- Sürdürülebilir taşımacılıkla lojistik faaliyetleri kontrol etmek,
- Sosyal sorumluluk projeleriyle topluma ve çevreye fayda sağlamak.

Sürdürülebilirlik üç ayaklı bir masa

Biz de Türkiye'nin öncü organize gıda perakendecisi olarak, 30 yıldır doğrusunu pusula edindiğimiz bir

yolculuğun içindeyiz. CarrefourSA olarak sürdürülebilirlik anlayışımız, en doğru ürünü müşteriye ulaştırmakla sınırlı değil. Biz raflarımıza taşıdığımız her ürünün yolculuğunu ve doğaya bıraktığı ayak izini takip ederken, bunun olumsuz sonuçlarının da önüne geçmeyi görev ediniyoruz. Sürdürülebilirlik üç ayaklı bir masa. Bu yüzden, çevreye duyarlı iş süreçlerine olan yatırımlarımız her geçen gün artarken sürdürülebilirliğin sosyal ve ekonomik süreçlerini de ele alıyoruz.

İnsan için üreten her şirketin, doğa için de onarma sürecini desteklemesi gerekiyor. Bu yüzden çevresel boyuttaki sürdürülebilirlik çalışmaları, organize gıda perakende sektörü için de göz ardı edilemeyecek bir boyutta. Biz de sektörümüzde sürdürülebilirliğin bir değer ekosistemi yaratması ve hayata geçirilen her çalışmanın bir sonraki adımını olumlu etkilemesi gerektiğine inanıyoruz. Bu bakış açısıyla CarrefourSA olarak sorumlu üretimi destekliyoruz. Hayvan refahı kapsamında kafessiz yumurta için ilk aksiyon alan markalardan biriyiz. 2030 yılından itibaren yüzde 100 kafessiz yumurta sistemine geçeceğimizi taahhüt ediyoruz. Dost Hareketi projemizde ise sokak hayvanları için 60 tondan fazla mama bağıışı gerçekleştirdik.

Ürünleri tarladan sofraya taşıyoruz

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında gerçekleştirdiğimiz Sürdürülebilir Balıkçılığa Destek Projesi ile 2023 yılında Adana'da Karataş Su Ürünleri Kooperatifi üyeleriyle bir araya geldik. Balıkçı eğitimlerinin yanı sıra gönüllü çalışanlarımızla sahil ve su altı temizliği gerçekleştirdik. 300 gönüllümüzle sahil ve su altında 900 kg atık topladık. Topladığımız bu atıkları ise geri dönüşüme kazandırdık. Sürdürülebilir üretimin bir diğer ayağında da kadın kooperatifleri üyeleriyle bir araya geldik. Kadın üreticilerimize gıda okuryazarlığı, hijyen ve gıda güvenliği eğitimleri verdik. Eğitimlerin ardından 150 Sabancı gönüllüsüyle birlikte zeytin kırma etkinliği gerçekleştirdik. Çorlu'da gönüllülerle birlikte gerçekleştirdiğimiz elma hasadında 10 ton ürün toplayarak CarrefourSA mağazalarına taşıdık.

Gıdanın geleceği için de çalışmalarımız sürüyor ve tüketicilerde bilincin oluşmasını sağlıyoruz. Bu kapsamda "Görüntüsüne Aldanmayın Tadına Şans Verin" ve "Kendi Kabinla Alışveriş" projelerimizle ihtiyaç fazlası tüketimlerin önüne geçiyoruz. Temel İhtiyaç Derneği (TİDER) ile yaptığımız iş birliğiyle 140 bin ton ürünün atığa dönüşmesini engellerken, 70 bin kişiye de gıda desteği sağladık. Özellikle son yıllarda sektörümüzün temsilcileri de yerel üretim ve tarım alanındaki desteklerinin kapsamını genişletiyor. Biz de 2023 yılında başladığımız ve şu anda 20 çiftçi ile 240 kişiye istihdam sağladığımız Kent Tarımı projemiz kapsamında Pendik Göçbeyli Köyü'ndeki çiftçi-

lerimizle doğru üretim için eğitimler düzenlemeye devam ediyor ve ürünlerini doğrudan, aracılar olmadan mağazalarımıza taşıyoruz.

Gıda perakendesinin geleceği, gıdanın geleceğine bağlı

Çevreye olan pozitif etkimizi en üst seviyeye çıkarma hedefiyle çalışmalarımızın ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından değerlendirilmesini sağlıyor ve şeffaf, tarafsız raporlamalar ile kamuoyuyla paylaşıyoruz. Geçtiğimiz günlerde biyoçeşitlilik üzerindeki finansal risk ve fırsatları beyan eden bir raporlama standardı olan The Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) inisiyatifine katıldık. Verdiğimiz taahhülle Türkiye'den inisiyatife katılan ilk ve tek perakende şirketi olduk. Enerji verimliliği alanındaki yatırımlarımız da 100 milyon TL'yi aştı. Enerji, iklimlendirme ve aydınlatma otomasyonlarıyla önemli tasarruflar elde etmeyi amaçlarken mağazalarımızda elektrikli araçlar için şarj istasyonları da kuruyoruz. Geri dönüşüm konusunda müşterilerimizle birlikte hareket ediyoruz. Mağazalarımızda topladığımız bitkisel atık yağları ve pilleri aracı kurumlarla dönüştürerek elde ettiğimiz geliri Tohum Otizm ve AÇEV'e bağışlıyoruz.

Toplumsal cinsiyet eşitliğinde sürdürülebilirlik, kalkınmanın da yapı taşı

Sürdürülebilirliğin toplumsal cinsiyet eşitliği alanında da hâkim olduğu bir dönemin içerisindeyiz. Kalkınmanın temel taşlarından olan toplumsal cinsiyet eşitliğinde sektörümüzde kadın-erkek dağılım dengesinin şirketlere kattığı değer farkında olarak, kadın istihdamını artırmak için önemli adımlar atılması, yerel ürün ve üreticiye sağlanan destek ve tüm ekosistemin merkezinde yer alan toplumsal cinsiyet eşitliğini de sürdürülebilirlik felsefesiyle özdeşleştirmeliyiz. CarrefourSA'nın toplumsal cinsiyet eşitliği politikasını da sadece kendi çalışanlarımızla sınırlı tutmayarak bu anlayışımızın kapsamını genişletiyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliği

için fayda gözetilen bir marka olarak tüm çalışanlarımızın yüzde 40'ı, genel müdürlük ve icra kurulunun ise yarısı kadınlardan oluşuyor. Kadın girişimcilere de her alanda destek oluyoruz. 2019 yılında başlattığımız, Kadınların Gücü CarrefourSA'nın Gücü çatısı altında "Geleceğin Kadın Kasap/Balık Reyon Görevlisi", "Güçlü Kadın Mağazalar" ve "Esnek Çalışma Modeli" projelerimizle hayatın her alanında kadınların varlığının güçlenmesini desteklemeye devam ediyoruz. Türkiye'nin dört bir yanındaki girişimcileri desteklemek amacıyla yola çıktığımız bayilik sistemimizde 59 kadın bayimiz bulunuyor. Her yıl 8 Mart'ta kadın üreticilerin kurucusu olduğu iş ortaklarımızla İstinye CarrefourSA Hiper mağazamızda "Kadın Üretici Pazarı" etkinliği düzenliyor; onlarla yarattığımız sinerjiyi güçlendiriyoruz. Heybelialı kadınlar tarafından el emeği ile üretilen fileler de Acıbadem Hiper, İstinye Hiper, Ortaköy Gurme ve Heybeliada Mini'de satışa sunuluyor. Şu ana kadar 1560 çanta satışı yapıldı. Filelerin satışından elde edilen gelir, Heybelialı kadınlara ekonomik destek olarak geri dönüyor.

Bayilik sistemi sektörün geleceği olacak

Sektörümüzün sürdürülebilirliği için ekonomik kalkınmayı da desteklememiz gerekiyor. Bu doğrultuda, organize gıda perakendesini daha güçlü hale getirmek için küçük esnaf ve girişimcinin siteme dahil olmasının da önemli olduğuna inanıyoruz. Bu bakış açısıyla hayata geçirdiğimiz bayilik sistemi ile esnaf ve girişimcilere CarrefourSA'nın uluslararası sektör tecrübesi ve Sabancı markasının gücünü bir arada sunuyoruz. Bilgi birikimimiz, lojistik ağıımız, pazarlama becerilerimiz ve dijital teknoloji altyapımızla esnafımız CarrefourSA tabelası altında ailemizin bir parçası oluyor. Ürün ve stok yönetimi, IT sistemleri, lojistik süreci, tasarım, pazarlama iletişimi ve muhasebe gibi tüm konularda esnafımıza destek vererek, bulunduğu bölgede doğru ürünü, CarrefourSA kalite ve güvencesiyle tüketiciye sunmasını sağlıyoruz. Şu ana kadar 60'ı kadın olmak üzere 400 bayimiz sistemimize dahil oldu. Önümüzdeki dönemlerde bu sayının daha da artmasını sağlayacağız.



Sürdürülebilirlik, ihracatta rekabet edebilmenin ilk adımı



ALP ÖĞÜCÜ

Lila Kağıt Genel Müdürü

Sanayi faaliyetleri; enerji, hammadde kullanımı ve atık üretiminin hacmi bakımından büyük bir çevresel etkiye sahip. Türkiye, jeo-stratejik olarak Avrupa Birliği'ne göre enerji maliyetlerinde daha avantajlı bir konumda. Ancak Avrupa'da, doğal gaz arzındaki sorunların ardından yapılan LNG yatırımları, Orta Doğu'dan uzanan alternatif boru hatları planlamaları ve yenilenebilir enerji yatırımları, Türkiye sanayisinin avantajlı pozisyonunu değiştirebilme potansiyeline sahip. Türkiye, Çin ve ölçekli diğer Uzak Doğu ülkelerine kıyasla AB'ye daha yakın olsa da, bu lojistik avantaja paralel hem maliyet düşüklüğü hem de yüksek kalite beklentisi söz konusu. Müşterilerin beklentileri bununla da sınırlı değil. Gelişmiş ülkelerde müşteriler, çevresel etkinizi azaltmanızın yanı sıra kurum içi yönetiminize, demokratik platformlar yaratmanıza, insan haklarına, kadın-erkek eşitliğine ve çalışma koşullarına da yüksek uyum sağlamanızı bekliyor. Özet olarak, kendi ülkelerinde sağlamak istedikleri düzeni, sizin kurum içerisinde oluşturmanızı ve kanıtlamanızı bekliyorlar.

Bilindiği gibi, Avrupa Birliği'nin 2026 yılında devreye alacağı Sınırd

Gelecek nesiller için yaşanabilir bir dünya bırakmanın yolu, doğal kaynakların kullanımını ve karbon ayak izimizi azaltmaktan geçiyor. "Ben çevreye duyarlıyım" demek tek başına yeterli değil, vizyona bağlı bir plan ve kurum geneline yaygın bir uygulama ile gerçek sürdürülebilirliğe erişmek mümkün.

Karbon Düzenleme Mekanizması, Türkiye'deki sanayi sektörü için yeni bir dönemi başlatacak ve sürdürülebilir uygulamaların önemini yeniden ortaya koyacak. Türk sanayicilerin, AB yasalarına erkenden uyum sağlamak ve rekabette avantajlı konuma geçmek için "kendi kendine yetebilen ve kurumsallaşmaya dayalı bir sistem" kurabilmesi önemli. Yani sadece çevresel etkiyi azaltan bir sürdürülebilirlikten ziyade çevre, sosyal ve kurumsallaşmayı bir bütün olarak ele alan ESG'nin gerekliliklerini yerine getirmek ve bu üç konuya uyumda öncü olmak durumundayız.

Şirketler, geri dönüşüme önem vermeli

Elektrik tüketimi yoğun olan sektörlerin; güneş, rüzgar gibi yenilenebilir kaynaklara yatırım yaparak kendi elektriğini üretebilmesi, fosil yakıtların kullanımını azaltmak ve dış kaynak bağımlılığını ortadan kaldırmak için değerli bir adım. Üretimden kaynaklı atıkların ayrıştırılabilmesi, geri dönüştürülebilmesi, tekrar üretim prosesine kazandırılabilmesi de doğal kaynak kullanımını azaltmak ve önemli bir verimlilik sağlayabilmek açısından kritik öneme sahip. Bununla birlikte, plastik ambalaj kullanımını optimize etmek, daha ince, geri dönüştürülebilir ve hatta bio bozunur ambalajlar kullanmak, bir taraftan değer artırırken, diğer taraftan yine rekabetçiliği güçlendirebilecek adımlar arasında yer alıyor. Üretim sahalarında yağmur suyunu, atık ısıları geri kazanacak sistemleri geliştirip bunu üretimde değerlendirebilmek de uygulanacak faaliyetler arasında.

Bir başka önemli konu ise kullandığınız hammaddenin, ürettiğiniz ürünlerin izlenebilirliğini sağlamak. Tüketiciler, sizden "Kullandığınız hammadde doğaya zarar veriyor mu veya bir tedarik zinciri üzerinden takip edilebiliyor mu, ürünlerinizin çevresel etkisi nedir?" gibi sorulara yanıt bekliyor. Örneğin içinde bulunduğumuz temizlik kağıdı sektörünün doğal hammaddesi, ağaçlardan elde edilen selüloz. Bu noktada en kritik konumuz "Doğal ormanları korumak". Bu nedenle sadece endüstriyel amaçlı yetiştirilen ormanlardan elde edilen selüloz kullanıyoruz. Hammaddeyi temin ederken de bu alanda uluslararası bir denetim sunan Orman Yönetim Konseyi (FSC) belgesine sahip tedarikçileri seçiyoruz.

Bu çevresel adımları atarken bir yandan kadınların hem yönetim hem de üretim kademelerinde daha fazla var olabilmelerini sağlayabilmek, çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri en iyi çalışma koşullarını sunabilmek ve herkesin kendini özgürce ifade edebildiği kapsayıcı bir ortam yaratabilmek Türkiye'yi rekabette öne geçirecek unsurlar.

Türk şirketleri, bu alanda çalışmalar yapma konusunda oldukça istekli ve paylaşımcı. Tabii ki, bu uygulamalar ilk etapta yüksek yatırım maliyetleri gerektiriyor. Dolayısıyla bu yatırımlar ve uygulamalar için Avrupa Birliği'nin ve devletimizin sanayi şirketlerine gerekli dönüşümler için vergi indirimleri, teşvikler ve finansman destek mekanizmaları sağlamaya devam etmesi önemli. Daha iyi bir gelecek için düzenleyici kurumlar, şirketler, tedarikçiler ve hatta tüketiciler olarak hep birlikte elimizi taşın altına koymalıyız.

DÜŞÜN SENE

Bugün tam 70 sene.



Akiş GYO, CDP notunu A-Liderlik seviyesine yükseltti

Akkök Holding bünyesinde 2005 yılında kurulan Akiş GYO, gayrimenkul sektöründeki deneyim ve uzmanlığını farklı projelerde değerlendiriyor. Akiş GYO, yarattığı ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler ışığında sürdürülebilirlik performansını geliştirmeyi ve sürdürülebilirlik bilincinin yaygınlaşmasını hedefliyor. Akiş GYO, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan ilk GYO olmanın yanı sıra en yüksek nota sahip olma

unvanına da sahip. Çevresel sorumluluklarını yerine getirme ve karbon ayak izini raporlama çalışmalarını sürdüren Akiş GYO, CDP'nin 2023 İklim Değişikliği Raporlaması sonuçlarına göre büyük ilerleme kaydederek 'B Yönetim Seviyesi' olan notunu 'A- Liderlik' seviyesine yükseltti. Ayrıca Refinitiv platformunda raporlama yapan gayrimenkul sektöründeki 474 global şirket arasında ilk 10'da konumlanmayı başardı.



Allianz Türkiye, "İklim Değişikliği Genel Görünümü Raporu"nu yayımladı

Sürdürülebilirlik alanında edindiği tecrübeyi ve risk yönetimi alanındaki uzmanlığını, yeşil dönüşüm yolculuğundaki işletmelerle paylaşmayı hedefleyen Allianz Türkiye, Allianz Teknik Deprem & Yangın Test ve Eğitim Merkezi bünyesinde çevre ve iklim değişikliği hizmetleri vermeye başladı. Başta KOBİ'ler olmak üzere, iklim değişikliği, sınırda karbon düzenlemesi ve sürdürülebilir kalkınma alanlarında somut adımlar atmak isteyen işletmelere, sera

gazı emisyonlarının hesaplanması, standartlara uygun raporlanması ve gerekli aksiyonların belirlenmesinde destek olunuyor. Allianz Türkiye ile TSKB iş birliğinde ve Escarus danışmanlığında hazırlanan "İklim Değişikliği Genel Görünüm Raporu" yayımlandı. Türkiye'de bir ilk olma özelliği taşıyan rapor, iklim temelli raporlamaya dair genel görünüm sunmak ve senaryo analizleri eşliğinde tüm kurumlara yol göstermek amacıyla hazırlandı.



Anadolu Efes'te üst düzey iki atama



ONUR ALTÜRK
Bira Grubu Başkanı ve
Anadolu Efes CEO'su

2022 yılından bu yana Anadolu Efes Türkiye Genel Müdürü olarak görev yapan Onur Altürk, Bira Grubu Başkanı ve Anadolu Efes CEO'su olarak atandı. Görevden ayrılan Can Çaka'nın yerine atanan Onur Altürk, 1 Mart 2024 itibarıyla yeni görevine başladı. Coca-Cola İçecek'te Müşteri ve Ticari Operasyonlar Direktörü olarak görev yapan Tugay Keskin ise Anadolu Efes Türkiye Genel Müdürü olarak atandı.

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Tugay Keskin, 1993'te Coca-Cola İçecek'te kariyerine başladı ve 30 yılı aşkın süre boyunca farklı üst düzey pozisyonlarda yöneticilik yaptı. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden mezun olan Onur Altürk 1998'de Turkcell'de kariyerine başladı. 12 yıl boyunca PepsiCo'da farklı pozisyonlarda çalışan Onur Altürk'ün, hızlı tüketim ürünleri sektöründe 20 yıla yakın tecrübesi bulunuyor.



TUGAY KESKİN
Anadolu Efes
Türkiye Genel Müdürü

Aydem Yenilenebilir Enerji'nin yatırımcı ilişkileri web sitesi yenilendi

Türkiye'nin sadece yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üreten Aydem Yenilenebilir Enerji, yatırımcı ilişkileri web sitesinin yenilenen versiyonunu kullanıma sundu. Kullanıcı deneyimini ön plana çıkaran yeni arayüz ve birçok yeni özelliklerle şirket, yatırımcılarına dijitalde daha iyi bir hizmet sunmayı hedefliyor.

Yatırımcı ilişkilerinde her zaman şeffaflık ve etkileşimi ön planda tutan Aydem Yenilenebilir Enerji, yenilenen web sitesi ile yatırımcılarına, şirketin finansal performansına, yatırımlarına ve gelecekteki planlarına kolayca erişebileceği kapsamlı ve yenilikçi bir platform sunuyor.



Warmhaus, yeni fabrikasına taşındı

Beyçelik Holding'in iklimlendirme sektöründe faaliyet gösteren şirketi Warmhaus, Bursa'nın yeni organize sanayi bölgesi TEKNOSAB'daki yeni üretim tesisine taşındı. Toplam 20 milyon euro ile gerçekleştirilen yatırımla Warmhaus NOSAB'da bulunan panel radyatör ve cihaz üretim tesisleri, 46 bin metrekarelik kapalı alanla tek çatı altında toplandı. Yüzde yüz yerli sermaye ile panel rad-

yatör, kombi, şofben ve kazan üreten Warmhaus, bu yatırımla cihazda yüzde 25, panel radyatörde ise yüzde 35'lik kapasite artışı sağlayacak. Sektörün en yeni teknolojilerine sahip, enerji verimliliği yüksek ve endüstri 4.0 özelliklerini karşılayan üretim tesisinde yer alan boyahane ise Avrupa'nın işlem süreci en hızlı ve en yüksek kapasitesine sahip boyahanesi olma özelliğini taşıyor.



Coca-Cola İçecek, 2023 Entegre Faaliyet Raporu'nu açıkladı



Anadolu Grubu şirketi olan Coca-Cola İçecek (CCI), 12 ülkede 10 binden fazla çalışanıyla 600 milyondan fazla nüfusa ulaşıyor. Sürdürülebilirliği, tüm işlerine entegre eden CCI'nın amacı, faaliyet gösterdiği toplumlarda değer yaratmak. Bu kapsamda, şirketin temel odak alanları tüketici sağlığı, müşteri değeri, insan hakları, beşeri sermaye, çevresel ayak izi ve toplumsal kalkınmadan oluşuyor. Bu odak alanlarından yola çıkarak CCI, 2030 Sürdürülebilirlik Taahhütleri'ni

çevresel alanda ambalaj, su ve iklim değişikliği; sosyal alanda ise insan hakları, çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerine oluşturduğunu açıkladı. Son taahhüt de tüm bu konulara dokunan toplumsal yatırımlar üzerine. CCI'nın şeffaflık ve hesap verebilirlik yönetim ilkeleri doğrultusunda değer zinciri boyunca çalışanlar, müşteriler ve tüketiciler, toplum alanlarındaki çalışmalarıyla ilgili bilgilere 2023 Entegre Faaliyet Raporu'ndan ulaşabiliyor. www.cci.com.tr

Çimsa'nın Eskişehir fabrikası CSC Sertifikası aldı

Çimsa'nın Eskişehir fabrikası, Türkiye Hazır Beton Birliği tarafından hayata geçirilen Uluslararası Beton Sürdürülebilirlik Konseyi sertifikasyon sistemi kapsamında 'altın' seviyesindeki "CSC Sertifikası"ni geçtiğimiz günlerde aynı sertifikayı alan Mersin fabrikasının ardından bu sertifikayla; yönetsel, çevresel, sosyal ve ekonomik kriterleri sağlayan Çimsa Eskişehir fabrikasının üretici olarak kaynak kullanımı konusun-

da uluslararası normlara uygunluğu da tescillendi. Çimsa CEO'su Umur Zenar, CSC Sertifikası'nı ikinci kez almaktan gurur duyduklarını belirterek, "Sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerimizi daha da ileriye taşımamızın gururunu yaşıyoruz. Fabrikalarımızın bu prestijli sertifikayı almaya hak kazanması, sektörümüzdeki liderliğimizi ve sürdürülebilirlik alanındaki kararlılığımızı gösteriyor" dedi.



DiliTrust, Aster'ı satın aldı

Kurumsal yönetim çözümleri alanının manzaranı yeniden tanımlamaya yönelik stratejik bir adım olarak, DiliTrust, Aster'ı satın aldığını açıkladı. DiliTrust'tan yapılan açıklamada, bu entegrasyonun, iki sektör devini bir araya getirerek müşteri odaklı hizmetlerin yolunu açacağına vurgu yapıldı. "Kurumsal mükemmeliyet'e ortak bir taahhüt-

le, DiliTrust ve Aster, modern işletmelerin gelişen ihtiyaçlarına uygun kapsamlı yönetim çözümleri sunmak için uzmanlıklarını birleştiriyor" denilen şirket açıklamasında şu bilgilere yer verildi: "Dünya çapındaki kuruluşları güçlendirmek için bu satın alma, uyumlu bir şekilde düzenlenmiş iş süreçlerinden ileri seviye görev yönetimine kadar yetenekle-

rini artırıyor. Bu, DiliTrust'ın peyzajını genişletmeye odaklandığı üçüncü satın alımı oluşturuyor. DiliTrust, yönetimin geleceğini şekillendirmeye devam ediyor."



DILITRUST

Doğanlar Holding, ADVAK ile toplumsal fayda yaratıyor



Doğanlar Holding'in ülke genelinde yetenekli, başarılı ancak maddi olanakları sınırlı gençlerin ve çocukların; kültürel, sanatsal, bilimsel, teknik ve sportif alanlardaki eğitim, öğretim katkıda bulunmak amacıyla kurduğu Ayşe Doğan - Hacı Ali Doğan Kültür ve Eğitim Vakfı (ADVAK), çok sayıda sosyal sorumluluk projesine imza atıyor. Bu kapsamda Doğanlar Mobilya Grubu, Düzce Ticaret ve Sanayi Odası ile imzaladığı

"Sanayide Kadın Eli Projesi" ile kadın istihdamına destek oluyor.

Mobilya Grubu, sekiz otuzmlı çocuğun bir yıllık eğitim masraflarını karşılamak amacıyla ADVAK takımı ile 44. İstanbul Maratonu'na katıldı. Kelebek markası ile de deprem bölgesinde ailesini kaybetmiş kız öğrencilerin eğitimlerine destek olabilmek için "Kızlarımıza Kelebek Bursu" projesi başlatıldı.

EnerjiSA Enerji, 15,7 milyar TL'lik yatırım yaptı

Türkiye'nin enerji dönüşümüne destek veren elektrik dağıtım, perakende satış, müşteri çözümleri ve emobilite şirketi EnerjiSA Enerji'nin Olağan Genel Kurul Toplantısı, 4 Nisan 2024 tarihinde yapıldı. Genel kurulda bir konuşma yapan EnerjiSA Enerji CEO'su Murat Pinar, "Geçtiğimiz yıl içerisinde tüm iş kollarımızda yatırım hedeflerimize ulaştık ve sektördeki lideri konumumuzu koruduk. Yatırımlarımız yıl boyunca toplamda

15,7 milyar TL'ye ulaştı. Fakat sadece yatırımlarımızla gündeme gelmiyor, daha iyi bir gelecek için yeni enerji dünyasına öncülük etme vizyonumuz doğrultusunda ilerlemeye de devam ediyoruz. Önümüzdeki dönemde de istikrarlı büyüme çizgimizi sürdürürken topluma fayda sağlayacak projeler üretmeye, iş birlikleri geliştirmeye, tüm paydaşlarımız ve ülkemiz için değer yaratmaya devam edeceğiz" dedi.



MURAT PINAR
EnerjiSA Enerji CEO'su

Esin Avukatlık Ortaklığı, "yılın en iyisi" seçildi



Uzun yıllardır çeşitli uzmanlık alanlarında "Yılın Hukuk Bürosu" olarak seçilen Esin Avukatlık Ortaklığı, ödülleri yenilerini ekledi. Hukuk bürolarının derecelendirmesini yapan en ünlü kuruluşlardan biri olan Chambers and Partners tarafından "2024 Yılın Türk Hukuk Bürosu" ödülünü ve özel olarak M&A (birleşme ve devralmalar) işlerinin ödüllendirildiği Mergermarket Europe

Ödüllerinde de "2023 Yılın Birleşme ve Devralmalar Türk Hukuk Bürosu" seçilerek son dört yılda üçüncü kez bu unvana layık görüldü. Vergi danışmanlığı alanında ise International Tax Review Ödüllerinde kapsamında hem "Yılın Vergi Danışmanı" hem de "Yılın Transfer Fiyatlandırması Danışmanı" seçilerek söz konusu ödülleri üst üste altıncı kez alan ilk ve tek hukuk bürosu oldu.

Fiba Yenilenebilir Enerji, ilk yılında CDP'den iki derece aldı

Fiba Yenilenebilir Enerji, dünyanın en büyük çevre raporlama platformu Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project, CDP) İklim Değişikliği (Climate Change) programına katılım sağladığı ilk yılda, B notunu almaya hak kazandı. Şirketlerin iklim değişikliği konusunda tedarikçilerini dahil ettiği süreçlerin değerlendirildiği Tedarikçi İlişkileri Derecelendirmesi (Supply Engagement Rating, SER) programına da katılan Fiba Yenilenebilir Enerji, ilk katılım yıl

ında Leadership (A-) seviyesinde derecelendirildi. Şirketten yapılan açıklamada, "Uluslararası çevre raporlama platformu CDP'ye ilk katılım yılında hem İklim Değişikliği hem de Tedarikçi İlişkileri Derecelendirmesi programında başarı göstererek sürdürülebilir yarınlara için CDP'nin onayından geçtik. Yüzde 100 yenilenebilir enerji portföyüyle sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirerek yarınlara ışık tutmaya, geleceği yenilemeye devam ediyoruz" denildi.



Galata Wind, Proparco'dan 25 milyon dolar yeşil kredi aldı



Galata Wind, Fransız Kalkınma Ajansı'nın (AFD) özel sektöre bağlı iştiraki olan Proparco ile 25 milyon dolarlık bir kredi anlaşması imzaladı. Çoğunlukla altyapı yatırımlarına kredi veren bir banka olan Proparco, bu sözleşme ile son 10 yılda ilk kez Türkiye'de yenilenebilir enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirkete kredi temin etmiş oldu. Taşpınar Hibrit GES özelinde sürdürülebilirlik şartları bulunan kredi, tümü yaklaşık 30 milyon dolarlık yatırım bütçeli olan ve birinci fazı

büyük ölçüde tamamlanan projenin tamamı için kullanılacak. Alınan yeşil kredinin şirketin bu alandaki çalışmalarına önemli bir katkıda bulunacağını belirten Galata Wind CEO'su Burak Kuyan şunları söyledi: "Proparco'nun Türkiye'de verdiği ilk yeşil krediyi temin etmiş olmaktan mutluluk duyuyoruz. 25 milyon dolarlık kredinin ilk 15 milyon dolarlık kısmını kısa süre içinde, geriye kalan 10 milyon dolarlık kısmını ise Taşpınar Hibrit GES projesinin ikinci fazı bitince kullanacağız."

Garanti BBVA Partners Tech Programı'nın 8. dönemi başlıyor

Garanti BBVA'nın, teknoloji tabanlı girişimlere destek vermek amacıyla başlattığı Garanti BBVA Partners Tech Programı'na katılmaya hak kazanan sekizinci dönem girişimler belli oldu. Asgari uygulanabilir ürün veya hizmet aşamasını tamamlamış, en az iki yıldır faaliyet gösteren, yüksek pazar potansiyeline, ölçeklenebilir iş ve güçlü gelir modeline sahip data, siber güvenlik, ödeme sistemleri ve sürdürülebilirlik di-

keylerinde faaliyet gösteren teknoloji tabanlı girişimcilerin başvurduğu programa seçilen girişimler; Usersdot, Ingosa, Evreka, Enqura ve Navlungo olarak belirlendi. Programa kabul edilen beş girişim; altı ay boyunca ofis alanı, ihtiyaca özel mentörlük, Garanti BBVA ve iştirakleriyle iş birliği fırsatları, reklam/PR desteği, eğitim ve seminerlerle avantajlı bankacılık ürün ve hizmetlerinden faydalanabilecek.



Gelecek Varlık'tan 2023'te 855,1 milyon TL net kâr



SEZİN ÜNLÜDOĞAN

Gelecek Varlık Yönetimi Genel Müdürü

Varlık yönetimi sektöründe faaliyet gösteren Gelecek Varlık Yönetimi, 2023'ün dördüncü çeyrek verilerine ilişkin finansal sonuçlarını açıkladı. İstikrarlı şekilde büyümesini sürdüren Gelecek Varlık, toplam tahsilatını bir önceki yılın aynı dönemine göre, yüzde 115,5 artışla 2 milyar 611,9 milyon TL'ye, özkaynaklarını ise yüzde 49,7 artışla 1 milyar 639,3 milyon TL'ye çıkardı. Bu süreçte yüzde 114,2 artışla 1

milyar 694,8 milyon TL FAVÖK rakamını elde eden Gelecek Varlık, net kârını ise yüzde 118,9 artışla 855,1 milyon TL'ye yükseltti. Gelecek Varlık Yönetimi Genel Müdürü Sezin Ünlüdoğan yaptığı açıklamada, "2023'teki büyüme serimizi ve performansımızı yılın son çeyreğinde de devam ettirdik. 2024'te de çözüm odağımız ve yatırımlarımızla şirketimizin istikrarlı büyümesini sürdüreceğiz" dedi.

İnci Holding'te Cihan Elbirlilik dönemi başladı

İnci Holding'te bayrak değişimi yaşandı. Neşe Gök, 8 yıldır sürdürdüğü İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üçüncü neslin bir diğer temsilcisi Cihan Elbirlilik'e devretti. Görev değişikliğiyle ilgili görüşlerini açıklayan Neşe Gök, "Bayrağı güvenle üçüncü neslin bir diğer temsilcisi Cihan Elbirlilik'e devrediyorum. Global bir Türk şirketi haline gelen grubumuz, üç nesildir büyüyor. Kurucumuz dedem Cevdet İnci'den sonra

en uzun başkanlığı yapmaktan onur duydum" dedi. Cihan Elbirlilik ise "Yeni işler ajandamızda, kurumsal girişimci ruhumuzla; yenilenebilir enerjinin üretiminden tüketimine, hatta şarj noktalarına kadar enerjinin daha verimli kullanılmasına yönelik teknoloji ve servislere odaklanıyoruz. Önümüzdeki döneme; kurumsal girişimcilik alanındaki birikimlerimizle daha cesur ve daha global iddiası yüksek projelerle hazırlanıyoruz" diye konuştu.



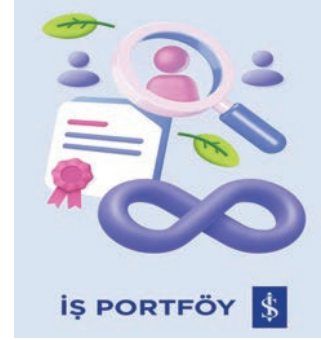
CIHAN ELBİRLİK

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı

İş Portföy, sürdürülebilirlik politikalarını geliştiriyor

İş Portföy Yönetimi A.Ş., gönüllülük esaslı ile “sürdürülebilirlik politikası” geliştiren, stratejilerini şeffaf bir şekilde açıklayan sektöründeki ilk şirket oldu. Şirketten yapılan açıklamada, “Sürdürülebilirliği; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları ile bir bütün olarak değerlendiriyor; müşterilerimiz, hissedarlarımız, çalışanlarımız ve tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratma bilinciyle hareket ediyoruz. Bu yaklaşımı iş

süreçlerimize entegre etmeye gayret ediyoruz. Toplumun daha büyük bir kesiminin sürdürülebilir finansal refaha ulaşmasına ve ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamak için her türlü yatırım ihtiyacına ve bütçeye cevap verebilecek çeşitliliği yakalayabilen sorumlu ve sürdürülebilir ürünler geliştiriyoruz. Web sitemizden ‘İş Portföy’de Sürdürülebilirlik’ bölümünde tüm çalışmalarımıza yer veriyoruz” denildi.



Koç Holding’in geliri 54,5 milyar dolara çıktı



LEVENT ÇAKIROĞLU
Koç Holding CEO’su

Koç Holding, 2023’te yılında konsolide bazda toplam 54,5 milyar dolar gelir elde ederken, 3,7 milyar dolar kombine yatırım gerçekleştirdi. Böylece şirketin son 5 yıldaki yatırımları 11,2 milyar dolara ulaştı. 2023 yılı finansal sonuçlarını değerlendiren Koç Holding CEO’su Levent Çakıroğlu, “Küresel resesyon endişeleri yaşadığımız, bölgemizde savaşların sürdüğü, ülkemizde büyük bir afetle sarsıldığımız, belirsizliklerin olduğu

bir yılı geride bıraktık. Bu zorlu yılda da bilançolarımızı, nakit akışımızı ve likiditemizi disiplinle yönetmemizin faydalarını gördük. Basiretli yönetimimiz, sağlam iş stratejilerimiz ve çalışma arkadaşlarımızın özverili gayretleri sayesinde başarılı finansal performansımızı sürdürdük. Ülkemizde duyduğumuz güven ve küresel vizyonumuz doğrultusunda tüm paydaşlarımız için değer yaratmaya devam edeceğimiz” dedi.

Koroplast, CSR Plastic ile geri dönüştürülmüş çöp torbası üretecek

Tüm sürdürülebilirlik projelerini “Yaşanılabilir Bir Dünya Birlikte Kolay” çatısı altında birleştiren Koroplast, çevresel sürdürülebilirliğin farkındalığını artıracak çalışmalarına devam ediyor. Bu kapsamda stratejik iş ortaklığına bir yenisini daha ekleyen Koroplast, 30 bin m² alana sahip tesiste tehlikesiz atık toplama ve geri dönüşüm faaliyetlerini yürüten CSR Plastic ile yeni projeler üretmek

üzere düğmeye bastı. Koroplast; CSR Plastic’in gelişmiş teknolojilerle donatılmış tesisinde geri dönüştürdüğü plastikten elde ettiği hammaddeyi alarak, teknolojik altyapısı ve gelişmiş endüstri standartlarıyla çöp torbası üretiminde kullanacak. Koroplast, yapılan iş birliğiyle birlikte çöp torbalarında geri dönüştürülmüş hammadde kullanımını 2024 yılında yüzde 35’e çıkartmayı hedefliyor.



Mapa İnşaat’ın Dubai projesi “İnşaatta Mükemmellik” ödülü kazandı



Üç kıtaya yayılan mühendislik ve inşaat projeleriyle sektörünün önemli oyuncularından biri olan Mapa Grup, başarılarına bir yenisini daha ekledi.

Mapa İnşaat’ın SLS Dubai Otel & Rezidans projesi, “En İyi Yüksek Bina” kategorisinde Yüksek Binalar ve Kentsel Habitat Konseyi (CTBUH)

tarafından verilen prestijli “İnşaatta Mükemmellik Ödülü”ne layık görüldü. “2023 Yüksek Binalar ve Kentsel Habitat Konseyi En İyi Yüksek Binalar 300-399 Metre Ödülü”nü kazanan 335,2 metre yüksekliğindeki SLS Dubai Projesi, dünyanın en yüksek binaları arasında 101’inci sırada yer alıyor.

Şişecam'dan Eskişehir'e dünyanın en büyük cam üretim kompleksi

Şişecam, Eskişehir'de hayata geçirdiği yeni cam ambalaj fabrikasını ve soğuk tamirini tamamladığı cam ev eşyası fabrikasını ateşledi. Toplam 174 milyon dolarlık bu yatırımlar sonucunda Şişecam Eskişehir kompleksi, yaklaşık 1 milyon tonluk üretim kapasitesiyle dünyanın en büyük cam üretim noktası haline geldi. Şişecam Eskişehir Cam Ambalaj Fabrikası, yeni yatırım sonucunda tek yerleşkede 5 fırın ve 24 hatla dünyanın en büyük kapasite-



teli cam ambalaj üretim tesisi haline geldi. Eskişehir Cam Ev Eşyası Fabrikası'nda soğuk tamiri tamamlanan

fırın ile elde edilen ek kapasite de Şişecam'ı cam ev eşyası üretiminde dünya liderliğine taşıdı.

TAV, Almatı Havalimanı'nın kapasitesini iki katına çıkarıyor



TAV Havalimanları, Kazakistan'ın ticari başkenti ve en yoğun trafiğe sahip havalimanı olan Almatı Havalimanı'nın kapasitesini 200 milyon dolarlık yatırımla iki katına çıkarıyor. İnşa edilen yeni terminal binası dış hatlara, eski terminal binası da iç hatlara hizmet verecek.

Yeni terminal binası, yolcu trafiğinin önemli ölçüde artmasını, uçuş coğraf-

yasının genişlemesini ve yolculara üst düzey konfor sunulmasını sağlayacak.

İnşa edilen yeni dış hatlar terminaliyle birlikte kapasite 7 milyondan, 14 milyon yolcunun üstüne çıkacak. Modern İpek Yolu'nun başlıca duraklarından Almatı'nın ticari ve turistik gelişimine katkıda bulunacak olan yeni terminal binasının, 2024'ün Haziran ayında hizmete girmesi planlanıyor.

Token, Fito ile mobil yazar kasa kolaylığı sağlıyor

Koç Holding'in finansal teknolojiler markası Token, yeni çözümleri ve iş birlikleri ile 2024 yılına hızlı bir giriş yaptı. Token, işletmelerin ihtiyaçlarından yola çıkarak tasarladığı yeni yazar kasa POS X30 TR'yi satışa sundu. X30 TR ile sektördeki liderliğini korumayı hedefleyen Token, Beko POS cihazlarına özel geliştirdiği mobil uygulama Fito ile işletmelere cihazlarıyla ilgili birçok işlemi mobil uygulama üzerinden yönetme avan-

tajı sunuyor. Öte yandan, Token'ın dijital yemek kartı çözümü TokenFlex, çalışanlarına yan haklarını dijital ve sürdürülebilir sunmak isteyen müşterileri için hediye kartı ve QR geçiş sistemi çözümlerini de sağlamaya başladı. Online ödeme çözümleri sunan Ödero ile online ödeme altyapısı, sanal POS, link ile ödeme gibi terzi işi hizmetler sunarak Arçelik, Setur gibi Türkiye'nin en köklü markalarının dijital ödeme çözüm ortağı oldu.



TKYB, deprem bölgesi için 50 milyon dolarlık finansman sağlayacak

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası (TKYB), uluslararası finans kuruluşlarıyla gerçekleştirdiği iş birlikleri ve halka arzlar yoluyla kurumsal yönetim alanında önemli işlemlere imza atmaya devam ediyor. Bu kapsamda, Türkiye'nin tarım ve gıda üretim sektörlerini desteklemek amacıyla 50 milyon dolar tutarında bir finansman projesine imza atıldı.



**KALKINMA YATIRIM
BANKASI**

OPEC Fund tarafından sağlanan kredi, 6 Şubat depreminden etkilenen 11 il önceliklendirilerek, tarım ve gıda üretimi sektörlerinde faaliyet

gösteren şirketlerin finansmanı için kullanılacak. Öte yandan Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası liderliğinde yürütülen Oba Makarna'nın halka arzına yaklaşık 3,4 milyon yatırımcıdan 4,9 kat talep gelirken halka arz büyüklüğü yaklaşık 3,8 milyar TL olarak gerçekleşti. İşlem sonrası Oba Makarna'nın halka açıklık oranı yüzde 20,1 oldu.



MUSTAFA KOPUZ
Yapı Merkezi
Genel Müdürü

Yapı Merkezi'nde iki önemli atama

1965 yılından günümüze önemli projelere imza atan ve dünyanın dört bölgesinde 20 ayrı projeyi yöneten Yapı Merkezi, kurumsal yönetimini olgunlaştırmak yolunda iki önemli üst düzey transfere imza attı. Yapı Merkezi İnşaat ve Sanayi Genel Müdürü olarak Mustafa Kopuz atandı.

Şirketin yönetim yapısını güçlendirmek amacıyla yapılan ikinci transfer ise Yapı Merkezi Holding Finansman ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirilen Dr. Ertan Yılmaz oldu. Şirketten yapılan açıklamada, "Sektörümüzün en başarılı şirketlerden biri olarak, yurt içinde ve uluslararası pazarlarda önemli mühendislik projelerine imza atıyoruz. Şirketimiz önümüzdeki dönemde de üst düzey atamalarla güçlenerek yoluna devam edecek" denildi.



DR. ERTAN YILMAZ
Yapı Merkezi
Genel Müdür Yardımcısı

Yapıchem, 2024'te de büyümeye devam ediyor

Türkiye'de yapı kimyasalları sektörünün özellikle beton ve çimento katkı maddeleri üretimi açısından büyüme gösterdiğini belirten Yapıchem Kimya Genel Müdürü Pinar Arıcan Bayramıçlı, "İnşaat ve yapı malzemeleri sektörleri, oluşturduğu katma değer ve istihdam katkısıyla Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörleri arasında yer alıyor. Sektörün büyümesine paralel, biz de 2023'te ciromuzu yüzde 50'nin üzerinde artırdık. 2024'te de

benzer bir artış öngörüyoruz. Bununla birlikte, ciromuz içerisindeki ihracat payını artırmak için de uluslararası pazarlardaki etkinliğimizi sürdürmeye odaklandık. Büyüme hedefimize paralel olarak önümüzdeki dönemde yeni bir fabrika yatırımı yaparak üretim kapasitemizi ve ürün çeşitliliğimizi artırmayı planlıyoruz. Dijitalleşme alanında yaptığımız yatırımlarla, operasyonel verimliliğimizi artırmaya odaklandık" dedi.



PINAR ARICAN BAYRAMIÇLI
Yapıchem Kimya Genel Müdürü

Yıldız Holding "Senenin Yıldızları" ödülleri sahiplerine verdi



Tüm dünyadan ve Türkiye'den binlerce Yıldız Holding çalışanını bir araya getiren ve bu yıl 16.'sı düzenlenen 'Senenin Yıldızları Ödül Töreni'ne 10 kategoride 180 başvuru yapıldı. Türkiye'den Çin'e, İngiltere'den Suudi Arabistan'a, Mısır'dan Avustralya'ya ve Hollanda'dan Nijerya'ya kadar dünyanın dört bir yanından başvuruların değerlendirildiği ödül töreninde dereceye giren projeler, 75 bin çalışanın ve

uzman jürinin verdiği oylarla belirlendi. Her yıl verilen Yönetim Kurulu Başkanı Özel Ödülü ise bu seneye özel Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile Çevresel Sürdürülebilirlik alanında iki ayrı projeye verildi. Yıldız Holding'in global değerlerinden biri olan Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ödülü, Nöroçeşitlilik Ağı ile pladis'in olurken, Çevresel Sürdürülebilirlik Ödülü ise Entegre Sürdürülebilirlik Vizyonu ile Ülker'e verildi.

Yorglass'ta CEO'luk koltuğuna Barış Karaadak oturdu

Cam dünyasının global tedarikçisi Yorglass, şirketin 50'nci yılında önemli bir bayrak değişimi gerçekleştirdi. CEO'luk koltuğunu Barış Karaadak'a devreden Semavi Yorgancılar, Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevine devam edecek. Yine yakın zamanda Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde 30 milyon euro yatırımla çamaşır makinesi kapak camı tesisini hizmete sunan şirket, çamaşır makinesi kapak camında ithalata olan bağımlılığın önüne geçerek ülke eko-

nomisine katkı sağlamayı hedefliyor. Şirketle ilgili bir diğer gelişme ise Ar-Ge merkezi unvanı oldu.

Bakanlık onaylı Ar-Ge merkezi altında şirket, teknik uzmanlığına değer katarak müşterilerine özel ve inovatif çözümler sunmaya devam edecek. UN Global Compact imzacısı da olan Yorglass, CRIF ESG değerlendirmesinde "A" mükemmel düzeyde sürdürülebilirlik skorunun da sahibi oldu.



BARIŞ KARAADAK
Yorglass CEO'su

Tüm yollar liderden geçer.

Akaryakıt ve madeni yağlar sektörlerinin
geleneksel lideri* Petrol Ofisi.



Petrol Ofisi

* Petrol Ofisi, EPDK Petrol Piyasası 2022 Yılı Sektör Raporu "Lisans Sahiplerine Göre Yurtiçi Satış Miktarları" tablosunda yer alan verilere göre; toplam yurtiçi satışlarda %22,4, 2022 PETDER Toplam Madeni Yağ ve Kimyasallar verilerine göre ise madeni yağlar ve kimyasallar satışlarında %29,2 pazar payı ile sektör lideridir.

TÜSİAD “KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİK YÖNETİMİ VE YÖNTEMLERİ” RAPORUNU TANITTI



TÜSİAD tarafından Deloitte iş birliğinde hazırlanan “Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak - Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi ve Yöntemleri” raporunun Ankara tanıtım toplantısı 26 Nisan Cuma günü, TÜSİAD Ankara Temsilciliği’nde gerçekleşti.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Girişimcilik ve Gençlik Yuvarlak Masa Başkanı Dr. İzel Levi Coşkun ile TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik Çalışma Grubu Başkanı Bilge Kalpaklıoğlu Eyilik’in açılış konuşmaları ile başlayan etkinlik rapor sunumu ve panel ile devam etti.

Dr. İzel Levi Coşkun konuşmasında “Günümüz iş dünyası, artık kıyasıya mücadele eden kurumlardan oluş-

TÜSİAD tarafından Deloitte iş birliği ile hazırlanan “Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak - Kurumlarda Girişimcilik Yönetimi ve Yöntemleri” raporu, inovasyon yolculuğuna girişimciliğin yön verdiği bir dönemde, kurumsal girişimciliği başarı ile yürüten şirketlerin inovasyonu çalışır hale getirmesi ve rekabet gücünü artırmasının daha kolay olacağı mesajını veriyor.

TÜSİAD

muyor. Kurumlar arası rekabet yok mu? Elbette var fakat bu rekabetin boyutu hem değişti hem de derinleşti. Köklü şirketlerin bile kimi zaman sarsıldığı bu ortamda kurumlar, yenilik ve süreklilik peşinde koşan, strateji ve değer üreten, kurduğu iş birlikleriyle çevresiyle etkileşim halinde kalan organik birer yapıya dönüşmek

zorunda. Girişimcilik ise bu dönüşümün fitilini ateşleyen bir kıvılcım!” ifadelerini kullandı.

Bilge Kalpaklıoğlu Eyilik ise konuşmasında “Rakamlar son yıllarda kurumların, yalnızca CVC’ler, GSYF’ler ya da GSYO’lar üzerinden yatırımlarla değil, yürüttükleri kurum içi girişimcilik ve hızlandırma programları aracılığıyla sundukları eğitim ve mentorluk desteğiyle de girişimcilerin yanında olduğunu gösteriyor. Biliyoruz ki bir anda tüm bu adımları atmak kolay değil. Bu nedenle girişimciliğin kurum içine taşınmasının kurumlar için her daim bir dönüşüm, bir yolculuk olduğunu vurguluyoruz. Girişimcilik dönüşümüyle değişime kapı aralanarak kurum içi süreçlerin iyileştirilmesi, sürdürülebilir bir başarı yakalanması ya da çalışan motivasyonunun artırılması; insan kaynaklarından satın alma prosedürlerine, iş yapış şekillerinden yönetim stratejilerine, pazarlama davranışlarından kurum kültürüne kadar birçok farklı unsurun yönetimini kapsıyor. Bu yönetim yeteneği ise aynı bir insanın parmak izi gibi her bir kurum için çeşitlilik gösteriyor. İşte bu nedenle farklı kurum deneyimleri her zaman ufuk açıcı oluyor” ifadelerine yer verdi.

KURUMLARDA GİRİŞİMCİLİĞİNİ DÜNÜ, BUGÜNÜ VE YARINI TARTIŞILDI

Moderasyonunu TÜSİAD Girişimcilik ve Gençlik Direktörü Kadir Yusuf Öztürk’ün gerçekleştirdiği oturumda Deloitte Danışmanlık Kıdemli Müdürü Yakup Peker rapor bulgularına yönelik bir sunum yaptı.

Kurumsal girişimciliğin uygulama alanı en geniş beş yönteminin incelenerek on vaka örneği ile desteklendiği rapor sunumunun ardından toplantı, “Kurumlarda Girişimcilik Dönüşümü Üzerine: Dün, Bugün ve Yarın” paneli ile devam etti. TÜSİAD Genişletilmiş Yönetim Kurulu Üyesi ve Girişimcilik ve Gençlik Yuvarlak Masa Başkan Yardımcısı Feyyaz Ünal moderatörlüğünde gerçekleşen panelin konuşmacıları Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Direktörü Yeliz Erinçkan, Otokoç Otomotiv Teknoloji ve Strateji Direktörü Erdal Kemikli, Finberg Yatırım ve Strateji Direktörü Gaye Ör ve Türk Traktör Kurum İçi Girişimcilik ve İnovasyon Yetkinlik Merkezi Lideri Ali Çavuşoğlu oldu.

SPK, SORUMLU YÖNETİM İLKELERİ'Nİ YENİDEN DÜZENLEDİ

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) açıklamasında, dünyada kolektif yatırım kuruluşlarının kurumsal pay sahipleri olmaları nedeniyle etkin ve güçlü bir kurumsal yönetim aktörü haline geldiği belirtildi. Bu kuruluşların sermaye piyasalarında istikrarı sağlama konusunda önemli bir rol üstlendiği vurgulanan açıklamada, şu ifadelere yer verildi:

“Özellikle 2008’de yaşanan küresel ekonomik kriz ile kurumsal yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki etkileri gündeme gelmiştir. Takip eden dönemde dünyanın pek çok ülkesinde kurumsal pay sahiplerinin yatırım yaptıkları şirketlere yönelik gözetim ilkeleri olarak ifade edilebilecek ‘stewardship codes’ adı altında düzenlemeler yapılmıştır.”

Böylece makro düzeyde de ekonomi, çevre ve toplum için sürdürülebilir nitelikte fayda sağlamanın amaçlandığı belirtilen açıklamada, “Bu çerçevede, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’nun 1’inci ve 54’üncü madde hükümleri çerçevesinde ülkemizde de bu alanda iyi uygulama standartlarının oluşturulabilmesini teminen Kurul Karar Organı’nın 16 Şubat 2024 tarih

SPK, portföy yönetim şirketlerinin kurucusu oldukları menkul kıymet yatırım fonlarına yönelik “Sorumlu Yönetim İlkeleri”nde düzenleme yaptı.

ve 11/155 sayılı kararı ile portföy yönetim şirketlerinin kurucusu oldukları menkul kıymet yatırım fonlarına yönelik ‘Sorumlu Yönetim İlkeleri’ düzenlenmiştir” ifadesi kullanıldı.

Anılan düzenleme kapsamında menkul kıymet yatırım fonu mal varlıklarının, ilgili tüm paydaşlar için uzun vadede değer yaratımı ile ekonomi, çevre ve toplum için sürdürülebilir nitelikte fayda sağlanması amaçlarıyla sorumlu şekilde yatırıma yönlendirilmesi, yönetimi ve gözetimine yönelik ilkeler belirlendiği vurgulanan açıklamada, şunlar kaydedildi:

“İlke seti, ‘yatırım yapılan şirketlere yönelik izleme faaliyetleri’, ‘yatırım yapılan şirketler ile etkileşim faaliyetleri’, ‘ilgili tüm paydaşlar ile iş birliği faaliyetleri’, ‘yönetilen portföylerdeki varlıklara ait oy haklarının kullanımı’ ile ‘çevresel, sosyal, yönetim faktörlerinin sorumlu yönetim politikasına



dahil edilmesi’ konularında düzenlenen beş ilkedeki oluşuyor. ‘Uy ya da açıkla’ prensibi çerçevesinde düzenlenen sorumlu yönetim ilkelerine ilişkin olarak portföy yönetim şirketleri tarafından politika oluşturulması zorunlu değildir. Bununla birlikte, en geç 31 Aralık 2024 itibarıyla, sorumlu yönetim ilkeleri politikasının veya politika oluşturulmaması yönünde alınan karar ile gerekçesinin kamuya açıklanması gerekmektedir. Portföy yönetim şirketleri tarafından, sorumlu yönetim ilkeleri politikasında belirlenen esasların ne şekilde uygulandığı her hesap dönemini takip eden 60 gün içinde kurulca standardı belirleyecek yıllık raporlar ile kamuya açıklanacaktır.”

“RİSKLERE KARŞI DAYANIKLILIK ARTMADIĞI MÜDDETÇE KALKINMA MÜMKÜN DEĞİL”

Kurumsal Risk Yönetimi Derneği’nin (KRYD) her yıl gerçekleştirdiği “Global Riskler Zirvesi”, bu yıl Hedefler İçin İş Dünyası Platformu (B4G) iş birliğiyle düzenlendi. Düzenlenen panel ve oturumlarda, iş dünyasında dayanıklılık, kurumsal risklerin yönetiminde sigorta ve kurumsal risk yönetimi konuları ele alınırken “İş dünyası odağına risk yönetimini almalı” dendi. Yurt içi ve yurt dışından önemli konuşmacıların yer aldığı etkinlikte, iş dünyası, kamu ve toplumun hep birlikte hareket etmesinin gereğine dikkat çekildi.

14 Şubat’ta Sabancı Kuleleri Hacı Ömer Sabancı Konferans Salonu’nda düzenlenen etkinliğin teması, Kahramanmaraş depremlerinin yıl dönümü nedeniyle ‘Afetler Odağında İş Dünyasında Dayanıklılık’ olarak belirlendi.



6 Şubat’ta yaşanan deprem sonrası özellikle iş dünyasının büyük bir sınav verdiğine dikkat çeken KRYD Yönetim Kurulu Başkanı Bora Akdoğanlar, “Afetler, ekonomik problemleri de, sosyal sorunları da, altyapı sorunlarını da, salgınları da tetikleyebiliyor. İş dünyasının, sivil toplum kuruluşlarının, kamu ve yerel yönetimlerle birlikte toplumun da bu risklerin çözümünde iş birliği içinde hareket et-

mesi önemli. Çoklu krizler çağında dayanıklı yapılar kurabilmede risk yönetimi kritik bir role sahip” dedi.

Hedefler için İş Dünyası Platformu Yönetim Kurulu Başkanı İrem Oral Kayacık, açılış konuşmasında “İşletmelerin taşıdığı riskler her geçen gün daha kompleks hale geliyor. Afetler başta olmak üzere işletmelerin karşı karşıya olduğu risklere yönelik dayanıklılığı artmadığı müddetçe kalkınmamızın önündeki sorunları aşmamız pek mümkün görünmüyor. Bu nedenle büyük şirketlerin tüm tedarik zincirlerine odaklı bir iş sürekliliği ve dayanıklılık politikası geliştirmesi, büyük şirketlerin daha küçük ölçekli işletmelere yol gösterici ve destekleyici bir yaklaşım benimsemesi mesajımızı vurgulayarak yineliyoruz” ifadelerini kullandı.

YÖNETİM KURULLARI, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİLERİ KONUSUNDA ÜST YÖNETİMİ HAREKETE GEÇİRMELİ!

Uluslararası danışmanlık, denetim ve vergi şirketi EY (Ernst&Young), sürdürülebilir iş modeli inovasyonunda yönetimin rolünü incelediği Avrupa Uzun Vadeli Değer ve Kurumsal Yönetim Araştırması'nın dördüncü versiyonunu yayımladı.

EY araştırması; sürdürülebilirlik konusunda yeterince hızlı hareket etmeyen şirketlerin yasal düzenleyicilerin, giderek daha katı önlemleri uygulamaya koyduğu bir dönemde süreci yürütmek durumunda kalabileceğini ortaya koyuyor.

200 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmaya göre; yönetim kurullarının, iddialı bir vizyon ve güvenilir iş senaryolarıyla sürdürülebilirliği stratejilerine dahil etmek üzere üst yönetimi desteklemesi gerekiyor. Çünkü araştırmaya göre; Avrupa'daki şirketler, gerek sürdürülebilirliği destekleme gerekse yeni sürdürülebilirlik girişim, ürün veya hizmetlerine odaklanan fırsatlar konusunda yeterince aktif değil.

Şirketler, çalışan ve müşteri sadakati gibi değerlere odaklanırken, liderler her şeyden önce iş modeli inovasyonu ve büyüme konularına odaklanıyor. Bu durum, sürdürülebilirliği temel bir iş avantajına dönüştürmek için iş modellerini yeniden tasarlamak üzere hızla harekete geçebileceklerinin sinyalini veriyor.

Sürdürülebilirlik iş stratejilerine dahil edilmeli

Şirketlerin; sürdürülebilirlik hedefleri konusunda belirleyici seçimler yapmasının yanı sıra, girişimlerinin değer yaratma ve finansal performansla nasıl bağlantılı olduğunu da göstermeleri gerekiyor. Ancak şirketlerin, net sıfır gibi bir önceliğe sermaye ve kaynak yatırımının nasıl değer katacağını gösteren ve ölçen sağlam bir iş senaryosu yok gibi görünüyor.

Araştırmaya katılan ve çevresel, sosyal, yönetime (ESG) öncelik veren yüzde 24'lük bir kesim önceliklerinin ESG olması konusunda "tamamen memnun" olduklarını söylüyor.

EY, Avrupa Uzun Vadeli Değer ve Kurumsal Yönetim Araştırması'nın dördüncüsünü yayımladı. Araştırma, yönetim kurullarının sürdürülebilirliği iş modellerine ve stratejilerine dahil etme konusunda üst yönetimi harekete geçirmesi gerektiğini ortaya koyuyor. Şirketler kararlı bir şekilde uygulamaya geçmezse, giderek daha sıkı önlemlerin alındığı bir ortamda sürdürülebilirlik faaliyetlerini yönetmek durumunda kalacak.



EY

Ancak icracı olmayan direktörler ve başkanlar uygulanacak iş modeli konusunda özellikle şüpheci davranıyor ve yalnızca yüzde 8'i konuyla ilgili "tamamen memnun" olduğunu belirtiyor. Bu durum da yönetim kurulu düzeyinde önemli bir stratejik veri ve bilgi boşluğuna işaret ediyor.

Sürdürülebilirlik politikası ve düzenlemelerine cesur bir yaklaşım gerekiyor

Yönetim kurullarının politika ve düzenleme gündemine yönelik daha iddialı, stratejik bir yaklaşımda ısrarcı

olmaları gerekiyor. Liderler, AB Yeşil Anlaşması'na karşı daha proaktif bir yaklaşım benimsiyor ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi'ni (CSDDD) benimsemeye sıcak bakıyor.

CSDDD'yi dönüştürücü bir yaklaşım olarak benimseyen şirketlerin oranı yüzde 48 iken, yalnızca sürdürülebilirlik raporlama yeteneğini optimize etmeyi hedefleyenlerin oranı yüzde 41 olarak görülüyor. Aynı zamanda, katılımcıların yüzde 40'ı CSRD'ye ve Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik yaklaşımlarını dönüştürmeyi planlıyor. Sürdürülebilirlik politikasına yönelmek, şirketlerin hızla değişen politikalara ve düzenleyici ortama uyum sağlamasına yardımcı olacak.

MG4'E YÜKSELİN

Sınıfının Avrupa'da En Çok Satan Modeli

7 Yıl Garanti

32 Yetkili Satıcı ve Servis

MG ValueGuard Değer Koruma Programı



Recharge yourself

mg-turkey.com

DOGAN
TREND



Tamer Saka
TKYD, Yönetim Kurulu Başkanı



Serdar Turan ile HBR Türkiye Özel Röportaj serisinin konuğu olan Başkanımız Dr. Tamer Saka, IFC -



QR kodu okutarak yayının kaydına ulaşabilirsiniz.

International Finance Corporation ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi desteğiyle hayata geçirdiğimiz ESG Sertifika Programımızın detaylarını, Derneğimizin çalışmalarını ve iş dünyasına dair birçok konuyu izleyicilerle paylaştı.

ESG, ŞİRKETLERİN TÜM SÜREÇLERİNİ DERİNDEN ETKİLEYECEK!

Dünya ekonomisinde endüstri devrimine başlayan belli başlı devrimler ve aşamalar gördük. ESG de esasında bu kadar önemli bir dönümün ve değişim. Çünkü ESG belli standartlara uyumdan ötürü iş yapma şeklini, yapma biçimini değiştirmekle alakalı. ESG uygulamaları ve kurulların her faaliyetini etkiliyor. Dolayısıyla evli iş yapma biçimimizden artık ESG'nin belirlediği ölçüğe uyumunu sağlama hedefiyle hareket etmemiz artık bir zorunluluk haline gelmiş durumda.

ESG'nin önemini, hayatımızda yeri açtığı ve açacağı etkilerin daha iyi anlaşılması adına Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak bir inisiyatif geliştirdik. International Finance Corporation (IFC) ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi desteğiyle bir beraber bir ESG Sertifika Programı oluşturduk.

ESG Sertifika Programımız, ESG konusunda çalışan, yatırım yapan ve de yapacak olan tüm şirketlerin bu konudaki bilgilerini daha üst seviyeye çıkartmaya hedefliyorduk. Programımızla hedefe açık ama destekli ve ama katkı ile ilgili çalıştırmaya, daha çok kurulumlarında ESG konusunda çalışan, bu konudaki sorumluluk sahibi olan ulu düzey yöneticilerimiz ile görüşebildiğimiz görüşmeler, Çeşitli önem grupları arasında bu değişime liderlik eden insanlar. Buna karşın özel sektörün faaliyetlerini sürdürmeye, bu konuda ortak görüş birliğimiz mümkün olmamıştı. Dolayısıyla bu bilinci oluşturmak adına bu faaliyetlerde görev yapan yöneticilere veya bu konuyla ilgili diğer ulu düzey yöneticilere de açık bir program oluşturulmuş belirlenmiştir.

Daha hızlı kabul edilerek, fark yaratma şansına olmuştur.

ESG Sertifika Programımız, global risklerin artması ve ESG konusunun stratejik önemini daha belirgin hale getirmesiyle, şirketler tarafından ve sız seviyeye sürülebilirliği olduğuna alanın şirketlerin kalite değer performanslarını zorlayacağı görüşünden hareketle tasarlanmıştır. Dünya yeni bir denge arayışına doğru giriyor. Global kriz ortamında daha da büyük riskler alınarak iş süreçlerini farklılaşmaya geçiyor. Önceliklerimiz tamamıyla, daha hızlı kabul edilerek, fark yaratma şansına olmuştur. ESG'yi doğru bir şekilde



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı
Dr. Tamer Saka

ve edimlerini doğru olarak, Türkiye özel sektörü açısından fark yaratacağına inanıyorum.

Şirketlerinin bilinmez tüm süreçlerini ESG'ye etkileyecek!

Üretim yapan şirketler, müşteri ve müşteri ESG uygulamalarını gerektiren standartlara uyum göstermek. Programımız her sektörden benzer seviyede ve puluk düzeyde ilgi görüyor. Artık şirketler farklılaşmaktan ötürü hedefler belirlemek için ESG uygulamalarını uyum sağlamak zorunda. Tüm şirketlerimiz için bu konudaki görüşleri geliştiriyor. Dolayısıyla şirketlerin maliyetleri azaltılabiliyor olabilir, krediyi yani finansmanına erişimlerini artırabiliyor ve tüketici nezdinde taktik göstermeleri için ESG'ye uyumları ve ESG'ye uyumları geliştirebilir.

Şirketlerin tüm Dönemleri, tüm hücresine yansıtacak şekilde bu konuyu içselleştirmeniz lazım. Bizim yönetim kurullarımız birinci gündemimiz mutlaka bu konu olmalı. Çünkü şirketimizin istisnasız tüm faaliyetleri bundan etkilenir.

Başkanımız Dr. Tamer Saka, Business News Dergisi'nin Mayıs 2024 sayısında "ESG, şirketlerin tüm süreçlerini derinden etkileyecek" başlıklı makalesiyle yer aldı.

TKYD Enstitü 'ESG Sertifika Programı' başlıyor

TKYD Enstitü, International Finance Corporation (IFC) ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi desteği ile hayata geçirdiği ESG Sertifika Programı, 18 Nisan-24 Mayıs tarihleri arasında çevrimiçi olarak gerçekleşecek. Program; 24 Mayıs'ta Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlenecek mezuniyet töreni ile sona erecek. TKYD üyeleri programa %15 indirimli olarak katılabilecek.



ma Merkezi Müdür Yardımcısı Prof.Dr. Cem Avcı; "Bu sertifika programında hem CEO hem ara kademe yöneticisi hem de alt kademe yöneticisi bir çerçeveye oluşturuyor" diye konuştu.

IFC Orta Asya ve Türkiye Entegre ESG Standartları Programı Ekip Lideri Adalyat Abdumanapova; "Genel olarak ESG'yi üç ana sütunda anlıyoruz; çevresel, sosyal ve yönetim faktörleri.

IFC ve Boğaziçi Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz ESG Sertifika Programı, basının büyük ilgisini gördü.

TKYD Enstitü "ESG Sertifika Programı" Başlıyor



TKYD Enstitü, eğitim portfolyosuna yeni bir sertifika programı ekledi. **ESG Sertifika Programı**; düzenlediği eğitim ve sertifika programları ile şirketlerde başarıya bir kurumsal yönetim yapısı oluşturmaya destek olmayı amaçlayan TKYD Enstitü tarafından düzenleniyor. ESG Sertifika Programı'nın ilk dönemi, IFC ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi desteği ile 18 Nisan-24 Mayıs tarihleri arasında çevrimiçi olarak gerçekleştirilecek. Program; 24 Mayıs tarihinde Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlenecek mezuniyet töreni ile sona erecek.



ESG şirketlerin süreçlerini etkileyecek

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, ESG'nin şirketlerin ajandasında önemli bir konu haline geldiğini ve çok yakında şirketlerin tüm faaliyetlerini etkileyeceğini belirtti. Saka, "Dünya ekonomisinde endüstri devrimine başlayan belli başlı devrimleri ve aşamaları gördük. ESG de esasında bu kadar önemli bir dönümün ve değişim. ESG Sertifika Programımızla, ESG konusunda çalışan, yatırım yapan ve de yapacak olan tüm şirketlerin bu konudaki bilgilerini daha üst seviyeye çıkartmaya hedefliyoruz" dedi.

Saka güven tazeledi

TKYD Yönetim Kurulu Başkanlığına Dr. Tamer Saka yeniden seçildi. "Bir dönem daha kapatıyoruz. Bu vesileyle öncelikle bu dönemde görev yapan tüm yönetim kurulu üyelerimize teşekkür etmek istiyorum. Son 20 yıl, dünyada da çok ciddi değişimlerin ve gelişmelerin olduğu bir dönem oldu. Tüm dünyada ülkelerin, şirketlerin, kurumların karşı karşıya olduğu problemler, riskler gittikçe artıyor ve karmaşık hale geliyor.



Geçmişte başarılı olan formüllerimizin bu yeni dönemde başarılı olmayacağını çok net bir şekilde görüyoruz. Bu durum da Derneğimize hiç olmadığı kadar sorumluluk yükliyor. Bu gelişmeler ışığında kurumsallaşmamız ülkemizin ve iş dünyamızın gündemine sokmak ve hatta önceliklendirmek zorundayız. O yüzden tüm üyelerimizin Derneğimize sağlayacağı katkılar son derece önemli.

Derneğimizin 26 Mart 2024 tarihinde yapılan genel kurulu farklı mecralarda yayımlandı.

TKYD XI. Olağan Genel Kurulu gerçekleşti



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 26 Mart'ta gerçekleştirilen XI. Olağan Genel Kurulu'nda yeni yönetim kurulu seçildi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanlığına Dr. Tamer Saka yeniden seçildi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) XI. Olağan Genel Kurulu, 26 Mart 2024 tarihinde Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TUSİAD) Konferans Salonu'nda gerçekleşti.

TKYD'nin 2024 - 2027 yönetim kurulu dönemi için yönetim kurulu başkanlığına Dr. Tamer Saka yeniden seçilirken, yönetim kurulunda Murat Bilgiç, Emre Eczacıbaşı, Duygu Yılmaz, Onur Çevikel, Senem Denktaş, Polat Şen, Tanyer Sönmez, Kanan Mirzazade, Mustafa Sürmeğöz, Selim Kasapoğlu yer aldı.

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 yanında özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 73 şirket yer almaktadır.

Bu sayfadaki veriler, şirketlerin güncel son notlarını içermektedir. Açıklanan tüm notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.



BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERECELENDİRME NOTLARI

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	96,17	16.02.2024	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.	95,99	22.03.2024	SAHA
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	96,67	17.05.2023	SAHA
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	97,15	28.12.2023	SAHA
Şekerbank T.A.Ş.	95,35	25.01.2024	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.	94,81	15.12.2023	SAHA
İş Finansal Kiralama A.Ş.	92,91	28.12.2023	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.	96,50	21.01.2024	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.	94,11	8.12.2023	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
Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	96,37	23.11.2023	SAHA
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	99,08	8.12.2023	JCR Eurasia Rating
Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.	96,40	15.12.2023	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	97,74	28.12.2023	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	96,02	28.12.2023	SAHA
Batıçım	87,21	28.07.2023	SAHA
EnerjiSA	96,32	21.12.2023	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.	91,30	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.	95,00	2.10.2023	KOBİRATE
Şeker Finansal Kiralama A.Ş.	85,80	12.10.2023	KOBİRATE
Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.	95,71	5.04.2024	SAHA
Kimteks Poliüretan Sanayi ve Ticaret A.Ş.	93,20	25.08.2023	SAHA
Kontrolmatik Teknoloji Enerji ve Müh. A.Ş.	94,17	10.11.2023	SAHA
Galata Wind Enerji A.Ş.	95,20	20.12.2023	KOBİRATE
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	93,83	28.02.2023	JCR Eurasia Rating

Biotrend Çevre ve Enerji Yatırımları A.Ş.	94,50	15.04.2024	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.	94,20	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
Selva Gıda Sanayi A.Ş.	84,87	16.01.2024	SAHA

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER

Darüşşafaka Cemiyeti	98,00	29.12.2023	KOBİRATE
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.	97,70	26.12.2023	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	29.12.2023	KOBİRATE
Sütaş	96,04	29.12.2023	SAHA
Çağdaş Faktoring A.Ş.	81,30	23.05.2023	KOBİRATE
ÜNSPED	93,78	24.04.2023	SAHA
Türkiye İç Denetim Enstitüsü	96,40	29.12.2023	KOBİRATE
Garanti Filo	94,00	30.05.2023	KOBİRATE
Moda Deniz Kulübü	95,00	26.12.2023	KOBİRATE
Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.	95,20	15.04.2024	SAHA
Türk Eğitim Vakfı	97,20	31.08.2023	KOBİRATE
Setaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	86,00	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.	88,05	1.12.2023	SAHA
Norm Holding A.Ş.	91,86	15.12.2023	SAHA




























































**NARTER &
PARTNERS**

**SADIK
GRUBU**

TURKCELL

yedaş
Yesilirmak Elektrik Doğum A.Ş.

NAZALI
Tax & Legal

SAHA
SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

Türk Telekom

yenibirış

noche

sarkuysan
ELEKTROLİTİK BASIN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

TürkTraktör

**YEŞİLOVA
HOLDİNG**

**NARTER &
PARTNERS**

SEAKO®

Tüpraş

YESİM
— EST 1954 —

NAZALI
Tax & Legal

Smart
GÜNEŞ TEKNOLOJİLERİ

TSKB

YILDIZ ★ HOLDİNG

NOVA NORA
CONSULTING

SOCAR

ŞİŞECAM

YONGA®
MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Otokoç Otomotiv

SUMMA

UZMAN
Gıda Doğum San. ve Tic. A.Ş.

YORGLASS

**ÖZGÖRKEY
GROUP**

SUN
TEKSTİL

UGM
ÜNSPED
GÜMRÜK
MÜSAVİRLİĞİ

YÜCEL
boru

**PASHA
Bank**

**SUNAR
MISIR**

WAT

YUNSA
CREATION OF FABRICS

PENGUEN

rütas

wnt.com.tr

**ZEREN
GROUP**

Petrol Ofisi

tat

YAPICHEM

ZORLU ENERJİ

PRONET

TAV
Tepe Akfen
Havalimanları

YapıKredi

ZORLU

pwc

TEKFEN
TEKFEN HOLDİNG

**yapı
merkezi**

**QNB
FINANSBANK**

Jeep
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

Yaşar

SABANCI

TOKEN
FİNANSAL TEKNOLOJİLER

**YATIRIM
FİNANSMAN**

FESTİVAL

7. Efes Opera ve Bale Festivali

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü tarafından 2018 yılından bu yana yapılmakta olan Uluslararası Efes Opera ve Bale Festivali, bu yıl yeniden bir süredir tadilatla olan Efes Antik Tiyatrosu'nun büyümlü atmosferinde gerçekleştirilecek.

Çok sayıda kült eser sahneleneceği festivalin açılışı, klasik balenin en güzel

örneklerinden biri olan Kuğu Gölü ile yapılacaktır. Tchaikovsky'nin bu önemli eserinde Berlin Devlet Balesi Baş Dansçıları Iana Salenko ve Marian Walter, sanatseverlere muhteşem bir temsil sunacaklar. Zorba balesi ise iki ayrı temsille festival programında yer alıyor.

EFES ANTİK TİYATRO, İZMİR
Tarih: 29 Haziran - 13 Temmuz



FESTİVAL



1994'ten bu yana her yıl İstanbul'da temmuzu caz ayına çeviren İstanbul Caz Festivali 31'inci yılında da kendisini sadece caz müziği ile sınırlamayıp rock, pop, blues, reggae, funk ve farklı türlere yer veren çok çeşitli bir seçki sunuyor.

Cazı yeniden büyük kalabalıklarla buluşturan "caz şapkacı" Gregory Porter; rock'n roll'un çok yönlü ve romantik

premi Chris Isaak; zamansız ve yenilikçi müziğiyle yaşayan en büyük saksofoncular arasında gösterilen Joshua Redman; İngiltere'nin dünyaya kazandırdığı en başarılı kadın saksofonculardan Yolanda Brown gibi; Avrupa'nın merak uyandırıcı ve dinamik caz piyanistlerinden Baptiste Trotignon ve Kornél Fekete-Kovács yönetimindeki Avrupa'nın iddialı or-

kestralarından Modern Art Orchestra, festivalin kapılarını dünya caz sahnesine doğru aralıyor. R&B, soul ve indie'nin genç ve tutkulu şairi Arlo Parks, festival kapsamında ilk kez Türkiye'deki sevenleriyle buluşmaya hazırlanıyor.

İSTANBUL- FARKLI MEKANLAR
Tarih: 3 - 18 Temmuz 2024

Cazın her rengi İstanbul'da

KONSER



Bryan Adams İstanbul'da!

Müzik kariyeri boyunca Oscar adaylıkları, Grammy, MTV ödülleri başta olmak üzere sayısız ödül sahibi ve 100 milyonun üzerinde albüm satışı elde eden, tüm dünyadaki müzikseverlere kariyeri boyunca Cuts Like a Knife, Reckless ve Waking Up the Neighbours gibi önemli albümler, Everything I Do, Run to You, Summer of 69, Heaven, Please Forgive Me, Have You Ever Really Loved a Woman?, All

for Love, I Finally Found Someone ve When You're Gone gibi birçok unutulmaz parça hediye eden Billboard tarafından dünya müzik tarihinde tüm zamanların en başarılı 30.cu sanatçısı Bryan Adams, unutulmaz parçalarıyla hayranlarıyla buluşacak.

ÜLKER SPOR VE ETKİNLİK SALONU, İSTANBUL
Tarih: 18 Ekim 2024

KONSER

Ankara'da
Latin
rüzgarı
esecek

Yapı Kredi 80. Yıl Feelin' Good Etkinlikleri kapsamında, sevenleriyle buluşacak olan Gipsy Kings by Andre Reyes, Türkiye turnesine çıkıyor. Albümleri 60 milyon satan, sahnede 30 yıllık başarılarla dolu bir müzik kariyerini geride bırakan Latin müziğinin en çok sevilen grubu,

Grammy Ödüllü Gipsy Kings, Andre Reyes öncülüğünde farklı şehirlerde konserler verecek. Gipsy Kings'in kurucu üyesi Andre Reyes'in yönetiminde ailenin diğer müzisyen üyelerinin de birlikte sahneye çıkacağı efsanevi grup, Latin ezgileriyle Ankara'da unutulmaz bir gece yaşatacak. Grup

Avrupa'da çok sevilen ardından tüm dünyada hit olan ilk albüm şarkıları "Bamboleo", "Djobi Djoba" ve "Baila Baila" şarkılarını seslendirecek.

BİLKENT ODEON, ANKARA
Tarih: 23 Eylül 2024

ETKİNLİK

John Malkovich - The
Infernal Comedy

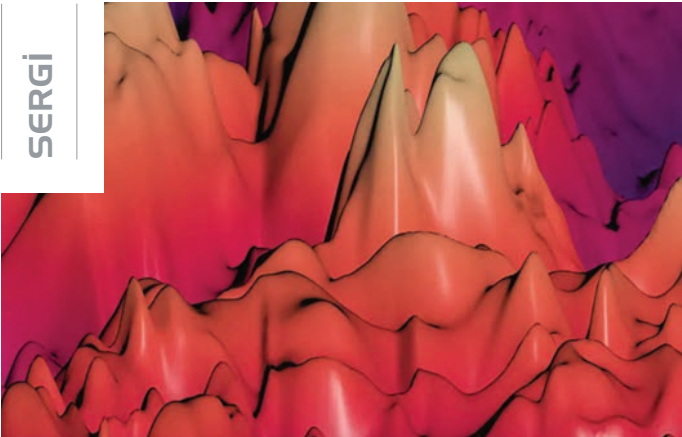
Sinema ve tiyatro dünyasının dev ismi, efsanevi oyuncu John Malkovich, The Infernal Comedy oyunuyla 16 Eylül 2024'te Zorlu PSM Turkcell Sahnesi'nde, hayranlarıyla buluşacak.

Malkovich'in olağanüstü performansıya, gerçek hayattan alınmış hikayeler ve müzik eşliğinde, izleyicileri sürükleyici bir yolculuğa çıkaracak. Bu benzersiz gösteride, tarih ve sanat ustalıklı bir araya geliyor, seyircileri etkileyici bir deneyim bekliyor. Etkinlik, Türkçe altyazılı olarak İngilizce sahnelenecek.



ZORLU PSM, İSTANBUL
Tarih: 16 Eylül 2024

SERGİ



Zamansız Meraklar

İstanbul Modern, yenilenen mekânında ilk geçici sergisini 11 Ağustos'a kadar ağırlıyor. Küratörlüğünü Nilay Dursun ve Ümit Mesci'nin üstlendiği Zamansız Meraklar başlıklı sergi, dijital teknolojilerin sanatçılar üzerindeki etkilerini araştırıyor. Çalışmalarını yerel ve uluslararası platformlarda yürüten on beşten fazla sanatçının dahil olduğu grup sergisi, çeşitli coğrafyalar arasındaki sınırların nasıl esneklik kazandığını gösteriyor. Sergi, cevabını aradığı soruya dair kesin geri dönüşlerde bulunmak yerine izleyicileri bir keşif yolculuğuna çıkarmayı hedefliyor.

İSTANBUL MODERN, İSTANBUL
TARİH: 15 Şubat - 11 Ağustos 2024

TİYATRO



Haybeden Gerçeküstü Aşk

Yılmaz Erdoğan'ın kaleme aldığı "Haybeden Gerçeküstü Konuşmalar" adlı kitaptan uyarlanan iki kişilik oyun, kadın erkek ilişkisinin başlangıcından bittiği yere kadar olan sürecini konu alıyor. Gözlemleriyle ve tespitleriyle her bireyin kendinden bir şeyler bulabileceği günümüz ilişkilerine atıfta bulunan bu komedi oyunu, mizahi bir dille seyircisine eğlenceli dakikalar yaşatıyor. Kadın ve erkek'in

ilişkisel evrimini net bir şekilde ortaya koyarken trajikomik durumunu da gözler önüne seriyor. Daha önce Yılmaz Erdoğan ve Demet Akbağ'ın rol aldığı bu oyunun yeni versiyonunda Melisa Varol ve Ali Okumuş var.

HILLTOWN SEYİRLİK SAHNE,
KÜÇÜKYALI-İSTANBUL
Tarih: 30 Haziran 2024

Temsil ve Hafıza: 1882-1948

Türkiye'nin ilk güzel sanatlar okulu olan Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin (MSGSÜ) tarihine odaklanan "Temsil ve Hafıza: 1882-1948" başlıklı sergi, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nde sanatseverlerle buluşuyor. Osman Hamdi Bey tarafından 1882'de Sanayi-i Nefise Mektebi adıyla kurulan, uzun bir süre Güzel Sanatlar Akademisi olarak faaliyet gösteren ve günümüzde Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi olarak bilinen okulun tarihçesi, bu sergi kapsamında ziyaretçilere sunuluyor.



Cumhuriyet'in 100. yılı ve üniversitenin 142. kuruluş yılı kapsamında hazırlanan sergi, 1948'deki yangında yaşanan kırılmaya kadar olan dönemi ele alıyor. Sergi, akademisyenlerin yürüttüğü "temsil" ve "hafıza" politikalarıyla, ziyaretçilere bu süreci anlamak için bir rehber sunuyor.

İSTANBUL RESİM VE HEYKEL MÜZESİ, İSTANBUL
TARİH: 4 Mart - 4 Ağustos 2024

SERGİ

Aritmi

Birleşik Krallık'ın kendi neslinde en dikkat çeken sanatçılarından Mat Collishaw'ın eserleri 18 Ağustos'a kadar Borusan Contemporary'de sergileniyor. Küratörlüğünü Alice Sharp'ın üstlendiği Aritmi başlıklı kişisel sergi, bilim ve sanat arasında bir köprü kuruyor. Sanatçı Collishaw, Dürer'in Rönesans felsefesini, Haeckel'in 19. yüzyıl fikirlerini ve günümüz teknolojilerini bir araya getiriyor. Bununla birlikte insanın doğaya verdiği zararı göstermek isteyen sanatçı, iklim krizine dair yeni okumalar getiriyor. Collishaw'ın Borusan Contemporary'nin boğaz yansımalarına özel ürettiği Pandora isimli yeni bir büyük ölçekli karakalem çizim de sergide yer alıyor.

BORUSAN CONTEMPORARY, İSTANBUL
TARİH: 16 Eylül 2023 - 18 Ağustos 2024



FUAR

Plastik ve görsel sanatlar Bodrum'da buluşuyor



Sanatın birçok alanını bir araya getiren Bodrum Sanat Fuarları, bu yıl iki ayrı tarihte düzenlenecek. Plastik ve görsel sanatlara ilişkin üretim ve canlı performansların yer alacağı fuar kapsamında sanatseverler ve koleksiyonerler resim, heykel, baskı, fotoğraf alanlarındaki koleksiyon seçkileriyle buluşma, sanatsal

malzeme ve yayınlara ilişkin faaliyet gösteren saygın birimlerle bir araya gelebilme, farklı başlıkları içeren bir dizi akademik etkinliğe katılma şansı bulabilecek.

HEREDOT KÜLTÜR MERKEZİ, BODRUM
TARİH: 29 Haziran - 3 Temmuz,
23 - 28 Ağustos 2024



Yönetim Kurulunda Felsefe

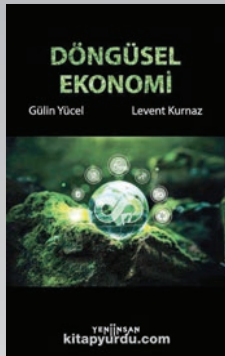
David Hume'un "Hiçbir şey insanın hayal gücü kadar özgür değildir" sözünden yola çıkan Mine Kobal Ok, Marcus Aurelius, Nietzsche, Spinoza, Freud, Zizek gibi düşünürleri yönetim kuruluna davet ederek onlara sorular sorduruyor. "Yönetim Kurulunda Felsefe: Hiçbir Şey İnsanın Hayal Gücü Kadar Özgür Değildir"; felsefi fildişi kulesinden biraz uzaklaştırıp ünlü düşünürleri, hayatımızın büyük kısmının geçtiği kurumsal dünyaya davet ediyor. Zaman ve mekanı bükerek nasıl bir dünyada düşünce güzergahlarını geliştirdiklerini anlamaya çalışarak biraz magazinsel dokunuşlarla ve cüretkarlık sınırlarını zorlayarak sade bir dille inşa edilen kurgusal diyaloglar, yönetim kurullarına katılanlar için yeni bir pencere açmayı hedefliyor. Kitabın hizmet ettiği bir diğer alan ise hayatın her alanında doğru sorular sormanın ve felsefenin yarattığı farklı bir bakış oluşturmak.



Fark Yaratın Olmak

CNBC tarafından "liderlik üzerine okunması gereken en iyi beş kurgu dışı kitaptan biri" olarak gösterilen "Fark Yaratın Olmak" adlı kitap, UC Berkeley Öğretim Üyesi Alex Budak'ın imzasını taşıyor.

Her ortamda etkili lider olmanın yollarını sunan, başarısızlıklardan ders çıkarma, başkalarına ilham verme ve gerçek bir fark yaratma konularına değinen Budak, bu kitabı UC Berkeley Haas İşletme Okulu'nda oluşturduğu, oldukça popüler olan aynı adlı kursundaki derslerden ve felsefelerden aldığı ilhamla kaleme almış. Kitap; her ortamda etkili, empatik ve özgün bir şekilde liderlik etmek, başarısızlıkları büyüme ve yenilik için güçlü katalizörlere dönüştürmek, sorumlu siz olmasanız bile başkalarına ilham verme ve onları harekete geçirme yollarına odaklanıyor.



Döngüsel Ekonomi

Uzun yıllardır sürdürülebilirlik alanında çalışmalar yapan Gülin Yücel ve Prof. Dr. Levent Kurnaz, bu alandaki ilk eserlerini "Yeni Gerçeğimiz: Sürdürülebilirlik" adıyla yayımlamıştı. Sürdürülebilirlik gibi geniş bir kavrama tarihsel bir perspektifle bakarak iklim krizi kavramını, tarımdan mülteciliğe pek çok açıdan irdelemiş ve kitabı, "At gitsin kültüründen döngüsel ekonomi kültürüne nasıl geleceğiz?" sorusuyla bitirmişlerdi.

Serinin ikinci kitabı olan "Döngüsel Ekonomi", bu soruya yanıt arıyor. Kaynakların kısıtlı olduğu bir dünyada, 'Al-Yap-At'çı yaklaşımdan 'Azalt-Yeniden Kullan-Dönüştür' yaklaşımına geçişin anlatıldığı kitap, tarımdan lojistiğe, tekstilden şehirciliğe döngüsel bakışa ışık tutuyor.



Amazon - Dünyanın En Amansız Satıcısı Ticareti Nasıl Değiştiriyor?

Pazarlarda perakendeciler, hayatta kalabilmek için iş modellerini ve müşteriyle etkileşime girme stratejilerini değiştiriyor. Amazon, alışveriş alışkanlıklarımızın nasıl kökten değiştiği hakkında benzersiz bilgiler sunuyor. Baştan aşağı güncellenmiş bu baskıda, Amazon'un koronavirüs pandemisine verdiği tepki, fiziki ve dijital perakendenin birbirine yakınlaşması, e-ticaret ekonomisi ve sürdürülebilirlik ile izlenen politikanın gelecekteki olası sonuçları inceleniyor. Sektörün ileri gelen perakende analizcileri tarafından yazılan Amazon, şirketin bir numaraya doğru görülmemiş yükselişinden çıkarılacak dersleri keşfetmek için paha biçilmez bir kaynak olarak nitelendiriliyor.

Eğitim bir yolculuksa, Atatürk ve bilimin ışığıyla geleceğe yürüyoruz.

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



www.kp.k12.tr @ kucukprensokullari

YENİ KÜTÜPHANELERİMİZİN MUTLULUĞU ÇOCUKLARIMIZIN GÖZLERİNDEN OKUNACAK.

11 ilimize 11 kütüphane hedefimiz doğrultusunda yeni okul kütüphanelerimizi Adıyaman'ın Gölbaşı, Gaziantep'in Nurdağı ve Kahramanmaraş'ın Pazarcık ilçelerinde hizmete açtık. Binlerce kitabın yanı sıra çeşitli akıl oyunları, teknolojik gereçler ve eğitim destek araçları yer alan zenginleştirilmiş kütüphanelerimizle çocuklarımızın hayatını güzelleştirmeye devam edeceğiz.

