İLKBAHAR - YAZ 2025
KURUMSAL YÖNETİM
SAYI 52
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği süreli yayınıdır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

ZİRVE ÖZEL SAYISI

XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi

İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim

Yönetim Kurulu Perspektifinden Yeteneği Cezbetmek ve Elde Tutmak

JUSTIN ROBERTSON
"Yönetim kurulu üyesinde motivasyon ve zihniyet önemlidir"

TANYER SÖNMEZER
Yönetim Kurulu Değil Yetenek Kurulu

JEN SISSON
Kurumsal Yönetimde Uluslararası Eğilimler: 2025 Görünümü

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

BAŞARILI KURUMSAL YÖNETİM YAPISININ ANAHTARI

"KURUMSAL YÖNETİM ÖZ DEĞERLENDİRME ARACI"

ÖZEL SEKTÖR VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ HİZMETİNDE!

ÜCRETSİZ
KATILIM İÇİN

Detaylı Bilgi:
0216 510 33 22
info@tkyd.org

SAHA
Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

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

DR. TAMER SAKA
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli üyelerimiz ve okuyucularımız,

Günümüz iş dünyasında kurumsal yönetimin giderek daha fazla insan odaklı bir yapıya evrildiğini gözlemliyoruz. Şirketlerin başarısı, yalnızca finansal performansla değil, aynı zamanda yetenekli insanları cezbetme, elde tutma ve geliştirme becerisiyle de ölçülüyor. Ancak bu dönüşüm, küresel ekonomik ve politik gerginliklerin gölgesinde gerçekleşiyor. Jeopolitik çatışmalar, enflasyonist baskılar, enerji krizleri ve tedarik zincirlerindeki aksamalar, iş dünyasında belirsizlikleri artırırken, yönetim kurulları ve liderler için yeni stratejik kararlar almayı zorunlu kılıyor.

Son yıllarda dünya ekonomisi, pandemi sonrası toparlanma sürecine ek olarak, Rusya-Ukrayna savaşı, ABD-Çin ticaret gerilimleri ve Orta Doğu'daki istikrarsızlık gibi krizlerle mücadele etmek zorunda kaldı. Bu tür politik gerginlikler, şirketlerin yatırım kararlarını ertelemesine, sermaye piyasalarında dalgalanmalara ve tedarik zincirlerinde aksamalara neden oluyor. Aynı zamanda küresel enflasyonist baskılar, merkez bankalarının agresif faiz artırımları ve enerji maliyetlerindeki artış, şirketlerin kârlılığını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer alıyor.

Bütün bu gelişmeler, yönetim kurullarının risk yönetimi ve kriz senaryolarına daha fazla odaklanmasını gerektiriyor. Günümüz dünyasında, sadece finansal göstergelere odaklanan şirketlerin sürdürülebilir bir büyüme yakalaması giderek zorlaşıyor. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen ve insan kaynağını stratejik bir avantaj olarak değerlendiren şirketler ise, kriz ortamlarında daha dayanıklı hale geliyor.

Bu yıl XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde, yönetim kurullarının bu dönüşümdeki kritik rolüne odaklanarak "İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim: Yönetim Kurulu Perspektifinden Yeteneği Cezbetmek ve Elde Tutmak" temasını ele aldık. Küresel krizler ve ekonomik belirsizlikler ışığında, yetenek yönetimi, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği için en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir.

Değişen çalışma modelleri, kuşaklar arası beklentiler ve hızla gelişen dijital dönüşüm, yönetim kurullarının yetenek stratejilerini yeniden şekillendirmesini zorunlu kılıyor. Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, iş gücünün şirketlere olan bağlılığını yeniden değerlendirmeyi gerektirirken, dijital becerilere sahip çalışanların rekabet avantajı sağladığı bir döneme giriyoruz. Bu bağlamda, yönetim kurulları, yalnızca finansal performansa değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve işveren markasını güçlendirecek adımlara da odaklanmalıdır.

Bu yılki Zirve'de, "Yönetim Kurulu Masasında Yeteneği Yönetmek", "Küresel Gündem" ve ""Rekabetin İnsan Kaynakları Boyutu: Beyin Göçü, Dijitalleşme, Çeşitlilik ve Yetenek Yönetimi" gibi başlıklar altında, alanında uzman isimlerle birlikte bu dönüşümü tüm yönleriyle ele aldık. Dijitalleşme, günümüz iş dünyasında sadece operasyonel verimliliği artırmakla kalmayıp, yetenek yönetimini de kökten değiştiriyor. Özellikle büyük veri analitiği, yapay zeka ve otomasyon teknolojileri, şirketlerin çalışanlarıyla olan ilişkisini dönüştürerek yeni fırsatlar sunuyor.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık da modern yönetim anlayışının önemli bir parçası haline geldi. Çeşitli yetenek havuzlarından beslenen şirketler, inovasyon ve yaratıcılık konusunda daha başarılı oluyor. Ayrıca, çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) kriterlerine uyum sağlamak, kurumsal itibar açısından giderek daha büyük bir önem taşıyor.

Kurumsal yönetimin iş dünyasında güven, şeffaflık ve sürdürülebilirliği artırmada oynadığı kritik rolü hep birlikte daha da ileri taşıyacağımıza inanıyorum. Yönetim kurulları, ekonomik ve politik belirsizlikler karşısında sadece riskleri yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda insan odaklı bir anlayış benimseyerek yetenek yönetimini stratejik bir öncelik haline getirmelidir.

Zirvemizin, şirketlerin yetenek yönetimi stratejilerine yeni bir perspektif kazandıracağına ve katılımcılarımız için değerli içgörüler sunduğuna eminim. Küresel krizlerin ve değişen ekonomik dengelerin iş dünyası üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak, insan odaklı kurumsal yönetim anlayışını daha da güçlendirmeliyiz. Çünkü başarılı bir şirket, sadece rakamlarla değil, aynı zamanda güçlü ve motive bir insan kaynağıyla geleceğe emin adımlarla ilerleyebilir.

Sevgi ve saygılarımla...

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni
GÜRAY KARACAR
gkaracar@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Editör
ZEYNEP EDİS
zedis@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcilar@tkyd.org

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Bağdat Caddesi, Birgen İş Merkezi,
No:226 Kat:5 D:20 34728 Caddebostan,
Kadıköy, İstanbul
Tel: 0 216 510 33 22

Yapım
Pearl Graphic Design
Ortam Şenol
Tel: 0543 927 79 69
ortams95@gmail.com
Füsun Saka
fusunsaka@gmail.com

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

Sertifika No: 45463
Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin altı ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 1500 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.

NİSAN 2025'te basılı olarak yayımlanmıştır.

ISBN 1308 – 1780

6 KAPAK

XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi

"İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim: Yönetim Kurulu Perspektifinden Yeteneği Cezbetmek ve Elde Tutmak"

MAKALE

8 Yönetim Kurulu Değil Yetenek Kurulu
Tanyer Sönmezer

16 Yönetim Kurullarında Dijitalleşme, Çeşitlilik ve Yetenek Yönetimi
Murat Yeşildere

18 Belirsizlikler, Tehditler ve Yönetim Kurullarında Kadın
Dr. Ozan Duygulu

20 İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim
Naci Demiral

22 Yönetim Kurulunda Mükemmelliği Sınırlar Ötesine Taşımak
Rytis Ambrazevičius

24 Kurumsal Yönetimde Uluslararası Eğilimler: 2025 Görünümü
Jen Sisson

28 Yönetici Perspektifinden Yetenekleri Çekmek
Dr. Roger Barker

32 TKYD Enstitü Faaliyetleri

RÖPORTAJ

12 **Justin Robertson**
European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) Kurumsal Yönetim Geliştirme ve Uzman Ağı Başkanı

"Yönetim kurulu üyesinde motivasyon ve zihniyet önemlidir"

48 KİTAPLIK

50 ETKİNLİK

52 BASINDA TKYD

Önde gelen yayın kuruluşlarında faaliyetlerimizle yer aldık.

54 BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

36 TKYD'DEN HABERLER

TKYD Anadolu Seminerleri'nin 100. Durağı Gaziantep Oldu

TKYD, Avrupa'nın Önde Gelen Yönetim Kurulu Üyeleri Enstitüsü ecoDa'ya Üye Oldu

TKYD'den Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilatı'na Ziyaret

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2023 Sonuçları Açıklandı

Üyelerimiz İle TSKB Cennet Bahçesi'nde Bir Araya Geldik

TKYD Webinarları

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, 3. Gıda İnovasyon Zirvesi'nde

45 DÜNYADAN HABERLER

ecoDa, 20. Yıl Dönümünü Özel Bir Programla Kutladı

Avrupa Kurumsal Yönetim Girişimlerine Retrospektif Bakış: ecoDa 20. Yılında AB Düzenlemelerini Değerlendirdi

OECD'nin Küresel, Ekonomik, Sosyal Politikalar Üzerindeki Etkisi Ve Üye Ülkelerin Performansları

2025'te Dünya Ekonomisi ve Yönetimine Yön Verecek Toplantılar

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'ndan (EBRD) Türkiye'ye Rekor Yatırım

42 TÜRKİYE'DEN HABERLER

Global Riskler Zirvesi'nde Krizler ve Belirsizlikler Tartışıldı

11. Kadın Direktörler Konferansı İstanbul'da Gerçekleştirildi

Türkiye'nin Döngüsel Ekonomiye Geçiş Raporu Tanıtıldı

TÜSİAD Genel Kurulu'nda 2025 İş Dünyasi Öncelikleri Açıklandı

Geleceğin Kadın Liderleri İlham Buluşmaları'nın İkincisi Düzenlendi

Ege İhracatçılar Birliği (EİB), Kadınların Gücüne Güç Katıyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi

İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim: Yönetim Kurulu Perspektifinden Yeteneği Cezbetmek ve Elde Tutmak

15 Nisan 2025 İş Sanat Kültür Merkezi

9:00 - 9:30	**Kayıt - Karşılama**
	Açılış Konuşmaları
9:30 - 9:40	Dr. Tamer Saka, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı
9:40 - 9:50	Orhan Turan, Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Başkanı
9:50 - 10:00	Dr. Ekrem Arıkan, Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Avrasya Merkezi Saklama Kuruluşları Birliği (AECSD) Başkanı
10:00 - 10:10	İbrahim Ömer Gönül, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı
10:10 - 10:30	**XV. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni**
10:30 - 10:50	**Kahve Arası**
10:50 - 11:55	**Panel #1 Yönetim Kurulu Masasında Yeteneği Yönetmek**
	Ali Sabancı, Esas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sani Şener,TAV Havalimanları Holding Kurucu Ortağı & TAV İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı **Oturum Başkanı:** Güzem Yılmaz Ertem, CNBC-e Sunucu & Gazeteci
11:55 - 13:00	**Panel #2 Küresel Gündem**
	Dr. Roger Barker, Institute of Directors (IoD) Politika ve Kurumsal Yönetim Direktörü Pavle Djuric, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) Kurumsal Yönetim - Kıdemli Hukuk Müşaviri Rytis Ambrazevicius, European Confederation of Directors Associations (ecoDa) & Baltic Institute of Corporate Governance Başkanı Jen Sisson, International Corporate Governance Network (ICGN) Genel Müdürü **Oturum Başkanı:** Dr. Ceyhun Emre Doğru, CNBC-e Strateji Katı Programı Sunucusu & Danışman
13:00 - 14:15	**Öğle Yemeği**
14:15 - 14:35	**Konuk Konuşmacı #Guidance On Board Effectiveness**
	David Risser, Sodali & Co. Genel Müdürü
14:35 - 15:45	**Panel #3 Rekabetin İnsan Kaynakları Boyutu: Beyin Göçü, Dijitalleşme, Çeşitlilik ve Yetenek Yönetimi**
	M. Tuğrul Tekbulut, Logo Grup Yönetim Kurulu Başkanı Uğur Karaboğa, UKXperience, Kurucu Murat Yeşildere, Egon Zehnder Kıdemli Ortağı **Oturum Başkanı:** Duygu Yılmaz, TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı & Sütaş Yönetim Kurulu Üyesi
15:45 - 16:15	**Değerlendirme ve Kapanış**
	Gökhan Taymaz, QUATRO International Yönetici Direktörü Tanyer Sönmezer, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi & The Quartus Yönetim Kurulu Başkanı
16:15 - 17:15	**Kokteyl**

AÇILIŞ KONUŞMACILARI

Dr. Tamer Saka

Orhan Turan

Dr. Ekrem Arıkan

İbrahim Ömer Gönül

1. PANEL KONUŞMACILARI

Ali Sabancı

Sani Şener

Dr. Tamer Saka

Güzem Yılmaz Ertem
Oturum Başkanı

2. PANEL KONUŞMACILARI

Dr. Roger Barker

Pavle Djuric

Rytis Ambrazevicius

Jen Sisson

Dr. Ceyhun Emre Doğru
Oturum Başkanı

3. PANEL KONUŞMACILARI

M. Tuğrul Tekbulut

Uğur Karaboğa

Murat Yeşildere

Duygu Yılmaz
Oturum Başkanı

KONUK KONUŞMACI

David Risser

DEĞERLENDİRME VE KAPANIŞ

Gökhan Taymaz

Tanyer Sönmezer

Yönetim Kurulu Değil Yetenek Kurulu

Şirketlerde her seviyedeki insanların temel yetkinliklerinin yüzde 39'u 2030'a kadar değişecek. Beğenelim beğenmeyelim bu değişim çok hızlı, çok net ve tüm işleri etkileyecek hale gelecek. İş modellerinin o yüzden gözden geçirilmesi gerekecek.

TANYER SÖNMEZER
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
The Quartus
Yönetim Kurulu Başkanı

2009 yılından beri her yıl düzenli katıldığım World Economic Forum'da bu yıl bir kez daha gördüğüm çarpıcı gerçek şu: Yetenek açığı küresel bir risk olarak algılanıyor. Davos'ta her yıl yayımlanan Küresel Riskler Raporu, iş dünyasının karşı karşıya olduğu en büyük tehditlerden biri olarak, yetenek kıtlığını gösteriyor. Yapay zeka ve otomasyon gibi teknolojik gelişmeler bazı meslekleri dönüştürürken, nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazla artıyor. McKinsey, BCG ve PwC gibi küresel danışmanlık firmalarının yaptığı araştırmalar, şirketlerin yaklaşık yüzde 75'inin, yetenek eksikliğinin büyüme hedeflerini doğrudan tehdit ettiğini düşündüğünü ortaya koyuyor.

Ayrıca her yıl, ADP'nin yaptığı World Economic Forum'la beraber işin geleceği ve iş dünyasının geleceğiyle ilgili bir çalışma ve önemli bir rapor var. Bu raporun açılış cümlesi çok vurucu.

Şu anda şirketlerde her seviyedeki insanların temel yetkinliklerinin yüzde 39'u 2030'a kadar değişecek. Beğenelim beğenmeyelim bu değişim çok hızlı, çok net ve tüm işleri etkileyecek hale gelecek. İş modellerinin o yüzden gözden geçirilmesi gerekecek. Peki ne oluyor da bu iş dünyasında iş, iş yeri ve iş gücünde bu kadar büyük değişimler oluyor? Burada da 5 tane önemli itici güçten bahsetmek isterim.

1. Teknolojik değişimler. Şu anda "AI is the new black" yani, yapay zeka yeni siyahtır. Artık her yerde onu görüyoruz.
2. Yeşil Dönüşüm. Enerjideki yeşil dönüşüm, bunun yarattığı ve paralelinde getirdiği yeni işler, yeni yetkinlikler.
3. Jeoekonomik kırılmalar. Bu yılki toplantılara kadar hep jeopolitik duyardık, daha fazla jeoekonomik ve jeostratejik kelimelerini duyduk. Jeoekonomik parçalanma ve kırılma, önümüzdeki dönemin önemli boyutlarından biri olacak.
4. Demografik değişimler. Nüfustaki demografik değişimler, göçmenlerle ilgili oluşan değişimler, ülkelerin yapılarındaki değişimler iş gücünü etkiliyor.
5. Ekonomik belirsizlik. Çoğu zaman ekonomiyle ilgili dertleri ve sıkıntıları sadece kendi ülkemizde varmış

gibi görüyoruz ama dünyada, özellikle de Avrupa'da işler öyle çok da iyi değil. Ekonomik belirsizlikler hayatımızda ve iş gücünde değişimler yaratıyor.

2030'A KADAR BÜYÜYECEK İŞLER HANGİLERİ?

Bütün bu tür sunumlarda herkes en hızlı büyüyen işleri söylüyor. 2030'a kadar 'şu işler büyüyecek' diye anlatılıyor. Neler bunlar? Evet, 2030'a kadar big data uzmanları, fintech mühendisleri, yapay zeka ve makine öğrenme uzmanları, yazılım ve uygulama geliştirmeciler büyüyecek. Güvenlik yöneticisi uzmanlar büyüyecek. Evet, bunlar çok hızlı büyüyecek de en çok hangi işler büyüyecek? Burada başka bir resim çıkıyor. Genelde basında bunu pek görmüyorsunuz. Pek kimse de bu kısmıyla ilgilenmiyor. Çünkü bu kısmı o kadar çekici değil. Yönetim kurullarının dikkat etmesi gereken konu tam da bu.

EN ÇOK BÜYÜYECEK İŞLER

1. Çiftçiler, elleriyle iş yapanlar ve daha fazla tarımda çalışan kişiler. En çok büyüyecek iş grubu bu.
2. Kamyonet ve son bir kilometreyi götüren, o dağıtımları yapan araçların şoförleri. Çok şaşırtıcı değil mi?
3. Diğer tarafla ortak, yazılım ve uygulama geliştiricileri.
4. Bina inşaatında çalışan inşaat işçileri, inşaattaki finişerler ve inşaatın içinde kullanılan malzemelerle ilgili çalışılacak alanlardaki işçiler.
5. Her ne kadar online artıyor da olsa dükkanlardaki satış temsilcileri. En çok ve en büyük işler burada büyüyecek. Evet, içinde teknoloji var ama en büyük alan hala burası.

Dolayısıyla ilk bölüm hızlı büyüyenler, ikinci bölüm en çok büyüyenler. İkisine dengeli bakmak gerekiyor. Peki, 2030'a kadar iş yerlerinde nasıl teknolojik ve sosyo-duygusal becerilere ihtiyacımız var? Bu yıl ilk defa bu kullanılmaya başlandı. Sosyo duygusal beceriler, bizim daha önce çok kullandığımız bir kavram ve şu anda artık bu raporun içine de girdi. 10 alanda, iş gücünün sahip olması gereken beceriden bahsediliyor. Etkin bir yönetim kurulunun bakması, geliştirildiğinden emin olması gereken beceriler işte bunlar.

1. Yapay Zeka ve Büyük Veri. Veri toplamak bir sanat. Toplayamadığınız verinin yapay zekasının kıymeti yok. Toplayamadığınız verinin yapay zekasının hiçbir şekilde kaymağını yiyemiyorsunuz. Dolayısıyla veri toplama fikri ve yapay zeka ile ilişkisi.
2. Networkler, bütün o teknoloji networkleri ve buradaki siber güvenlik uzmanlığı.
3. Teknolojik okuryazarlık. Normal yazının, alfabenin okuryazarlığının ardından, duygusal okuryazarlık vardı. Şimdi onun üstüne bir de teknolojik okuryazarlık eklendi.
4. Yaratıcı düşünme.
5. Yılmazlık, esneklik ve çeviklik.
6. Merak ve hayat boyu öğrenme. Eğer öğrenme esnekliğiniz yoksa, iş hayatında önümüzdeki on yıl hayatımız çok zor olacak.
7. Liderlik ve sosyal etki yaratmak.
8. Yetenek yönetimi.
9. Analitik düşünme.
10. Çevrenin hizmetkarı, çevre ve gezegenin hizmetkarı olmak.

Bu on kavram önümüzdeki dönemin kritik becerileri olarak karşımıza çıktı.

Tabii burada işçilerle, yani çalışanlarla işverenler birçok konuda aynı şeyi düşünmekle beraber, özellikle işverenler, emeklilik yaşının daha ileriye alınması gerektiğini düşünürken, çalışanlar bunun daha da geriye alınması gerektiğini düşünüyor. Fakat burada da temel bir sorun var. Bugün doğan çocukların 90 ve üzeri yaşayacağını düşünecek olursak, Dünyanın hiçbir sosyal güvenlik sistemi 60 yaşında emekli olmuş, 65 yaşında emekli olmuş birisine 30 yıl bakamayacak. Çünkü şu anda dünya nüfusu o hızla büyümüyor. Dolayısıyla burada bir çatışma olacağı aşikar.

Son olarak da yapay zeka, robotik ve enerji teknolojilerinde de ciddi bir iş dönüşümü var. AI ve bunun getirdiği dönüşüm yüzde 86 oranında, neredeyse tüm şirket süreçlerini etkileyecek. Robot kullanımı yüzde 58 oranında yapılan işlemlerin fiziksel ya da yazılım robotlarıyla değişmesini sağlayacak. Yüzde 41 kullandığımız enerjinin yaratılması, depolanması ve dağıtımı yüzde41 oranında değişecek.

O yüzden İnsan Odaklı Kurumsal Yönetimin Önemi artıyor ve artma-

ya devam edecek. Geleneksel kurumsal yönetim anlayışı, finansal performans, risk yönetimi ve yasal uyumluluk gibi unsurlar etrafında şekillenmekteydi. Ancak günümüzde, sadece hissedarlar değil, çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre gibi geniş bir paydaş kitlesinin beklentileri de göz önünde bulunduruluyor. Kurumların uzun vadeli başarısı, insan sermayesini etkin şekilde yönetmelerine bağlı hale gelmiş durumda.

İnsan odaklı kurumsal yönetim, çalışanların sadece birer "kaynak" olarak değil, kurumun en değerli varlığı olarak görülmesini sağlayan bir yaklaşım. Bu anlayışın temel unsurları şunlar:

- **Şirketin YÜKSEK BİR GAYEYİ " Higher Purpose" samimi bir şekilde sahiplenmesi:** Stratejisini, kurum kültürünü ve değerlerini bu gaye etrafında belirlemesi.
- **Çalışan deneyiminin iyileştirilmesi:** Çalışanların iş yerinde kendilerini güvende ve değerli hissetmeleri, performanslarını doğrudan etkiler.
- **Kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları sunulması:** Çalışanların sürekli gelişimini destekleyen şirketler, uzun vadede daha güçlü bir iş gücü oluşturur.
- **Çeşitlilik ve kapsayıcılığın benimsenmesi:** Farklı bakış açılarına sahip çalışanlar, inovasyonu ve kurumsal başarıyı artırır.
- **İyi yönetim ve etik değerlerin korunması:** Güçlü bir kurumsal yönetim kültürü, çalışan bağlılığını ve güvenini artırır.

Tüm bu unsurlar, şirketlerin hem çalışanları çekme hem de elde tutma konusunda başarılı olmasını sağlar.

YÖNETİM KURULLARININ STRATEJİK ROLÜ

Yeteneği cezbetmek ve elde tutmak, sadece insan kaynakları departmanının değil, yönetim kurullarının da öncelikli sorumlulukları arasına girdi. Yönetim kurullarının bu alandaki stratejik rolü şu şekilde özetlenebilir:

1. Çalışan Değer Önermesini (EVP) Güçlendirmek

Şirketlerin çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi değer artık rekabet avantajı açısından kritik bir faktör. Yönetim kurulları, EVP'yi şekillendiren stratejileri destekleyerek, şirketlerin en iyi yetenekleri çekmesini sağlayabilir.

2. Şirket Kültürünü ve Liderliği Şekillendirmek

Yönetim kurulları, şirket kültürünü oluşturan en önemli unsurlardan biri. Çalışan bağlılığını artırmak için şeffaflık, kapsayıcılık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı bir kültürün benimsenmesini sağlamalıdır.

3. ESG ve Sürdürülebilirlik Politikalarını Desteklemek

WEF Davos 2025 Gündemi'nin de merkezinde yer alan Çevresel, Sosyal ve Yönetim (ESG) ilkeleri, artık yetenek yönetimi açısından da belirleyici hale geldi. Özellikle Z ve Y kuşağı çalışanları, sürdürülebilirlik odaklı şirketlerde çalışmayı tercih ediyor. Yönetim kurulları, bu beklentilere uygun politikalar geliştirerek, kurumsal itibarı güçlendirebilir.

4. Çalışan Refahını ve Esnek Çalışma Modellerini Desteklemek

Pandemi sonrası iş dünyasında uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve çalışan refahı gibi konular ön plana çıktı. Yönetim kurulları, bu yeni normlara uygun politikalar geliştirerek, çalışan memnuniyetini artırabilir.

5. Dijital dönüşüm ve insan faktörü dengesi kurmak:

Yapay zeka ve otomasyon, iş dünyasında yaygınlaşırken, şirketlerin insan yetkinliklerini geliştirmeye yönelik politikalar oluşturması gerekiyor.

Sonuç olarak, yeteneği cezbetmek ve elde tutmak, günümüz iş dünyasında en büyük meydan okumalar arasında yer alıyor. İnsan odaklı kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin sadece çalışanlarını değil, genel anlamda tüm paydaşlarını kapsayan bir yönetim modeli benimsemesini gerektiriyor. Bu nedenle yönetim kurulları, bu süreçte sadece denetleyici bir yapı olmaktan çıkıp, stratejik insan yönetimi konusunda proaktif bir rol üstlenmeli. Şirketlerin rekabet gücünü artırabilmesi için insan odaklı kurumsal yönetim en etkili çözümdür.

Ünlü fikir lideri James Clarke "Siyasetçiler bir sonraki seçimi, devlet adamları ise bir sonraki nesli düşünür'' der. Şirketin bir sonraki yılını ve bütçesini dert eden politik yönetim kurullarına değil, BİR SONRAKİ NESLİ ''hem yönetim, hem hissedar hem de müşteri" düşünen İnsan Odaklı Yönetim Kurullarına ihtiyacımız var.

Liderlik yolculuğundaki herkes için bir BAŞUCU KİTABI

Yaşadığı dünyada, bölgede, ülkede, sektörde ve kurumda bugün olup bitenin farkında olan, anlayan ve geleceği tahmin ederek vizyon ortaya koyan bir bakış açısına sahip kişiye **-Sıra Dışı Lider-** diyoruz.

Raflarda ve online satışta!

Sponsored by www.thecoachingcompany.com.tr

Yönetim kurulu üyesinde motivasyon ve zihniyet önemlidir

"Çeşitlilik yalnızca cinsiyet veya etnik kökenle sınırlı değildir; bireylerin eğitim geçmişinden mesleki deneyimlerine ve yaşam perspektiflerine kadar birçok faktör, yönetim kurullarına farklı bakış açıları kazandırır ve karar alma süreçlerini zenginleştirir."

JUSTIN ROBERTSON
European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
Kurumsal Yönetim Geliştirme ve Uzman Ağı Başkanı

Küresel kurumsal yönetimde ortaya çıkan trendler nelerdir? Dijitalleşme, ESG ve yapay zeka gibi alanlar yönetim kurullarını nasıl şekillendiriyor?

Günümüz dünyası, hızla değişen dinamikler ve artan zorluklarla karşı karşıya. Bu değişim süreci, kurumsal yönetim gerekliliklerini de doğrudan etkiliyor. Artan karmaşıklıklar içinde yön bulmak zorlaşırken, yönetim kurulu üyelerinin rolü de önemli ölçüde dönüşüm geçirdi. Yönetim kurulu üyeleri, değişimleri yakından takip etmeli, güncelliklerini, etkinliklerini ve stratejik rollerini korumalı.

Siber güvenlik, dijitalleşme, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) alanlarındaki gelişmelere hâkim olmanın yanı sıra, mevcut küresel dinamikler göz önüne alındığında jeopolitik farkındalık da kritik bir unsur haline geldi. Geleceğe yönelik stratejik öngörüler geliştirebilmek ve olası risklere karşı hazırlıklı olmak adına, yönetim kurullarında geniş perspektiflere ve derin uzmanlığa sahip üyelerin bulunması organizasyonlar için büyük bir avantaj sağlayacak.

Bu bağlamda, yönetim kurullarında çeşitliliğin artırılması giderek daha önemli hale geliyor. Önümüzdeki dönemde de kurumsal yönetimde çeşitliliğin güçlendirilmesi temel bir trend olmaya devam edecek.

Çeşitlilik, özellikle cinsiyet ve mesleki geçmiş açısından, yönetim kurulu etkinliğini nasıl etkiler? Türkiye'de ve küresel ölçekte yönetim kurullarında çeşitliliği artırmak için hangi adımlar atılmalı?

Bir denetim kurulu veya yönetim kurulu, üyelerinin çeşitliliğini sağlama konusunda proaktif ve kararlı bir yaklaşım benimsediğinde, esasen daha etkin hale gelmeye odaklanmalı. Çünkü bu, kurulun yapısını ve organizasyonun ihtiyaçlarını derinlemesine anlamaya zaman ayırdığını gösterir. Bu yaklaşım, kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı ve yönetim kurulunun işlevselliğini en üst düzeye çıkararak uzun vadeli gelişim, büyüme ve sürdürülebilirliğe katkı sağlama taahhüdünü belirtir.

Yönetim kurullarının, stratejiyi denetleyen ve organizasyonun kültürünü belirleyen kilit organlar olduğu düşünüldüğünde, doğru niteliklere sahip üyelerle donatılması büyük önem taşır. Kurulun etkinliğini değerlendirmek için uzman analizine ihtiyaç vardır; bu sayede bilgi veya bakış açısındaki olası eksiklikler belirlenebilir. Çeşitlilik yalnızca cinsiyet veya etnik kökenle sınırlı değildir; bireylerin eğitim geçmişinden mesleki deneyimlerine ve yaşam perspektiflerine kadar birçok faktör, yönetim kurullarına farklı bakış açıları kazandırır ve karar alma süreçlerini zenginleştirir.

Daha çeşitli yönetim kurulları, genellikle daha yüksek kurumsal yönetim standartlarına sahiptir. Üyeler arasında daha kaliteli diyalog ortamı oluşur, karar alma süreçleri iyileşir ve kurul ile komite toplantıları daha verimli hale gelir. Ayrıca, kurullardaki çeşitlilik arttıkça bağımsızlık güçlenir ve kurumsal yönetim standartları daha da yükselir.

Çeşitliliğin yönetim kurulu düzeyindeki faydaları, çeşitli akademik çalışmalar ve piyasa analizleriyle de destekleniyor. Araştırmalar, çeşitlilik ile organizasyonların finansal performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koyuyor. Daha çeşitli kurullara sahip şirketler, hem kurumsal yönetim hem de karar alma süreçlerinde daha başarılı sonuçlar elde eder, bu da operasyonlarını güçlendirir ve finansal getirilerini artırır.

Çeşitlilik, yalnızca yönetim kurulu düzeyinde değil, organizasyonun tüm kademelerinde önceliklendirilmeli. Bu durum, etkin bir halefiyet planlamasını destekleyerek uzun vadeli başarıyı güvence altına alır. Kurum içinde yeterli yetenek bulunmadığında, dış yetenek havuzuna yönelmek faydalı olabilir. Bu noktada, tamamlayıcı sektörlerde yaratıcı arayışlar, daha geniş bir aday havuzu oluşturulmasını sağlar. Bu yaklaşım yalnızca Türkiye'ye özgü değil, yönetim kurullarındaki çeşitliliği artırmaya yönelik küresel bir uygulamadır.

Farklı ülkelerdeki yönetim kurullarıyla çalışıyorsunuz. Kurumsal yönetim yaklaşımları kültürlere göre değişiklik gösteriyor mu? Türkiye'nin kurumsal yönetim uygulamalarını Avrupa'daki uygulamalarla karşılaştırdığınızda en çarpıcı farklar nelerdir?

Yerel düzenleyici gerekliliklere bağlı olarak bazı farklılıklar görülse de, iyi kurumsal yönetimin temel ilkeleri evrensel olarak kabul görür. Çoğu ülke, kurumsal yönetimin organizasyonlar için bir katalizör görevi gördüğünü ve sürdürülebilir büyümeyi desteklediğini kabul ediyor.

Türkiye'de mülkiyet yapıları genellikle daha yoğun bir şekilde belirli grupların elinde toplanıyor, özellikle aile şirketlerinin yaygın olması nedeniyle yönetim kurulu üyelik süreleri genellikle uzun. Bu durum, yönetim kurullarında bağımsızlık ve çeşitlilik konularını daha da önemli hale getiriyor. Türkiye, yetenekli ve donanımlı bireylerin bulunduğu bir ülke olup, bu potansiyelin daha etkin şekilde değerlendirilmesi için daha güçlü halefiyet planlaması ve aday gösterme süreçlerinin geliştirilmesi büyük önem taşıyor.

Bununla birlikte, Türkiye, kurumsal yönetim çerçevesinin sağlamlığı ve şeffaflık konularında, EBRD operasyon ülkeleri arasında muhtemelen en iyi performans gösteren ülkelerden biri konumunda. Türkiye'de halka açık şirketlerin yanı sıra, Avrupa ve uluslararası tedarik zincirlerinde kritik rol oynayan birçok orta ölçekli işletme bulunuyor. Bu şirketler için kurumsal yönetim uygulamalarını daha da geliştirmek, büyüme ve rekabetçiliklerini artırmada önemli bir araç olabilir.

EBRD'de Nominee Director Board uygulamasını yönetiyorsunuz. Bu modelin kurumsal yönetime katkıları nelerdir? Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlarda bu uygulamanın etkin olması için hangi temel unsurların mevcut olması gerekmektedir?

EBRD, yatırım yaptığı şirketlerde azınlık hissedar olarak yer alıyor ve yatırım stratejisi ile kalkınma misyonu doğrultusunda yönetim kurulu koltukları için müzakereler yürütüyor. Bu çerçevede, Denetim Kurulları veya Yönetim Kurullarına Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri (Non-Executive Directors) atayabiliyor. EBRD Nominee Director'ları, atandıkları şirketin çıkarlarını gözeterek bağımsız ve tarafsız bir bakış açısıyla hareket etmekle yükümlüdür.

Nominee Director'ların temel amacı, organizasyona stratejik rehberlik ve danışmanlık sağlayarak değer yaratımına katkıda bulunmaktır. EBRD bir kalkınma kuruluşu olarak şirketlerin başarısını desteklemeyi amaçlar ve bu doğrultuda, doğru Nominee Director'ın atanması yatırım sonrası gerçekleştirilebilecek en kritik adımdır. Yönetim kurulunun yapısını, kültürünü ve stratejisini kapsamlı bir şekilde analiz ettikten sonra, en uygun adayın belirlenmesi için titiz bir seçim süreci yürütülür. Bu süreç, bağımsız, şeffaf ve objektif bir çerçevede gerçekleştirilerek yönetim kuruluna en iyi uyum sağlayacak adayların belirlenmesini sağlar. Yönetim kurulunun etkinliğini artırmak için doğru bileşime ve uyuma sahip olması kritik bir unsurdur.

Bununla birlikte, Nominee Director'larımıza verdiğimiz eğitimlerde özellikle yumuşak becerilere (soft skills) odaklanıyor ve onların yönetim kuruluna etkili bir şekilde katkı sağlamalarını destekliyoruz. Etkili bir yönetim kurulu katılımı, sağlam ilişkiler kurmayı ve yapıcı eleştiriler sunarak organizasyonun karar alma süreçlerinin kalitesine odaklanmayı gerektirir.

Bağımsız ve titiz aday belirleme süreci ile yönetim kurulu üyelerinin özenle seçilmesi, gelişmekte olan pazarlar, özellikle Türkiye gibi dinamik ekonomilerde, etkili kurumsal yönetimin sağlanması için temel unsurlardır.

Farklı sektörler ve coğrafyalarda kurumsal yönetim alanında çalıştınız. Sizce en iyi kurumsal yönetim uygulamaları nelerdir ve bunlar şirket performansına nasıl katkı sağlar?

Kurumsal yönetimde en iyi uygulamalar, öncelikle insanlar ve süreçler etrafında şekillenir. Yönetim kurulunun doğru yetkinliklere sahip üyelerle oluşturulması ve atama süreçlerinin şeffaf ve bağımsız olması büyük önem taşır. Doğru bireyler, sahip oldukları deneyim ve yaklaşımlarıyla yönetim kurulu çalışmalarına etkin bir şekilde katkı sağlayabilir. Bu da yalnızca bağımsız ve şeffaf bir aday belirleme süreciyle mümkün olabilir. Ayrıca, hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi adına uygun yapıların ve komitelerin oluşturulması da kritik bir unsurdur. Bu sayede yönetim kurulu üyeleri, deneyimlerini organizasyonun yararına kullanma imkanına sahip olur.

Yönetim kurullarının daha etkili çalışmasını sağlamak için en kritik faktörler nelerdir?

Yönetim kurulları günümüzde giderek artan zorluklarla ve denetim mekanizmalarıyla karşı karşıyadır. Bu nedenle, kurullar hem içe dönük hem de dışa dönük farkındalığa sahip olmalıdır; sürekli öğrenmeye açık olmalı ve olası gelişmelere hazırlıklı bulunmalıdır. Bağımsız dış değerlendirmeler, yönetim kurulunun ve üyelerinin sağlığını kontrol etmek için etkili bir yöntemdir. Yönetim kurulları, etkin çalışıp çalışmadıklarını ve mevcut durumlarına en uygun bireylere sahip olup olmadıklarını düzenli olarak değerlendirmelidir.

Ayrıca, görev süreleri sınırlarının belirlenmesi ve bağımsızlığın güçlendirilmesi büyük önem taşır. Bazı yönetim kurulu üyelerinin uzun süre görevde kalması, karar alma süreçlerinin kalitesini ve yenilikçiliği olumsuz etkileyebilir. Uzun görev süreleri, üyeler arasında aşırı bir rahatlık hissi yaratabilir ve bu da yönetim kurulunun daha etkili çalışmasını engelleyebilir.

Yönetim kurulu üyelerinin gelişimi için en önemli beceriler nelerdir?

Bir yönetim kurulu üyesinin geliştirmesi gereken en önemli becerilerin başında yumuşak beceriler (soft skills) gelir. Etkili bir yönetim kurulunun parçası olmak, üyelerin doğru duygusal zekaya (EQ) sahip olmasını gerektirir. İlişki kurabilme, yapıcı ancak meydan okuyucu tartışmalar yapabilme ve uzlaşma sağlayarak karar alma süreçlerinin kalitesini artırma yeteneği kritik öneme sahiptir.

Ayrıca, farklı bakış açılarını aynı anda değerlendirebilme, bunları kabul etmeden önce objektif bir şekilde analiz edebilme ve nihai kararların doğru şekilde alınmasını sağlama yeteneği de önemlidir. Yönetim kurulu üyeleri çoğu zaman bireysel olarak son derece yetkin olsalar da, etkili bir takım olarak çalışabilme becerisi eksik olabilir. Bu durum genellikle kişilik özellikleri, öz farkındalık ve yumuşak becerilerdeki eksikliklerden kaynaklanır.

Yönetim kurulu; genel yönetim, finans, strateji, dijitalleşme/siber güvenlik ve operasyonel deneyim gibi farklı alanlardan gelen bireylerle oluşturulmalı. Ancak asıl önemli olan, üyeler arasındaki kimyanın uyumlu olmasıdır. Yönetim kurulunun etkili olmasını sağlayan, bireylerin sahip olduğu optimum EQ/IQ dengesidir. Bu dengeye sahip olan yönetim kurulu üyeleri, sürekli olarak kendilerini geliştirmeye ve daha etkili hale gelmeye istekli olacaklardır.

Bir yönetim kurulu üyesini seçerken dikkate aldığınız temel kriterler nelerdir?

Bir yönetim kurulu üyesi seçme sürecinin her zaman duruma özel olarak ele alınması gerektiğini öğrendim. Mevcut yönetim kurulunun bileşimi, kültürü ve dinamikleri, beceri matrisi, organizasyonun stratejisi ve gelişim aşaması dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmalıdır. Unutulmaması gereken nokta, yönetim kurulu arayışının belirli bir zaman dilimine özgü olduğudur. İdeal aday o dönemde uygun olmayabilir ya da bir çıkar çatışması içinde bulunabilir. Bu nedenle, kapsamlı bir arama süreci yürütülerek en uygun potansiyel yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesi gerekir.

Bir yönetim kurulu üyesinde aradığım en önemli iki özellik, motivasyonu ve zihniyetidir. Ayrıca, EQ/IQ dengesinin sağlanması da büyük önem taşır. Yönetim kurulu üyeleri arasındaki uyum (kimya) kritik bir faktördür. Yönetim kurulu üyesi seçim süreci, hem adayın hem de organizasyonun yararına olacak şekilde iki yönlü bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Bu süreçte, organizasyonun yönetim kuruluna en uygun üyeleri ataması ve bu kişilerin yönetim kurulu tartışmalarına olumlu katkı sağlaması esastır. Öte yandan, yönetim kuruluna katılacak bireylerin de destekleneceklerini, katkılarının değer göreceğini ve bir ekip olarak etkili bir yönetim kurulunun parçası olacaklarını bilerek hareket etmeleri önemlidir. Bu şekilde, üyeler yalnızca organizasyona katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda rollerinden keyif alarak yönetim kurulunun genel etkinliğini artırırlar.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi

Kurumsal yönetimle ilgili makale, araştırma, görüş ve sunumlara tek bir platformdan ulaşabileceğiniz TKYD Kurumsal Yönetim Kütüphanesi'ne QR kodu okutarak erişebilirsiniz.

MURAT YEŞİLDERE
Egon Zehnder Kıdemli Ortağı

Yönetim Kurullarında Dijitalleşme, Çeşitlilik ve Yetenek Yönetimi

"Sağlıklı ve yapıcı tartışmalar, alınan karar kalitesini artırırken, kaliteli kararlar da kurumun performansını daha ileriye taşır. Stratejik kararların, farklı bakış açıları değerlendirilerek, "hazmedilerek" alınması, daha sağlam temellere dayandırılması, yönetim kurullarının dinamik ve adaptif olmasına katkıda bulunur."

Günümüz iş dünyasında, rekabetin dinamikleri hızla değişiyor. Birbiriyle zaman zaman çelişen küreselleşme ve milliyetçi akımlar, teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişimler, kurumların sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi için yeni stratejiler geliştirmesini de zorunlu kılıyor. Bu bağlamda, yönetim kurullarının etkinliği, belki de hiç olmadığı kadar büyük önem taşıyor. Yönetim kurulları ise kurumların uzun vadeli stratejik hedeflerini belirlerken dijitalleşme, çeşitlilik ve yetenek yönetimi gibi kritik önem taşıyan alanlara odaklanması gerekirken, sıklıkla "dikiz aynasından" geçmişi, gerçekleşenleri yorumlamaya çalışarak zamanlarının büyük kısmını daha az etki yaratabilecekleri bir alana vakfetmeyi tercih ediyorlar.

DİJİTALLEŞME VE TEKNOLOJİ

Dijitalleşme, iş dünyasında devrim niteliğinde değişimlere yol açtı. Yönetim kurulları, teknolojiyi bir amaç

değil, stratejik bir araç olarak kullanıp, kurumların rekabet avantajını artırabilir. Bu bağlamda, yönetim kurulları, büyük veri ve analitik araçları kullanarak daha bilinçli ve veri odaklı kararlar alabilir. Trendleri daha iyi anlamak, müşteri davranışlarını analiz etmek ve operasyonel verimliliği artırmak, yönetim kurullarının etkinliğini de artıracaktır.

Yönetim kurulları, kurumların dönüşüm yol haritasını çizerken, dijital teknolojilerin entegrasyonunu ve inovasyonunu da göz önüne alarak, iş modellerinin geliştirilmesi ve mevcut iş süreçlerinin iyileştirilmesinde dijital kapasitenin kullanımını optimize edebilir. Dönüşümün hedef olduğunu, dijitalin ise araç ya da kolaylaştırıcı olduğunun altını bir kez daha çizeyim.

ÇEŞİTLİLİK, HAKKANİYET VE KAPSAYICILIK

Çeşitlilik, yönetim kurullarının daha yenilikçi ve etkili kararlar almasını sağlar. Farklı bakış açıları ve deneyimler, sorunlara daha geniş bir perspektiften yaklaşmayı mümkün kılar. Bu bağlamda yönetim kurullarında farklı cinsiyetlerden, etnik kökenlerden, nesil ve yaş gruplarından, milletlerden, sektörlerden ve disiplinlerden üyelerin bulunması, daha kapsayıcı ve dengeli tartışmaların gündeme gelmesini sağlar. Farklı bakış açılarına sahip yönetim kurulu üyelerinin kendi perspektiflerini özgürce dile getirebiliyor olması da, hem kurumun kültürünün hem de yönetim kurulu üyelerinin yetkinliğinin bir göstergesidir.

Sağlıklı ve yapıcı tartışmalar, alınan karar kalitesini artırırken, kaliteli kararlar da kurumun performansını daha ileriye taşır. Stratejik kararların, farklı bakış açıları değerlendirilerek, "hazmedilerek" alınması, daha sağlam temellere dayandırılması, yönetim kurullarının dinamik ve adaptif olmasına katkıda bulunur.

Çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık başta olmak üzere, yönetim kurulları, kurum kültürünü ve değerlerini

tanımlamak, korumak ve inovasyonu teşvik edecek bir çalışma ortamını da yaratarak çalışanların yaratıcılığını ve bağlılığını da artırmak yönünde belirleyici rol oynamalıdır.

YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi, kurumların uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Yönetim kurulları, yetenek yönetimi stratejilerini belirleyerek, kurumun en değerli varlığı olan beşeri kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek ile de sorumludur. Öncelikle yönetim kurulları, kurumun gelecekteki liderlerini yetiştirmek için stratejiler geliştirmelidir. Giderek kompleks hale gelen küresel problemler ile başa çıkabilmek için gerekli beşeri kaynakların tanımlanması ve bu yeteneklerin yetiştirilmesi ya da da kazanılmasına yönelik stratejilerin oluşturulması yönetim kurulunun belki de en önemli sorumluluklarından birisi olarak tanımlanabilir.

SONUÇ

Sonuç olarak, her ne kadar, teknoloji, dijitalleşme, çeşitlilik, kapsayıcılık, hakkaniyet ve yetenek yönetimi, yönetim kurullarının rekabet avantajını artırmak için odaklanması gereken kritik alanlar olsa da, kanaatimce, stratejik önceliklerle, kurumun kültür ve değerlerinin hizalanması en önemli başlık olarak öne çıkıyor. Doğru değer setine sahip ve özellikle de çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılığı benimsemiş kurumların, diğer alanlarda (örneğin teknoloji, yetenek yönetimi) yapacakları stratejik yatırımların, kurumun sürdürülebilir başarısındaki etkisi çok daha büyük olacaktır. Yönetim kurulları, bu anlayışı benimseyerek ve öncelikle de rol model olmak adına, çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılığı kendi iç işleyişinde de uygulayarak, rol model olabilir ve kurumun rekabet avantajını artırabilir.

Belirsizlikler, Tehditler ve Yönetim Kurullarında Kadın

Ünlü Alman sosyolog Max Weber'den hareketle günümüz işletme literatürü der ki: "Aynı şeyi tekrarlamak verimlilik getirir ancak yenilikçilikten götürür, farklı şeyleri yapmaya çalışmak ise verimlilikten alır ancak yenilikçiliğe kapı açar."

DR. OZAN DUYGULU
Sabancı Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
Öğretim Üyesi

İş dünyasının hep merkezinde olan ancak, son yıllarda çok daha büyük önem kazanan konuların başında belirsizlikle mücadele geliyor. Pandemi, savaşlar, iç karışıklıklar derken nihayetinde 21. yüzyıl, başta iş dünyası olmak üzere herkesi konforlu olduğu, alıştığı ve değiştirmekten çekindiği düzenlerine geri dönülmez biçimde veda etmeye zorluyor. Bundan 20 yıl önce bu tip bir durumda iş dünyası için varılabilecek sonuç şu olurdu: Uyum sağla ya da kaybol. Fakat bugün durum biraz daha farklı ve uyum sağlamak tek başına yeterli değil.

Şirketler ve özellikle Türkiye'de şirketler, dışsal değişkenlere uyum sağlamanın önemini kavradığı ölçüde başarılı olmuşlardır. Tarih, trendleri önceden görebilen, yeni olanak ve olasılıkları hızlıca değerlendirip harekete geçen şirketlerin başarı öyküleri ile doludur.

Ancak, belki de tarihte ilk defa, öngörü sahibi olmak için gerekli olan parametrelerin ve değişkenlerin dahi hızla değiştiği ve ezberlerin tamamen yıkıldığı bir döneme giriyoruz. Diğer bir deyişle, bizi bugüne kadar "kurtaran" çeviklik ve atiklik bundan sonra işimize yarar mı emin değiliz. O zaman çaresizce akıntıya kapılıp şansımızı mı deneyeceğiz, yoksa yapabileceğimiz başka şeyler olabilir mi?

İkinci yolu tercih edenlere bir öneride bulunabilirim. Bugüne kadar "böyle gelmiş böyle gider" diye düşündüğünüz şeyleri gözden geçirmek için çok az vaktiniz kaldı. Çünkü yukarıda bahsettiğim belirsizliği artıran dış etmenlere bir de sürdürülebilirlik, yapay zeka ve ticarette yerelleşme gibi iş hayatını doğrudan etkileyen faktörler eklendi. Bir çeşit çarpan etkisi ile bakarsak, "iş yapma" yöntemlerimize yönelik tehdit, artık radikal kararlar almak zorunda kalacağımız boyuta geldi.

Bu görece karamsar bakış açısını sizlerle paylaşmamın temel sebebi ise bu tablonun aynı zamanda belki gecikmiş bazı kararlar için hızlandırıcı ve iyileştirici bir etkisi olacağına dair iyimserliğim. Tam manasıyla bir kültürel dönüşümden bahsediyorum esasen, belirsizliği içselleştirmeyi sağlayacak bir dönüşümden.

YÖNETİM KURULLARI ETKİN HALE GELMELİ

Literatürde eskiden bu yana kabul edilmiş bir hakikat vardır, bir şirkette kültürel dönüşüm gibi radikal ka-

Sabancı University Corporate Governance Forum, 12th Annual Women on Board Türkiye Report 2024

rarlar ancak tepeden aşağıya doğru alınıp uygulanabilir. Bu yönüyle yukarıda bahsettiğim artan belirsizliğe cevap vermenin ilk ve en önemli adımı, şirketlerin en yüksek karar mercii olan yönetim kurullarını etkin hale getirmektir. Peki ne demek etkin?

Ünlü Alman sosyolog Max Weber'den hareketle günümüz işletme literatürü der ki: "Aynı şeyi tekrarlamak verimlilik getirir ancak yenilikçilikten götürür, farklı şeyleri yapmaya çalışmak ise verimlilikten alır ancak yenilikçiliğe kapı açar". Bu durumda iş dünyasının dışından ve içinden gelen belirsizlik ve farklılığa verebileceği en iyi yanıt, bu çeşitliliği şirketin yönetim kuruluna yansıtmaktır. Daha yalın bir ifadeyle: Ya çeşitlilik ya yok oluş.

Yönetim kurullarında kadın konusuna dünyanın ve Türkiye'nin yaklaşımı uzunca bir süredir olumlu fakat, bu olumlu bakışın icraata dönüşmesi maalesef beklenenin çok gerisinde. Örneğin Türkiye özelinde elimizde bu konuda oldukça kapsamlı bir araştırma mevcut. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun geçtiğimiz ay yayınladığı 12. Yönetim Kurulunda Kadın Raporu'na göre halka açık şirketlerde geçtiğimiz yıl kadın yönetim kurulu üyesi oranı yüzde 17,9'den 18,7'ye yükselmiş. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinde ise bu oran yüzde 24,4'e kadar yükselmiş durumda. Fakat bunun yanında BİST şirketlerinin yüzde 34'ünde hiç kadın yönetim kurulu üyesi olmadığı gibi yönetim kurulu başkanlığında ve CEO pozisyonlarında sırasıyla yüzde 8,9 ve yüzde 4,4 gibi oldukça düşük bir oran göze çarpıyor. Özetle iyiye gidiş demek iyimser, kötüye gidiş demek kötümser kalır, yerimizde saydığımız ortada.

AYAKTA TUTTUĞUNA İNANILAN EZBERLERDEN ÇIKMAK

O zaman şirketlerimizin çeşitlilik ve kadın temsili konusunda adım atmasını engelleyen nedir? Bu soruya çok kapsamlı bir cevap vermek de mümkün ancak, bizi asıl ilgilendiren yere gelelim: "Neme lazım". Yani "Ne gerek var", "Bildiğimizden şaşmayalım", "Şimdiye kadar böyle geldi, elbet böyle de gider" fikri sandığımızdan da kuvvetli. Bu kuvveti de geçmişte elde ettiği başarılara borçlu şirketlerimiz. "Biz neler gördük" hissi ve özgüveni belli ölçüde haklı da bir yaklaşım tabii ancak, unutulan bir şey var.

Sizi ayakta tuttuğunuza inandığınız ezberlerden ancak iki şekilde çıkabilirsiniz: Ya bu ezberin neleri getirip götürdüğüne önceden bakıp, eleştirmekten kaçınmayarak ya da işler bozulup da geri dönülmez hale geldiğinde. Biz eğer yönetim kurullarının ihtiyaç duyulan kültürel dönüşümleri başlatıp, istikrarlı bir şekilde devam etmesini istiyorsak bu dönüşümde ısrar edecek kurullar oluşturmak zorundayız.

Bu yeni, büyük belirsizlikler dönemine geçici olarak bakmak yerine, belirsizlikle yaşamaya alışmak ve riskleri korkulan şeyler olmaktan çıkarıp olağanlaştırmak için, toplumun yarısını bir kenarda bırakmaya ve "bildiğimiz gibi" yapmaya devam etmek çok akıllıca gözükmüyor. Etkin yönetim kurulları ancak toplumu ve dünyayı anlamak ve hatta anlamanın ötesinde içselleştirmek ile mümkün. Bu sürecin de kadınları yönetim kurullarına laf olsun diye koyarak ya da hiç koymayarak yönetilmesi mümkün gözükmüyor.

"Un pour tous, tous pour un" yani "Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için". Alexandre Dumas tarafından Üç Silahşorlar adlı eserinde kullanıldıktan sonra ünlü olan bu sözü hatırlatarak bu yazıya son vermek isterim. Şirketlerimizi bekleyen belirsizliklerden, ya hep beraber çıkaracağız ya da kadınların temsili konusunda gecikerek bu belirsizliklerin bizi yutmasına razı olacağız. Hep birlikte dönüşmek için en baştan, hep birlikte olmak gerek. Bunun için de yönetim kurulları geç olmadan kadınlara ve tabii tüm toplum bileşenlerine kapıyı ardına kadar açmak zorunda.

"Hızlı gitmek istiyorsan, yalnız git. Uzağa gitmek istiyorsan, birlikte gidelim."
AFRİKA ATASÖZÜ

İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim

İnsan odaklı yönetimde, eşitlikçi bir çalışma ortamı yaratmak ve çeşitliliği desteklemek önemlidir. Cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken veya engel durumu gibi faktörler ne olursa olsun herkesin eşit fırsatlar bulması sağlanır.

NACİ DEMİRAL
Executive Leadership Coach, MCC

Kurumsal yönetim, bir organizasyonun yönetim, denetim ve karar alma süreçlerini düzenleyen, yöneticilerin ve hissedarların çıkarlarını dengelemeyi amaçlayan bir sistemdir. Bu sistem, şirketin şeffaflığını artırmak, hesap verebilirliğini sağlamak, sürdürülebilirlik ve etik değerlere dayalı iş anlayışını geliştirmek için hayati öneme sahiptir. Kurumsal yönetim, şirketlerin etkin ve doğru bir şekilde yönetilmesi, ekonomik performanslarının artırılması ve uzun vadeli değer yaratılması amacıyla gerekli olan yapısal ve işlevsel düzenlemeleri kapsar.

Günümüz rekabet koşullarında firmaların hayatta kalabilmeleri için yüksek performanslı kurumsal yönetim uygulamaları gerekiyor. Organizasyonun etkin bir kurumsal yönetime sahip olması yönetim kurulu üyelerinin, çalışanlarının, paydaşlarının, kısacası firma iç ve dış müşterilerinin, firmanın stratejilerini benimsemiş olması ile mümkün hale gelir. Böylelikle kurum pazardaki fırsat ve tehditleri hızlı bir şekilde öngörebilir ve rekabet avantajı elde edebilir.

BAŞARI İÇİN "İNSAN ODAKLI YÖNETİM" ANLAYIŞI GEREKİR

İnanılmaz bir hızla değişen dünyamızda başarılı olmak için, sadece finansal hedeflere odaklanmak yeterli değildir. Başarı için her kademedeki çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine odaklanan bir yaklaşım, yani "insan odaklı yönetim" anlayışı gerekir.

Geleneksel kurumsal yönetim anlayışları genellikle finansal performansa, kârlılığa ve paydaşların çıkarlarına odaklanırken, insan odaklı kurumsal yönetim, bu anlayışı daha geniş bir perspektife taşır. İnsan odaklı yönetim anlayışı, sadece kârı değil, çalışanları, toplumu ve çevreyi de göz önünde bulunduran bir yönetişim modelini ifade eder.

İnsan odaklı yönetim, işletmelerin en değerli kaynaklarından biri olan çalışanlarına odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, çalışanlar değerli varlıklar olarak kabul edilir ve onların motivasyonu, gelişimi ve mutluluğu işletme başarısı için kritik öneme sahiptir. Çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak, yeteneklerini geliştirmek ve işletme içinde aktif ve katılımcı bir rol almalarını sağlamak için çeşitli stratejiler ve uygulamalar kullanır. İnsan odaklı kurumsal yönetimin var olduğu bir ortamda, etik değerler, eşitlik, çeşitlilik ve çalışanların kişisel gelişimleri gibi unsurlar kritik rol oynar. Böylece, organizasyonlar sadece kâr amacı güden kurum olarak değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk bilincine sahip, sürdürülebilir ve değer yaratıcı kuruluşlar olarak ortaya çıkar.

İnsan odaklı yönetim, çalışanların sadece iş gücü değil, aynı zamanda yaratıcı ve değerli bireyler olarak görülmesini sağlar. Çalışanların gelişimi, iş tatmini ve motivasyonu, organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, çalışanlar sürekli eğitimle desteklenir, kariyer gelişim fırsatları sağlanır ve iş yaşamı dengesi önemsenir. İnsan odaklı yönetimde, eşitlikçi bir çalışma ortamı yaratmak ve çeşitliliği desteklemek önemlidir. Cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken veya engel durumu gibi faktörler ne olursa olsun herkesin eşit fırsatlar bulması sağlanır.

İNSAN ODAKLI YÖNETİM, ŞEFFAFLIK İLKESİNE DAYANIR

Çeşitli bakış açıları ve deneyimler, organizasyonun yenilikçilik kapasitesini artırır ve karar alma süreçlerinde daha geniş bir perspektif sunar. Organizasyonların topluma olan sorumluluklarını da göz önünde bulundurur. Şirketler, faaliyet gösterdikleri

toplulukların sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunmayı hedefler. Bu, hem yerel hem de küresel düzeyde çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal adalet gibi konularda sorumluluk taşımayı içerir. İnsan odaklı yönetim, şeffaflık ilkesine dayanır. Çalışanlar, paydaşlar ve toplumla açık bir iletişim kurarak güven oluşturulur. Bilgi paylaşımı ve geri bildirim süreçleri önemlidir; böylece herkesin sesi duyulur ve organizasyonun gelişimi için kolektif bir çaba gösterilir.

Gallup'un 52 ülkede gerçekleştirilen son çalışması, (Global Leadership Report: What Followers Want, 2025) insanların liderlerinden ne beklediklerine dair verileri temel alıyor. Veriler, her şeyden çok daha fazla, çalışanların liderlerinden gelecek için bir "umut duygusu"na ihtiyaç duyduğunu ortaya koyuyor. "Güven" ikinci en önemli ihtiyaç olup, onu "şefkat" ve "istikrar" takip ediyor. Bu dört ihtiyaç, ülke, demografik yapı veya liderin bakış açısından bağımsız olarak en temel ihtiyaç olarak görülüyor.

Söz konusu araştırmanın da işaret ettiği üzere, insanı odağına almak kurumlar için vazgeçilemez önceliklerin en başında geliyor ki bu sayede çalışanlar kendilerini değerli hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve yüksek verimlilik sağlarlar. Bu da organizasyonun uzun vadeli başarısına katkı sağlar. Çeşitli bakış açılarına sahip çalışanlar, yeni fikirler ve çözümler üretme konusunda daha etkili olur. İnsan odaklı yönetim, yenilikçiliği teşvik eden bir ortam yaratır. Bu da, şirketin toplumsal imajını güçlendirir ve markanın güvenilirliğini artırır. Tüketiciler ve diğer paydaşlar, etik değerlere sahip organizasyonları tercih eder. İnsan odaklı yaklaşım, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği göz önünde bulundurur. Bu sayede, işletmeler hem geleceğe yönelik daha sağlam bir yapı kurar hem de çevresel etkilerini azaltır.

Ülkeleri, siyasi partileri, şirketleri, spor kulüplerini, sivil veya resmi organizasyonları güzel günlere veya felakete aynı kişi götürür: Lider.

İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, çalışanların katkılarına değer vererek takım ruhunu artırır. Kurumun en tepesinden başlayarak, etki alanındaki sistemin dinamiklerine ve kültürüne damgasını vururken, kişiliği ve duygusal dalgalanmalarıyla birlikte sistemde var olan tüm dinamikler ve ilişkiler için en temel etkeni oluşturur.

Günümüzün liderleri ekonomik şartlar, iklim değişikliği, çatışmalar, teknolojik gelişmeler gibi derin ve karmaşık zorluklarla karşı karşıyadır ve sorumlu oldukları sistemde var olan insanların hayatlarını olumlu yönde etkileyecek kararlar almak zorunda. Hızla değişen dünyamızda liderlerin, insan odaklı yönetim anlayışıyla fark yaratması ve sıra dışı bir tarz ortaya koyması kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkıyor.

Tam da bu nedenle, 'Kendi özdeğerlerinin ve bu değerlerin etkileriyle oluşan duygularının farkında... Bu farkındalıkla öz yönetimine hâkim... Etki ve sorumluluk alanındaki kişilerin özdeğerlerini bilen... Bu bilinçle, her birey için özel ve topluluk için ortak özdeğerleri besleyen bir ilişki stratejisi geliştiren... Odağına insanı yerleştiren... Psikolojik oyunları desteklemekten çok, ilişkilerinde sınırlarını çizmiş, bu sınırlar çerçevesinde kişileri özgür bırakan ve her türlü duygu ve düşüncesini rahatça ifade eden... Güçlü sorular soran, derin dinleyen... Katılımcılığı destekleyen... Yaşadığı dünyada, bölgede, ülkede, sektörde ve kurumda bugün olup bitenin farkında olan, anlayan ve geleceği tahmin ederek vizyon ortaya koyan bir bakış açısına sahip kişiye -SIRA DIŞI LİDER- diyoruz."

Yönetim Kurulunda Mükemmelliği Sınırlar Ötesine Taşımak

RYTIS AMBRAZEVIČIUS

European Confederation of Directors Associations (ecoDa) & Baltic Institute of Corporate Governance Başkanı

Yönetim kurulu üyelerinin uzmanlıklarını sürekli olarak geliştirmeleri gerekiyor. ecoDa, daha karmaşık hale gelen kurumsal yönetim yapılarına uyumu gözeterek yönetim kurulu üyelerinin donanımlarını artırmak amacıyla sürekli eğitimler ile destek veriyor.

Kurumsal yönetim, benzeri görülmemiş bir hızla gelişiyor ve yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları giderek artıyor. Jeopolitik istikrarsızlık, dijital dönüşüm ve düzenleyici değişiklikler karşısında yol alabilme yeteneği, etkili kurumsal liderlik için hayati önem taşıyor. Bu bağlamda, Avrupa Yönetim Kurulu Dernekleri Konfederasyonu (ecoDa), Avrupa genelinde yönetim kurulu üyelerinin yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlıyor ve bu alanda özel bir eğitim programı olan Avrupa Yönetim Kurulu Diploması'nı (EBD) geliştirme konusunda proaktif bir yaklaşım benimsiyor.

Avrupa Yönetim Kurulu Dernekleri Konfederasyonu, Aralık 2004'te Belçika yasalarına göre kurulmuş, kâr amacı gütmeyen bir dernek. ecoDa, 21 Ulusal Yönetim Kurulu Enstitüsü'nü bir araya getirerek Avrupa genelinde yaklaşık 55.000 yönetim kurulu üyesini temsil ediyor. Bu yönetim kurulu üyeleri, en büyük halka açık şirketlerden, en küçük özel işletmelere kadar geniş bir yelpazeye yayılıyor. ecoDa'nın her üye enstitüsü, kendi ülkesindeki yönetim kurulu üyeleri ve kurumsal yönetim konusunda önde gelen kuruluş olarak tanınıyor.

KÜRESEL ÖLÇEKTE ETKİLİ BİR SES OLMAK

ecoDa aynı zamanda Küresel Yönetim Kurulu Enstitüleri Ağı (GNDI) üyesi ve bu sayede küresel ölçekte kurumsal yönetimde etkili bir ses olma rolünü pekiştiriyor. Kuruluş; kurumsal yönetimin en iyi uygulamalarını teşvik etmeye, yönetim kurullarında mükemmeliyeti savunmaya ve Avrupa şirketlerinin giderek karmaşıklaşan iş ortamında rekabetçi kalmasını sağlamaya kendini adamış bir yapı. Bu hedeflere ulaşmak için ecoDa, eğitim ve savunuculuğu birleştirirken yönetim kurulu üyelerini, günümüzün zorluklarını etkin bir şekilde aşabilmeleri için gerekli bilgi ve becerilerle donatıyor.

Kurumsal yönetim giderek daha karmaşık hale geldikçe, yönetim kurulu üyelerinin uzmanlıklarını sürekli olarak geliştirmeleri gerekiyor. ecoDa, yöneticilerin ortaya çıkan zorluklara karşı donanımlı kalmasını sağlamak adına sürekli eğitimin gerekliliğini kabul ediyor. Avrupa Yönetim Kurulu Diploması, kendi ülkelerindeki Ulusal Yönetim Kurulu Enstitüleri tarafından verilen sertifikaları tamamlamış yönetim kurulu üyelerini hedefleyen ileri düzey bir öğrenme fırsatı olarak tasarlandı.

2021'de oluşturulduğundan bu yana Avrupa Yönetim Kurulu Diploması, sürdürülebilirlik, Çevresel, Sosyal ve Yönetim (ESG) konularına güçlü bir vurgu yapıyor. Program, yönetim kurulu üyelerine özellikle AB Yeşil Mutabakatı'ndan kaynaklanan düzenleyici gereklilikler hakkında kapsamlı bir anlayış sunuyor. Bu konular güncelliğini korurken, ecoDa kurumsal yönetimde ortaya çıkan yeni zorlukları ele almak için müfredatı sürekli güncelliyor.

GÜVENLİK DENETİMİ, RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL STRATEJİ

Günümüzde program, yönetim kurulu düzeyinde jeopolitik riskler, yapay zeka ve siber güvenlik gibi temel temaları da içeriyor. Temel öğrenme hedeflerinden biri ise siber güvenlik ve jeopolitik risklerin, bağımsız konular olarak ele alınamayacağı, aksine yönetim kurulu sorumluluklarının ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamak. Etkili yönetim, güvenlik denetimini ve risk yönetimini daha geniş kurumsal stratejiye entegre etmeyi, en üst düzeyde direnç ve bilinçli karar alma süreçlerini sağlamayı gerektiriyor.

Avrupa Yönetim Kurulu Diploması, yönetim kurulu üyeleri tarafından yönetim kurulu üyeleri için tasarlanmış benzersiz bir eğitim girişimi olarak öne çıkıyor. Program, şu önemli avantajları sunuyor:

Avrupa Yönetim Kurulu Diploması (EBD), farklı geçmişlere, sektörlere ve yönetim modellerine sahip yönetim kurulu üyeleri arasında fikir alışverişini kolaylaştırıyor. Bu akran öğrenme yaklaşımı, bilgi paylaşımını artırarak katılımcıların çeşitli bakış açıları ve deneyimlerden faydalanmasını sağlıyor. Farklı kurumsal yönetim çerçevelerine sahip meslektaşlarla tanışmak, ortak zorlukları tartışmak ve en iyi uygulamaları paylaşmak, bu programı basit bir eğitim kursunun ötesine taşıyan zenginleştirici bir deneyim haline getiriyor.

Avrupa Yönetim Kurulu Diploması

Ulusal sertifika programları belirli bir ülkeye özgü yönetim çerçevelerine odaklanırken, EBD yönetim kurulu üyelerini ulusal sınırların ötesinde düşünmeye teşvik ediyor. Dünya giderek daha bağlantılı hale geldikçe, yönetim kararları küresel eğilimler tarafından şekillendiriliyor. Program, yönetim kurulu üyelerinin Avrupa'daki kurumsal yönetim modellerini ve bunların uluslararası gelişmelerle etkileşimini daha iyi anlamalarına olanak tanıyor. Bu, daha geniş perspektif, yönetim kurulu rollerinde daha stratejik bir yaklaşım benimsemelerini sağlayarak, hızla değişen küresel ekonomide etkili karar alma süreçlerini garanti ediyor.

Program, katılımcılara yönetimle ilgili zorlukları uygulamalı olarak ele almalarına yardımcı olan gerçek vaka analizlerini içeriyor. Bu vakalar, gerçek kurumsal deneyimlerden alınarak yönetim zorluklarının nasıl geliştiğini ve stratejik kararların nasıl alındığını gösteriyor. Bu vakaları inceleyerek, yönetim kurulu üyeleri analitik becerilerini geliştiriyor ve karmaşık yönetim durumlarında risk ve fırsatları daha iyi değerlendirme yeteneği kazanıyorr.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN AŞMASI GEREKEN ZORLUKLAR

Avrupa Yönetim Kurulu Diploması dört günlük bir program olarak yapılandırıldı. Üç temel günün ardından, katılımcılar belirli bir yönetim konusuna odaklanabilecekleri dördüncü günü seçebilir. Bu modüler yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin denetim komiteleri (modül 1), yönetim kurulu-hissedar diyaloğu (modül 2) veya iklim ve sürdürülebilirlik konuları (modül 3) gibi alanlarda derinlemesine bilgi edinebiliyor. Bu özel modüller, katılımcılar arasında büyük ilgi görüyor çünkü yönetim kurulu üyelerinin aşması gereken en önemli zorlukları derinlemesine ele alıyor.

Dört günlük programı tamamladıktan sonra katılımcılar, Diploma almak ve Şubat 2025 itibarıyla 140'ı aşan EBD Mezunları topluluğuna katılmak için çoktan seçmeli bir sınava girmek zorunda. 2024 itibarıyla, program yılda üç kez düzenlenecek şekilde genişletildi.

Avrupa Yönetim Kurulu Diploması, ecoDa'nın Avrupa genelinde kurumsal yönetim mükemmeliyetini artırma misyonuyla uyumlu. Bireysel yönetim kurulu üyelerinin becerilerini geliştiren program, Avrupa'daki şirketlerde genel yönetim kalitesine katkıda bulunuyor.

Sonuç olarak, kurumsal yönetimin her zamankinden daha karmaşık hale geldiği bir dönemde, yönetim kurulu üyeleri için sürekli eğitim bir lüks değil, bir zorunluluk. Avrupa Yönetim Kurulu Diploması, yönetim kurulu üyelerini daha etkili, bilgili ve uyumlu hale getirmek için pratik bilgi, akran öğrenimi ve Avrupa perspektifini birleştiren ileriye dönük bir yaklaşımı temsil ediyor.

JEN SISSON
International Corporate Governance Network (ICGN) Genel Müdürü

Kurumsal Yönetimde Uluslararası Eğilimler: 2025 Görünümü

Yatırımcılar, yatırım yaptıkları şirketlerin yönetimini ciddiye alıyor ve bu temel prensiplere yönelik odaklanma, hissedar oylama eğilimlerinde kendini gösteriyor. Yatırımcılar, beklentileri karşılamayan yönetim uygulamalarında yönetim kurulu üyeliklerine karşı oy kullanarak sorumluluk mekanizmalarını artırıyor.

Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), 90 trilyon doları aşan varlığı yöneten yatırımcıları temsil ediyor. Üyelerimiz, kurumsal yönetim ve yatırımcı sorumluluğu ekosistemine yatırım yapan varlık sahipleri, varlık yöneticileri ve hizmet sağlayıcılarından oluşuyor. Temel misyonumuz, dünya çapında yüksek kurumsal yönetim ve yatırımcı sorumluluğu standartlarını savunurken, "G" unsurunun kilit önemde olduğunu vurguluyor. Kurumsal yönetim, yatırım uygulamalarının ve uzun vadeli sürdürülebilir kurumsal başarının temelini oluşturuyor. 2025 yılı itibarıyla, güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının kritik önemini ortaya koyan çeşitli temel eğilimler öne çıkıyor.

TEMEL PRENSİPLERE ODAKLANMA

Güçlü yönetim ilkelerine yönelik yenilenmiş bir odaklanma dönemine giriyoruz. Bu, yalnızca belirli kutucukları işaretlemekle ilgili değildir; güçlü ve etkili yönetim, uzun vadeli sürdürülebilir kurumsal başarının temel taşıdır.

ICGN üyeleri de dahil olmak üzere yatırımcılar, şirket yönetim kurulları ve üst yönetimler, uzun vadede güçlü getiriler sağlayan başarılı şirketler oluşturma ortak hedefini paylaşıyor. Günümüz iş dünyasının giderek karmaşıklaşan yapısında, şirketlerin yol almasını sağlayan sağlam kurumsal yönetim çerçevelerinin oluşturulmasını vurgulayan, iş birliğine dayalı bir yaklaşıma ihtiyacımız var. Bu, hızla gelişen yapay zeka gibi teknolojik ilerlemelerin etkisi ve finansal açıdan önemli sürdürülebilirlik raporlamasının artan denetimi gibi unsurları içeriyor.

YÖNETİMLE İLGİLİ KONULARI ELE ALAN TEKLİFLERE DESTEK ARTIYOR

Yatırımcılar, yatırım yaptıkları şirketlerin yönetimini ciddiye alıyor ve bu temel prensiplere yönelik odaklanma, hissedar oylama eğilimlerinde kendini gösteriyor. Yatırımcılar, beklentileri karşılamayan yönetim uygulamalarında yönetim kurulu üyeliklerine karşı oy kullanarak sorumluluk mekanizmalarını artırıyor. 2024 yılı boyunca, ABD'de hissedar tekliflerine verilen genel destek sabit kalırken, yönetimle ilgili konuları ele alan tekliflerde destek oranının önemli ölçüde arttığı gözlemleniyor. Özellikle, nitelikli çoğunluk oylama standartlarının kaldırılmasına yönelik tekliflerin daha fazla destek görmesi, yatırımcıların temel kurumsal yönetim ilkelerini ve hissedar haklarını güçlendirme konusundaki kararlılığını ortaya koyuyor.

JEOPOLİTİK RİSKLERİN YÖNETİMİ

Dünya genelinde artan jeopolitik gerilimler, silahlı çatışmalar, yanlış bilgilendirme kampanyaları, verilerin siyasallaşması ve siber tehditler, yönetim kurulları ve yatırımcılar için önemli zorluklar oluşturuyor. Yönetim kurullarının, bu riskleri proaktif bir şekilde ele alarak şirket operasyonları ve tedarik zincirleri üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmesi gerekiyor. Bu etkiler; tedarik zinciri kesintileri, artan enerji maliyetleri, ticaret kısıtlamaları ve yaptırımlardan, çalışan güvenliğinin sağlanmasına yönelik hayati öneme sahip tedbirlere kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkabilir.

Bu risklerin yönetimi için bütüncül bir yaklaşım gerekli. Öncelikle potansiyel risklerin belirlenmesi, ardından bu risklerin şirketin iş modeli, stratejisi ve operasyonları üzerindeki etkilerinin anlaşılması gerekiyor. Güçlü kurumsal yönetim, sağlam yolsuzluk karşıtı politikalar, detaylı tedarik zinciri incelemeleri ve paydaşlarla etkili iletişim bu süreçte kritik rol oynuyor. Şirketler, kriz yaşanana kadar beklemek yerine, risk yönetimine yönelik önlemleri proaktif bir şekilde uygulayarak esneklik ve dayanıklılık kazanmalı. Maddi etkiler belirlendiğinde, yönetim risk azaltma stratejilerine odaklanmalı, yönetim kurulları gözetim sağlamalı ve yatırımcılar, uygulanan önlemler ile olası uzun vadeli sonuçları anlamak için şirketlerle etkileşimde bulunmalıdır.

YAPAY ZEKA İLE İLGİLİ RİSKLERİN VE FIRSATLARIN YÖNETİMİ

Yapay zekanın yükselişi, büyük fırsatlar sunduğu gibi önemli riskler de barındırıyor. Yapay zekanın etkin bir şekilde yönetimi, çok yönlü bir yaklaşım gerektiriyor. Yapay zekayı operasyonel verimlilik ve daha iyi karar alma süreçleri için kullanan şirketlerin, ilgili etik hususlar üzerinde dikkatle düşünmesi ve yatırımcılarına bu teknolojiyi nasıl kullandıklarına dair şeffaflık sağlamaları gerekiyor.

Örneğin, veri setlerindeki olası önyargıların ele alınması, açıklanabilir yapay zeka süreçlerinin sağlanması ve yapay zeka ile ilgili gelişen dü-

zenleyici çerçevede proaktif bir şekilde yol alınması önemlidir. Güçlü veri yönetimi uygulamaları kritik rol oynuyor, zira yapay zekanın çıktıları doğrudan giriş verilerinin kalitesine bağlı.

Yatırımcılar genellikle yapay zekanın değer yaratma sürecine nasıl katkıda bulunduğunu net bir şekilde ortaya koyabilen şirketleri tercih ediyor. Yapay zekanın stratejik olarak iş hedefleriyle uyumlu entegrasyonu yatırımcılar için önemli. BT altyapısına yatırım ve yetenek edinimine yönelik somut taahhütler, şirketlerin yapay zekayı başarılı bir şekilde uygulama konusundaki kararlılığını gösterebilir.

HİSSEDAR HAKLARI

Hissedar haklarının korunması ve güçlendirilmesi, 2025 yılında kritik bir yönetim teması olmaya devam edecek. Bu haklar küresel ölçekte tehdit altındadır ve yatırım sisteminin hesap verebilirlik ve mülkiyet hakları temelinde işleyişini zayıflatma potansiyeline sahip.

ICGN, güçlü hissedar haklarını aktif olarak savunuyor. Avrupa Komisyonu'na sunduğumuz öneriler arasında oylama süreçlerindeki engellerin kaldırılması, genel kurul uygulamalarının standartlaştırılması, çok sınıflı hisse yapılarının sınırlandırılması ve güvenilir sürdürülebilirlik raporlamasının sağlanması yer alıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ FİNANSAL RAPORLAMA VE DENETİM

Yatırımcılar, finansal açıdan önemli ve güvenilir sürdürülebilirlik raporlaması talep ediyor. ICGN, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu'nun (ISSB) küresel sürdürülebilirlik raporlama standartlarını geliştirme misyonunu destekliyor. ISSB Standartlarının kapsamlı bir şekilde benimsenmesi, şirketlerin kendi raporlama süreçlerinin kalitesine odaklanmasını sağlayarak yatırımcılar için daha güvenilir veriler sunabilir.

Denetim konusu da büyük önem taşıyor. Günümüzde şirketler genellikle sınırlı denetim süreçlerinden geçerken, yatırımcılar daha kapsamlı ve güvenilir bir denetim standardı talep ediyor. Yönetim kurulları, denetimi gerçekleştirecek sağlayıcıları dikkatle değerlendirmeli ve teknik yeterliliklerinin yanı sıra şirketin faaliyetlerine özgü sürdürülebilirlik bağlamına dair anlayışlarını da göz önünde bulundurmalı.

SONUÇ

2025 yılı kurumsal yönetim açısından yoğun bir gündeme sahip ve ICGN olarak 30. yılımızı kutladığımız bu dönemde, sizleri konferanslarımızda, forumlarımızda ve web seminerlerimizde görmeyi umuyoruz.

ICGN, kurumsal yönetim standartlarını geliştirmek amacıyla yatırımcı odaklı çalışan bir ağ. Çalışmalarımızı dört temel alanda yoğunlaştırıyoruz:

1. Güçlü ve etkili yönetim kurulları
2. Hissedar haklarının korunması
3. Güvenilir raporlama
4. Yatırımcı sorumluluğunda en iyi uygulamalar

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği

TKYD Rehber Yayınları

TKYD'nin kurumsal yönetim alanındaki
rehber yayınlarına erişim için aşağıdaki QR kodu okutun!

Yönetici Perspektifinden Yetenekleri Çekmek

Bir organizasyonun kültüründeki anahtar faktörler; kurumsal kişiliği, tarihi, çevresi ve liderlik yapan kişiler ile çalışanlardır. Bunlar, şirketlerin üst düzey pozisyonlarda yetenek çekmesi ve tutundurması için çok önemlidir.

DR. ROGER BARKER
Institute of Directors (IoD) Politika ve Kurumsal Yönetim Direktörü

Mayıs 2024'te, İngiliz medikal cihaz devi Smith & Nephew, CEO'su Deepak Nath'ın 9.5 milyon sterlinlik maaş paketine karşı tepkiler üzerine yapılan büyük oylamadan sorunsuz çıktı. Oylamaya katılan yatırımcıların neredeyse yarısı, grubun ABD merkezli patronunun maaşını üçte bir oranında artırma planlarını reddetti. Smith & Nephew'a yönelik bu yatırımcı tepkisi, bir yönetim kurulunun, cazip maaş ve bonus teşvikleriyle yönetici yeteneklerini tutundurmak ve ödüllendirmek isterken, aynı zamanda hissedar tabanını yanlarında tutma çabası arasındaki içsel gerilimi ortaya koydu.

Smith & Nephew, CEO maaşlarını ABD rakipleriyle eşitleme mücadelesi veren tek Birleşik Krallık merkezli şirketi değil. AstraZeneca, BP, GSK, Tesco ve BooHoo, son dönemde yöneticilerine yönelik maaş anlaşmalarına karşı tepkilerle karşılaştılar. S&N başkanı Rupert Soames, şirketlerin yurt dışındaki gelirlerinin oranının göz önünde bulundurulması gerektiğini savundu. Özellikle uluslararası faaliyet gösteren Birleşik Krallık yönetim kurulları üzerinde, en üst düzey yöneticilerine daha yüksek maaş ve bonuslar teklif etme konusunda giderek artan bir baskı var.

KÜRESEL ÇAPTA YETENEK İÇİN REKABET TEŞVİK EDİLMELİ

Bu görüş, Londra Borsası'nın başkanı Dame Julia Hoggett tarafından da sürekli olarak dile getirildi. Hoggett, Birleşik Krallık şirketlerinin, üst düzey yetenekleri tutundurabilmek ve işlerin yurt dışına, özellikle de ABD'ye kaymasını engellemek için daha fazla maaş ödemesi gerektiğine inanıyor. Hogget, 2023 yılında şöyle demiştir: ""Birleşik Krallık şirketlerinin, küresel çapta yetenek için rekabet etmelerini teşvik etmeli ve desteklemeliyiz, böylece şirketlerin kendilerini burada kurmaları, kalmaları ve büyümeleri için cazip bir yer olmaya devam ederiz. Aksi takdirde, en büyük ihracatlarımızın beceriler, yetenekler, vergi gelirleri ve bunları üreten şirketler haline gelmesini izlemeye devam ederiz."

Bir kuruluş olarak, Direktörler Enstitüsü, yöneticileri çekmek ve tutundurmak için doğru maaş miktarının ne olması gerektiği konusunda tarafsız bir görüşe sahip. Biz, sunulan ödüllerin performansla bağlantılı olup olmadığını ve bireyleri teşvik etmek için kullanılıp kullanılmadığını sorgulamaya devam ediyoruz. Nihayetinde, yatırımcılar, yönetim kurullarının bu dengeyi doğru kurup kurmadığına karar vermeli.
Ayrıca, finansal tazminatın, doğru insanları bir kuruluşa çekmek ve onları tutundurmak için tek başına en önemli faktör olmadığına inanıyoruz. Yönetim kurulları, kültürün organizasyonun başarısını belirleyen anahtar bir faktör olduğunun giderek daha fazla farkına varıyor.

KURUMSAL KÜLTÜRÜN ROLÜ

"Şirket kültürü, stratejiyi kahvaltıda yer", Peter Drucker'ın ünlü sözüdür. Drucker, stratejinin önemsiz olduğunu kastetmemiştir, ancak güçlü ve güçlendirici bir kültürün, organizasyonel başarıyı elde etmenin daha güvenilir bir yolu olduğunu ifade etmiştir.

Bir organizasyonun kültürü, çalışanların işyerinde nasıl davranması ve performans göstermesi gerektiği ve kararların nasıl alınması gerektiği konusunda paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlardan oluşur. Bir organizasyonun kültüründeki anahtar faktörler, kurumsal kişiliği, tarihi, çevresi ve liderlik yapan kişiler ile çalışanlardır. Bunlar, şirketlerin üst düzey pozisyonlarda yetenek çekmesi ve tutundurması için çok önemlidir. Tersine, zayıf bir kurumsal kültür genellikle bir şirketi büyük bir itibar kaybına maruz bırakır ve hiçbir yönetici bunun CV'sinde olmasını istemez.

Belki de kültürün kritik rolüne dair en iyi örnek, Birleşik Krallık'taki Posta Ofisi skandalıdır. Burada, yönetim kurulu ve üst düzey yönetim ekibinde var olduğu belirtilen 'zehirli kültür', 900'den fazla çalışanın işlemedikleri suçlarla mahkûm edilmesine ve yöneticilerin yanlış olduklarını gösteren kanıtlara göz yummalarına neden olmuştur.

Güçlü bir kurumsal kültür inşa etmek, yönetim kurulunun ve üst düzey yönetimin benimsediği liderlik tarzıyla başlar. Kültür, bir organizasyondaki günlük deneyimi yaratan şeydir ve güçlü bir kültürde, çalışanlar bağlıdır ve motive olurlar. Ayrıca, açık beklentiler de vardır: Çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini bilir, beklenen yanıtın doğru olduğuna inanır ve uygun şekilde ödüllendirileceklerini düşünür.

Kültürün, çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu biliniyor. Şirketlerin başarıya ulaşabilmesi için en iyi yetenekleri çekmesi ve tutundurması gerekir. Araştırmalar, çalışanların, şirket kültürlerinin kendilerine uygun olmadığı takdirde iyi iş tekliflerini reddedebileceklerini gösteriyor. Şirket kültürlerinin kötü olduğunu söyleyen çalışanların, ayrıca 12 ay içinde alternatif pozisyonlar arama olasılıkları daha yüksektir.

Workbuzz tarafından yapılan 2022 tarihli bir araştırma, işyeri kültürünün maaş ya da esnek çalışmadan daha fazla yetenek çektiğini ortaya koymuştur. 300 Birleşik Krallık iş lideri, insan kaynakları profesyoneli ve çalışanın katıldığı anket, Birleşik Krallık çalışanlarının ve iş liderlerinin neredeyse yarısının (yüzde 45) "harika" bir kültürü, yeni bir iş ararken en önemli faktör olarak sıraladığını göstermiş.

Ayrıca, iş başvurusu yapanların en önemli önceliği, harika bir çalışan deneyimi sağlayan bilinçli bir kültürdür; maaş (yüzde 31) ve zorlu iş (yüzde 28) ise ikinci ve üçüncü sırada yer alıyor. Dördüncü ve beşinci sıralarda ise esnek çalışma düzenlemeleri ve kariyer ilerleme olanakları yer almış (her biri yüzde 27).

Olumlu bir şirket kültürü, çalışan bağlılığını artırır ve bu da işletme için olumlu sonuçlar doğurur. Bağlı çalışanlar, olumlu bir iş deneyimi yaşar ve daha verimli olur. Ayrıca, daha az bağlı çalışanlara kıyasla devamsızlık oranları düşer. Dahası, olumlu bir şirket kültürü, çalışanlarına sadece tatmin ve iş tatmini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda iyi bir ruh sağlığı ve iyilik hali sunar.

Bir şirketin kültürünü, kültürden en çok etkilenen çalışanların katkılarıyla geliştirmek önemlidir. Çalışanla-

ra neyin önemli olduğunu sormak, yönetim kurulunun doğru şeylere odaklanmasına yardımcı olur. Onların geri bildirimleri, kendileri ve şirket için iyi çalışan güçlü bir kültür geliştirmek için çok önemlidir.

ABD'de, Amazon, Meta, Ford, Harley Davidson ve McDonald's gibi büyük şirketler, Başkan Trump'ın tüm federal DEI (çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık) programlarını iptal etme çağrısı üzerine DEI önlemlerini geri çekmeye başladı.
Bu durum, diğer ülkelerdeki işletmelerin, özellikle genç nesil yöneticiler ve çalışanlar tarafından değer verilen bu girişimlere daha az odaklanmayı düşünüp düşünmeyeceklerini sorgulatıyor.

Birleşik Krallık'ta Occupational Health Assessment tarafından, 140 işveren üzerinde yapılan son bir anket, 10'da 7'sinin (yüzde 69) Başkan Trump'ın politika değişikliğinin İngiltere işletmelerini etkileyeceğini düşündüğünü ortaya koydu. Ancak, İngiltere işverenlerinin çoğunluğu (yüzde 53) eşitlik ve çeşitlilik politikalarını desteklemeye devam ettiklerini söyledi. Beşte birinden fazlası (yüzde 22) DEI girişimlerinin daha da güçlendirilmesini istediklerini ve yüzde 31'i mevcut girişimlerin "tam olarak doğru" olduğunu düşündüklerini söyledi.

Birçok yönetici, DEI girişimlerini, organizasyonlarında açık ve kapsayıcı bir kurumsal kültür yaratmanın önemli temelleri olarak görüyor. Sonuç olarak, DEI politikaları, en iyi çalışanları çekmeye ve tutundurmaya yardımcı oluyorsa, organizasyonlar tarafından değerli olmaya devam edecektir.

Özetle, yetenek çekme ve tutundurma konusundaki herhangi bir tartışmada maaş üzerine yoğunlaşmak çok kolaydır. Bu, yönetim kurullarında önemli bir faktördür, ancak genellikle tüm hikâye değildir. Güçlü bir kurumsal kültür de aynı derecede önemlidir ve bir şirketin değerleri, hedefleri, çalışan girdisi ve çalışma deneyimiyle yönetim kurulunun denetimi altında şekillenir.

Çalışanlar, bir organizasyonu cazip bulacak ve orada kalmaya bağlı olacaklardır, tabii ki ne yapmaya çalıştığına ve benimsediği değerlere inanırlarsa. Bu da uzun vadede iş performansının iyileşme olasılığı artacaktır.

İnsanlığın mutluluğundan daha yüce bir amaç yoktur.

Firuz Kanatlı
Kurucu

TKYD Enstitü Faaliyetleri

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden ve 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin, 20 yıllık birikimi 2022 itibarıyla TKYD Enstitü marka kimliği ile yeni bir boyut kazandı.

Dernek olarak bugüne kadar yürüttüğümüz eğitim faaliyetlerimiz, 2022 yılı itibariyle TKYD Enstitü çatısı altında devam ediyor. TKYD Enstitü, ulusal ve uluslararası iş birliklerinde, kurumsal yönetim ve ilgili alanlarda bilginin ve tecrübenin paylaşılmasını ve iyi uygulamaların geliştirilmesine destek olmak hedefiyle çalışmalarını yürütüyor.

TKYD ENSTİTÜ FARKI

Bilgi Birikimi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nden gelen yirmi yıllık bilgi ve tecrübenin profesyonel ve sistematik olarak harmanlandığı yeni bir kurumsal kimlik

Özel İçerik

Tüm paydaşların ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilen özel tasarım programlar

Eğitmen Kadrosu

Alanında uzman, iş dünyasında bilinen, yöneticilik deneyimine sahip profesyonel eğitmen kadrosu

Tecrübe

Bilgi ve tecrübe paylaşımına dayalı bakış açımız ile uygulamaya yönelik programlar

Güncellik

Ulusal ve uluslararası alanda kurumsal yönetim konusunda gündeme hakim, yerel ve uluslararası mevzuatı yakından takip, kaynaklara kolay erişim

EĞİTİM KATEGORİLERİ

Kurumsal Eğitimler

Kurumsal eğitim programlarımız ile özel sektör, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaçlarına yönelik olarak hazırlanan özgün eğitim programlarını faydaya sunuyor, ilgili kurumların ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.

Her kurum için özel olarak, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanan programlarla teorik bilgiyi tecrübe paylaşımına dayalı anlatımlar, workshoplar ve pratiğe yönelik uygulamalar ile sunuyoruz. Bu programlar kurumların taleplerine göre çevrim içi ortamda veya yüz yüze eğitimler olarak düzenlenebiliyor.

Bireysel Eğitimler

Bireysel eğitimlerle, kurumsal yönetimle ilgili alanlarda bilgi ve tecrübenin paylaşılmasını, bu sayede birey-

lerin sorumlu oldukları kurumlarda iyi uygulamaların geliştirilmesi için yürütecekleri çalışmalara ve bireysel gelişimlerine katkı sunmayı hedefliyoruz.

SERTİFİKA PROGRAMLARI

Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

TKYD Enstitü olarak Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) desteği ile hazırlanan Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı; eğitim, vaka çalışmaları, tecrübe paylaşımı webinarları, mentor-menti görüşmeleri ve Yönetim Kurulu Toplantısı Simülasyonları olmak üzere dört bölümden oluşuyor.

Toplam 9 hafta süren programın sonunda katılımcılara, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) tarafından katılım sertifikası veriliyor.

Programa halihazırda yönetim kurulu üyesi olanlar, aile şirketlerinde yönetime katılan ya da katılmaya hazırlanan yeni nesil aile üyeleri, yönetim kurulu üyeliğine aday C Level yöneticiler ve yönetim danışmanları başvurabilirler.

ecoDa İş Birliği ile TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

TKYD Enstitü olarak, Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı'nın ileri seviyesini hayata geçirmeyi planlıyoruz. Üyesi olduğumuz ecoDa ile iş birliği kapsamında, TKYD Enstitü Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı'nı uluslararası en iyi uygulamalar doğrultusunda geliştirmeyi hedefliyoruz. Bu çerçevede, yönetim kurulu üyelerinin yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim programları düzenleyerek, kurumsal yönetim alanında daha güçlü ve donanımlı liderler yetiştirmeyi amaçlıyoruz.

TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı mezunlarına özel katılım imkanları sunulacak olan program ile ilgili gelişmeleri tkydenstitu.org adresinden takip edebilirsiniz.

ecoDa European Board Diploma

ecoDa tarafından geliştirilen European Board Diploma, Avrupa'daki yönetim kurulu üyeleri için özel olarak tasarlanmış prestijli bir programdır. Ulusal yönetim kurulu eğitim programlarını tamamlayıcı nitelikte olan bu program, yönetim kurulu üyelerinin Avrupa'daki kurumsal yönetim modellerini daha iyi anlamalarına ve uluslararası en iyi uygulamaları benimsemelerine olanak sağlıyor. Gerçek vaka analizleri ve akran öğrenme deneyimiyle zenginleştirilen içerik, katılımcılara yol gösterici bir perspektif sunarak, şirketlerin değişen beklenti ve gerekliliklere uyum sağlamalarına yardımcı oluyor.
Programın ana öğrenme hedefleri arasında Avrupa'daki kurumsal yönetim modellerinin temel özelliklerini kavramak, iş modellerini değişen zorluklar doğrultusunda yeniden şekillendirmek ve sürdürülebilirlik yönetiminde en iyi uygulamaları benimsemek yer alıyor. Ayrıca, yenilikçi yönetim yaklaşımlarını teşvik ederek değer yaratımını desteklemeyi ve Avrupa'daki yeni yönetim düzenlemelerini en iyi uygulamalarla entegre etmeyi amaçlıyor.

TKYD olarak, ecoDa iş birliğiyle Avrupa'nın önde gelen yönetim kurulu eğitim programlarını Türkiye'ye kazandırma çalışmalarına devam ediyoruz. Bu kapsamda, TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, ecoDa European Board Diploma programının bahar dönemine katılarak uluslararası kurumsal yönetim alanındaki en güncel bilgi ve uygulamaları yakından deneyimleme fırsatı buluyor.

ESG Sertifika Programı

TKYD Enstitü, ESG'yi uzun vadeli büyümenin temel itici gücü olarak gören kurumlar için ESG Sertifika Programı'nı, International Finance Corporation (IFC) ve Boğaziçi Üniversitesi desteği ile hayata geçirdi.

10 eğitim modülü ve 2 adet tecrübe paylaşımına dayalı webinar, vaka çalışması ve ESG Liderleri ile öğle yemeğinden oluşan programda, uzun vadeli büyümenin anahtarı olarak görülen ESG'nin, değer odaklı stratejinin ve bu strateji doğrultusunda şekillenen iş modellerinin şirketlere getirileri ele alınıyor.

Bu program, gelecekte dünyanın nasıl evrimleşeceğini, sistemlerin nasıl geliştireceğini, uygulama yöntemlerini ve özellikle ESG yöneticiliğini vurgulamakta; profesyonellerin sürdürülebilirlik hedeflerini sistemlerine nasıl entegre edeceklerini öğrenmeleri için tasarlanan bir uzmanlık programıdır.

Genel Katılıma Açık Eğitimler

11 farklı kategoride yaklaşık 52 farklı eğitim programı sunuyoruz. Genel katılıma açık eğitim programları bir yarım gün veya iki yarım günlük programlar olarak fiziki olarak veya çevrim içi olarak düzenleniyor.

TKYD Enstitü faaliyetleri ve programları hakkında detaylı bilgi almak için enstitu@tkyd.org adresinden ve 0216 510 33 22 numaralı telefondan bize ulaşabilirsiniz.

TKYD ENSTİTÜ SERTİFİKA PROGRAMLARI YOĞUN İLGİ İLE DEVAM EDİYOR

ESG Sertifika Programı 2. Dönem Mezuniyeti Gerçekleşti

TKYD Enstitü'nün, IFC iş birliğinde ve Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi desteği ile düzenlediği ESG Sertifika Programı'nın 2. Dönem mezuniyet töreni 13 Aralık 2024 tarihinde gerçekleşti.

Mezuniyet günü Boğaziçi Üniversitesi Kennedy Lodge'da gerçekleşen öğle yemeğinde liderler; Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Vedat Akgiray, Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdür Yardımcısı Prof. Dr. Cem Avcı ve İş Enerji Yatırımları Yönetim Kurulu Üyesi Burhan Ergene, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve ESG Çalışma Grubu Başkanı Av. Nihal Mashaki moderasyonunda program katılımcıları ile bir araya geldi.

Boğaziçi Üniversitesi Nafi Baba Binasında gerçekleşen mezuniyet töreninde ise; katılım sertifikaları takdim edilerek, katılımcılar ESG Sertifika Programı'nın 2. dönemini başarı ile tamamladılar.

Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programının 7. Dönemi Tamamlandı

TKYD Enstitü'nün, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi desteğiyle hayata geçirdiği Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı'nın 7. Dönem mezuniyet töreni 25 Şubat 2025 tarihinde Moda Deniz Kulübü'nde gerçekleşti. Mezuniyet töreni Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı Alumni Grubu ve TKYD kurumsal üyelerinin katılımı ile düzenlendi.

Törende TKYD Enstitü Yürütme Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun'un açılış konuşmasıyla sertifikalar sahiplerine takdim edildi.

Türkiye'nin En Büyük Entegre Endüstri Grubu

Rafineri, petrokimya, enerji, lojistik, depolama, doğal gaz ticareti, iletimi ve dağıtımı olmak üzere, her biri kendi alanında yetkin grup şirketlerimizle hizmet verdiğimiz tüm sektörlerde sürdürülebilir büyümeyi destekliyor, üstün teknolojileri kullanarak insan, toplum ve çevre için değer yaratmaya devam ediyoruz.

Azerbaycan ve Türkiye'nin gücüne güç katmak için var gücümüzle çalışıyoruz.

www.socar.com.tr

SOCAR

PETKiM | STAR RAFiNERi | TANAP | SOCAR PETROL TICARET | SOCAR DEPOLAMA

SOCAR TERMINAL | SCR | SOCAR FIBER | SOCAR ENERJI TICARET | PETKiM RES | SOCAR AR-GE

SOCAR TECH | SOCAR BROKER Insurance & Reinsurance | SOCAR GEMI ACENTELIĞI

TKYD ANADOLU SEMİNERLERİ'NİN 100. DURAĞI GAZİANTEP OLDU

TKYD 2003 yılından bugüne Anadolu'nun her köşesinde kurumsal yönetim ilkelerini en iyi uygulamaları ile tanıtmak, benimsenmesine rehberlik etmek amacıyla seminerler düzenledi, rehber yayınları faydaya sundu, araştırma raporları ile gelişmeye açık alanlara dikkat çekti. Bugüne kadar 9 bini aşkın şirket hissedarı ve profesyonel yöneticinin katıldığı çalışmaları hayata geçirmek için bilgilerini cömertçe paylaşan uzman konuşmacılarımıza, desteklerini esirgemeyen ulusal ve uluslararası kuruluşlara teşekkür ederiz.

Türk ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin bir iş yapma biçimi olarak benimsenmesi için çabalarımız artarak devam edecek, bu yolculukta sivil toplum kuruluşlarımız ile bir araya gelerek daha etkin çalışmaları için katkımızı sunmaya devam edeceğiz.

TKYD, ANADOLU SEMİNERLERİ'NDE DİJİTAL ÇÖZÜMLER VE REHBER YAYINLARI FAYDAYA SUNUYOR

Rehber yayınlar, araştırma raporları, eğitimler, sertifika programları ve seminerler aracılığıyla iş dünyasına 22 yıldır katkı sunan TKYD, bu yıl dijital çözümler ve öz değerlendirme araçlarını içeriğe ekledi.

TKYD aynı zamanda 2025 yılı itibarıyla, yönetim kurulu üyelerinin daha etkin çalışmasını sağlamak, bağımsız yönetim kurulu üyeliğini teşvik etmek ve kadın yöneticisayısını artırmak amacıyla projelerini genişletecek ve Anadolu Seminerleri ile bu çalışmaları Anadolu illerinde de faydaya sunacak.

GAZİANTEP

İş Portföy sponsorluğunda, Hedef Filo Partner Kuruluş, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde ve Gaziantep Sanayi Odası sahipliğinde, 28 Şubat 2025 tarihinde düzenlenen "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" paneli, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve Gaziantep Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Ünverdi'nin yaptığı açılış konuşmasıyla başladı.

Panelde TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, İş Portföy Genel Müdürü Burak Sezercan, Gaziantep Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Ünverdi panelist olarak, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz ise moderatör olarak yer aldı.

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ise STK Destek Programı kapsamında "Etkin Sivil Toplum İçin Kurumsal Yönetim" konulu seminerde sivil toplum kuruluşu yöneticileri ile bir araya geldi.

İZMİR

Yılın ilk Anadolu Semineri; Aon Türkiye sponsorluğunda, Hedef Filo Partner Kuruluş, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği ve Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde ve Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD) ev sahipliğinde, 26 Şubat 2025 tarihinde düzenlendi. Programda; TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Kaan Özhelvacı ve TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Fatma Olten açılış konuşmasıyla yer aldı.

İstanbul Ekonomi Araştırma Yönetici Ortağı ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, Türkiye'nin Ekonomik ve Politik Gündemi hakkında kısa bir değerlendirmede bulundu. Panelde; TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Aon Türkiye Eş-CEO'su Selda Oknas Tanbay, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi, TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve EGİAD Danışma Kurulu Başkanı Perihan İnci, Çağdaş Cam A.Ş. CEO'su Serdar Raşit Pirinc panelist olarak, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü ve Köşe Yazarı Vahap Munyar ise moderatör olarak yer aldı.

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, İnci Holding Genel Sekreteri Filiz Morova İneler "STK Destek Programı: "Etkin Sivil Toplum İçin Kurumsal Yönetim" konusu paylaşımlarda bulundu.

İzmir Ekonomi Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen, öğrenciler ile biraya gelinen "Yeni Nesil İş Dünyası: Kurumsal Yönetim ve Genç Yöneticilerin Potansiyel Rolü" konulu panelde, TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, ITA Legal & Advisory Ortağı & İzmir Ekonomi Üniversitesi Mütevelli Heyet Üyesi Av. Aydın Buğra İlter panelist olarak, İzmir Ekonomi Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Cumhur Coşkun Küçüközmen ise moderatör olarak yer aldı.

DİYARBAKIR

Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde 5 Aralık 2024'te düzenlenen seminerin açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Mehmet Kaya gerçekleştirdi.

Panelde: TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Filiz Morova İneler, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki, Yeşil Ambalaj A.Ş. Genel Müdürü

Hasan Yeşil, Diyarbakır Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Fidan konuşmacı olarak yer aldı.

Etkinliğin moderatörlüğünü Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz üstlendi.

TKYD, AVRUPA'NIN ÖNDE GELEN YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ENSTİTÜSÜ ecoDa'YA ÜYE OLDU

TKYD, Avrupa'nın en önemli yönetim kurulu enstitülerinden biri olan ecoDa'ya üye oldu. 21 ülkede faaliyet gösteren ve yaklaşık 50.000 yönetim kurulu üyesini kapsayan ecoDa, kurumsal yönetim alanında önemli bir referans noktası olarak kabul ediliyor.

Bu üyelik sayesinde TKYD üyeleri:

- ecoDa eğitimlerine, webinarlara ve sertifika programlarına katılabilecek,
- ecoDa etkinliklerine dahil olabilecek,
- ecoDa yayınlarına erişim sağlayabilecek.

ecoDa
The European Voice of Directors

Bu adım, TKYD üyelerine küresel çapta bir ağın parçası olma ve kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirme fırsatı sunuyor.

TKYD'DEN KARADENİZ EKONOMİK İŞ BİRLİĞİ TEŞKİLATI'NA ZİYARET

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilatı (KEİ) Daimî Uluslararası Sekreteri Büyükelçi Lazăr Comănescu'yu ziyaret etti.
Görüşmede, KEİ üyesi ülkelerde TKYD temsilciliklerinin açılması, kurumsal yönetim alanında iş birliği fırsatlarının değerlendirilmesi ve bölgesel projelerin geliştirilmesi konularında fikir alışverişinde bulunuldu. KEİ, sınır komşuları arasında ekonomik iş birliğini artırma misyonuyla çalışmalarını sürdürüyor.

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2023 SONUÇLARI AÇIKLANDI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 97 şirketi inceleyerek hazırladığı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2023 kamuoyuyla paylaşıldı. Rapora göre:

- BIST 100 şirketlerindeki yönetim kurullarının yalnızca yüzde 16,4'ü kadın üyelerden oluşuyor.
- Şirketlerin yüzde 26'sında hiç kadın yönetim kurulu üyesi bulunmazken, yüzde 51'inde bu oran yüzde 25'in altında.
- Yönetim kurullarında en düşük uyum oranı gözlemlenirken, en yüksek uyum oranı "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" alanında kaydedildi.

ÜYELERİMİZ İLE TSKB CENNET BAHÇESİ'NDE BİR ARAYA GELDİK

TKYD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, yıl sonu üye buluşmasını 23 Aralık 2024 tarihinde TSKB Cennet Bahçesi'nde düzenledi. Yüksek katılımla gerçekleşen etkinlikte, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TSKB Genel Müdürü, TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Murat Bilgiç açılış konuşmalarını yaptı.
Toplantıda, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, ekonomik gündem üzerine değerlendirmelerde bulundu. Ardından, "Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2023" verilerine ilişkin katılımcılara bir sunum yapıldı.

TKYD WEBINARLARI

"DÜNYA EKONOMİK FORUMU'NU (WEF) 2025 İZLENİMLERİ" WEBİNARI

İsviçre'nin Davos kasabasında 20-24 Ocak 2025 tarihlerinde düzenlenen 55. Dünya Ekonomik Forumu (WEF), bu yıl "Akıllı Çağ İçin İş Birliği" temasıyla gerçekleştirildi.

Forumda, küresel ve bölgesel ekonomik zorluklar, büyümeyi teşvik etme, adil enerji geçişi yönetimi ve yaşam standartlarını iyileştirme gibi konular ele alındı.
WEF'i Davos'ta takip eden TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve The Quartus Yönetim Kurulu Başkanı Tanyer Sönmezer, izlenimlerini İletişim ve IFM Medya Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Artunç Kocabalkan ile değerlendirdi.

"TRUMP DÜNYASINDA İŞ VE YATIRIM STRATEJİLERİ" WEBINARI

Trump dünyasının kurumsal düşünce yapısı, yeni iş-politika mutabakatı, savaş halindeki bir dünyada iş stratejileri, küresel krizlerde izlenecek yol haritaları ve geleceğin iş modelleri konu başlıklarının ele alındığı "Trump Dünyasında İş ve Yatırım Stratejileri" webinarını QUATRO International Yönetici Direktörü Gökhan Taymaz'ın yorumları ile değerlendirildi.

Webinarın en çok dikkat çeken konusu, mevcut sürecin sektörler üzerindeki etkileri oldu. Pek çok farklı sektör özelinde Trump'ın seçim zaferinin etki alanları kapsamlı şekilde tartışıldı.

TKYD GENEL SEKRETERI GÜRAY KARACAR, 3. GIDA İNOVASYON ZIRVESI'NDE

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, 24 Ekim 2024 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi Demir Demirgil Salonu'nda gerçekleşen 3. Gıda İnovasyon Zirvesi'nde konuşmacı olarak yer aldı.

"Gıda Sektöründe KOBİ'leri ve Aile İşletmelerini Bir Üst Lige Nasıl Taşırız?" başlıklı panelde yer alan TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, şirketlerin uzun vadeli başarısı için kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetim kurullarının oluşturulmasının kritik önem taşıdığını vurguladı.

SEKTÖRÜN MARKASI İNOKSAN
DÜNYA MUTFAKLARINA **KALİTE SUNUYOR!**

45 yıl

45 yıldır, Türkiye ve dünyadaki sayısız mutfağa attığımız imzamızla, sektörümüze sağlamış olduğumuz katma değerlerimizle ve endüstriyel mutfak sektöründe **başardığımız ilklerimizle bir adım ileride olabilmenin mutluluğunu yaşıyoruz.**

5 KITADA 100'Ü AŞKIN ÜLKEDE DÜNYANIN TÜM MUTFAKLARINDAYIZ!

İNOXSAN
www.inoksan.com

Çağrı Merkezi
0850 290 44 00

inoksan @inoksankitchen inoksanmutfak company/inoksan

GLOBAL RİSKLER ZİRVESİ'NDE KRİZLER VE BELİRSİZLİKLER TARTIŞILDI

Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) tarafından düzenlenen 11. Global Riskler Zirvesi, 18 Şubat'ta Sabancı Center'da gerçekleşti. "Çoklu Krizler Çağında Belirsizliği ve Fırsatları Yönetmek" temasıyla yapılan zirvede, ekonomik ve jeopolitik riskler, afetlere hazırlık stratejileri ve kurumsal yönetimde risk ajandaları ele alındı. Avrupa Risk Yöneticileri Federasyonu (FERMA) Başkanı Charlotte Hedemark Hancke, FERMA 2025 yol haritasını paylaştı. AXA Türkiye CEO'su Yavuz Ölken, sigortacılığın belirsizlik çağındaki rolüne dikkat çekerken, UN Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Cemal Dördüncü, sürdürülebilir kalkınmanın iş dünyası için bir zorunluluk olduğunu belirtti.

"Belirsizliklerin Yükselişine Jeopolitik ve Ekonomik Yaklaşım" başlıklı oturumda; Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Başkanı ve Nasıl Bir Ekonomi Genel Koordinatörü - Yazarı Vahap Munyar moderasyonunda, TKYD)Başkanı Dr. Tamer Saka ve UN Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Cemal Dördüncü bir araya geldiler.

Türkiye'nin İlk İklim Kanunu Meclis Gündeminde

Türkiye, iklim değişikliğiyle mücadelede önemli bir adım atarak ilk İklim Kanunu'nu hazırladı. AK Parti milletvekillerinin imzasını taşıyan ve TBMM Çevre Komisyonu'nda kabul edilen kanun teklifi, önümüzdeki günlerde Genel Kurul'da görüşülecek.

KANUNUN ANA HATLARI:

- Sera Gazı Emisyonlarının Azaltılması: 2053 yılına kadar net sıfır emisyon hedefine ulaşılması planlanıyor.
- Emisyon Ticaret Sistemi (ETS): İşletmelerin sera gazı emisyon izni alması zorunlu hale getirilecek ve karbon kredileriyle ilgili düzenlemeler yapılacak.
- Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM): Ticaret Bakanlığı tarafından kurulacak bu mekanizma ile uluslararası ticarette karbon ayak izinin azaltılması hedefleniyor.
- Yeşil Taksonomi: Yeşil yatırımların belirlenmesi ve iklim finansmanının yasal zemine kavuşturulması amaçlanıyor.

Türkiye'nin ilk İklim Kanunu, iklim değişikliğiyle mücadelede yasal bir çerçeve sunarak, sürdürülebilir bir gelecek için önemli bir adım olarak değerlendiriliyor.

11. KADIN DİREKTÖRLER KONFERANSI İSTANBUL'DA GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Yüzde 30 Kulübü ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ev sahipliğinde düzenlenen 11. Kadın Direktörler Konferansı, 12 Şubat 2025 tarihinde İstanbul'da "Finansın Gücüyle Dönüşüm: Yönetim Kurullarında Kadın Temsilinin Artırılması" temasıyla gerçekleştirildi.

Konferansın Öne Çıkan Başlıkları:

● Açılış Konuşmaları: The Marmara Grubu CEO'su E. Naci Başerdem, Zorlu Holding Yönetim Kurulu Üyesi Selen Zorlu Melik, Yüzde 30 Kulübü Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Melsa Ararat ve Yüzde 30 Kulübü Küresel Yönetim Kurulu Başkanı Hanneke Smits açılış konuşmalarını gerçekleştirdi.

● 2024 Yönetim Kurulunda Kadın Raporu: Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hazırlanan rapora göre, 2024 yılında Borsa İstanbul'a kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın oranı yüzde 17,9'den yüzde 18,7'ye yükseldi.

● Panel Tartışması: "Finans Sektörünün Cinsiyet Eşitliği Konusundaki Dönüştürücü Rolü ve Kadınların Şirket Yönetimine Katılımı" başlıklı panelde, SPK Hukuk İşleri Daresi Başkan Yardımcısı Zeynep Cantimur Kavaklı, İş Yatırım Yönetim Kurulu Üyesi Cansel Nuray Aksoy, Garanti BBVA Genel Müdür Yardımcısı Sinem Edige ve TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Yağız Oral gibi isimler görüşlerini paylaştı.

● Konferansta, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka "Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulları Ödül Töreni"nde ödüllerini sahiplerine takdim etti.

EİB, KADINLARIN GÜCÜNE GÜÇ KATIYOR

Ege İhracatçı Birlikleri (EİB), eğitimden ihracata, sürdürülebilir kalkınmadan sosyal sorumluluğa, kadın hizmetlerinin ihracatta daha aktif rol alabilmesi için hayatta kalma programlarıyla toplumsal cinsiyet eşitliğinde bir kurum olmaya devam ediyor.

Ege İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı Jak Eskinazi, sürdürülebilir kalkınmanın ancak kadınların ekonomik ve toplumsal hayatta kalmanın sağlanmasıyla mümkün olduğunu vurguladı.

Eskinazi, "EİB, 2019'da UN Global Compact'e üye olan ilk birliktelik olarak, aynı zamanda UN Women ve UN Global Compact ortaklaşa inisiyatifi olan kadınların grafiklendirilmesi Prensipleri'ne (WEPs) de imza attık. (KGK) kadın girişimcilerin ihracattaki yerinin güçlenmesi için iş birliği gerçekleştirdik. 5'inci Dönem Export-up Mentörlük Programımıza bu eğitimleri yaşamış kadın girişimcilerden mentorluk alacak hizmeti bir grup halinde almayı da planlıyoruz." dedi.

TÜRKİYE'NİN DÖNGÜSEL EKONOMİYE GEÇİŞ RAPORU TANITILDI

Ticaret Bakanlığı desteğiyle Dünya Bankası tarafından hazırlanan "AB'nin Küresel Değer Zinciri Ekosisteminde Türkiye'nin Döngüsel Ekonomiye Geçiş Raporu", TİM Dış Ticaret Kompleksi'nde düzenlenen etkinlikte kamuoyuna sunuldu. TİM Başkanı Mustafa Gültepe, Türkiye'nin yeşil dönüşüm sürecini hızlandırması gerektiğini vurgularken, Ticaret Bakan Yardımcısı Mustafa Tuzcu ise iklim değişikliğiyle mücadelenin ticaret politikalarının merkezine yerleştiğini belirtti. Etkinlikte Dünya Bankası yetkilileri döngüsel ekonomiye yönelik finansman desteklerini paylaşırken, sektör temsilcileri iyi uygulama örneklerini anlattı.

TÜSİAD GENEL KURULU'NDA 2025 İŞ DÜNYASI ÖNCELİKLERİ AÇIKLANDI

TÜSİAD Genel Kurulu, 13 Şubat'ta İstanbul'da gerçekleştirildi. TÜSİAD Başkanı Orhan Turan ve Yüksek İstişare Konseyi Başkanı Ömer Aras açılış konuşmalarında Türkiye'nin ekonomik ve yapısal dönüşüm ihtiyacına dikkat çekti. "Ekonomi, Dış Politika ve Hukuk Perspektifinden Değerlendirmeler" başlıklı panelde, Prof. Dr. Hakan Kara ve Emekli Büyükelçi Şafak Göktürk Türkiye'nin küresel ekonomik konumunu değerlendirdi. TÜSİAD'ın "Perspektif 2025: Dönüşüm ve Gelecek için Yol Haritası & Öneriler" raporu, iş dünyasının öncelikli gündem maddelerini ortaya koydu.

GELECEĞİN KADIN LİDERLERİ İLHAM BULUŞMALARI'NIN İKİNCİSİ DÜZENLENDİ

Sanofi Türkiye ve KAGİDER iş birliğiyle genç kadınları iş hayatına hazırlamak amacıyla düzenlenen Geleceğin Kadın Liderleri (GKL) İlham Buluşmalarının ikincisi 4 Mart 2025'te gerçekleşti. Oyuncu ve İhtiyaç Haritası Kurucu Ortağı Mert Fırat moderatörlüğünde yapılan etkinlikte, rol model isimler cinsiyet ve fırsat eşitliği konusundaki deneyimlerini paylaştı. Etkinlik, Sanofi Türkiye ve KAGİDER'in YouTube hesapları üzerinden canlı yayınlandı.

ecoDa, 20. YIL DÖNÜMÜNÜ ÖZEL BİR PROGRAMLA KUTLADI

Avrupa Yönetim Kurulları Enstitüsü (ecoDa), kuruluşunun 20. yıl dönümünü, 19 Mart 2025 tarihinde çevrimiçi olarak düzenlenen özel bir etkinlik ile kutladı. Euronext Stüdyosu'ndan canlı yayınlanan program, Avrupa genelinden iş dünyası ve politika alanında önde gelen isimleri bir araya getirdi.

Etkinliğin açılışında, Avrupa Komisyonu'ndan Michael McGrath ile Oxford Üniversitesi'nden Prof. Colin Mayer ana konuşmalarını gerçekleştirdi. Her iki isim de, Avrupa'nın ekonomik dayanıklılığı ve kurumsal yönetim standartlarının gelişimi üzerine değerlendirmelerde bulundu.

Program kapsamında gerçekleştirilen ilk panelde, Avrupa Birliği'nin küresel ölçekte rekabet gücünü artırabilmesi için gerekli olan "doğru ekosistemin" nasıl geliştirilebileceği tartışıldı. İkinci panelde ise, kurumsal yönetim uygulamalarının Avrupa'daki şirketlerin rekabetçiliğini nasıl güçlendirebileceği ele alındı.

Etkinlik, ecoDa Yönetim Kurulu Üyeleri Svante Forsberg ve Denis Terrien'in moderatörlüğünde gerçekleşti. Katılımcılar, dijital platform üzerinden etkinliğe aktif olarak katılım sağlarken, programda geçmiş 20 yılın değerlendirilmesinin yanı sıra önümüzdeki döneme ilişkin stratejik öncelikler de gündeme taşındı.

TKYD Genel Sekreteri, TKYD'yi temsilen, European Confederation of Directors Associations (ecoDa)'ın 20. kuruluş yılı vesilesiyle Euronext Brüksel ev sahipliğinde 7 Nisan'da gerçekleştirilen özel Gong törenine katılım sağladı. ecoDa'nın gelişiminde önemli katkılarda bulunan kişi ve kurumlar onurlandırıldı.

Avrupa Kurumsal Yönetim Girişimlerine Retrospektif Bakış: ecoDa 20. Yılında AB Düzenlemelerini Değerlendirdi

Avrupa Yönetim Kurulları Dernekleri Konfederasyonu (ecoDa), kuruluşunun 20. yılı vesilesiyle Avrupa Birliği kurumlarının son yirmi yılda kurumsal yönetime yönelik gerçekleştirdiği düzenleyici inisiyatifleri değerlendiren kapsamlı bir rapor yayımladı. Rapor, Avrupa Komisyonu'nun 2003 yılında hayata geçirdiği "Avrupa Şirketler Hukuku ve Kurumsal Yönetimin Modernizasyonu Eylem Planı" ile başlayan süreci ve bu süreçte benimsenen yasal düzenlemeleri detaylı bir şekilde ele alıyor.

ecoDa, Avrupa Komisyonu'nun kurumsal yönetime yönelik artan ilgisinin, üye ülkelerdeki ulusal enstitüleri bir araya getirerek konfederasyonun oluşumuna zemin hazırladığını vurguladı. Raporda, özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin ilkeler, yönetici ücretlerinin şeffaflığı, azınlık hissedarlarının korunmasına yönelik Takeover Bids Direktifi ve yatırımcı bilgilendirme standartlarını artıran Şeffaflık Direktifi gibi önemli başlıklara yer verildi.

AB düzeyinde kurumsal yönetime ilişkin sürdürülebilirlik ekseninde yapılan reformlar da raporun odak noktalarından biri oldu. 2019'da açıklanan Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında, sürdürülebilirliğin şirket yönetimi uygulamalarına entegrasyonu vurgulanırken; Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (CSDDD), bu dönüşümün temel yasal araçları olarak ön plana çıktı.

ecoDa'nın hazırladığı bu retrospektif çalışma, Avrupa'da kurumsal yönetimin gelişimini ve gelecekteki yönelimleri anlamak isteyen paydaşlara kapsamlı bir kaynak sunuyor.

OECD'NİN KÜRESEL, EKONOMİK, SOSYAL POLİTİKALAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÜYE ÜLKELERİN PERFORMANSLARI

Küresel Kurumlar Vergisi Anlaşması ve ABD'nin Tutumu
2021 yılında OECD-Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü tarafından önerilen ve küresel şirketlerin vergi kaçırmasını önlemeyi amaçlayan yüzde 15'lik asgari kurumlar vergisi anlaşması, ABD'deki siyasi gelişmeler nedeniyle tehlikeye girdi. Eski Başkan Donald Trump'ın yeniden seçilmesiyle birlikte, ABD'nin bu anlaşmadan çekilme olasılığı arttı. Bu durum, anlaşmanın küresel uygulanabilirliğini riske atıyor.

Almanya Ekonomisi İçin Büyüme Tahminleri Düşürüldü
OECD, Almanya'nın 2025 yılı için ekonomik büyüme tahminini yüzde 1,1'den yüzde 0,7'ye düşürdü. Bu revizyon, siyasi belirsizlikler ve sıkı mali politikaların etkisiyle yapıldı. Almanya ekonomisinin bu yıl durgunluk yaşayacağı ve büyümesinin euro bölgesi ortalamasının gerisinde kalacağı öngörülüyor.

Birleşik Krallık Ekonomisi İçin Büyüme Tahminleri Yükseltildi
OECD, Birleşik Krallık'ın 2025 yılı için ekonomik büyüme tahminini yüzde 1,2'den yüzde 1,7'ye yükseltti. Bu tahmin, hükümet harcamalarındaki artışa bağlandı. Ancak, enflasyonun hedeflenen seviyenin üzerinde kalması ve özel yatırımların azalması gibi endişeler de dile getirildi.

Türkiye'nin Ekonomik Büyüme Performansı
OECD verilerine göre, Türkiye 2024 yılında İspanya ile birlikte en hızlı büyüyen iki ekonomiden biri oldu. Bu durum, Türkiye'nin ekonomik performansının uluslararası alanda dikkat çektiğini gösteriyor.

Türkiye'de Yaşam Memnuniyeti ve Eğitimdeki Gelişmeler
OECD'nin "Hayat Nasıl? 2024" raporuna göre, Türkiye'de yaşam memnuniyeti puanı 4,9 ile OECD ortalamasının altında kaldı. Ayrıca, 15 yaşındaki öğrencilerin gıdaya erişimi konusunda Türkiye en kötü durumdaki ülke olarak belirtildi.

OECD, 2025 Küresel Borç Raporu'nu Yayınladı: Borç Seviyeleri ve Finansman Maliyetleri Artışta
OECD, "Küresel Borç Raporu 2025: Zorlu Bir Borç Piyasası Ortamında Büyümenin Finansmanı" başlıklı yeni raporunu 20 Mart Perşembe günü kamuoyuyla paylaştı. Rapora göre, 2024 yılında hükümetler ve şirketler, küresel piyasalardan toplam 25 trilyon ABD doları borçlandı. Bu tutar, COVID-19 öncesi döneme göre 10 trilyon dolar daha fazla olup, 2007'de toplanan miktarın neredeyse üç katına ulaştı. OECD ülkelerinde merkezi hükümetlerin piyasa borçlarının GSYH'ye oranı 2025'te yüzde 85'e yükselerek 2019 seviyesinin 10 puan üzerinde gerçekleşecek. Artan borçlanma maliyetleri ve borç stokları, gelecekteki finansman kapasitesini kısıtlama riski taşırken, rapor iklim değişikliğiyle mücadele gibi uzun vadeli politika hedeflerine ulaşmak için kamu ve özel sektörde ciddi yeni yatırımlar gerektiğine dikkat çekiyor.

2025'TE DÜNYA EKONOMİSİ VE YÖNETİMİNE YÖN VERECEK TOPLANTILAR

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Davos Zirvesi
20-24 Ocak 2025 tarihlerinde İsviçre'nin Davos kasabasında düzenlenen bu zirve, küresel liderleri bir araya getirerek ekonomik ve toplumsal konuları ele aldı.

Çin'in "İki Oturum" (Lianghui) Toplantıları
4-11 Mart 2025 tarihleri arasında Pekin'de gerçekleştirilen bu toplantılar, Çin'in ekonomik planlaması ve politikaları hakkında önemli kararların alındığı platformlar.

ABD Merkez Bankası (FED) Faiz Kararı Toplantıları
FED, 2025 yılında belirli aralıklarla faiz oranlarını değerlendirmek üzere toplantılar yapıyor. Bu toplantılar, küresel piyasalarda büyük bir ilgiyle takip ediliyor.

G7 ve G20 Zirveleri
2025 yılında da G7 ve G20 ülkelerinin liderleri, küresel ekonomik sorunları tartışmak ve çözüm önerileri geliştirmek üzere zirveler düzenleyecek. Bu zirvelerin tarihleri ve detayları, ilgili ülkelerin resmi duyurularıyla açıklanacak.

Asya Kalkınma Bankası (ADB) Yıllık Toplantısı
Asya Kalkınma Bankası, 2025 yılında Asya'daki ekonomik gelişmeleri değerlendirmek ve bölgesel iş birliğini güçlendirmek amacıyla yıllık toplantısını yapacak. Toplantının tarihi ve yeri, ADB'nin resmi web sitesinden duyurulacak.

Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Genel Konsey Toplantıları
WTO, 2025 yılında ticaret politikaları ve küresel ticaretin geleceği hakkında görüşmek üzere bir dizi genel konsey toplantısı düzenleyecek. Bu toplantılar, üye ülkelerin ticaretle ilgili kararlarını şekillendirmede önemli rol oynuyor.

Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası Yıllık Toplantısı
IMF ve Dünya Bankası, 2025 yılında küresel ekonomik görünüm, finansal istikrar ve kalkınma konularını ele almak üzere ortak yıllık toplantılarını gerçekleştirecek. Bu toplantı, dünya ekonomisinin geleceği hakkında önemli tartışmalara ev sahipliği yapıyor.

Avrupa Merkez Bankası (ECB) Yönetim Konseyi Toplantıları
ECB, 2025 yılında Euro bölgesinin para politikalarını belirlemek ve ekonomik durumu değerlendirmek üzere düzenli aralıklarla yönetim konseyi toplantıları yapacak.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi
2025 yılında, Birleşmiş Milletler çatısı altında sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin ilerlemesi ve ekonomik boyutları hakkında küresel bir zirve düzenlenecek.

OECD Ekonomik Perspektifler Konferansı
Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), 2025 yılında üye ülkelerin ekonomik performanslarını değerlendirmek ve geleceğe yönelik politikaları tartışmak üzere bir konferans düzenleyecek.
Bu toplantılar, dünya ekonomisinin şekillenmesinde ve küresel iş birliğinin güçlendirilmesinde kritik öneme sahip.

AVRUPA İMAR VE KALKINMA BANKASI'NDAN (EBRD) TÜRKİYE'YE REKOR YATIRIM

EBRD, 2024 yılında Türkiye'ye 2,6 milyar avro yatırım yaparak, ülkeyi üst üste beşinci kez en fazla yatırım yaptığı ülke konumuna getirdi. Bu yatırımlar, özellikle yeşil dönüşüm projeleri ve deprem bölgesine yönelik projelerle dikkat çekiyor.

Türkiye Ekonomisi İçin Büyüme Tahmini
EBRD, Eylül 2024'te yayımladığı tahminlerini koruyarak, Türkiye ekonomisinin 2025 yılında yüzde 3,0, 2026 yılında ise yüzde 3,5 oranında büyüyeceğini öngörüyor.

Bölgesel Ekonomik Büyüme Tahminlerinin Revizyonu
EBRD, zayıf dış talep, çatışmaların etkisi ve zayıf reform ivmesi gerekçeleriyle 2025 yılı için bölgesel ekonomik büyüme tahminini aşağı yönlü revize etti. Bu durum, özellikle Orta Avrupa, Baltık ülkeleri ve güneydoğu AB ülkelerindeki zayıf dış talebe bağlanıyor.

Ukrayna'ya Destek
EBRD, 2025 yılında Ukrayna'nın savaş nedeniyle zarar gören ekonomisine en az 1,5 milyar avro yatırım yapmayı planlıyor. Bu yatırım, özellikle enerji sektörü ile ulusal ve belediye altyapısına odaklanacak.

TUTKULU LİDERLİK
ANDREW MCAFEE
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Tutkulu Liderlik, iş dünyasında fark yaratan bir grup liderin hikâyesini anlatıyor. Bu kişiler, modern bir şirketi yönetme sorununa derin bir tutkuyla yaklaşarak, sıra dışı çözümler geliştirmiş ve bunları hayata geçirmişlerdir. Çoğu yüksek teknoloji sektöründe veya Silikon Vadisi'nde bulunmasa da, ortak noktaları yaptıkları işe duydukları yoğun tutkudur.

Bu liderler genellikle kurucular olsa da, hepsi öyle değildir. Onları birleştiren şey, çalıştıkları sektör ya da sahip oldukları hisse oranı değil; işlerine olan bağlılıkları, sınırları zorlayan yaklaşımları ve bağımsız düşünce yapılarıdır.

KURUMSAL SORUMLULUK UYGULAMALARI, KÜLTÜRLE ETKİLEŞİMİ, TÜRKİYE'DEKİ YANSIMALARI
BERKAY ORHANER
Remzi Kitabevi

Şirketlerin tek amacı kâr elde etmek mi? Günlük hayatımızda açgözlülüğü, acımasız rekabeti eleştirirken, iş dünyasında bu yaklaşımlar neden meşru görülüyor? Peki, şirketler sürdürülebilir kalkınmaya zarar mı veriyor, yoksa bu sürecin bir parçası mı?

Kurumsal sosyal sorumluluk, iş dünyasının sadece ekonomik kazanç sağlamaktan ibaret olmadığını, topluma ve çevreye karşı da sorumluluk taşıdığını öne süren bir kavram. Bu kitap, kurumsal sorumluluk konusunu hem tarihsel hem de teorik bir perspektiften ele alıyor.

GİRİŞİMİNİZ KENDİNİZ
REİD HOFFMAN & BEN CASNOCHA
Okuyanus Yayınları

Kariyerinizi sıradan bir iş süreci olarak değil, dinamik ve gelişen bir girişim olarak yönetmeye ne dersiniz? Linkedin'in kurucu ortağı Reid Hoffman ve risk sermayedarı Ben Casnocha, bu kitapta iş hayatında başarıya ulaşmanın temel prensiplerini paylaşıyor.

Girişimcilik, sadece şirket kurmaktan ibaret değildir; aynı zamanda bir düşünme biçimidir. Başarılı insanlar fırsatları öngörür, riskleri yönetir, güçlü bağlantılar kurar ve değişime hızla adapte olurlar. Hoffman ve Casnocha, kariyerinizde fark yaratmanız için tıpkı bir startup gibi hareket etmeniz gerektiğini savunuyor.

GİRİŞİMCİLİĞİN USTALARI DÜNYANIN EN BAŞARILI İSİMLERİNDEN GİRİŞİM ÖLÇEKLENDİRME DERSLERİ
DERON TRİFF-JUNE COHEN-REİD HOFFMAN
Mundi Yayınevi

Dünyanın en başarılı girişimcilerinin deneyiminden pek çok şey öğreneceğiniz bir kaynak! Bu kitap, Linkedin kurucusu Reid Hoffman, girişimciliğin ustaları June Cohen ve Deron Triff tarafından hazırlanmış. Apple, Netflix, Google, Nike gibi efsane şirketlerin arkasındaki stratejiler ve büyüme sırları ilk defa bu kadar ayrıntılı bir şekilde paylaşılıyor. Girişiminizi nasıl ölçeklendirebilir, zorluklardan nasıl dersler çıkarabilirsiniz? Bu kitap, her girişimcinin ihtiyacı olan pratik bilgileri sunuyor.

GELECEK DÜŞÜNDÜĞÜNÜZDEN DAHA YAKIN TEKNOLOJİ İŞ HAYATINI, SANAYİ VE GÜNLÜK HAYATIMIZI NASIL DÖNÜŞTÜRÜYOR?

PETER H. DIAMANDIS, STEVEN KOTLER

Teknoloji dünyasında büyük değişimlerin eşiğindeyiz ve Peter H. Diamandis ile Steven Kotler, bu dönüşümün nereye gittiğini keşfetmenizi sağlıyor. Yapay zeka, robotlar, sanal gerçeklik gibi devrim niteliğindeki teknolojilerin hayatımıza etkisi ve iş dünyasını nasıl şekillendireceği hakkında bilgi edinmek için kaçırılmayacak bir rehber. Geleceğin nasıl şekilleneceğini öğrenmek isteyenler için harika bir kaynak.

Teknoloji kimsenin ummadığı kadar hızlı gelişiyor. Önümüzdeki on yıl içinde eşi görülmemiş çalkantılar ve gelişmeler olacak. Diamandis ve Kotler gelişen teknolojilerin hem günlük hayatımızı hem de toplumumuzu nasıl değiştireceğini açıklıyor.

YÖNETİM HAYATA BENZER: YOLDA ÖĞRENDİKLERİM

BÜLENT DENKDEMİR

Doğan Kitap

Şirket yönetmek, hayatın diğer alanlarından kopuk, bağımsız bir faaliyet değil. Aile bağlarından arkadaşlık ilişkilerine, eğitimden hobilere, iş yaşamından kişisel önceliklere kadar her şey aynı bütünün birer parçası. Hayattaki her şey insanla başlayıp insanla bitiyor ve yaşayan her birey çeşitli organizasyonların parçası olarak yönetimi deneyimliyor.

Bülent Denkdemir, ideal teorik doğruları sıralayarak değil, insan doğasını ve hayatın olağan akışını dikkate alarak, 25 yıllık kariyerinden süzülen içgörülerle yönetimin temel başlıklarını ele alıyor. Kaliteli bir yönetim anlayışının işte, hayatta ve toplumda nasıl bir fark yarattığını ortaya koyuyor.

AMAZON – DÜNYANIN EN AMANSIZ SATICISI TİCARETİ NASIL DEĞİŞTİRİYOR

NATALİE BERG-MIYA KNIGHTS

Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Amazon'un başarısının sırrı ne? Natalie Berg ve Miya Knights, bu soruya yanıt ararken Amazon'un e-ticaret sektöründeki devrimini inceliyor. Perakende dünyasında yaşanan değişimlerin arkasındaki stratejileri, pandemi sonrası dönüşümü ve dijital perakendeciliğin geleceğini öğrenebilirsiniz. Amazon'un iş modeli ve sektöre olan etkilerini keşfetmek isteyenler için mükemmel bir kitap.

DÜNYADAN KİTAPLAR

SUPERCOMMUNİCATORS

CHARLES DUHIGG

Pulitzer ödüllü yazar Charles Duhigg, etkili iletişimin gücünü ele alıyor. Kitap, liderlerin ve başarılı profesyonellerin nasıl daha iyi dinleyici olabileceklerini, ikna edici konuşmalar yapabileceklerini ve zor konuşmaları yönetebileceklerini anlatıyor.

THINK REMARKABLE

GUY KAWASAKI

Apple'ın eski baş evangelisti ve yenilikçilik konusunda önemli bir isim olan Guy Kawasaki, iş dünyasında olağanüstü düşünmenin gücünü vurguluyor. Kitap, başarılı girişimcilerin ve liderlerin nasıl farklı düşündüklerini ve sıra dışı yaklaşımlar benimsediklerini örneklerle açıklıyor.

RIGHT KIND OF WRONG

AMY EDMONDSON

Harvard Business School profesörü Amy Edmondson, başarısızlığın doğru şekilde yönetildiğinde nasıl büyük fırsatlar yaratabileceğini ele alıyor. İş dünyasında yapılan hatalardan ders çıkarmanın, yenilikçiliği teşvik ettiğini ve sürdürülebilir başarının temelini oluşturduğunu savunuyor.

REVENGE – MALCOLM GLADWELL

Malcolm Gladwell, bireyler ve toplumlar üzerinde intikam duygusunun etkisini inceliyor. Kitap, iş dünyasında rekabetin sınırlarını, etik kararları ve stratejik hamlelerin psikolojik temellerini derinlemesine ele alıyor.

THE THINKING MACHINE: JENSEN HUANG, NVIDIA, AND THE WORLD'S MOST COVETED MICROCHIP

STEPHEN WITT

Nvidia'nın CEO'su Jensen Huang'ın liderliğinde şirketin yapay zeka ve çip teknolojilerinde nasıl bir devrim yarattığını anlatan bu kitap, teknoloji dünyasında başarılı bir liderin nasıl çalıştığını ve sektörün geleceğini nasıl şekillendirdiğini ortaya koyuyor.

Kuruluşunun 20. Yılında, Pera Müzesi'nden Yeni Sergiler

SAMİH RİFAT: "ÇOK İŞ VAR YAPACAK" VE MARCEL DZAMA: AY IŞIĞIYLA DANS

Suna ve İnan Kıraç Vakfı Pera Müzesi, kuruluşunun 20. yılında sanatseverleri iki çarpıcı sergiyle buluşturuyor. "Çok İş Var Yapacak" sergisi, erken yaşta kaybettiğimiz, sanat ve düşünce dünyasının "hezârfen"i Samih Rifat'ın "bir sanat ve düşünce eylemi" olarak tanımlanabilecek yaratma sürecini farklı üretimleri üzerinden ele alırken; Ay Işığıyla Dans ise çizim, resim, heykel ve video gibi farklı mecralarda çalışan, politik ve toplumsal eleştirileri kendine özgü mizahi üslubuyla yorumlayan Marcel Dzama'nın Türkiye'deki ilk kişisel sergisi olma özelliği taşıyor.

Samih Rifat: "Çok İş Var Yapacak"
Fotoğrafları, şiirleri, belgeselleri ve çevirileriyle kültür dünyasında derin izler bırakan Samih Rifat, özgün entelektüel dünyasıyla Pera Müzesi'nde yeniden hayat buluyor. Sergi, aynı zamanda, Suna ve İnan Kıraç Vakfı'nın ilk yıllarında vakfın kurucu sanat danışmanlığını üstlenen, Pera Müzesi'nde pek çok diğer projenin yanı sıra Henri-Cartier Bresson ve Josef Koudelka gibi dünyaca ünlü fotoğrafçıların sergilerine de imza atan çok yönlü aydın Samih Rifat anısına, Pera Müzesi'nin 20. kuruluş yılında gerçekleştirdiği bir vefa projesi olma özelliği de taşıyor

.

Marcel Dzama: Ay Işığıyla Dans
New York'ta yaşayan Kanada doğumlu sanatçı Marcel Dzama'nın Türkiye'deki ilk kişisel sergisi Ay Işığıyla Dans - Arkadaşı Raymond Pettibon'dan küçük bir yardımla, sanatçının kendine özgü anlatım dünyasına kapı aralıyor.

PERA MÜZESİ
20 MART - 17 AĞUSTOS 2025

İSTANBUL'A VE ŞİİRE ÖVGÜNÜN SERGİSİ

İstanbul Concept'in sunduğu, uluslararası sanatçı Andreas Georgiadis'in ' Mitoloji II: Kişisel bir Mitoloji' başlıklı resim sergisi 25 Nisan 2025'e kadar izlenebilecek.

Sanat camiasında ışığın efendisi olarak tanınan Andreas Georgiadis, iki yıl önce oldukça ses getiren "Geri Dön" sergisinden sonra bu kez İstanbul'daki dördüncü kişisel sergisiyle karşımızda. Sanatçı, tamamı pamuk kâğıt üzerine renkli mürekkeple yapılmış 24 eseriyle kendi dünyasında, anılarının ve deneyimlerinin parçalarının yanı sıra hayranı olduğu İstanbul 'u da kişisel bir yorumla sunuyor. Bu serginin önemli ögelerinden biri de Georgiadis'in, Attilâ İlhan ve Murathan Mungan gibi iki önemli Türk ve Nobel ödüllü Yorgos (George) Seferis ile Kiki Dimoula gibi iki değerli Yunan şairie ithaf ettiği 4 eserinin sergide yer alıyor olması.

1923 MÜZİKALİ

Kerem Alışık, Özge Özder, Ece Dizdar, Zeynep Erdoğan, Kuzey Köker Ozan Persentili Ülkü Hilal Çiftçi Anıl Altınöz gibi pek çok oyuncunun rol aldığı müzikal, Cumhuriyetimizin 100. yılında, günümüzden tarihe uzanan büyüleyici bir müzikal yolculuk...

Kurtuluş Savaşı Müzesi'ne yapılan okul gezisi sırasında ortadan kaybolan dört arkadaş, kendilerini bir anda Mustafa Kemal'in Millî Mücadele'yi başlattığı Bandırma Vapuru'nda bulurlar.

Bandırma'yı sarsan dalgalardan Meclis'in açılışına, Büyük Taarruz'dan Cumhuriyet'in ilanına uzanan; genç, yaşlı, çocuk, kadın ve erkek nice isimsiz Cumhuriyet kahramanının yarattığı Millî Mücadele serüvenini 100 kişilik dev bir kadro sahneliyor.

ZORLU PERFORMANS SANATLARI MERKEZİ
23 NİSAN-19 MAYIS 2025

Amadeus Müzikali

Peter Shaffer tarafından kaleme alınan, dünya müzik tarihinin unutulmaz bestecileri Wolfgang Amadeus Mozart ile Antonio Salieri'nin eşsiz hikayesi AMADEUS 6. Sezonu ile sahnede!

Usta yönetmen Işıl Kasapoğlu rejisiyle Çolpan İlhan-Sadri Alışık Tiyatrosu ve Piu Entertaiment ortak yapımı ile tiyatroseverlerle buluşmaya devam ediyor.

Başrollerini Selçuk Yöntem (Antonio Salieri) ve Tansu Biçer (Wolfgang Amadeus Mozart)'in paylaştığı, 70 kişilik dev ekibiyle sezonun en çok ses getiren prodüksiyonlarından birisi olan Amadeus, 5 sezondur tüm temsillerini kapalı gişe oynayarak 400.000 seyirciye ulaştı!

22 MART-11 MAYIS TARİHLERİ ARASINDA
BOSTANCI GÖSTERİ MERKEZİ-AKM TÜRK TELEKOM OPERA SALONU VE ZORLU PSM TURKCELL SAHNESİ

Locus Solus
Koleksiyon sergisi

Selen Ansen'in doğa fikri etrafında kurguladığı grup sergisi "Locus Solus", Arter Koleksiyonu'ndan seçilen yapıtlarla, bu sergi için üretilmiş işlerin de aralarında yer aldığı mekâna özgü büyük ölçekli üretimleri bir araya getiriyor. Sergi, merkezine aldığı doğa fikrini yapaylık kavramı üzerinden ve yapay olanın merceğinden incelemeyi amaçlıyor. Sergide Murat Akagündüz, Jananne Al-Ani, Halil Altındere, Maddalena Ambrosio, Yüksel Arslan, Claus Böhmler, Xuefeng Chen, Tacita Dean, Osman Dinç, İnci Eviner, Thomas Geiger, Jytte Høy, Ahmet Doğu İpek, Eva Jospin, Ella Littwitz, Miklós Onucsán, Panamarenko, Sarkis, Yehudit Sasportas, Erinç Seymen, Bülent Şangar, Yaşam Şaşmazer, Cengiz Tekin, Endre Tót, Thu Van Tran, Mariana Vassileva, Werner Zellien'ın yapıtları yer alıyor.

31 MART – 31 ARALIK, ARTER

Ve Şimdi İyi Haberler
Koleksiyon sergisi

Annette ve Peter Nobel'in "Basın Sanatı" adını verdikleri koleksiyondan eserlerle oluşturulan Ve Şimdi İyi Haberler sergisi, 18. yüzyıl sonlarında düzenli gazetecilik faaliyetinin oluşması ve 19. yüzyılda resimli dergilerin basılmasından yola çıkarak kitleselleşen iletişim araçları ve sanat arasındaki diyaloğa odaklanıyor. Alberto Giacometti, Aleksandr Rodchenko, Andy Warhol, Andreas Gursky, Bedri Baykam, David Hockney, Dennis Hopper, Elmgreen & Dragset, Henri Cartier-Bresson, Joseph Beuys, Özlem Günyol & Mustafa Kunt, Le Corbusier, Malevich, Man Ray gibi önemli sanatçıların 300'e yakın eserini bir araya getiren serginin küratörlüğünü Christoph Doswald üstleniyor.

13 NİSAN – 7 AĞUSTOS, PERA MÜZESİ

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

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği (QID) Arasında Stratejik İş Birliği

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği (QID), Orta Asya bölgesinde kurumsal yönetim standartlarının geliştirilmesine yönelik Mutabakat Zaptı (MoU) imzaladı. Yapılan iş birliğiyle TKYD ve QID, ortak bir anlayış ve irade ile kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde birlikte hareket edecekler.

Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği (QID) tarafından düzenlenen "Corporate Governance – Imperative of Economy Liberalisation in Kazakhstan" Forumu 7 Kasım Cuma günü Kazakistan'ın başkenti Astana Uluslararası Finans Merkezi'nde düzenlendi.

Forum çerçevesinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği (QID), Orta Asya bölgesinde kurumsal yönetim standartlarının geliştirilmesine yönelik Mutabakat Zaptı (MoU) imzaladı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği (QID) arasında, Astana Kurumsal Yönetim Forumu arasında imzalanan iş birliği protokolü, gelecek dönemde Türk devletlerinde faaliyet gösteren iş dünyası örgütleri arasındaki iş birliğinin ilk adımı oldu. TKYD ve QID, Türk devletlerindeki diğer iş dünyası örgütlerini de talep edecek, anlaşmalar ile iş birliğine dahil ederek ortak bir anlayış ve irade ile kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde birlikte hareket etme kararı bildirerek ortaya koydular. Özel sektör ve kamudan katılımcıların yanı sıra OECD, IFC gibi uluslararası örgüt temsilcilerinin de katıldığı Forum'a Onur Konuğu olarak katılan TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, etkileşiğin açılış konuşmasını gerçekleştirdi. Karacar yaptığı konuşmada; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 21 yıllık birikimi ile bölgedeki kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması ve en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi yönelik çalışmalarda Kazakistan ve diğer Türk devletlerindeki kuruluşlar ile çalışmayı hazır olduklarını belirtti.

Anlaşma Türkiye ve Kazakistan'daki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirme ve geliştirme hedeflerini destekleyen, kurumsal yönetim alanındaki en iyi uluslararası uygulamaların yaygınlaştırılması ve bu uygulamaların hem özel hem de kamu sektöründe etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmalardaki iş birliklerini de destekleyecek. **TKYD**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği (QID), arasında Orta Asya bölgesinde kurumsal yönetim standartlarının geliştirilmesine yönelik Mutabakat Zapti (MoU) imzalandı.

TKYD Anadolu Seminerleri'nin 100. durağı Gaziantep oldu

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin, kurumsal yönetim anlayışını yurt çapına yaymak amacıyla sürdürdüğü Anadolu Seminerleri'nin 100. Durağı Gaziantep oldu. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" Paneli, İş Portföy Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi, Hedef Filo Partner Kuruluş iş birliği ve Gaziantep Sanayi Odası ev sahipliğinde Gaziantep'te düzenlendi.

Anadolu Seminerleri'nin 100. Durağı Gaziantep oldu. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" Paneli, İş Portföy Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi, Hedef Filo Partner Kuruluş iş birliği ve Gaziantep Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlendi.

İzmirli aile şirketlerine kurumsallaşma anlatıldı

HABER MERKEZİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışını yurt çapına yaymak amacıyla sürdürdüğü "Anadolu Seminerleri' İzmir'de devam etti. Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD) ve sahipliğinde EGİAD Sosyal ve Kültürel Etkinlikler Merkezi'nde gerçekleştirilen etkinlikte İzmirli aile şirketlerine "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" anlatıldı. Etkinliğe EGİAD Başkanı Kaan Özhelvacı, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Yönetim Kurulu Başkanı Fatma Ottan, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, aile şirket temsilcileri ve çok sayıda iş insanı katıldı. **gazeteyenigun.com.tr'den Kenan Yeşil'in haberine göre;** aile şirketlerinin, ülkenin ekonomik yapısının temel taşlarından birisi olduğunu, istihdam yarattığını, yeniliği çözümler üretip ekonomiyi yön veren dinamiklerin başında geldiğini vurgulayan EGİAD Başkanı Kaan Özhelvacı, bu şirketlerin büyük bir kısmının üçüncü kuşağa ulaşamadan ya küçüldüğünü ya da tamamen ortadan kalktığını söyledi. Kurumsallaşmaya zorunluluk olarak bakılmaması gerektiğini dile getiren Özhelvacı, aynı zamanda bir fırsat olarak bakılması gerektiğini söyledi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ise, "Aile şirketleri, ekonominin omurga temeli ve temel gücüdür. Büyük aile şirket küçük aile şirketi olarak tanımlansa yapıyorum. Yüzde 50 hisseyi bir aile kontrol ediyorsa, karar alınlar veriyorsa o şirket aile şirketidir. Aile şirketleri bir fırsattır. Krizler karşısında dayanma gücü, esneklik, adaptasyon yetkinliği çok fazladır. İyi yönetilen bir aile şirketi olmak önemli. Bunu başaran aile şirketleri, rakiplerinde çok daha farklı performans sergiliyorlar. Aile şirketlerini geleceği sürdürülebilirlik konularında kurumsal yönetimi dikkate almak gerekiyor. Beraber bu işlerin üstünden gelmeliyiz. Türkiye'de her konuda çok bölünüyoruz. Beraber olduğumuzda ortaya çıkacağımız etkileri çok fazla. Beraber ortaya çıkan dutularını doğru işlersek hepimize değer katacak bir iş ortaya çıkarabiliriz" ifadelerini kullandı.

"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" Paneli yapıldı.

Konyalı Aile Şirketleri Başarılarını Kurumsal Yönetimle Artıracak

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışını yurt çapına yaymak amacıyla sürdürdüğü seminerlere Konya da devam etti. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" seminer Serveti BYOK sponsorluğunda, Hazel Bir Ekonomi Gazetesi iş birliği ve Konya Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlendi. Seminerde aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerine dair bilgiler paylaşıldı.

"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" Paneli yapıldı.

TKYD Enstitü, "Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi" eğitimini düzenleyecek- Basın açıklaması

30 Eylül 2024 - 15:03 UTC

Kuruluştan yapılan basın açıklaması aşağıda bulunuyor:

Düzenlediği eğitim ve sertifika programları ile şirketlerde başarılı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturmaya destek olmayı amaçlayan TKYD Enstitü, 02 Ekim'de "Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi" eğitimini düzenleyecek.

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden ve 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin, 2005 yılından bugüne aralıksız olarak yürütülüğü eğitim faaliyetleri, TKYD Enstitü çatısı altında devam ediyor. TKYD Enstitü ve Karman Beyond Aile Ofisi katkılarıyla düzenlenecek olan eğitim; 02 Ekim tarihinde 09.30 - 14.00 saatleri arası Avantgarde Urban Levent'te gerçekleştirilecek. Eğitimin konuşmacıları ise; Karman Beyond Kurucu Ortağı ve CEO'su Özge Doğan, Karman Beyond Araştırma Direktörü Alev Bosut Berrak, konuk konuşmacı olarak Harbottle & Lewis Ortağı Siena Gold ve JTC Direktörü Mark Woodford olacak.

Kimler Katılmalı?

'Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi Eğitimi'ne; Aile Ofisi kurumunu yakından tanımak isteyenler, Servet Yönetimi Stratejileri'ne ilişkin seçeneklerini öğrenmek isteyen HNW bireyler ve aileleri, bir sonraki nesil (NextGen) aile üyeleri, Aile Ofisi kurmayı planlayan aile üyeleri, bu konuyla görevlendirilmiş grup şirketi profesyonelleri, halihazırda aile ofisi kurucuları ve çalışanları, Aile Ofisleri ile profesyonel çalışma alanlarını keşfetmek isteyen bireyler katılabilir.

Eğitim içeriğinde; Aile Ofisi Nedir, Aile Ofisi Neden Gereklidir, Aile Ofisi Ne Zaman Kurulur, Nasıl Bir Aile Ofisi, Aile Ne Yapar ve daha pek çok önemli konuya yer verilecek.

Düzenlediği eğitim ve sertifika programları ile şirketlerde başarılı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturmaya destek olmayı amaçlayan TKYD Enstitüsü, 2 Ekim'de 'Aile Ofisi Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi' eğitimini düzenledi.

Diyarbakır OSB başkanı Mustafa Fidan, "Bizim aile yapılarımızın anayasaları vardır. Böyle bir anayasa içerisinde kurumsal yönetim oluşturmak zor. Alışılmış yönetim şekli ile o anayasa, o kurallar durduğu sürece çok kolay değil "dedi.

TKYD SEMİNERLERİNE DİYARBAKIR İLE DEVAM ETTİ

"Hızlı büyümek için katma değer ve sermaye üretmeliyiz"

"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" seminerine, soldan sağa: Kaan Fidan, Nihal Mashaki, Tamer Saka, Şeref Oğuz, Filiz Morova İnelor, Mehmet Kaya ve Kaan Neşi Konopacı olarak katıldı.

MAHİR DOLMAZ / DİYARBAKIR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışını yurt çapına yaymak amacıyla sürdürdüğü seminerlere Diyarbakır ile devam etti. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" semineri, EKONOMİ Gazetesi işbirliği ve Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası (DTSO) ev sahipliğinde gerçekleştirildi.

Seminerin açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Kaya yaptı. Açılış konuşmalarının ardından, EKONOMİ Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz'un yönettiği seminerde ilk olarak TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka söz aldı. Saka, "Ekonomik kalkınmanın sacak "iyi yönetim" ile mümkün olabileceğine inanan gönüllüler tarafından kurulan TKYD, bugüne kadarki çalışmalarıyla öncelikle kurumsal yönetim kavramının Türkiye'ile duyulmasını, tartışılmasını ve kavramasını sağlamayı hedefledi. Kurumsallaşma meselesi sonunda çok uzun yıllardır beşiğimizin ağzındaşında olan bir konu. Bizim derneğimiz de 23 yıldır kurumsal yönetim anlayışının daha çok anlaşılmasına yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunuyor. Bu konu hepimizin konusu ve sorunu. Türkiye ekonomik açıdan belirli bir bunda sıçramış durumda. Türkiye daha hızlı büyümek, katma değer ve sermaye üretmek sorunda ki, kişi başı 25 bin dolar seviyesine çıkabilelim" dedi.

"Kurumsallaşma örnekleri gömek çok önemli"

Kurumsallaşma süreçlerinde örnek model görmenin çok önemli olduğunu belirten Mehmet Kaya, özel sektörde kurumsallaşma örneklerini görüp değerlendirmenin gerekli olduğunu söyledi. Kaya, "Biz de kurumsallaşma çok tartışılıyor. Yıldızlı kağıtlar önümüze geliyor. Ama bir bakıyorsun iyi çocuğu teslim etmesi, o çocuğun da kurumsal yapısını farkında olup devam ettirebilmesi değerli. Burada da eğitim devreye giriyor" dedi.

Diyarbakır OSB Başkanı Mustafa Fidan ise, "Bizim aile yapılarımızın anayasaları vardır. Böyle bir anayasa içerisinde kurumsal yönetim oluşturmak zor. Alışılmış yönetim şekli ile o anayasa, o kurallar durduğu sürece çok kolay değil. Bu kültürü aşmak gerekiyor. Bunu kendi içerisinde tartışarak, iyi örnekler ortaya koyarak aşmamız gerekiyor. Ön yanda aile şirketi olduğunu kepimizin bildiği yapılar giriğe artmaya başladı" diyelemişti.

Yeşil Anıbalaj Genel Müdürü Hasan Yeşil de şunları söyledi: "Aile şirketlerinin ortalama ömrü Türkiye'de 24 yıl. Bu süremin uzaması için de çalışmalar yapıyoruz. Bir 7 kardeşiz ve 2 kuşağız. Ailemizdeki kurallar, sergi ve sayıp güçlü olduğu için ananın kürsü bosuyuz. Ama bizim arkasından gelecek 3. nesil bunu sağlayabiliyor mu? Bu çok zor."

"Sürdürülebilirlik artık konumumuzda yer aldı"

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve İnci Holding Genel Sekreteri Filiz Morova İnelor, "Düşünülü ve Türkiye'de üçüncü kuşağa geçmiş olan şirket sayısı yüzde 12 ile 15 arasında. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerde kırılmadan çok şey öğrenmeye inanıyorum" dedi.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki, "Sürdürülebilirlik artık konumumuzda yer aldı. Dolayısıyla bu kurum sayısı bir kurum değil. Bu kurum elle tutulan, ekleri ve sınıfları olan bir kurum. Dünya trend olarak artan süreçler değişim yaşıyorlar" diye konuştu.

TKYD'den Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilatı'na Ziyaret

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilatı (KEİ) Büyükelçisi Lazar Comănescu'ya önemli bir ziyaret gerçekleştirdi. Ziyarette, KEİ üyesi ülkelerde TKYD temsilciliklerinin açılması, kurumsal yönetim alanında iş birliği fırsatlarının değerlendirilmesi ve üye ülkeler arasında projeler geliştirilmesi konularında görüş alışverişinde bulunuldu. Ayrıca, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik potansiyel iş birlikleri de ele alındı.

Ziyarette TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilatı (KEİ) Daimi Uluslararası Sekreteri Büyükelçi Lazar Comănescu'ya bir ziyaret gerçekleştirdi. Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü dünyanın özellikle enerji alanında önemli üretici ülkeleri ile tüketici ülkelerini çatısı altında toplıyor. 1992 yılında kurulan Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilatı üyeleri arasında Arnavutluk, Azerbaycan, Bulgaristan, Ermenistan, Gürcistan, Moldova, Romanya, Rusya, Türkiye, Ukrayna ve Yunanistan bulunuyor. Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilatı, 11 üye ülkenin Devlet ve Hükümet Başkanlarının katılımı ile imzalanan Zirve Bildirisinde Karadeniz bölgesinin barış, istikrar ve refah bölgesi olması öngörülülerken, bu amaca ulaşmak için seçilen araç ise ekonomik işbirliğidir. Teşkilat, sınır komşuları arasında iyi ilişkiler kurma ve ekonomik iş birliğini artırma misyonuyla çalışmalarını sürdürüyor.

EGEMEN/BÜLTEN

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Karadeniz Ekonomik İş Birliği Teşkilati (KEI) Büyükelçisi Lazar Comănescu'ya bir ziyaret gerçekleştirdi.

TKYD'nin semineri İzmir'de gerçekleşti

TKYD, kurumsal yönetim anlayışını yurt çapına yaymak amacıyla sürdürdüğü Anadolu Seminerleri'ni İzmir'de gerçekleştirerek özel sektör, STK ve üniversitelilerle buluştu

KURUMSAL yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması ve gelişmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Anadolu'da kurumsal yönetimi anlatmaya 2025 yılında da devam ediyor. TKYD, 26-27 Şubat'ta İzmirli aile şirketleriyle EGİAD Sosyal ve Kültürel Etkinlikler Merkezi ve İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde buluştu. 26 Şubat'ta EGİAD Sosyal ve Kültürel Etkinlikler Merkezi'nde "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" Paneli'nin açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Kaan Özhelvacı ve TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Fatma Olten yaptı.

KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI HEDEFİ

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, "Kurumsal yönetimin, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sadece halka açık şirketlerin uyguladığı bir ilkeler bütünü olmaktan çıkıp, şirketlere yol gösteren, kolaylaştırıcı ve şeffaflığı artırıcı bir mekanizma haline gelmesini önemsiyoruz. Anadolu Seminerleri kapsamında gidilen illerdeki Sanayi ve Ticaret Odaları iş birliğiyle Anadolu'nun 50'ye yakın ilinde, 98 panel ile 7 bini aşkın ana hissedar ve profesyonel yöneticiye ulaştık. Bu seminerlerden edinilen tecrübeler, hazırlanan rehber yayınlar ve iyi uygulamaların tanınması ile kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılmasını hedefleyerek çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bu program kapsamında İzmir'e 5. kez gelişimizde 99. seminerimizi burada düzenleyerek kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılması hedefimize bir adım daha yaklaşacağınızı ümit ediyoruz. TKYD olarak, bu seminer çerçevesinde sizlerin faydasına sunduğumuz önemli destekler arasında "Kurumsal Yönetim Öz Değerlendirme Aracı" olacak" dedi. EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Kaan Özhelvacı da "Bir aile şirketinin başarılı olabilmesi için profesyonel yönetimi benimsemesi ve stratejik kararlarını belirli sistemler çerçevesinde alması gerekmektedir. Aile anayasası gibi araçlar, ortak değerleri ve beklentileri netleştirerek olası çatışmaların önüne geçer" diye konuştu. ■ Bülten

AİLE ŞİRKETLERİNİN GELECEĞİ MASAYA YATIRILDI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından, Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD) ev sahipliğinde 'Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları' paneli düzenlendi. Açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Ege Sanayici ve İş İnsanları Derneği (EGİAD) Yönetim Kurulu Başkanı Kaan Özhelvacı ve Taider Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Yönetim Kurulu Başkanı Fatma Olten yaptı. Kaan Özhelvacı, "Aile şirketlerimizi mümkün olduğunca yüksek teknoloji kullanımına ve yüksek katma değerli üretime yönlendirmemiz gerekiyor. İhracata yönelecek aile şirketlerimizle dış ticaret açığımızı azaltmak bizim elimizde" dedi. ■ POSTA

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) toplam 97 şirketi inceleyerek hazırladığı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nda, 2023'e göre BİST 100'de yönetim kurullarının %16,4'ü kadın üyeden oluşurken, şirketlerin %26'sında hiç kadın üye yer almadığı, %51'inde kadın üye oranının %25'ten az olduğu, %23'ünde ise %25'in üstünde olduğu tespit edildi.

TKYD Üye Buluşması, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ev sahipliğinde, TSKB Cennet Bahçesi'nde 23 Aralık'ta tüm kurumsal ve bireysel üyelerin katılımıyla gerçekleşti. Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) Müdürü Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Zorlu Holding Genel Sekreteri Dr. Burak Koçer tarafından "Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2023" yönetici özeti verileri ele alındı. Rapora; verileri analiz etme aşamasında Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) ve, KUYDEM Müdürü Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'na bildirilen kurumsal yönetim verilerinin analiz edilmesine Merkezi Kayıt Kuruluşu önemli destekler sağlarken, çalışmanın liderliğini ise;

TKYD üye buluşması Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ev sahipliğinde TSKB Cennet bahçesinde 23 Aralık'ta tüm kurumsal ve bireysel üyelerin katılımıyla gerçekleşti.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si alarak 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 değişiklikle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan veriler kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada Asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 77 şirket yer almaktadır. Bu sayfadaki veriler, şirketlerin güncel son notlarını içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne QR kodu okutarak ulaşabilirsiniz.

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERECELENDİRME NOTLARI

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
96,22 14.02.2025 SAHA

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
92,71 25.10.2024 SAHA

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
94,78 27.09.2024 SAHA

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
94,17 23.09.2024 SAHA

Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
97,15 2.10.2024 SAHA

6. Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.
95,99 22.03.2024 SAHA

7. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.
96,78 17.05.2024 SAHA

8. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş
97,15 27.12.2024 SAHA

9. Şekerbank T.A.Ş.
95,41 24.01.2025 SAHA

10. Coca Cola İçecek A.Ş.
95,03 1.07.2024 SAHA

Arçelik A.Ş.
97,02 5.07.2024 SAHA

TAV Havalimanları Holding A.Ş.
96,88 9.08.2024 SAHA

Türkiye Sinai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)
96,67 18.10.2024 SAHA

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
96,44 7.11.2024 SAHA

Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
95,00 13.12.2024 SAHA

İş Finansal Kiralama A.Ş.
93,04 30.12.2024 SAHA

Türk Telekomünikasyon A.Ş.
94,04 13.12.2024 SAHA

18. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri
95,60 27.11.2024 SAHA

Turcas Petrol A.Ş
96,60 21.02.2025 KOBİRATE

Park Elektrik A.Ş.
91,85 6.06.2024 SAHA

Aygaz A.Ş.
96,74 14.06.2024 SAHA

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.
93,11 17.05.2024 DRC

AG Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)
95,72 5.07.2024 SAHA

İhlas Holding A.Ş.
85,12 26.07.2024 JCR EURASIA RATING

İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
85,50 26.07.2024 JCR EURASIA RATING

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
97,90 13.12.2024 KOBİRATE

Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.
93,60 18.11.2024 SAHA

Türkiye Halk Bankası A.Ş.
94,64 26.06.2024 JCR EURASIA RATING

Global Yatırım Holding A.Ş.
93,40 25.11.2024 KOBİRATE

Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.
95,60 16.08.2024 KOBİRATE

ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.
93,83 4.11.2024 SAHA

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.
93,88 18.11.2024 SAHA

Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.*
94,93 10.12.2024 SAHA

Creditwest Faktoring A.Ş.
88,71 15.05.2024 TURKRATİNG

Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.
95,50 15.11.2024 KOBİRATE

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
97,90 12.08.2024 KOBİRATE

Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
97,72 16.07.2024 SAHA

Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
96,46 22.11.2024 SAHA

Garanti BBVA A.Ş.
98,22 6.12.2024 JCR Eurasia Rating

Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.
96,46 16.12.2024 SAHA

Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.
93,11 17.07.2024 SAHA

Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
95,75 31.05.2024 SAHA

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
97,00 26.07.2024 KOBİRATE

Anadolu Sigorta
96,28 8.11.2024 SAHA

Migros T.A.Ş.
96,74 27.12.2024 SAHA

Akmerkez GYO
95,07 6.12.2024 SAHA

Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
92,11 23.02.2024 JCR Eurasia Rating

TAT Gıda
95,02 27.12.2024 SAHA

Batıçim
88,58 26.07.2024 SAHA

EnerjiSA
96,76 20.12.2024 SAHA

Türkiye Sigorta A.Ş.
96,40 9.10.2024 KOBİRATE

İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.
97,00 23.08.2024 KOBİRATE

Aksa Enerji Üretim A.Ş.
94,10 4.07.2024 SAHA

Qua Granite Hayal Yapı Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş.
92,25 6.09.2024 SAHA

Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
93,86 20.09.2024 DRC Rating

Alarko Holding A.Ş.
95,50 2.10.2024 KOBİRATE

Şeker Finansal Kiralama A.Ş.
86,00 14.10.2024 KOBİRATE

Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.
95,71 5.04.2024 SAHA

Kimteks Poliüretan Sanayi ve Ticaret A.Ş.
93,65 23.08.2024 SAHA

Kontrolmatik Teknoloji Enerji ve Mühendislik A.Ş.
94,6 8.11.2024 SAHA

Galata Wind Enerji A.Ş.
95,70 20.12.2024 KOBİRATE

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
93,83 28.02.2024 JCR Eurasia Rating

Biotrend Çevre ve Enerji Yatırımları A.Ş.
94,50 15.04.2024 KOBİRATE

Consus Enerji İşletmeciliği ve Hizmetleri A.Ş.
90,00 3.05.2024 KOBİRATE

Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.
95,02 12.06.2024 SAHA

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
95,70 21.06.2024 KOBİRATE

Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.
95,72 12.07.2024 SAHA

Yayla Agro Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
81,62 22.07.2024 SAHA

Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
93,49 22.08.2024 SAHA

Kafein Yazılım Hizmetleri Ticaret A.Ş.
94,49 4.06.2024 SAHA

Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş.
88,60 20.09.2024 KOBİRATE

Kalekim Kimyevi Maddeler Sanayi ve Ticaret A.Ş.
93,01 29.11.2024 SAHA

Selva Gıda Sanayi A.Ş.
84,87 16.01.2024 SAHA

Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş.
94,13 16.08.2024 SAHA

MHR Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
87,26 31.12.2024 DRC

Netaş Telekomünikasyon A.Ş.
92,42 8.01.2025 SAHA

Astor Enerji A.Ş.
89,60 13.03.2025 Kobirate

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER

Darüşşafaka Cemiyeti
98,90 27.12.2024 KOBİRATE

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.
97,90 20.12.2024 KOBİRATE

Pasha Bank
94,07 28.08.2024 SAHA

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
97,20 30.12.2024 KOBIRATE

SÜTAŞ
96,04 30.12.2024 SAHA

Çağdaş Faktoring A.Ş.
81,90 24.06.2024 KOBİRATE

ÜNSPED
95,27 20.05.2024 SAHA

Türkiye İç Denetim Enstitüsü
97,00 30.12.2024 KOBİRATE

Garanti BBVA Filo
94,50 27.06.2024 KOBİRATE

Moda Deniz Kulübü
95,30 26.12.2024 KOBİRATE

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.
95,20 15.04.2024 SAHA

Türk Eğitim Vakfı
98,30 16.09.2024 KOBİRATE

Setaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
86,00 3.10.2024 SAHA

Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
91,15 14.10.2024 SAHA

Türkiye Hayat Emeklilik
96,00 9.10.2024 KOBİRATE

Norm Holding A.Ş.
92,58 24.12.2024 SAHA

adalılar
altınay Savunma
BATIÇİM
CONSUS
ADEL İZ BIRAKAN 50 YIL
Altınyağ MADENCİLİK
Beyçelik HOLDİNG
ÇALIK HOLDİNG
ANADOLU GRUBU
ANADOLU EFES
bilkom
ÇEİS ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVEREN LERİ SENDİKASI
AGESA
ANADOLU ISUZU
BORUSAN HOLDİNG
ÇİMSA
Ak Gıda | İçim
ANADOLU SİGORTA
BCG
Deloitte.
AKBANK
AON
BOYNERGRUP
DENGE DEĞERLEME
AKÇANSA
arcarius danışmanlık
BRANCHOUT Global Strategy Company
DERIS
akfen YENİLENEBİLİR ENERJİ
arçelik
BRISA BRIDGESTONE LASSA
DIAS TEKNOLOJİ
AKIŞ GYO
arçelik | LG
Bupa ACIBADEM SİGORTA
Dogan
AKKÖK HOLDİNG
ARKAS
BVS cranes Bülbüloğlu Vinç San. ve Tic. A.Ş.
DOĞANLAR YATIRIM HOLDİNG
AKPLAS
ASLITEKS
BÜYÜK KULÜP
doğupres
ALARKO HOLDİNG A.Ş.
AYGAZ
Carrefour SA
DOĞUŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI
aktek
Aydem yenilenebilir enerji
CENK
Eczacıbaşı
Allianz
Aytemiz
CCI
EÇE ENERJİ

ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi
gncr HOLDING
İŞ PORTFÖY
KOROPLAST
ENKA
Gergedan
İŞ YATIRIM
KPMG
ERCİYAS Holding
HAYAT
KALKINMA YATIRIM BANKASI
Limak
erdaş
Haver
KAREL
logo
ERDEMİR
HedefFilo 22.yıl
K·B KARMAN BEYOND
Mapa
eren ENERJİ
hepsiburada
Kayseri Şeker
mavi
EryapGrup Lider Markaların Üreticisi
hepiyi SIGORTA
KeyPartners
mefa group
Esin Avukatlık Ortaklığı
Hergüner
Kibar
MegaMetal
ETİ
HİDROMAS
KİLSAN TUĞLA - KEMOLEN
mey DIAGEO
farplas
HEZZ! CREATIVE AGENCY
kimpur KİMTEKS POLİÜRETAN
MG
Fiba Yenilenebilir Enerji
İhlas Holding
Kobirate
MLPCARE
Fibabanka
İNCİ HOLDİNG
KOCAER
MODA DENİZ KULÜBÜ 1935
Garanti BBVA
İstanbul Bilgi Üniversitesi LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
Koç
MİGROS
GALATAWIND
İŞ GYO
Koçfinans
noche
Gelecek Varlık
İŞ LEASING
KOLCUOĞLU DEMİRKAN KOÇAKLI HUKUK BÜROSU • ATTORNEYS AT LAW
NARTER & PARTNERS

NAZALI
SUMMA
VADEN ORIGINAL
NOVA NORA
SUN TEKSTİL
WAT
odaş
SUNAR MISIR
YAPICHEM
Otokoç Otomotiv
sütaş
YapıKredi
PASHA Bank
tat
yapı merkezi
PENGUEN
Tepe Akfen TAV Havalimanları
Yaşar
Petrol Ofisi
TEKFEN HOLDİNG
YATIRIM FİNANSMAN
PRONET
Jeep TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
yedaş
pwc
TOKEN FİNANSAL TEKNOLOJİLER
yenibiriş
QNB FİNANSBANK
TURKCELL
YEŞİLOVA HOLDİNG
SABANCI
Türk Telekom
YEŞİM
SADIK GRUBU
TürkTraktör
YONGA
SAHA
Tüpraş
YORGLASS
sarkuysan
TSKB
YÜCEL boru
SAYA HOLDING
ŞİŞECAM
YUNSA
Smart GÜNEŞ TEKNOLOJİLERİ
UZMAN
ZEREN GROUP
SOCAR
ÜNSPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ
ZORLU ENERJİ
YILDIZ HOLDING
ZORLU

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

IFC International Finance Corporation WORLD BANK GROUP

ESG Sertifika Programı 3. Dönemi 9 Mayıs 2025 Tarihinde Başlıyor!

- TKYD Üyelerine %15 indirim.
- 25 Nisan'a kadar erken ödeme imkanı.

Detaylı bilgi almak için;

enstitu@tkyd.org

0216 510 33 22

www.tkydenstitu.org

*Katılım 20 kişi ile sınırlıdır.

TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü

Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi

HedefFilo | 20.yıl

HEDEF FİLO'DAN KİRALAYINCA NAKDİN CEBİNDE YATIRIM GÜCÜN ELİNDE!

Ödeme Esnekliği

Operasyonel Kolaylık

Zamandan Tasarruf

Dijitalleşme

www.hedeffilo.com

444 1 433