

# YARININ YÖNETİM KURULLARI

## Elisabetta Falcetti

"Belirsizlik Çağında Yönetim Kurulları: Dayanıklılık, Strateji ve Yeni Yetkinlikler"

## Gökhan Taymaz

"Strateji, Risk ve Uyum: Aynı Hastalığın Üç Ayrı Doktoru"

## Av. Zaman Özer

"Ticaret Şirketlerinde Geleceğin Yönetim Kurulları"

## Av. Dr. Umut Kolcuoğlu

"Jeopolitik Belirsizlik Çağında Yönetim Kurulu"



— SAINT-JOSEPH LİSESİ EĞİTİM VAKFI —  
**SAJEV ÖZEL KÜÇÜK PRENS LİSESİ**  
“Geleceğe Doğru Adım”



0216 622 6510  
[www.kp.k12.tr](http://www.kp.k12.tr)



@kucukprensokullari



## Değerli Üyelerimiz ve Okuyucularımız,

Günümüz dünyasında belirsizliklerin arttığı, teknolojik dönüşümün hız kazandığı ve paydaş beklentilerinin çeşitlendiği bir dönemdeyiz.

Bu yeni gerçeklik, yönetim kurullarının rolünü her zamankinden daha kritik hale getirirken, aynı zamanda bu yapıların yetkinlik, çeşitlilik ve çeviklik açısından yeniden şekillenmesini zorunlu kılıyor.

Artık yönetim kurulları yalnızca gözetim ve denetim fonksiyonlarıyla değil; stratejik yön belirleme, riskleri öngörme ve sürdürülebilir değer yaratma konularındaki etkinlikleriyle de değerlendiriliyor.

“Yarının yönetim kurulları”; dijitalleşmeyi anlayan, sürdürülebilirlik odağını içselleştirmiş, jeopolitik ve ekonomik riskleri okuyabilen, aynı zamanda etik değerlerden ödün vermeyen yapılardan oluşacak. Bu bağlamda, farklı disiplinlerden gelen bilgi ve deneyimi bir araya getiren, kapsayıcı ve çeşitliliği destekleyen yönetim kurulları, kurumların uzun vadeli başarısının temel taşı olmaya devam edecek.

Öte yandan, yönetim kurullarının etkinliği yalnızca yapısal dönüşümle sınırlı değildir. Kurul içi etkileşim, karar alma süreçlerinin kalitesi ve yönetim ile kurul arasındaki sağlıklı denge de en az yapısal unsurlar kadar önem taşıyor. Açık iletişimi teşvik eden, farklı görüşlerin ifade edilmesine alan tanıyan ve kolektif aklı ön plana çıkaran yönetim kurulları, daha sağlıklı ve sürdürülebilir kararlar alabilmekte.

Günümüzde artan regülasyonlar, yatırımcı beklentileri ve toplumsal sorumluluk bilinci, yönetim kurullarının hesap verebilirlik ve şeffaflık konularındaki sorumluluklarını daha da artırıyor.

Bu çerçevede, yönetim kurullarının sadece finansal performansla odaklanan değil; çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerini bütüncül bir yaklaşımla ele alan bir anlayışla hareket etmesi büyük önem taşıyor.

Bu sayımızda, 27 Ekim 2026 tarihinde Sabancı Center'da düzenleyeceğimiz XVII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin ana teması olan “Yarının Yönetim Kurulları” teması kapsamında değerli görüşler, röportajlar ve analizler ile yönetim kurullarının geleceğine dair çok boyutlu bir perspektif sunmayı amaçladık. Alanında uzman isimlerin katkılarıyla hazırlanan içeriklerin, iş dünyası profesyonellerine ve tüm paydaşlara yol gösterici olacağına inanıyoruz.

TKYD olarak, kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması ve daha güçlü, şeffaf ve hesap verebilir kurumların inşası için çalışmalarımıza kararlılıkla devam ediyoruz.

Bu doğrultuda, yönetim kurullarının gelişimini destekleyen her türlü bilgi paylaşımını ve diyalogu son derece kıymetli buluyoruz.

Bu sayının hazırlanmasında emeği geçen tüm yazarlarımıza ve katkı sağlayan paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

Keyifli ve ilham verici bir okuma dilerim.  
Saygılarımla,

**Sevgi ve Saygılarımla,**

**Dr. Tamer SAKA**  
**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı**



**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**

ESRA ERGÜVEN

**Yönetim Adresi**

Bağdat Caddesi, Birgen İş Merkezi,  
No: 226 Kat: 5 D: 20 34728  
Caddebostan, Kadıköy, İstanbul

Tel: 0 216 510 33 22

**Tasarım ve Uygulama**

ERKAN DEMİREL  
edemirel@tkyd.org

**Sertifika No: 52361**

**Yayın Türü**

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

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

Haziran 2026'da dijital olarak yayımlanmıştır.

## 6

### TKYD'DEN HABERLER

Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim TKYD Etkinliklerinde Ele Alındı

Yönetim Kurulları Çalışma Grubu "Çeşitlilik" Konusunu Ele Aldı

TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

"Aile Ofisi 360°: Servet Koruma ve Nesiller Arası Yönetim" Eğitimi

Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı 9. Dönem Mezunlarını Verdi

İzmir Kurumsal Yönetim Zirvesi Düzenlendi

TKYD Yıl Sonu Buluşması ve Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024 Lansmanı

Bloomberg HT'de Aile Ofisleri Konuşuldu

TKYD'den SPK Başkanı İbrahim Ömer Gönül'e Ziyaret

Merkezi Kayıt Kuruluşu'na Nezaket Ziyareti

TKYD'den TÜSİAD'a Nezaket Ziyareti

TKYD Olağan Genel Kurulu Düzenlendi

Yapay Zeka ve Etkin Yönetim Kurulları Paneli

TKYD & İSO İş Birliğinde "Aile İşletmelerinde Dayanıklılık ve Dönüşüm" Toplantı Serisi

## 18

### TÜRKİYE'DEN HABERLER

PwC Türkiye: 29. Küresel CEO Araştırması Sonuçları Açıklandı

Deloitte Türkiye: "2026 Teknoloji Trendleri ve Yönetim Kurulu Gündemi"

Private Enterprise: Global Aile Şirketleri Raporu 2025 Yayımlandı

Türk Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Güvencesi (Assurance) Dönemi Başladı

## 20

### DÜNYADAN HABERLER

WEF 2026 Küresel Riskler Raporu Yayımlandı: Yönetim Kurulları İçin "Dayanıklılık" Sınavı

BlackRock 2026 Yatırımcı Mektubu: "Kârın Ötesinde Değer: Sosyal Etki Denetimi"

Yönetim Kurulları İçin Yapay Zekayı Yönetmenin Yeni Çerçevesi: "Fren Değil, Direksiyon"

OECD, Kamu Mülkiyetini Güçlendirmeye Yönelik İyi Uygulama Rehberi Yayımladı

**22 RÖPORTAJ**

Belirsizlik Çağında Yönetim Kurulları: Dayanıklılık, Strateji ve Yeni Yetkinlikler - Elisabetta FALCETTI

**26 MAKALE**

Strateji, Risk ve Uyum: Aynı Hastalığın Üç Ayrı Doktoru - Gökhan TAYMAZ

Yönetim Kurulları İçin Şimdi Yapay Zeka Zamanı - Halil AKSU

Ticaret Şirketlerinde Geleceğin Yönetim Kurulları - Av. Zaman ÖZER

Şirketlerde Yataylaşma: Çevikliğin Bedeli mi, Geleceğin Zorunluluğu mu? - Murat YEŞİLDERE

Jeopolitik Belirsizlik Çağında Yönetim Kurulu - Av. Dr. Umut KOLCUOĞLU

**40 RÖPORTAJ**

Enerji Dönüşümü Çağında Yönetim Kurullarının Yeni Rolü - Güney Devrim İLDİRİ

**44 MAKALE**

Şirketlerin Yeni Sınavı: Siber Güvenlik, Algoritmalar ve Sıfır Güven Çağında Veri - Sinan ŞAHBUDAK

**48 KİTAPLIK****50 ETKİNLİK****52 BASINDA TKYD****54 BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ****58 TKYD KURUMSAL ÜYELERİ**

# TKYD Çalışma Gruplarında Yeni Dönem

TKYD çalışma grupları 2026 itibarıyla daha etkileşimli, çıktı odaklı ve üyelerin uzmanlık birikimini aktif biçimde ortaya çıkaran yeni bir toplantı formatına geçti. Her biri 1 saat süren bu toplantılar; güncel gelişmelerin özetlendiği kısa bir açılış, konuk konuşmacı veya vaka analiziyle derinleşen bilgi paylaşımı ve küçük gruplar halinde yürütülen "peer-to-peer" tartışmalarla zenginleştirildi. Bu yapı, grupların sadece gündemi takip eden platformlar olmaktan çıkıp gerçek zamanlı öğrenme, deneyim aktarımı ve politika önerisi üreten çalışma alanlarına dönüşmesini sağlıyor.

## ESG Çalışma Grubu

### Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim TKYD Etkinliklerinde Ele Alındı

Kurumsal yönetim anlayışının temel taşlarından biri haline gelen sürdürülebilirlik dönüşümünü, Nisan ve Mayıs aylarında düzenlediği çalışma grubu toplantılarında gündeme taşıdı. Sürdürülebilirliğin yasal, operasyonel ve stratejik boyutları, uzman isimlerin katılımıyla derinlemesine incelendi.

Sürdürülebilirlik ekiplerinin rol ve sorumluluklarına odaklanan programın ilk adımı kapsamında, 9 Nisan 2026 tarihinde çevrim içi bir eğitim gerçekleştirildi. Eğitimde, sürdürülebilirliğin yalnızca bir raporlama yükümlülüğü olarak değil, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak benimsenmesinin önemi ele alındı.

Narter & Partners Yönetici Ortağı Av. Cenk Narter, mevzuata uyum süreçleri, risk yönetimi ve ekiplerin yasal sorumluluklarına ilişkin kapsamlı bilgiler paylaşırken; Hayat Global Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Direktörü Çağlayan Kent ise sürdürülebilirlik stratejilerinin operasyonel süreçlere entegrasyonu ve paydaş katılımı konularını saha deneyimlerinden örneklerle katılımcılara aktardı.

Saya Holding ev sahipliğinin de ESG Çalışmayı Teorik altyapının ardından, TKYD ESG Çalışma Grubu'nun organize ettiği özel çalıştay, 13 Mayıs 2026'da Saya Holding ev sahipliğinde gerçekleştirildi. Saya Holding'den Caner Özşaran ve ESG Çalışma Grubu Başkanı Av. Nihal Mashaki'nin açılış konuşmalarıyla başlayan etkinlikte, Av. Cenk Narter ve Av. Zeynep Türkeli TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları) ve hukuki düzenlemeleri aktardı. Ardından Galatasaray Üniversitesi'nin TÜBİTAK Projesi'ne dair çıktılar paylaşıldı.

Av. Nihal Mashaki'nin moderatörlüğündeki panelde ise Canan Egüz Coşkun (Alarko Holding), Çağlayan Kent (Hayat Global) ve Av. Cenk Narter, şirketlerin raporlama süreçlerinde biyolojik çeşitlilik konusuna uyumunu ve son uygulamaları detaylandırdı. Panelde ayrıca, yönetim kurulu düzeyinde karşılaşılan zorluklar, stratejik itibar yönetimi ile makro ekonomik ve siyasi güçlükler karşısında doğru ortaklıklar kurmanın kritik önemi vurgulandı.



**Av. Cenk Narter**

Narter & Partners  
Yönetici Ortak

**Çağlayan Kent**

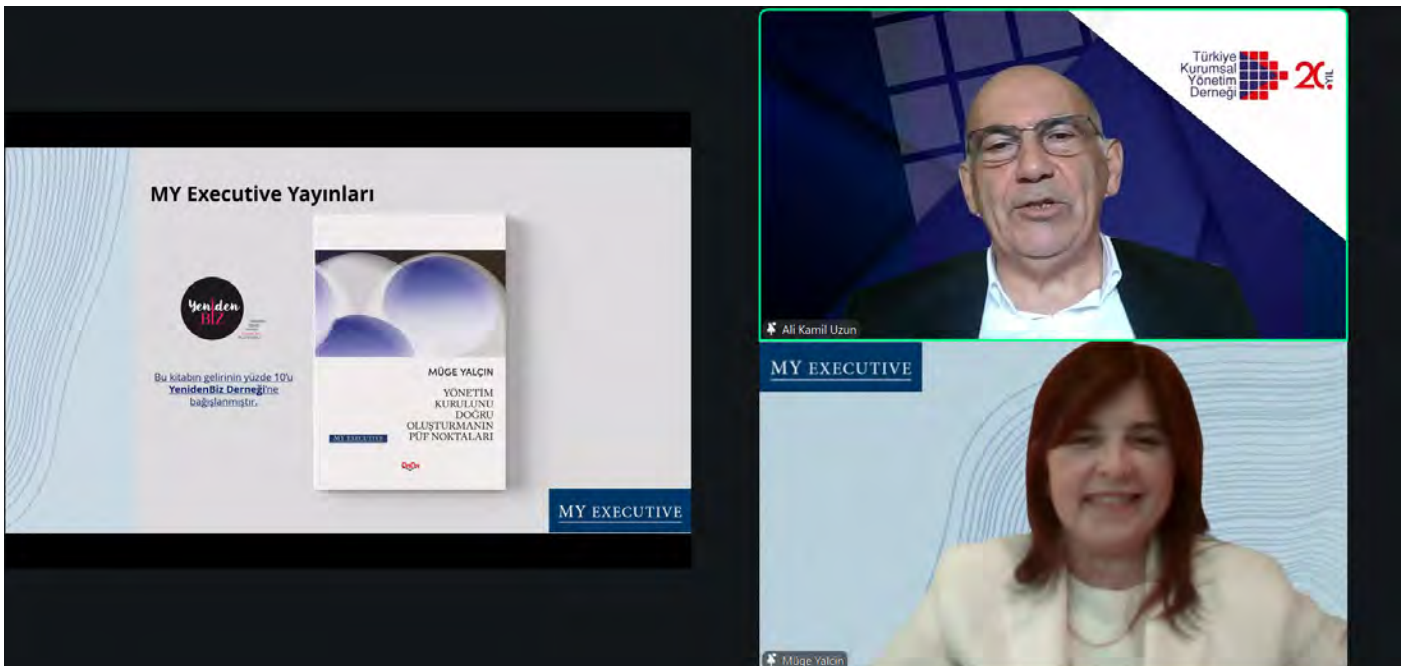
Hayat Global Kurumsal  
İletişim ve Sürdürülebilirlik  
Direktörü

## Yönetim Kurulları Çalışma Grubu

### Yönetim Kurulları Çalışma Grubu "Çeşitlilik" Konusunu Ele Aldı

Yönetim Kurulları Çalışma Grubu'nun 5 Aralık 2025 tarihli toplantısında, My Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın konuk konuşmacı olarak yer aldı. "Kurumsal Karar Alma Süreçlerinde Çeşitliliğin Etkisi: Teoriden Pratiğe" başlıklı sunum, Çalışma Grubu Başkanı Ali Kamil Uzun'un moderasyonu ile değerlendirildi. Toplantının devamında gerçekleştirilen grup çalışmasında gündem, "Kurul Kompozisyonunda Çeşitlilik: İhtiyaç mı, Zorluk mu?" olarak belirlendi ve üyelere, kadın, genç, bağımsız üyeler veya farklı sektör temsilcilerinin kurullara katkısı ve karşılaşılan zorluklar üzerine görüşler alındı.

Çalışma sırasında öne çıkan tespitler, çeşitliliğin yönetim kurulları için bir ihtiyaç olduğunu, ancak kabul süreci ve karar alma mekanizmalarına etkisinin dikkatle yönetilmesi gerektiğini gösterdi. Artan çeşitlilikle birlikte komitelerin rolü ve karar süreçlerine desteği kritik öneme sahip olurken, uyumlu çalışma kültürünün korunması ve ikinci nesil katılımının çeşitliliğe katkısı vurgulandı; mevcut dominasyon ise genç üyeler için zorluk yaratılabiliyor. Ayrıca çeşitlilik arttıkça güven unsurunun önemi büyüyor ve üyelerin şirket hassasiyetlerini gözeten şekilde seçilmesi gerekiyor. Tüm bu zorluklara rağmen çeşitliliğin pozitif etkisinin baskın olduğu, gençlere verilecek fırsatların yönetim kurullarının gelişimini hızlandırdığı kaydedildi.



## Halka Açık Şirketler Çalışma Grubu

Halka Açık Şirketler Çalışma Grubu, 2026 yılının Nisan ayında düzenlediği iki önemli etkinlikle sermaye piyasalarının ve holding yapılarının güncel dinamiklerini masaya yatırdı. Sektör temsilcileri ve iş dünyası profesyonellerinin yoğun ilgi gösterdiği etkinliklerde, kurumsal yönetim standartlarının sürdürülebilir büyüme üzerindeki hayati rolü bir kez daha vurgulandı.

### Aktivist Yatırımcılar ve Yönetim Kurulu Dinamikleri

Çalışma grubunun faaliyetleri kapsamında ilk olarak 2 Nisan 2026 tarihinde "Aktivist Yatırımcılar ve Yönetim Kurulu Dinamikleri" başlıklı bir webinar düzenlendi. Sermaye Piyasaları Danışmanı Dr. Hale Oruç'un moderatörlüğünde gerçekleşen çevrimiçi panelde; Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Senem Denktaş ve İş Yatırım Yatırımcı İlişkileri Direktörü Ozan Altan konuşmacı olarak yer aldı.

Sermaye piyasalarının en güncel konularından birinin ele alındığı etkinlikte; aktivist yatırımcıların şirket stratejileri üzerindeki dönüştürücü etkisi ve yönetim kurullarının bu agresif süreçlerde üstlenmesi gereken proaktif roller kapsamlı bir şekilde analiz edildi.

### Şirketler Topluluğunda Risk Yönetimi ve Hukuki Altyapı

Çalışma Grubunun bir diğer etkinliği ise 17 Nisan 2026 tarihinde Koç Holding Genel Müdürlük Konferans Salonu'nda fiziksel olarak gerçekleştirilen "Şirketler Topluluğunda Piyasa Sorunları: Yönetim Kurulu Yapısı, İlişkili Taraf İşlemleri ve Yönetim Riskleri" paneli oldu. Hepiyi Sigorta Yönetim Kurulu Üyesi ve CFO'su Dr. Murat Doğu'nun oturum başkanlığını yürüttüğü panelde, günümüz iş dünyasında şirketler topluluklarının karşılaştığı yapısal ve operasyonel zorluklar tüm boyutlarıyla ele alındı.

Panelde, holding yapılarındaki yönetim kurulu yapılarının etkinliği ve ilişkili taraf işlemlerindeki denetim mekanizmalarının önemi üzerinde duruldu. Davetli konuşmacılardan Bilkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çağlar Manavgat, konunun hukuki çerçevesini ve regülasyonlara uyum süreçlerindeki kritik noktaları katılımcılara aktardı. Koç Holding Danışmanı Nevin İmamoğlu ise holding yapılarındaki yönetim dinamikleri ve risk yönetimi konusundaki saha tecrübelerini paylaşarak, en iyi uygulama örnekleri üzerinden stratejik çözüm önerileri sundu.



## Yeni Nesiller Çalışma Grubu

İş dünyasının en dinamik ama bir o kadar da hassas omurgasını oluşturan aile şirketleri için "sürdürülebilirlik" artık bir temenniden ziyade, stratejik bir zorunluluk. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), son dönemde imza attığı iki önemli adımlarla aile şirketlerinin geleceğini güvence altına alacak bir yol haritası sunuyor: Doğru kurumsallaşma araçları ve kuşaklararası güçlü bir bağ.

### Geleceğe Kılavuz: Aile Ofisi Rehberi

TKYD Aile Şirketleri Çalışma Grubu, ailelerin varlıklarını ve değerlerini nesiller boyu koruyabilmesi adına kritik bir kaynak olan "Aile Ofisi Rehberi"ni iş dünyasıyla buluşturdu. Lansmanı 10 Aralık 2025 tarihinde düzenlenen İzmir Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde gerçekleştirilen bu rehber; hukuk, vergi, denetim ve yönetim gibi farklı disiplinlerden uzmanların tecrübelerini bir araya getiriyor. Teorik bilgiyi pratik saha deneyimleriyle harmanlayan çalışma, aile şirketlerinin birer "aile ofisi" yapılanmasına dönüşerek kurumsallaşması yolunda temel bir başvuru kaynağı niteliğinde.

### Gelenek ve İnovasyon Çevrim İçi Panelde Ele Alındı

Madalyonun diğer yüzünde ise bu kurumsal yapıların içine üflenecek "ruh," yani kuşaklararası devir teslim süreci yer alıyor. TKYD ve Yüzyıllık Markalar Derneği (YYMD) iş birliğiyle 21 Nisan 2026 tarihinde çevrim içi ortamda düzenlenen "Gündem Toplantısı", asırlık markaların temsilcilerini bir araya getirdi.

Osman Çakıroğlu'nun yönetimindeki panelde, köklü markaların 4. ve 6. kuşak yöneticileri olan Gürsel Arseven (Saffet Abdullah Güllaçları) ve Murat Güllü (Karaköy Güllüoğlu) söz aldı. Panelde öne çıkan en net mesaj şu oldu: "Halefiyet planlaması, sadece bir koltuk devri ya da yönetim değişimi değildir; kurum kültürünün aslı korunarak modernleşmesi sürecidir."

### Kilit Nokta: Dengeli Bir Devir Teslim

Etkinlikte, geleneksel kodlar ile yeni neslin inovatif vizyonu arasındaki hassas dengenin nasıl kurulması gerektiği canlı örneklerle aktarıldı. TKYD'nin hem teorik bir kılavuz (Aile Ofisi Rehberi) hem de tecrübe paylaşım zeminleri (Gündem Toplantıları) ile desteklediği bu süreç, Türk iş dünyasında devralan ve devreden kuşaklar arasındaki ilişkiye rehberlik etmeye devam ediyor.



## TKYD Enstitü Eğitimleri



### TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

Yönetim kurullarının etkinliğini artırmak ve iş dünyasında kurumsal yönetim standartlarını yaygınlaştırmak amacıyla düzenlenen Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı, üst üste hayata geçirilen yeni dönemleriyle liderleri bir araya getirmeye devam ediyor. TKYD Enstitü'nün Sabancı Üniversitesi iş birliği ile yürüttüğü program, hem İzmir'deki tarihi adımıyla hem de İstanbul'daki yeni dönemle kurumsal liderliğin geleceğine ışık tutuyor.

#### 10. Dönem İlk Kez İzmir'de Start Aldı

Programın büyük bir heyecanla beklenen 10. dönemi, 14 Ocak 2026 tarihinde ilk kez İzmir'de kapılarını açtı. Yoğun bir katılımı gerçekleştiren etkinliğin açılış konuşmaları, İTA LAW Kurucu Ortağı Av. Aydın Buğra İlter ve The Coaching Company Kurucusu Naci Demiral tarafından gerçekleştirildi. İlk kez İzmir'de düzenlenen bu dönem, yerel iş dünyasında kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılması adına önemli bir adım oldu.



#### Gelişim Yolculuğu 11. Dönem ile İstanbul'da Devam Ediyor

İzmir'deki başarının ardından program, hız kesmeden 25 Mart 2026 tarihinde İstanbul Minerva Han'da 11. dönemine başladı. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu iş birliğiyle hayata geçirilen bu yeni dönemin açılış konuşmalarını ise TKYD Enstitü Yürütme Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Dr. Ozan Duygulu üstlendi.

Geleceğe Bakış ve 12. Dönem Müjdesi: Teorik bilgilerin pratikle harmanlandığı bu vizyoner gelişim yolculuğu, önümüzdeki süreçte gerçekleştirilecek interaktif webinarlar, derinlemesine vaka çalışmaları ve yönetim kurulu simülasyonlarıyla hız kesmeden devam edecek. Kurumsal yönetim standartlarını daha da yukarı taşımayı hedefleyen programın merakla beklenen 12. döneminin ise Ekim ayında başlaması planlanıyor.





## “Aile Ofisi 360°: Servet Koruma ve Nesiller Arası Yönetim” Eğitimi

TKYD Enstitü tarafından düzenlenen “Aile Ofisi 360°: Servet Koruma ve Nesiller Arası Yönetim” eğitim programı, Deloitte Türkiye'nin ev sahipliğinde 15 Nisan 2026 tarihinde gerçekleşti. Alanında uzman isimlerin katılımıyla düzenlenen programda, aile varlıklarının sürdürülebilirliğini sağlamak ve servetin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde aktarılması için izlenmesi gereken stratejik adımlar ele alındı.

Eğitim boyunca, bir aile ofisinin kurulumundan vergi optimizasyonuna, hukuki altyapıdan yatırım stratejilerine kadar geniş bir yelpazede güncel yaklaşımlar paylaşıldı. Deloitte Private Türkiye Lideri Ece Koycu kurumsallaşma yolculuğunda profesyonel desteğin önemine değinirken; Olea Partners Multi Aile Ofisi Kurucusu ve CEO'su Sinem Özbek çoklu aile ofisi yapılarının sağladığı operasyonel avantajları aktardı.

Eğitimin teknik bölümlerinde ise Akıncı Hukuk Bürosu Ortağı Av. Lerzan Nalbantoğlu mülkiyetin nesiller arası geçişindeki hukuki riskleri ve çözüm yollarını, Deloitte Türkiye Vergi Ortağı Çağatay Yüce ise küresel ve yerel vergi mevzuatındaki güncel değişikliklerin varlıklar üzerindeki etkilerini analiz etti.

İnteraktif bir atmosferde gerçekleşen eğitim, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler için stratejik karar alma süreçlerinde rehberlik edecek kapsamlı bir bakış açısı sundu.



## Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı 9. Dönem Mezunlarını Verdi

Kurumsal yönetim anlayışını güçlendirmeyi amaçlayan “Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı”nın 9. dönemi başarıyla tamamlandı. İstanbul Sanayi Odası ev sahipliğinde ve Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle 5 Kasım 2025'te başlayan program, 25 Aralık 2025'teki mezuniyet töreniyle sona erdi.





## İzmir Kurumsal Yönetim Zirvesi Düzenlendi

TKYD tarafından 10 Aralık 2025 tarihinde İzQ Girişimcilik & İnovasyon Merkezi'nde düzenlenen İzmir Kurumsal Yönetim Zirvesi, iş dünyasının önde gelen temsilcilerini ağırladı. Stratejik yönetimden kriz liderliğine, aile şirketlerinde kurumsallaşmadan 2026 ajandasına kadar pek çok kritik başlığın masaya yatırıldığı zirvede, TKYD Aile Ofisi Rehberi'nin lansmanı da gerçekleştirildi.

İzmir'de gerçekleştirilen ve kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılmasını hedefleyen zirve, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve Zirve Başkanı Av. Aydın Buğra İlter'in açılış konuşmalarıyla başladı. Açılıшта, belirsizliklerle dolu küresel konjonktürde kurumsal yönetimin bir tercih değil, zorunluluk olduğuna vurgu yapıldı.

### Yeni Nesil Yönetim Kurulları ve Strateji

Zirvenin ilk paneli olan "Strateji Oluşturmada Yeni Nesil Yönetim Kurullarının Rolü" oturumunda, bölgesel ve ulusal ekonomiye yön veren sivil toplum kuruluşlarının liderleri bir araya geldi. The Coaching Company Kurucusu Naci Demiral'ın oturum başkanlığını üstlendiği panelde; Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) Koordinatör Başkanı Jak Eskinazi, Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD) Yönetim Kurulu Başkanı Muhlis Kaan Özhelvacı, Ege Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (ESİAD) Yönetim Kurulu Başkanı Sibel Zorlu ve Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Yönetim Kurulu Başkanı Gülfem Yorgancılar Perçin görüşlerini paylaştı.

### Aile Şirketlerinde Dönüşüm ve Kriz Yönetimi

Zirve, kurumsallaşma yolculuğundaki şirketler için kritik öneme sahip olan "Yönetim Kurullarında Dönüşüm: Aileden Profesyonele Geçişte Doğru Model Ne?" başlıklı oturumla devam etti. Bu bölümde PwC Türkiye Şirket Ortağı & Risk Hizmetleri Lideri Evren Sezer, geçiş sürecindeki doğru modellemeler üzerine değerli katkılar sundu.



Hemen ardından gerçekleşen "Bugünü Yönetmek, Yarını Kurgulamak: Kriz Dönemlerinde Liderlik ve Yönetim Kurulunun Rolü" panelinde ise kriz yönetimi ele alındı. Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi Leyla Alaton, Socar Başkan Yardımcılığı Koordinasyon Ofisi Müdürü Demet Yanova, Philip Morris Genel Müdür Yardımcısı & Strateji ve Program Teslimat Direktörü Sıla Kurt Yağmur, Yaşar Holding CEO & Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Mehmet Aktaş ve ICCONSULTING|ICRESEARCH Yönetim Kurulu Başkanı İzzet Çağlayan, kriz dönemlerinde liderliğin kodlarını katılımcılarla paylaştı.

### 2026 Ajandası ve Gelecek Vizyonu

Zirvenin kapanış oturumu ise geleceğe ışık tuttu. "Küresel Belirsizlik Ortamında Bizi Ne Bekliyor: Yönetim Kurulunun 2026 Ajandası" başlıklı oturumda, Research İstanbul Yönetici Ortağı Can Selçuki'nin sorularını yanıtlayan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve Zirve Başkanı Av. Aydın Buğra İlter, önümüzdeki dönemde yönetim kurullarını bekleyen riskleri ve fırsatları değerlendirerek zirveyi noktaladı.

## TKYD Yıl Sonu Buluşması ve Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024 Lansmanı

TKYD, 25 Aralık 2025 tarihinde İstanbul Sanayi Odası'nda düzenlenen Yıl Sonu Üye Buluşması'nda üyeleriyle bir araya geldi. Etkinlikte Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024'ün lansmanı yapıldı ve TKYD ile Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu bir iş birliği protokolü imzalandı.

Aynı gün, Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı 9. Dönem Mezuniyet Töreni de gerçekleştirildi ve programı tamamlayan katılımcılar program katılım sertifikalarını aldı. TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Dekanı Ayşegül Toker, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Dr. Ozan Duygulu, Yrd. Doç. Dr. Tevhide Altekin ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Burak Koçer'in sunumlarıyla gerçekleşen buluşma, kurumsal yönetim alanındaki güncel gelişmelerin paylaşılması ve bilgi alışverişi için önemli bir platform sundu.

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024'ü incelemek için [tıklayın](#).



## Bloomberg HT'de Aile Ofisleri Konuşuldu

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, Bloomberg HT'de "Aile Ofisi Rehberi"ni Anlattı

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, 22 Ocak 2026 tarihinde Bloomberg HT'de yayınlanan "Üst Düzey" programına konuk oldu.

Karacar yayında, TKYD'nin yeni yayını olan "Aile Ofisi Rehberi" hakkında bilgiler paylaştı. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve varlık yönetimi açısından kritik önem taşıyan aile ofisi yapılanmalarının ele alındığı programda, yeni rehberin iş dünyasına sunacağı katkılar değerlendirildi.



## TKYD'den SPK Başkanı İbrahim Ömer Gönül'e Ziyaret

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 4 Şubat 2026 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Sayın İbrahim Ömer Gönül'e makamında bir ziyaret gerçekleştirdi.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Yönetim Kurulu Üyesi Hale Oruç, Dernek Üyesi Av. Ümit Yayla ve Genel Sekreter Güray Karacar'ın yer aldığı heyet, görüşmede Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024'ü sunarak derneğin kurumsal yönetim ilkelerine yönelik görüşlerini paylaştı. Ziyaret kapsamında, ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarının gelişimine katkı sağlayacak güncel başlıklar ve stratejik değerlendirmeler üzerine fikir alışverişinde bulunuldu.



## Merkezi Kayıt Kuruluşu'na Nezaket Ziyareti

TKYD, sermaye piyasalarının paydaşları ile olan güçlü iletişimini ve iş birliği vizyonunu sürdürüyor.

TKYD Üyesi Av. Ümit İhsan Yayla, TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ve TKYD Genel Sekreter Yardımcısı Hande Gürtepe; Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Ekrem Arıkan'a 21 Ocak 2026 tarihinde bir nezaket ziyaretinde bulundular.

Ziyaret kapsamında, iki kurum arasında geçmişten bu yana devam eden başarılı iş birlikleri ve ortak projeler kapsamlı bir şekilde değerlendirildi. Görüşmede ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılması ve sermaye piyasalarının geliştirilmesi odağında, önümüzdeki dönemde beraber yürütülebilecek yeni çalışma konuları ve stratejik projeler gündeme taşındı.

## TKYD'den TÜSİAD'a Nezaket Ziyareti

TKYD Yönetim Kurulu, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ozan Diren'e 2 Nisan 2026 tarihinde nezaket ziyaretinde bulundu.

TKYD Yönetim Kurulu, iş dünyasının çatı kuruluşlarından TÜSİAD'ın Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ozan Diren'e bir nezaket ziyareti gerçekleştirdi. Oldukça verimli geçen görüşmede, Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomik büyümesi için temel teşkil eden kurumsal yönetim ilkeleri ve iş dünyasındaki güncel gelişmeleri konuşuldu.





## TKYD Olağan Genel Kurulu Düzenlendi

TKYD Olağan Genel Kurul Toplantısı, 2 Nisan 2026 tarihinde TÜSİAD Konferans Salonu'nda üyelerin katılımıyla düzenlendi.

Programın dikkat çekici bölümlerinden biri, İstanbul Ekonomi Araştırma Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Can Selçuki'nin gerçekleştirdiği sunum oldu. "Ekonomi ve Politik Gündem" başlığıyla kürsüye çıkan Selçuki, güncel veriler ışığında kapsamlı bir projeksiyon sundu.

Genel Kurulun son bölümünde gerçekleşen etkinlikte TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ozan Diren, tedarik zincirlerinden sermaye akımlarına kadar tüm kartların yeniden dağıtıldığı bir dönemden geçtiğimizi belirtti. Diren, küresel krizleri bir sıçrama tahtasına dönüştürmek için yönetim kurullarının proaktif olması gerektiğini hatırlatarak şunları söyledi:

"Riski erken saptayan ve B planını hazırlamış olan şirketler bu dönemde fark yaratacak. Bu süreçte yönetim kurulları, stratejik liderlikleriyle şirketlerin kaderini tayin edecek."

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ise şirketlerin bu dönüşüm sürecinde odaklanılması gereken üç temel sütunu şu şekilde somutlaştırdı:

- **Sürdürülebilirlik ve ESG:** ESG kriterleri artık sadece bir raporlama yükümlülüğü değil; uzun vadeli performansın ve kurum güvencesinin temel kriteridir.
- **Dijital Dönüşüm ve Teknoloji:** Yapay zeka, siber güvenlik ve veri yönetimi, yönetim kurulu yetkinlik setinin ayrılmaz bir parçası haline gelmelidir.
- **İnsan Sermayesi ve Kültür:** Etik değerler, kapsayıcılık ve güçlü liderlik, artık doğrudan finansal performans ölçütü olarak kabul edilmektedir.

İki liderin mesajları tek bir noktada birleşiyor: Güncel konularda yetkin, teknolojiye hakim ve etik değerlerle donatılmış yönetim kurulları, belirsizlik çağında şirketlerini geleceğe taşıyan en büyük rekabet avantajını oluşturuyor.



## Yapay Zeka ve Etkin Yönetim Kurulları Paneli

TKYD ve Argüden Yönetişim Akademisi iş birliğiyle 4 Mayıs 2026 tarihinde Pera Müzesi'nde düzenlenen "Geleceği Yönetmek: Yapay Zeka ve Etkin Yönetim Kurulları" konferansında, yapay zekanın yönetim kurulları üzerindeki dönüştürücü etkisi çok boyutlu bir perspektifle ele alındı. Etkinliğin açılışını yapan Prof. Dr. Metin Çakmakçı ve Duygu Yılmaz, yapay zekanın sürdürülebilir bir değer yaratabilmesi için doğru yönetim, güçlü bir etik çerçeve ve insan odaklı bir yaklaşımla birleşmesi gerektiğinin altını çizdiler.

Konferansın devamında Prof. David Beatty, yönetim kurulları için geliştirdiği "Board Compass" modelini paylaştı. Beatty, değer yaratan yönetim kurullarının yalnızca değişimi takip eden değil, net bir yön duygusu, güçlü liderlik ve etkin karar mekanizmalarıyla hareket eden yapılar olması gerektiğini vurguladı.

Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul Üyesi Dr. Erkin Erimez moderatörlüğünde; Vodafone Türkiye CEO'su Engin Aksoy, Argüden Yönetişim Akademisi Mütevelli Heyeti Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ve Kanada İyi Yönetim Koalisyonu Kurucusu Prof. David Beatty'nin katılımıyla gerçekleşen panelde ise yapay zeka çağında değişen karar alma dinamikleri tartışıldı. Başarının anahtarının sadece teknolojiyi benimsemek değil; doğru soruları soran, riskleri etkin yöneten ve fırsatları stratejik avantaja dönüştüren yapılara evrilmek olduğu ifade edildi. Pera Müzesi'nde gerçekleşen bu etkinlik, yapay zekanın yönetim kurullarının rolünü kökten yeniden tanımladığını ve geleceğin kurumsal yönetim rotasına ışık tuttuğunu ortaya koydu.



## TKYD & İSO İş Birliğinde "Aile İşletmelerinde Dayanıklılık ve Dönüşüm" Toplantı Serisi

İstanbul Sanayi Odası (İSO) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) işbirliğiyle düzenlenen "Aile İşletmelerinde Dayanıklılık ve Dönüşüm" toplantı serisinin ilki, "Aile İşletmelerinde Psikoloji, Yönetim ve Kurumsallaşma" başlığıyla gerçekleştirildi. İnsan odaklı yaklaşım, aile dinamikleri ve sürdürülebilir yönetim konularının masaya yatırıldığı etkinlik, yoğun bir katılımıyla tamamlandı.

Toplantının açılış konuşmalarını İstanbul Sanayi Odası Aile Şirketleri Meclis Çalışma Grubu Başkanı Aynur Aynur ve TKYD Aile Şirketleri Çalışma Grubu Başkanı Av. Aydın Buğra İltar yaptı. Açılışın ardından Prof. Dr. Hakkı Aktaş ve Dr. Ümit Özüren, toplantı serisinin amacını ve gelecek yol haritasını katılımcılarla paylaştı.

# Belirsizliği Yönetmek: Yönetim Kurulları İçin Küresel Risk ve Strateji Programı



12 - 15 - 22 - 26 Haziran 2026



Esin Avukatlık Ofisi



Emekli Büyükelçi  
Tacan İldem



Prof. Dr. Ahmet  
Kasım Han



Prof. Dr. Mehmet  
Emin Arda



Beyza  
Uçak



Prof. Dr. Çiğdem  
Üstün



Dr. Yavuz  
Türkgenci



Sinan  
Ülgen



Can  
Selçuki

Dünya artık sadece ekonomik verilerle değil; jeopolitik kırılmalar ve "çoklu kriz" (polycrisis) ortamıyla şekilleniyor. Peki, kurumunuz bu fırtınaya ne kadar hazır?

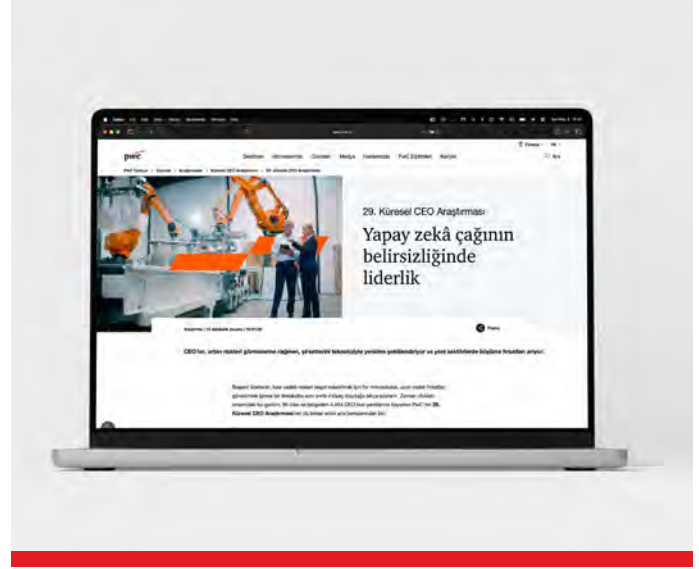
\*Program 4 tam günlük 4 modülden oluşmaktadır.

## PwC Türkiye: 29. Küresel CEO Araştırması Sonuçları Açıklandı

PwC Türkiye tarafından açıklanan "Küresel CEO Araştırması 2026" sonuçları, iş dünyasının dönüşüm gündemine ışık tuttu. Araştırma, CEO'ların büyük çoğunluğunun önümüzdeki dönemde yapay zekâ, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik yatırımlarını önceliklendirdiğini ortaya koydu.

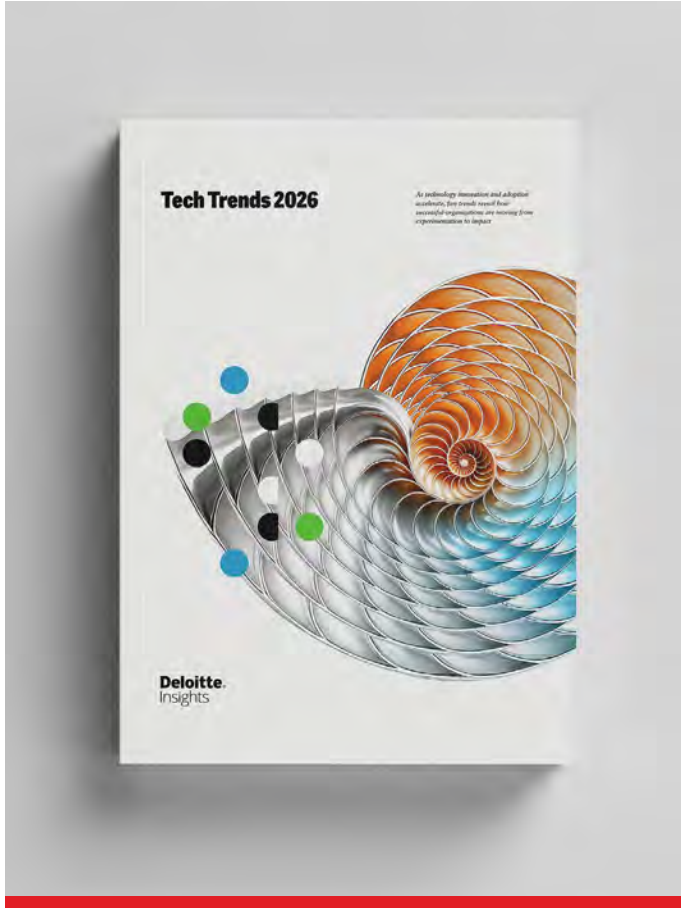
Araştırmaya göre, Türkiye'deki üst düzey yöneticiler küresel ekonomik belirsizliklere rağmen büyüme konusunda temkinli iyimserliklerini koruyor. CEO'lar, özellikle maliyet yönetimi, yetenek kazanımı ve teknolojik adaptasyon konularını en önemli risk alanları arasında gösterdi.

PwC Türkiye yetkilileri, şirketlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için veri odaklı karar alma süreçlerini güçlendirmesi ve inovasyonu kurum kültürünün merkezine yerleştirmesi gerektiğini vurguladı.



Raporun tamamına linkten erişebilirsiniz.

<https://www.pwc.com.tr/29-kuresel-ceo-arastirmasi>



## Deloitte Türkiye: "2026 Teknoloji Trendleri ve Yönetim Kurulu Gündemi"

Deloitte Türkiye tarafından yayımlanan "Teknoloji Trendleri 2026" raporu, iş dünyasında öne çıkan dijital dönüşüm alanlarını ortaya koydu. Raporda, "Kuantum Bilişim", "Yapay Zeka Etiği" ve "Veri Egemenliği" kavramlarının 2026 yılı itibarıyla yönetim kurulu seviyesinde stratejik kararlara dönüştüğü vurgulandı.

Rapora göre, kurumlar sadece teknoloji yatırımı yapmakla kalmayıp, bu yatırımları iş modellerine entegre ederek değer yaratma odaklı bir dönüşüm süreci yürütüyor. Özellikle veri güvenliği ve etik yapay zekâ uygulamaları, önümüzdeki dönemin kritik gündem maddeleri arasında gösteriliyor.

Deloitte Türkiye uzmanları, dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için organizasyonel çevikliğin artırılmasına, insan kaynağına yatırım yapılmasının önemine ve dijitalleşen dünyada "etik liderlik" kavramının önemine dikkat çekti.

Rapora linkten ulaşabilirsiniz.

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends.html>

## Private Enterprise: Global Aile Şirketleri Raporu 2025 Yayımlandı

KPMG Private Enterprise ve STEP Project Global Consortium iş birliğiyle hazırlanan "Global Family Business Report 2025", 80'den fazla ülkeden 2.600'ün üzerinde aile şirketinin verilerine dayanıyor. Rapora göre, formal yönetim kurulu yapısına sahip şirketler daha yüksek performans gösterirken, bağımsız üyelerin varlığı ve çeşitlilik, karar alma kalitesini artıran unsurlar arasında yer alıyor.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu ise "iyi büyüme" yaklaşımı oldu. Aile şirketlerinde büyümenin yalnızca finansal sonuçlarla değil; sürdürülebilirlik, aile değerleri ve uzun vadeli etki ile birlikte ele alınması gerektiği vurgulanıyor.

Bununla birlikte, şirketlerin önemli bir kısmı büyüme stratejilerinde birleşme ve satın almalar (M&A), özel sermaye yatırımları ve yeni pazarlara açılma gibi adımları daha fazla değerlendirmeye başladı.

Araştırma, sürdürülebilirlik performansı ile finansal başarı arasında güçlü bir korelasyon olduğunu da ortaya koyuyor. Yüksek sürdürülebilirlik seviyesine sahip şirketlerin önemli bir bölümü aynı zamanda yüksek performans sergiliyor ve bu şirketlerin büyük kısmında kurumsallaşmış yönetim yapıları bulunuyor.

Bir diğer dikkat çekici bulgu ise "nesiller arası girişimcilik" (transgenerational entrepreneurship). Bu yaklaşımı benimseyen aile şirketlerinin, diğerlerine kıyasla %40'ın üzerinde daha yüksek performans gösterdiği belirtiliyor.

Rapora göre büyüme stratejilerinde birleşme ve satın almalar (M&A) ile dış finansman kullanımı da giderek önem kazanıyor. Son üç yılda yüzlerce aile şirketinin bu alanda aktif olduğu ve büyüme için yeni sermaye kaynaklarına yöneldiği ifade ediliyor.

Uzmanlar, aile şirketlerinde başarının artık yalnızca finansal sonuçlarla değil; yönetim kalitesi, sürdürülebilirlik performansı ve kuşaklar arası değer aktarımı ile birlikte değerlendirildiğini vurguluyor. Bu çerçevede aile şirketleri "aile işletmesi"nden "aile girişimi"ne (family enterprise) evrilen daha bütüncül bir yapıya dönüşüyor.

Rapora linkten ulaşabilirsiniz.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/03/global-family-business-report.pdf>



## Türk Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Güvencesi (Assurance) Dönemi Başladı

2026 yılı, Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarında "Sürdürülebilirlik Raporlaması"ndan "Sürdürülebilirlik Denetimi"ne geçişin yılı oldu. Kamu Gözetimi Kurumu (KGGK) tarafından yayımlanan yeni standartlar doğrultusunda, büyük ölçekli şirketler artık ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) verilerini bağımsız denetimden geçirmekle yükümlü.

- Yeşil Tahvil İhraçları:** Kurumsal yönetim notu 9 ve üzeri olan şirketlerin yeşil tahvil ihraçları, toplam ihraçlar içinde %25 paya ulaştı.
- Cinsiyet Eşitliği:** Yönetim kurullarındaki kadın oranı Türkiye genelinde %21'e yükselerek tarihi bir zirve gördü.



- Tedarikçi Yönetimi:** Şirketlerin %60'ı, sadece kendi operasyonlarını değil, tedarikçilerinin de kurumsal yönetim ve etik kodlara uyumunu denetlemeye başladı.

Bu gelişmeler, Türk iş dünyasının küresel değer zincirindeki rekabet gücünü koruması açısından stratejik bir hamle olarak değerlendiriliyor.

## WEF 2026 Küresel Riskler Raporu Yayımlandı: Yönetim Kurulları İçin “Dayanıklılık” Sınavı



**En Büyük Risk:** Jeoekonomik Çatışma: Kısa vadeli (2 yıllık) risk listesinde bir numaraya yükselen bu başlık, yönetim kurullarını tedarik zinciri güvenliği ve pazar çeşitlendirmesi konularında radikal kararlar almaya zorluyor.

**Bilgi Bütünlüğü ve Dezenformasyon:** Yapay zeka destekli yanlış bilgi yayılımı, küresel riskler listesinde beşinci sırada yer alarak kurumsal itibar yönetimi ve “Algoritmik Hesap Verebilirlik” kavramlarını ön plana çıkarıyor.

**İklim ve Sistem Çöküşleri:** Uzun vadeli (10 yıllık) projeksiyonda “Aşırı Hava Olayları” ve “Dünya Sistemlerinde Kritik Değişim” riskleri ilk iki sıradaki yerini koruyor. Bu durum, sürdürülebilirlik raporlamasının bir seçenek değil, beka meselesi olduğunu kanıtıyor.

**Ekonomik Kırılganlık:** Yüksek enflasyon ve durgunluk riski, önceki yıllara göre risk sıralamasında en hızlı yükselen başlıklar arasında.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından Ocak 2026’da yayımlanan Küresel Riskler Raporu, küresel iş dünyasının “sürekli krizler çağı” (polycrisis) içinde nasıl bir yol izlemesi gerektiğini ortaya koyuyor. 1.300’den fazla uzmanın görüşleriyle şekillenen rapor, yönetim kurullarının ajandasını kökten değiştirecek veriler sunuyor.

Raporun ana teması “Jeoekonomik Parçalanma ve Stratejik Dayanıklılık” olarak belirlendi. 2026 yılı itibarıyla şirketlerin karşı karşıya olduğu en büyük riskler sıralamasında, ekonomik araçların birer silah olarak kullanılması (tarifeler, yaptırımlar) ilk sırada yer alıyor.

WEF 2026 raporu, kurumsal yönetimde “sadece finansal başarıya” odaklanan dönemin kapandığını; bunun yerine jeopolitik okuryazarlık, siber dayanıklılık ve radikal şeffaflık odaklı bir yönetim modelinin zorunlu hale geldiğini vurguluyor. Paydaş güvenini bu çoklu kriz ortamında koruyabilen şirketlerin, sermayeye ve yeteneğe erişimde belirgin bir avantaj sağlayacağı ifade ediliyor.

Raporun tamamına WEF resmi web sitesinden erişebilirsiniz: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>

## BlackRock 2026 Yatırımcı Mektubu: “Kârın Ötesinde Değer: Sosyal Etki Denetimi”

Dünyanın en büyük varlık yönetim şirketi BlackRock’ın CEO’su Larry Fink tarafından yayımlanan 2026 yılı gelecekteki yatırımcı mektubu, küresel piyasalarda “radikal şeffaflık” dönemini resmen başlattı. “Kârın Ötesinde Değer” başlığıyla paylaşılan mektupta Fink, artık sadece finansal verilerin veya çevresel (E) taahhütlerin yeterli olmadığını; şirketlerin toplum üzerindeki “Sosyal Etkisinin” (Social Impact) matematiksel verilerle kanıtlanması gerektiği yeni bir evreye geçildiğini duyurdu.

Bu yeni dönemde ESG kriterlerinin “S” (Sosyal) bileşeni, bir iyi niyet göstergesi olmaktan çıkarak yatırım kararlarındaki en kritik ağırlıklardan biri haline geldi. Şirketlerin gelir eşitsizliğini gidermeye yönelik politikaları, faaliyet gösterdikleri yerel topluluklara sundukları somut katkılar ve algoritmik ayrımcılığı dışlayan etik yapay zeka kul-

lanım performansları, artık yatırım notlarını doğrudan belirleyen temel unsurlar olarak kabul ediliyor.

Yatırımcı beklentilerindeki bu köklü değişim, kurumsal raporlama dünyasında “radikal şeffaflık” talebini de beraberinde getirdi. Yatırımcıların %85’i artık yılda bir kez yayımlanan statik raporlarla yetinmiyor; bunun yerine şirketlerden blockchain teknolojisiyle entegre, anlık olarak takip edilebilen “Gerçek Zamanlı Etki Verisi” talep ediyor. Bu dönüşümün ciddiyeti, yönetim kademesindeki teşvik mekanizmalarına da yansımış durumda. 2026 yılı itibarıyla küresel ölçekteki büyük şirketlerde, CEO primlerinin ortalama %30’u artık doğrudan sürdürülebilirlik, kapsayıcılık ve sosyal çeşitlilik hedeflerine ulaşma başarısına endeksenerek kurumsal yönetimde yeni bir performans standardı oluşturuyor.

## Yönetim Kurulları İçin Yapay Zekayı Yönetmenin Yeni Çerçevesi: “Fren Değil, Direksiyon”

IESE, Board AI Institute ve Egon Zehnder tarafından Mart 2026’da yayınlanan ortak araştırması, “Power Steering, Not a Brake: How Boards Should Actually Govern AI”, YZ dönüşümünü çarpıcı bir metaforla özetliyor: Yapay zekâ, kurumsal yönetim için bir “fren” değil, doğru kullanıldığında şirketi daha hızlı ve güvenli yönlendiren bir “direksiyon” işlevi görüyor. Çalışma, yönetim kurullarında sıklıkla karşılaşılan iki temel hataya dikkat çekiyor. İlki, yapay zekâyı yeterince anlamayan ve stratejik kararları sorgulamadan onaylayan “bilgisiz yönetim kurulu.” Bu yaklaşım, şirketlerde değer sızıntısına yol açıyor. İkinci ise, gerekli altyapı ve kontroller oluşmadan hızlı uygulama baskısı yaratan “aşırı hızlandıran yönetim kurulu.” Bu durumda ise doğrudan değer kaybı ve itibar riski ortaya çıkıyor.

### STAR çerçevesi: Yönetim için pratik bir araç

Çalışmanın öne çıkan katkılarından biri de yönetim kurulları için geliştirilen “STAR” çerçevesi. Bu model, her yapay zekâ girişiminin dört temel soruyla değerlendirilmesini öneriyor:

**S (Value Thesis):** Gerçek bir değer yaratıyor mu?

**T (Threat Parity):** Risklere karşı savunma yeterli mi?

**A (Ability):** Kurumun bunu hayata geçirecek kapasitesi var mı?

**R (Risk Budget):** Hangi riskler kabul edilebilir, hangileri değil?

Bu yaklaşım, yapay zekâyı tamamen sınırlamak yerine, riskleri yöneterek değer üretmeyi mümkün kılan bir denge kurmayı amaçlıyor.

### İnsan liderliğin rolü daha da kritik

Raporun en güçlü mesajlarından biri de, yapay zekâ, insan liderlerin önemini azaltmıyor; aksine daha kritik hale getiriyor. Başarılı yönetim kurulları, en gelişmiş teknoloji komitelerine sahip olanlar değil; doğru soruları soran, kanıt talep eden ve yönetimi hesap verebilir kılan yapılar olarak öne çıkıyor.

## OECD, Kamu Mülkiyetini Güçlendirmeye Yönelik İyi Uygulama Rehberi Yayımladı

OECD’nin, Nisan 2026’da yayımladığı “Good Practices for Strengthening State Ownership” raporu, devletin sahip olduğu şirketlerin (SOE’ler) daha şeffaf, hesap verebilir ve etkin şekilde yönetilmesini sağlamak için hükümetlere somut bir yol haritası sunuyor. Hükümetlere yönelik pratik bir rehber niteliği taşıyan çalışma, devletin sahiplik rolünün nasıl tanımlanması gerektiğinden kapsamlı bir “devlet sahiplik politikası”nın oluşturulmasına kadar uzanan bütüncül bir çerçeve sunuyor.

Fortune Global 500 verilerine de atıf yapan rapor, kamu iktisadi teşebbüslerinin küresel ekonomide artan ağırlığına dikkat çekerken, 2000–2023 döneminde listedeki sayılarının 34’ten 126’ya yükseldiğini vurguluyarak, kamuya ait şirketlerin artan ekonomik rolü karşısında devletin sahiplik yaklaşımını daha stratejik ve profesyonel bir zemine taşıma ihtiyacını ortaya koyuyor. Uluslararası deneyimlere dayanan çalışma, bu politikaların geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesi için adım adım bir yaklaşım önerirken; hangi şirketlerin devlet bünyesinde kalacağı, sahiplik fonksiyonunun nasıl yapılandırılacağı ve yönetim kurullarının nasıl profesyonelleştirileceği gibi kritik alanlara odaklanıyor. Özellikle açık ve tutarlı bir “devlet sahiplik politikası” oluşturulmasının, yönetim kurullarının yetkinlik bazlı profesyonelleştirilmesinin ve performans odaklı izleme mekanizmalarının kurulmasının altı çiziliyor.

Raporun tamamına linkten erişebilirsiniz.

[https://www.oecd.org/en/publications/good-practices-for-strengthening-state-ownership\\_b5afe67e-en.html#related-publications](https://www.oecd.org/en/publications/good-practices-for-strengthening-state-ownership_b5afe67e-en.html#related-publications)



# Belirsizlik Çağında Yönetim Kurulları: Dayanıklılık, Strateji ve Yeni Yetkinlikler

***Jeopolitik kırılmaların ve ekonomik dalgalanmaların arttığı bu dönemde, Elisabetta Falcetti yönetim kurullarına net bir çağrı yapıyor: “Dayanıklılığı tüm stratejik ve yatırım kararlarının içine bugünden itibaren entegre edin.”***



**Elisabetta FALCETTI**

*EBRD Türkiye Başkanı*

**Jeopolitik belirsizliklerin arttığı günümüzde, yönetim kurullarının geleneksel rollerinin ötesine geçmesi gerektiği sıkça vurgulanıyor. Sizce bu dönüşümün en kritik unsurları nelerdir? Risk yönetimi ve erken uyarı mekanizmaları konusundaki sorumlulukları nasıl evriliyor?**

Artan belirsizlik ortamında, yönetim kurulları artık yalnızca denetleyen bir yapı olmaktan çıkıp daha stratejik bir rol üstleniyor.

Odak da geçmişe dönük uyum kontrollerinden, geleceğe bakan senaryo planlamasına ve jeopolitik farkındalığa kayıyor.

Jeopolitik risk artık dışarıda duran bir konu değil; doğrudan yönetim ve karar alma süreçlerinin içine giriyor. Risk yönetimi de sadece finansal göstergelerle sınırlı kalmıyor; iklim riskleri, tedarik zinciri kırılabilirlikleri ve siber tehditler de bunun parçası haline geliyor.

Modern yönetim kurullarının en kritik sorumluluklarından biri güçlü erken uyarı sistemleri kurmak. Veri analitiği, stres testleri ve gerçek zamanlı izleme araçları sayesinde riskler daha ortaya çıkmadan fark edilebiliyor ve yönetilebiliyor.

Bunun yanında kurul yapılarının da güçlenmesi gerekiyor. Teknoloji, sürdürülebilirlik ve jeopolitik gibi alanlarda farklı uzmanlıkların dahil edilmesi, daha geniş bir bakış açısı ve daha sağlıklı karar süreçleri sağlıyor. Belirsizlik dönemlerinde yönetim kurullarının bir diğer önemli rolü ise uzun vadeli değer yaratımını korumak. Kısa vadeli şoklara aşırı tepki vermek yerine stratejik yönü korumak, sürdürülebilir büyüme açısından kritik.

Son olarak, paydaş odaklı yaklaşım giderek daha fazla önem kazanıyor. Düzenleyicilerden yatırımcılara, toplumdaki diğer paydaşlara kadar geniş bir çerçevenin beklentilerini birlikte gözetmek, güveni korumanın temel unsurlarından biri haline geliyor.

**Bu koşullarda yönetim kurulu üyelerinde hangi yeni yetkinlikler ve bakış açıları öne çıkıyor?**

Bu noktada öne çıkan bazı alanlar var:

Dijital ve teknolojik uzmanlık artık bir zorunluluk haline geliyor.

Şirketleri daha yeşil iş modellerine geçiş sürecinde yönlendirmeleri beklendiği için, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili konularda derin uzmanlığa duyulan ihtiyaç artıyor.

Finansal okuryazarlık temel bir unsur olmaya devam ediyor; ancak bunun yanına daha karmaşık bir risk anlayışı ekleniyor. Tedarik zinciri kırılabilirlikleri, regülasyon değişimleri ve çevresel riskler gibi finansal olmayan alanlar da bu çerçevenin içine giriyor.

Yönetim kurulları, çeşitliliğe de çok daha geniş bir açıdan bakıyor. Mesleki, kültürel ve cinsiyet çeşitliliği; farklı sesleri görünür kılmak, tek yönlü düşünme riskini azaltmak ve daha sağlıklı kararlar almak için önemli bir araç olarak görülüyor.

Yönetim kurulu üyelerinin hissedar çıkarları ile çalışanların, müşterilerin, düzenleyicilerin ve toplumun çıkarlarını dengelemesi beklendiği için paydaş odaklı düşünce temel bir yetkinlik olarak öne çıkıyor.

Yönetim kurullarının “tepeden tırnağa” bir ton belirleme, hesap verebilirlik ve şeffaflığı sağlama konusundaki rolleri nedeniyle; etik, yönetim ve kurum kültürü üzerine güçlü bir hakimiyet giderek daha önemli hale geliyor.



### **Küresel ölçekte yaşanan krizler (jeopolitik gerilimler, ticaret savaşları, enerji arzı sorunları vb.) karşısında, yönetim kurulları stratejik karar alma süreçlerini nasıl yeniden şekillendiriyor?**

Yönetim kurulları, büyümenin yanı sıra dayanıklılığa daha fazla önem vermeli; tedarik zinciri güvenliğini güçlendiren, enerji kaynaklarını çeşitlendirme ve kriz anlarında operasyonel sürekliliği sağlayan stratejileri önceliklendirmeli.

Karar alma süreçleri ise giderek daha fazla veri temelli ve geleceğe dönük bir yapıya evrilmeli. Gerçek zamanlı bilgiler, analitik araçlar ve erken uyarı göstergeleri kullanılarak daha hızlı ve daha isabetli stratejik kararlar alınması mümkün...

Son olarak, paydaş iletişimi daha proaktif ve şeffaf bir hale gelmeli. Yönetim kurulları, yatırımcıların, düzenleyici kurumların ve kamuoyunun, kurumun dışsal gelişmelere nasıl yanıt verdiği konusunda düzenli ve net şekilde bilgilendirilmesini sağlamalı.

EBRD olarak faaliyet gösterdiğiniz ülkelerde gözlemlediğiniz üzere, iyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketlerin dayanıklılığını nasıl etkiliyor? Genel olarak iyi kurumsal yönetim, yalnızca uyum meselesi değil; dayanıklılığı destekleyen, sürdürülebilir büyümeyi mümkün kılan ve giderek daha karmaşıklaşan küresel ortamda şirketlerin başarılı şekilde faaliyet göstermesini güçlendiren stratejik bir unsur.

Faaliyet gösterdiğimiz ülkeler genelinde, güçlü kurumsal yönetiime sahip şirketlerin daha dayanıklı olduğunu net biçimde görüyoruz. Bu şirketler riskleri daha iyi öngörebiliyor ve şoklara daha etkili şekilde yanıt verebiliyor.

Etkin yönetim aynı zamanda karar alma süreçlerinin kalitesini ve hızını artırıyor. Net tanımlanmış roller ve güçlü yönetim kurulu gözetimi, belirsizlik dönemlerinde daha kararlı hareket etmeyi mümkün kılıyor.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, yatırımcı güveninin korunmasına yardımcı olur ve dalgalanma dönemlerinde bile finansmana erişimin devam etmesini destekler.





Şeffaflık ve hesap verebilirlik de yatırımcı güvenini korumada önemli bir rol oynuyor; bu sayede belirsizlik dönemlerinde bile finansmana erişim devam edebiliyor.

EBRD'nin deneyimi de şunu gösteriyor: bağımsız yönetim kurulları ve şeffaf raporlama gibi iyi uygulamaları benimseyen şirketler, uluslararası yatırımcılar ve iş ortakları açısından daha cazip hale geliyor.

### **Sizce yönetim kurulları Sürdürülebilirlik ve ESG konularını gündemlerine nasıl entegre etmeli ve etkin bir şekilde yönetmelidirler?**

Yönetim kurulları sürdürülebilirlik ve ESG'yi ayrı bir "uyumluluk başlığı" olarak değil; temel stratejik öncelikler olarak ele almalı ve bunları doğrudan iş modellerine ve uzun vadeli kararlara dahil etmelidir.

İklim ve çevre faktörlerini stratejiye entegre etmek; şirketlerin mevzuat değişikliklerini, enerji fiyatlarındaki dalgalanmaları ve kaynak kısıtlarını daha iyi öngörmesini sağlıyor; bu da dış şoklara karşı daha güçlü bir dayanıklılık yaratıyor.

ESG risklerinin ve fırsatlarının, iklim risk değerlendirmeleri, senaryo analizleri ve net performans metrikleri dahil olmak üzere kurumsal risk yönetimi çerçevelerine tam olarak entegre edilmesini yönetim kurulları güvence altına alıyor.

Şeffaflık ve açıklamaya öncelik verilmesi, yüksek kaliteli ESG raporla-

masının yatırımcılar, düzenleyiciler ve diğer paydaşlarla güven ilişkisini güçlendirmesi ve piyasa güvenilirliğini pekiştirmesi açısından kritik bir rol oynuyor.

Önemli bir diğer nokta ise sürdürülebilirliğin inovasyon ve büyüme ile birlikte ele alınması. Yönetim kurulları, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji ve sürdürülebilir tedarik zincirleri gibi alanlara yapılan yatırımları teşvik ederek yeni iş fırsatlarının önünü açıyor.

Sonuç olarak ESG'yi gündemine başarılı şekilde entegre eden yönetim kurulları, yalnızca riskleri daha etkin yönetmekle kalmıyor; aynı zamanda şirketlerini daha rekabetçi, geleceğe daha dayanıklı ve küresel ekonominin yönüyle daha uyumlu bir konuma taşıyor.

### **Türkiye özelinde değerlendirsek, Türk şirketlerinin yönetim kurulları jeopolitik belirsizliklere karşı ne ölçüde hazır? Hangi alanlarda gelişim ihtiyacı görüyorsunuz?**

Birçok Türk yönetim kurulu, ülkenin bölgesel konumu nedeniyle jeopolitik risklerin farkında ancak hazırlıklı olma düzeyi sektörlere ve şirket büyüklüklerine göre büyük farklılıklar gösteriyor.

Daha büyük ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren şirketlerde genellikle daha yapılandırılmış risk çerçeveleri bulunurken, daha küçük şirketlerde yaklaşım çoğunlukla daha reaktif kalıyor.

Finansal risk yönetimi ve likidite planlaması alanlarında ilerleme olduğu açık şekilde görülüyor ancak yönetim kurullarının jeopolitik riski stratejiye daha sistematik biçimde entegre etmesi için özellikle senaryo planlaması ve stres testleri üzerinden daha güçlü bir şekilde yapılabilir.

Karmaşık riskleri etkin yönetebilmek adına; jeopolitik, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi çeşitli becerilerle yönetim kurulu yapılarının da güçlendirilmesi önemli bir alan olarak öne çıkıyor.

### **Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere, jeopolitik belirsizlikler çağında hemen yarın uygulamaya alabilecekleri en kritik öneriniz ne olurdu?**

Dayanıklılığı her stratejik ve yatırım kararına dahil edin; bunu sonra değil, şimdi yapın.

Yönetim kurulları ve üst yönetimler, jeopolitik risklere maruz kalma durumlarını hızla değerlendirmeli; tedarik zincirlerini çeşitlendirmeli ve dayanıklılığı enerji güvenliği ile yeşil dönüşüm gibi uzun vadeli önceliklerle uyumlu hale getirmeli.

Bu ortamda dayanıklılık yalnızca koruyucu bir unsur değil; aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajının da önemli bir kaynağı olarak öne çıkıyor.

# TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü

TKYD'nin kurumsal yönetim anlayışının gelişimine adanmış 23 yıllık birikimi, eğitim odağını güçlendiren Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü ile yeni bir profesyonellik seviyesine taşıyor.

İş dünyasının yetkin isimleri tarafından verilen, ihtiyaca özel ve global trendleri yakalayan TKYD Enstitü eğitim programları; kurumların dönüşüm yolculuğuna gerçek deneyim ve güncel bilgi kazandırıyor.

Kurumsal yönetim kültürünün sürdürülebilir şekilde yerleşmesini destekleyen TKYD Enstitü, her ölçekte kurumu geleceğe hazırlayan kapsamlı bir öğrenme platformu sunuyor.





**Gökhan TAYMAZ**

QU4TRO Strategies International Inc.  
Öngörü Mimarı ve  
AEGIS Platformu Yaratıcısı

# Strateji, Risk ve Uyum: Aynı Hastalığın Üç Ayrı Doktoru

***Yönetim kurulları zemine değil semptomlara bakıyorsa, stratejik kararlarını neyin üzerine inşa ediyorlar? Zeminin değiştiği bir dünyada asıl ihtiyaç, strateji, risk ve uyumu aynı yapısal gerçeklik içinde yeniden düşünmek.***

Geçtiğimiz yıl bir sanayi grubunun yönetim kurulu toplantısında bulunduğum sırada risk komitesi raporu tartışıldı. Beş büyük risk sıralanmıştı: kur volatilitesi, hammadde fiyatları, siber güvenlik, regülasyon değişiklikleri ve yetenek kaybı. Rapor profesyoneldi, metrikleri netti, önerileri somuttu. Ancak bu beş riskin neden aynı anda, aynı yönde ve giderek artan bir şiddetle tezahür ettiğini açıklayan yapısal bir hesaplama mevcut değildi. Her risk kendi başına bir satır kalemi olarak ele alınıyordu. Oysa tümü aynı kök nedenin farklı yüzeyleriydi: küresel ekonomik sistemin

yeniden yapılandırılması. Risk listesini değil, o listeyi oluşturan zihniyeti sorguladığımda toplantıda kısa bir sessizlik oluştu. Soru tanıdıktı ama cevap hazır değildi; Yönetim kurulları zemine değil semptomlara bakıyorsa, stratejik kararlarını neyin üzerine inşa ediyorlar?

## **Üç Fonksiyon, Bir Kör Nokta**

Kurumsal yönetimin mevcut mimarisini strateji, risk ve uyumu birbirinden bağımsız üç fonksiyon olarak örgütlemektedir. Strateji büyüme fırsatlarını değerlendirir, risk tehdit

envanteri oluşturur, uyum ise regülatif çerçeveye uygunluğu denetler. Bu ayrışmanın tarihsel bir bağlamı vardır. Hepsi entegre küresel piyasaların görece istikrarlı olduğu dönemde şekillenmiştir. O dönemde ticaret koridorları açıktı, sermaye serbestçe dolaşıyordu, regülasyon çerçeveleri birbirine yakınsıyordu. Hatta üç ayrı merceğin üç ayrı ekip tarafından yönetilmesi işlevseldi. Zira, zemin sabitti ve üç fonksiyonun kesişim noktaları sınırlıydı.

Fakat o zemin artık sabit olmaktan çıkmıştır. İçinden geçtiğimiz dönem, entegre küresel düzenin yerini etki alanlarına bıraktığı bir yapısal geçiş dönemidir. Ticaret koridorları ekonomik rasyonelden uzaklaşmakta, teknoloji transferi güç unsuru olarak kullanılmakta, enerji arzı jeoekonomik bir kaldıraç haline gelmekte, sermaye akışları yeni filtrelerden geçmekte ve regülatif çerçeveler birbiriyle çelişen yetki alanları yaratmaktadır. Sonuç olarak bu beş yapısal ayrışma vektörü birbirini beslemekte, hızlandırmakta ve birlikte hareket etmektedir. Hiçbiri tek başına bir "risk kalemi" olarak yönetilemez.

“

***Yönetim kurulları artık riskleri değil, risk üreten yapısal gerçekliği okumak zorundadır; aksi halde alınan her karar, farkında olmadan eski bir dünyanın varsayımlarına dayanır.***

”

Zira mesele tekil tehditler değil, tehdit üretme kapasitesine sahip olan zeminin kendisinin dönüşmesidir.

### Strateji Yapısal Hesaplama Olmadan Kördür

Bu gerçekliğin kurumsal yönetim açısından somut bir sonucu bulunmaktadır: strateji, risk ve uyumu ayrı ayrı yönetmek, aynı hastalığın üç semptomunu üç ayrı doktora götürmeye benzer. Her doktor kendi alanında doğru teşhis koyabilir, ancak hiçbiri hastalığın kendisini göremez.

Strateji boyutunu ele alalım. Bir şirketin beş yıllık büyüme planı hangi varsayımlara dayanmaktadır? Sermayeye erişimin süreceğine mi? Belirli pazarlara girişin açık kalacağına mı? Teknoloji ortaklarıyla ilişkilerin kesintiye uğramayacağına mı? Tedarik zincirlerinin mevcut coğrafi yapısının korunacağına mı? Bunların her biri yapısal ayrışma vektörlerinin doğrudan etki alanındadır. Ne var ki stratejik planların büyük çoğunluğu bu varsayımları sabit kabul etmektedir. Bir şirket Avrupa'ya ihracat stratejisi kurarken, o koridorun üzerine inşa edildiği ticaret mimarisinin yeniden yazıldığını görmezden geliyorsa, strateji değil varsayım yönetiyor demektir."

Risk tarafında benzer bir kör nokta mevcuttur. Geleneksel risk matrisleri olasılık ve etki üzerinden çalışır. Yapısal çözülme ise olasılık hesabına sığmayan bir dinamik yaratır çünkü mesele münferit bir olayın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği değil, olayların içinde gerçekleştiği düzenin kendisinin dönüşmesidir. Bir ülkedeki regülasyon değişikliği münferit bir risktir; o değişikliğin arkasındaki jeo-ekonomik yeniden dizilim ise yapısal bir dönüşümdür. İlkini risk matrisiyle yönetmek mümkündür, ikinciyi ise mevcut araç seti ile yönetmek mümkün değildir, zira ikincisi matrisin kendisini geçersiz kılar. Risk yönetimi, üzerinde durduğu zemini sorgulamadığı sürece kontrol değil konfor sağlar. Uyum ise belki de en paradoksal konumdadır. Mevcut regülatif çerçeveler büyük ölçüde entegre

küresel düzen için yazılmıştır. Birden fazla yetki alanında faaliyet gösteren şirketler, bu çerçevelerin birbiriyle çeliştiği noktalarla giderek daha sık karşılaşmaktadır. Bir yetki alanında uyum sağlamak, diğerinde ihlal anlamına gelebilmektedir. Daha da önemlisi, uyumun kendisinin risk haline gelebildiği bir dönemde olduğumuzu söylemek mümkündür. Bazı uyum setlerini uygulamak, başka bir uyum seti ele alındığında şirketi yapısal olarak açmaz bir pozisyona kitleyebilmektedir.

Düne kadar en iyi uygulama kabul edilen bir uyum standardı, bugün rekabet dezavantajı yaratacak bir bağımlılık haline dönüşebilmektedir. Uyum fonksiyonunun yalnızca "kurallara uyuyor muyuz?" sorusunu değil, "bu kurallar hangi düzen için yazıldı ve o düzen hâlâ geçerli mi?" sorusunu da sorması gereken bir eşikteyiz.

mina gelir. Teşhis ortak olduğunda tedavi de bütünsel olur.

Bu ihtiyaç yıllardır üzerinde çalıştığımız bir sorudur. Karar vericilerin, yönetim kurullarının, üst yönetimlerin ve yatırım komitelerinin yapısal gerçekliği sistematik olarak okuyabilecekleri, strateji-risk-uyum üçlüsünü aynı analitik zemin üzerinde değerlendirebilecekleri bir çerçeve ihtiyacı. Bu ihtiyaç, etki alanları çağında karar vericilere yapısal zekâ sağlayan bir analitik altyapı olan AEGIS platformunun çıkış noktasını oluşturmuştur.

Ancak mesele tek bir platformdan ibaret değildir. Asıl mesele, yönetim kurullarının yapısal okuryazarlığı bir uzmanlık alanı ya da bir lüks olarak değil, temel bir yönetim sorumluluğu olarak benimsemesidir. Kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve



**Geleceğin yönetim kurulları için mesele artık daha iyi karar almak değil; aynı gerçeği birlikte görebilmektir.**



### Yeniden Tasarımın Başlangıç Noktası

Yeniden tasarımın başlangıç noktası ele alındığında, kurumsal gündemin merkezine yerleşen soru artık nettir: strateji, risk ve uyumun yeniden tasarımı. Peki bu yeniden tasarım neyi gerektirmektedir? Başlangıç noktası, bu üç fonksiyonu ortak bir yapısal zemin üzerinde birleştirmektir. Stratejiyi yapısal gerçekliğe bağlamak, riski ayrışma vektörleri üzerinden okumak ve uyumu dinamik bir yapısal çerçeveye değerlendirmek. Bu, üç ayrı doktoru aynı konsültasyona sokmak değil, üçünün de aynı hastalığı görmesini sağlayacak bir görüntüleme teknolojisi geliştirmek anla-

sorumluluk evrensel ve zamansızdır. Ancak bu ilkelerin uygulandığı dünya zamansız değildir. O dünya kırılmakta, yeniden şekillenmekte ve yeni kurallar yazmaktadır.

Bu ilkeleri bugünün yapısal gerçekliğine bağlamak, stratejiyi, riski ve uyumu aynı yapısal okuma üzerinde yeniden tasarlamak, bu neslin yönetim kurullarının en kritik görevidir.



Halil AKSU

Digitopia &amp; TRAI Kurucu &amp; CEO

# Yönetim Kurulları İçin Şimdi Yapay Zeka Zamanı

**Yapay zeka artık ayrı bir teknoloji gündemi değil; büyüme, verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti ve inovasyon hedeflerini hızlandıran stratejik bir dönüşüm alanı. Yönetim kurulları için asıl mesele, bu dönüşümü yalnızca izlemek değil; kurum kültürüne güçlü biçimde entegre edebilmektir.**

Yapay zeka artık uzaktan izlenecek bir teknoloji dalgası değil; şirketlerin rekabet gücünü, büyüme potansiyelini, karar alma kalitesini ve kurumsal dayanıklılığını yeniden tanımlayan tarihi bir dönüşüm alanı. Bu nedenle bugün yönetim kurullarının önünde duran soru, yapay zekayı takip edip etmemek değildir. Asıl soru şudur: Bu dönüşümün neresinde duracağız, ne kadar cesur davranacağız ve kurumumuzu ne kadar bilinçli biçimde geleceğe taşıyacağız?

Yapay zekanın etkisi, yalnızca teknoloji ekiplerini ilgilendiren dar bir alanla sınırlı değil. Ekonomik dengeleri, küresel rekabeti, iş yapış biçimlerini, eğitim sistemlerini ve iş gücü piyasalarını dönüştüren bir çağ değişiminden söz ediyoruz. Bu nedenle yapay zeka konusu artık yalnızca BT ya da inovasyon ekiplerine bırakılmaz. Yönetim kurullarının, üst düzey yöneticilerin ve liderlik kadrolarının doğrudan sahiplenmesi gereken stratejik bir başlıkla karşı karşıyayız.

## Büyük Resmi Görmek

Yönetim kurulları yapay zekayı yalnızca yeni araçlar, modeller ya da uygulamalar üzerinden değil; global,

jeopolitik ve toplumsal boyutlarıyla birlikte değerlendirmelidir. Çünkü burada sadece yeni bir teknoloji değil, yeni bir güç dengesi oluşuyor. Bu dönüşümü küçümsemek kadar, her gelişmeyi abartmak da yanıltıcıdır. İhtiyacımız olan şey, abartısız bir heyecan ve sağduyulu bir cesarettir.

Kısa vadede verimlilik artışı, maliyet avantajı, hız ve daha iyi müşteri deneyimi gibi somut faydalar görülebilir. Ancak asıl kritik alan orta ve uzun vadedir.

Önümüzdeki birkaç yıl içinde yeni iş modelleri doğacak, sektör sınırları



**Önümüzdeki dönemin kazananları, yapay zekayı sadece konuşanlar değil; onu kurum kültürüne ve karar mekanizmalarına entegre edenler olacaktır.**



Dünyadaki gelişmeleri doğru okuyabilen, bunların kendi kurumuna etkilerini tartışabilen ve içeride farkındalık oluşturabilen yönetim kurulları, bu yeni çağın kazananları arasında olacaktır.

## Ufkun Ötesine Bakmak

Yapay zekanın etkisini yalnızca bugünün operasyonel kazanımlarıyla değerlendirmek büyük hata olur.

ları bulanıklaşacak, bugünün güçlü oyuncularını zorlanabilecek ve daha çevik kurumlar beklenmedik sıçramalar yapabilecektir. Bu yüzden yönetim kurullarının kendilerine yalnızca “Bu yıl ne kazanırız?” sorusunu değil, “Bu teknoloji sektörümüzü, müşterimizi ve rekabet alanımızı nasıl değiştirir?” sorusunu da sorması gerekir.

### Stratejiye Yön Vermek

Her kurum yapay zeka yolculuğuna aynı noktadan başlamıyor. Kimi kurumun verisi güçlü ama organizasyonu hazır değil. Kimi kurumun vizyonu var ama yol haritası yok.

Kimi kurum birçok deneme yapıyor ama bunları stratejik değere dönüştüremiyor. Bu nedenle ilk ihtiyaç, hevesli denemeler değil; kurumsal olgunluğun net biçimde görülmesidir.

Yönetim kurullarının burada önemli bir rolü vardır. Öncelikle kurumun yapay zeka olgunluğu ölçülmelidir: Veri altyapısı ne durumda? Süreçler ne kadar dijital? Liderlik ekibi ve çalışanlar ne kadar hazır? Hangi alanlarda hızlı kazanım mümkün, hangi alanlarda daha derin dönüşüm gerekiyor? Bu sorulara verilen net yanıtlar, doğru stratejinin temelini oluşturur.

Sonrasında yapay zeka stratejisi, şirketin ticari ve stratejik hedefleriyle doğrudan ilişkilendirilmelidir. Yapay zeka ayrı bir gündem değil; büyüme, verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti ve inovasyon hedeflerinin hızlandırıcısı olmalıdır.

### Karar Kalitesini Yükseltmek

Yapay zekanın en güçlü katkılarından biri, stratejik yönetimin kalitesini artırmasıdır. Bilgiye dayalı karar mekanizmaları, derin analizler, daha tutarlı öngörüler, tahminlemeler, alternatif senaryolar, simülasyonlu bütçeler ve finansal modellemeler artık geleceğin değil, bugünün ihtiyacıdır.

Belirsizliğin arttığı bir dünyada sadece geçmiş raporlara bakarak yön bulmak yeterli değildir. Yönetim kurulları sezgiyi dışlamadan, onu veriyle güçlendirerek daha yüksek kaliteli bir karar kültürü oluşturabilir. Fark yaratacak olan, yalnızca daha çok veri toplamak değil; o veriden zamanında, doğru ve uygulanabilir içgörüyü üretebilmektir.

### Hafızayı Güce Dönüştürmek

Her kurumun içinde büyük bir bilgi hazinesi vardır: geçmiş projeler, müşteri deneyimleri, saha bilgileri, teklif mantıkları, öğrenilmiş dersler, teknik



uzmanlıklar. Ancak bu değerli birikim çoğu zaman dağınık halde bulunur. Üretken yapay zeka, bu dağınık bilgiyi anlamlı, erişilebilir ve güvenli bir kurumsal hafızaya dönüştürmek için olağanüstü bir fırsat sunuyor.

TRAI ekosisteminde gördüğümüz en umut verici alanlardan biri de budur. Şirketler, kendi bilgi birikimlerini yalnızca arşivlemekle kalmıyor; çalışanlarının aktif kullanımına açan akıllı sistemlere dönüştürüyor. Böylece bilgi birkaç kişinin üzerinde duran kırılgan bir güç olmaktan çıkıp kurumun tamamına yayılan bir çarpan etkisine dönüşüyor.

### Ajan Çağı Başlıyor

Bugün yapay zekadaki en heyecan verici eşiklerden biri, ajan tabanlı çözümlerdir. Artık yalnızca sorulara yanıt veren sistemlerden değil; veri toplayan, analiz yapan, öneri geliştiren, süreç yürüten ve diğer sistemlerle koordinasyon içinde çalışabilen dijital ajanlardan söz ediyoruz.

Önümüzdeki dönemde şirketlerin içinde satış ajanları, finans ajanları, insan kaynakları ajanları, müşteri deneyimi ajanları ve yönetim destek ajanları görmeye başlayacağız. TRAI ekosisteminde bunun ilk güçlü örneklerini şimdiden görüyoruz. Buradaki mesele teknoloji merakı değil; sürdürülebilir değer yaratımıdır.

Yönetim kurullarının bugünden sorması gereken soru şudur: Biz bu yeni çalışma modelini hangi alanlarda, hangi önceliklerle ve hangi hızla hayata geçireceğiz?

### İnsanı Merkeze Almak

Tüm bu dönüşümün merkezinde yine insan var. Yapay zeka dönüşümü, özünde bir teknoloji projesi değil; liderlik, kültür ve yetkinlik dönüşümüdür. Yöneticilerin yeni karar verme biçimlerine alışması, çalışanların yeni beceriler geliştirmesi ve ekiplerin yapay zekayla birlikte çalışmayı öğrenmesi gerekiyor.

Bugün yönetim kurullarının önünde tarihi bir sorumluluk var. Görev artık sadece denetlemek değil; ufuk açmak, yön tayin etmek, cesaret vermek ve kurumu geleceğe hazırlamaktır. Çünkü yapay zeka artık kapıda değil. Toplantı odasında. Karar masasında. Rekabetin tam merkezinde.

Bekleyenler gelişmeleri izler. Hazırlananlar ise geleceği şekillendirir. Önümüzdeki dönemin kazananları, yapay zekayı konuşanlar değil; onu stratejisine, kültürüne ve karar mekanizmalarına akıllıca entegre eden kurumlar olacaktır. Tam da bu nedenle, şimdi yönetim kurulları için yapay zeka zamanı.



**Av. Zaman ÖZER**

Kıdemli Danışman Avukat  
Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı

## Ticaret Şirketlerinde Geleceğin Yönetim Kurulları

**Yönetim kurullarının sorumluluğu artık sadece alınan kararlarla değil, bu kararların hangi veri, algoritma ve etik çerçeveye şekillendiğiyle de ölçülüyor.**

Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 369. maddesi gereği, yönetim kurulu, kandan ve esas sözleşmeden doğan görevlerini "tedbirli" bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirket menfaatlerini "dürüstlük" kuralına uyarak gözetmekle yükümlüdür.

Yapay zeka ile birlikte yaşanan dijital dönüşüm ve gelişen kurumsal yönetim anlayışı, 2023 yılında güncellenen OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne<sup>1</sup> de yansımıştır.

Dünyada 4. sanayi devriminde (Endüstri 4.0), akıllı fabrikalar, nesnelerin interneti, siber-fiziksel sistemler, büyük veri, yapay zeka, öğrenen robotlar, sanal gerçeklik, 3 boyutlu yazıcılar ve bulut teknolojileri gibi ileri teknolojilerin entegrasyonu, otomasyon odaklı üretim devri başlamış, 5. sanayi devrimine (Endüstri 5.0) geçilmesiyle birlikte, insan merkezli, sürdürülebilir ve dirençli

bir üretim yaklaşımı öne çıkmıştır. Bu dönüşüm süreci, sadece teknolojik altyapının yenilenmesini değil, aynı zamanda şirketlerin tüm paydaşları (çalışanlar, yatırımcılar, kamu kurumları, toplum) ile uyum içinde, sürdürülebilir ve insan merkezli bir yaklaşımla, sulh içinde yönetilmesini de gerektirmektedir.

Şirketlerin finansmana ulaşmalarında, mal/hizmet tedarik zincirinde yer alabilmelerinde belirleyici olabilen sürdürülebilirlik, çeşitlilik, kapsayıcılık, sosyal sorumluluk, ESG (çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim), EHS (çevre, sağlık ve güvenlik), etik ve yasal mevzuata uyum programları, risk yönetimi ve siber güvenlik, veri yönetimi ve gizliliği, algoritmik adalet gibi pek çok konu, önemli mevzuat değişikliklerini de beraberinde getirmiş ve "tedbirli" bir yöneticiden beklenen özenin kapsamını da genişletmiştir.

Geleceğin yönetim kurullarından beklenen performans, artık sadece kar maksimizasyonu yaratmaları değil, dijital dönüşümün getirmekte olduğu paradigmatları<sup>2</sup> da yöneterek, etik ticaret ve kurumsal yönetim anlayışı içinde tüm paydaşlar için değer yaratmalarıdır.

Bu gelişmeler, yönetim kurullarının yapısını, yetkinlik bileşimini, çeşitliliğini, bağımsızlığını, hesap verebilirliğini ve uzun vadeli değer üretme sorumluluğunu etkilediği gibi kurul üyelerinin taşıması gereken liderlik becerileri, yetkinlik ve vasıflara ilişkin beklenti ve talepleri de artırmaktadır ve TTK'nın 553. Maddesi'nde düzenlenen "kusur" sorumluluğunu da derinleştirmektedir.

Dijitalleşme ile birlikte, geleneksel karar alma mekanizmaları yerini daha çok veri, algoritma ve yapay zekâ destekli karar alma süreçlerine

<sup>1</sup> İlkelerin Türkçe çevirisine, aşağıdaki bağlantı adresinden erişmek mümkündür (Erişim Tarihi: 10.04.2026); <https://doi.org/10.1787/0a2f2c8a-tr>

<sup>2</sup> Öztürk, B. (ed) (2025). "Dijital Çağda Yönetim Bilimi: Yeni Paradigmalar", Özgür Yayınları, söz konusu esere, aşağıdaki bağlantı adresinden erişmek mümkündür (Erişim Tarihi:10.04.2026); <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1071>



birakırken, veri güvenliği ve mahremiyetinin yanı sıra, algoritmaların hangi etik ilkeler doğrultusunda tasarlandığı, kullanıldığı ve denetlendiği hususları, özellikle “kusur” sorumluluğunun çerçevesinin belirlenmesinde öne çıkan konulardır.

Avrupa Birliği’nde yapay zekâ sistemlerini risk seviyelerine göre sınıflandırarak, kapsamlı hukuki, cezai ve idari sorumluluklar getiren Yapay Zekâ Yasası<sup>3</sup>, 01 Ağustos 2024 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Ülkemizde ise ilk Yapay Zekâ Kanun Teklifi, 24 Haziran 2024 tarihinde, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına sunulmuştur ve halen Komisyon incelemesindedir.<sup>4</sup>

Bununla birlikte, dijital teknolojilerin, şirketlerin iç ve bağımsız denetimi ve kamu denetiminde kullanılmasıyla birlikte, insan kaynaklı hataların minimize edilmesi, analizlerin kapsam ve derinliğinin artırılması, dijital kayıt ve defterlerin gerçek zamanlı karşılaştırılarak doğrulanması, yüksek riskli işlemlerin belirlenmesi, denetim süreçlerinin objektif ve adil yürütülerek, şeffaflık düzeylerinin yükseltilmesi gibi pek çok fayda sağlanmaktadır.<sup>5</sup>

Dijital teknolojilere dayalı denetimler sayesinde, şirket yönetim kurullarının TTK’nın 375. maddesinde düzenlenen devredilemez görev ve yetkilerini, “tedbirli” bir yöneticinin özeniyne yerine getirip getirmediği, yıllık faaliyet raporu ve finansal tabloların, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik raporlarının, bağlı ve hakim şirket raporlarının ve transfer fiyatlandırması raporlarının, gerçeği dürüst, as-

netim ve sürdürülebilirlik alanlarındakiler de dahil olmak üzere, şirket hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirebildiklerini, maruz kaldıkları risklerin yönetiminde gösterdikleri performansını inceleme ve karşılaştırma imkanı da vermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’da Kurumsal yatırımcıların, vekalet danışmanlığı (proxy advisory)

“

**Yönetim kurullarının sorumluluğu artık sadece alınan kararlarla değil, bu kararların hangi veri, algoritma ve etik çerçeveye şekillendiğiyle de ölçülüyor.**

”

lına sadık, eksiksiz, şeffaf ve güvenilir yansıtıp yansıtmadığı hususlarının, artık veriye dayalı analiz edilebilmesi mümkün olduğundan, kurul üyelerinin hesap verme yükümlülükleri de daha keskin hale gelmiştir.

Özellikle aynı sektörde ve/veya aynı mal/hizmet tedarik zinciri içinde faaliyet gösteren halka açık şirketlerin yayınladıkları raporlar ve finansal tablolar, çağın değişimine ne ölçüde uyum sağladıklarını, kurumsal yö-

netim hizmeti sunan şirketlerin de yönlendirmesi ile bilgi asimetrisini aşması ve “gözetim” (stewardship) sorumluluğunu daha etkin yerine getirmesi, aktivist pay sahiplerinin taleplerini daha yüksek sesle dile getirmeye başlaması, ülkemizde ise pay sahiplerinin TTK’nın 437. ve 438. maddelerinin kendilerine tanıdığı “bilgi alma ve inceleme” ve “özel denetim” isteme haklarını daha etkin kullanmaya başlaması, azınlık pay sahiplerinin açtıkları “özel denetçi” talepli dava-

<sup>3</sup> Artificial Intelligence Act (Regulation (EU) 2024/1689), İngilizce metne, aşağıdaki bağlantı adresinden erişmek mümkündür (Erişim Tarihi:12.04.2026); [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L\\_202401689](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689)

<sup>4</sup> Yapay Zekâ Kanun Teklifi, 28. Dönem 2. Yasama Yılı, Esas No: 2/2234, söz konusu kanun teklifine, aşağıdaki bağlantı adresinden erişmek mümkündür (Erişim Tarihi:10.04.2026); <https://www.tbmm.gov.tr/Yasama/KanunTeklifi/e21539a0-888a-4500-81be-01904a918c53>

<sup>5</sup> Kaplan Dönmez, F.K. (2025), “Vergi Denetiminde Yapay Zekânın Rolü ve Uygulama Alanları”, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 10(2), 3. (Erişim Tarihi:10.04.2026); <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/5160950>



lar, pay sahiplerinin, başta yönetim kurulu olmak üzere, şirketin üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini aktif bir şekilde sorgulamak ve denetlemek konusunda giderek güçlenen istek ve davranışlarını göstermektedir.

Endüstri 4.0'dan 5.0'a geçiş ile birlikte, yönetim kurullarından beklentiler ağırlaştığı halde, yapılan araştırmalar, şirketlerin yönetim kurullarının yapısını ve işleyişini güçlendirmekte taleplerin gerisinde kaldığını göstermektedir.

Sabancı Üniversitesi ve TKYD'nin iş birliği ve Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun sağladığı veriler ile hazırlanan "Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024"<sup>6</sup>, BIST 100 şirketlerinin, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum oranının %84 seviyesinde seyrettiğini belirtmekle birlikte, yapısal dönüşüm gerektiren temel başlıklarda, bir uyum direncinin görüldüğünü, en düşük uyum oranının ise Yönetim Kurulu bölümünde olduğunu ortaya koymuştur. Rapor'da, yönetim kurullarında yetenek çeşitliliği,

“

**Gelecekte güçlü yönetim kurulları; teknoloji okuryazarlığını, hukuki özeni ve stratejik öngörüü bir araya getirerek, belirsizlik içinde yön bulabilen ve güven inşa eden yapılar olacak.**

”

kadın üye temsili, icracı ve icracı olmayan üyeler arasında denge, komitelerin etkin çalışmasına ilişkin bazı göstergelerde ilerlemeler olmakla birlikte, daha kapsayıcı ve stratejik bir yönetim kurulu yaklaşımının yaygınlaştırılmasının giderek daha kritik hale geldiğine işaret edilmektedir.

Şirketlerin, gelecekteki yönetim kurullarına ve üst düzey yönetimine gerekli insan kaynağını hazırlamak ve yaşam boyu öğrenim kültürünü daim kılmak için üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, kamu ve iş dünyası arasında giderek gelişen, çok paydaşlı ekosistemin içinde yer almaları ve dijital çağda ve küresel tedarik zincirlerinde rekabetçi kalabilmek için

entelektüel sermayelerine yatırım yapmaları önem arz etmektedir.

TKYD tarafından düzenlenen "Yönetim Kurulu Üyeliği Sertifika Programı", yönetim kurulu üyeleri, üye adayları, üst düzey yöneticiler ve şirket ortaklarına; farklı sektörlerden eğitmenler ve şirket yöneticileriyle bir araya gelerek bu ekosistemin parçası olma fırsatı sunmaktadır. Katılımcılar, eğitim modülleri ile vaka ve simülasyon çalışmalarının yanı sıra deneyim paylaşımı sayesinde yetkinliklerini geliştirme imkânı bulmaktadır. Program, aynı zamanda kurumsal yönetim gönüllülerini bir araya getirerek TKYD Ailesi'nin büyümesine katkı sağlamaktadır.

<sup>6</sup> Söz konusu Rapor'a aşağıdaki bağlantı adresinden erişmek mümkündür (Erişim Tarihi:10.04.2026); [https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2025/12/Kurumsal\\_Yonetim\\_Degerlendirme\\_Raporu\\_2024\\_web.pdf](https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2025/12/Kurumsal_Yonetim_Degerlendirme_Raporu_2024_web.pdf)



## TKYD Rehber Yayınları

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



**Murat YEŞİLDERE***Egon Zehnder Yönetici Ortağı*

## Şirketlerde Yataylaşma: Çevikliğin Bedeli mi, Geleceğin Zorunluluğu mu?

***Yataylaşma iş dünyasında geçici bir trend değil, kalıcı bir dönüşümün parçası. Ancak bu dönüşümün başarısı, yalnızca organizasyonel katmanların azaltılmasıyla değil, bu yeni yapının nasıl yönetildiği ile belirlenecek.***

Son yıllarda organizasyon yapılarında dikkat çekici bir dönüşüm yaşanıyor. Özellikle son üç yılda, iş dünyasında gözlemlenen en belirgin eğilimlerden biri “yataylaşma”. Bu dönüşüm yalnızca organizasyon şemalarının sadeleşmesiyle sınırlı değil; aynı zamanda liderlik anlayışından kariyer yollarına, çalışan deneyiminden kurum kültürüne kadar geniş bir etki alanı yaratıyor.

Bugün birçok şirkette orta kademe yöneticilik rollerinin giderek azaldığını görüyoruz. Satış müdürü, operasyon müdürü ya da pazarlama müdürü gibi geleneksel fonksiyonel liderlik pozisyonları artık eskisi kadar yaygın değil. Şirketler, yeni bir katman eklemek yerine, üst yönetim ile sahadaki ekipler arasında daha doğrudan bir temas kurmayı tercih ediyor. Bu yaklaşımın temelinde ise daha yalın, daha hızlı ve daha çevik organizasyonlar yaratma hedefi yatıyor.

Kısa vadede bu stratejinin sağladığı avantajlar oldukça net: Daha düşük maliyetler, daha hızlı karar alma süreçleri ve pazar dinamiklerine daha çevik yanıt verebilme kabiliyeti.

Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, organizasyonel hız ciddi bir fark yaratabiliyor. İdari ve operasyonel giderlerin azalması da şirketlere finansal anlamda önemli bir esneklik sağlıyor.

Ancak bu dönüşümün görünmeyen yüzünde, dikkatle yönetilmesi gereken önemli riskler bulunuyor.

Orta kademe yöneticiler açısından bakıldığında, tablo oldukça karmaşık. Birçok pozisyonun ortadan kalkması, kariyer basamaklarının

daralmasına yol açıyor. Terfi olanaklarının sınırlanması, özellikle yüksek potansiyele sahip çalışanlar için motivasyon kaybı yaratabiliyor. Mevcut yöneticiler ise artık daha geniş ekiplerden ve daha karmaşık süreçlerden sorumlu hale geliyor. Geçmişte bir yöneticinin doğrudan yönettiği kişi sayısı 7-8 civarındayken, bugün bu rakamın bazı organizasyonlarda 15-18'e kadar çıktığını görüyoruz. Bu durum yalnızca iş yükünün artması anlamına gelmiyor; aynı zamanda rol tanımlarının bulanıklaşmasına ve yönetsel etkinliğin zayıflamasına da



***Gelecekte kazanan şirketler; hız ve maliyet avantajını korurken, aynı zamanda liderlik gelişimini, çalışan deneyimini ve kurum kültürünü ihmal etmeyenler olacak. Çünkü gerçek rekabet avantajı, sadece daha yalın olmakta değil; daha bilinçli ve dengeli bir yapı kurabilmekte yatıyor.***



neden olabiliyor. Yönetici başına düşen çalışan sayısının artması, özellikle genç yetenekler için rehberlik ve gelişim fırsatlarının azalmasına yol açabiliyor. Bu da çalışan bağlılığı ve kurumsal aidiyet üzerinde olumsuz bir etki yaratıyor.

Yataylaşmanın bir diğer kritik etkisi ise liderlik gelişimi ve yedekleme (succession) süreçlerinde ortaya çıkıyor. Orta kademe pozisyonların azalması, geleceğin liderlerini yetiştirecek doğal gelişim alanlarının daralmasına neden oluyor. Bu durum, uzun vadede organizasyonlarda liderlik boşluğu riskini beraberinde getiriyor. Hedef yetiştirme mekanizmalarının zayıflaması, sürdürülebilir büyüme açısından ciddi bir tehdit oluşturabilir.

Öte yandan, artan sorumluluk ve belirsizlik, çalışanlar üzerinde psikolojik baskıyı da artırıyor. Hem zihinsel hem de fiziksel tükenmişlik, yatay organizasyonların sık karşılaşılan yan etkilerinden biri haline gelmiş durumda. Özellikle sınırları net çizilmemiş roller, çalışanların "her işe yetişme" baskısı hissetmesine neden olabiliyor.

Bu dönüşümün kuşaklar üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemeli. Özellikle Z kuşağı ve yeni nesil çalışanlar, geleneksel unvan odaklı kariyer anlayışından uzaklaşmış olsalar da, tamamen belirsiz ve sınırlı kariyer yolları da cazip bulunmuyor. Etki yaratma arzusu güçlü olan bu kitle için, ilerleme ve gelişim fırsatlarının görünür olması büyük önem taşıyor. Yataylaşma, doğru kurgulanmadığında bu beklentiyle çelişebiliyor.

Öncelikle, liderlik gelişim modelleri yeniden tasarlanmalı. Geleneksel "yönetici" tanımı yerine, proje bazlı liderlik, etki alanı geniş rolleri ve çapraz fonksiyonel deneyimleri içeren yeni kariyer yolları oluşturulmalı.

Aynı zamanda performans ve ödüllendirme sistemleri de bu yeni yapıya uygun hale getirilmeli. Daha geniş ekipleri yöneten liderlerin üzerindeki yük ve sorumluluk dikkate alınarak,

“

***Yataylaşma bir sadeleşme değil, yeniden tasarım sürecidir. Başarı; yetki devri, hesap verebilirlik ve gelişim alanlarının aynı anda kurgulanmasına bağlıdır.***

”

#### **Peki bu noktada İK'nın rolü ne olmalı?**

Yataylaşma sadece organizasyon şemasında yapılan bir sadeleşme olarak ele alınırsa, kısa vadeli kazanımların ötesine geçmek zorlaşır. Bu nedenle İK fonksiyonlarının bu dönüşümü bütüncül bir bakış açısıyla ele alması gerekiyor.

destek mekanizmaları güçlendirilmeli. Mentorluk ve koçluk programları, özellikle genç çalışanların gelişimini desteklemek adına kritik bir araç olarak konumlandırılmalı.

Bugünün dünyasında artık sadece ekip yönetebilen değil; stratejik düşünebilen, değişim projelerine liderlik edebilen ve dijital yetkinlikleri güçlü yöneticilere ihtiyaç var. Bu nedenle orta kademe yöneticilerin de kendilerini yeniden konumlandırmaları gerekiyor. Bu dönemi bir "rol kaybı" olarak değil, bir "dönüşüm liderliği" fırsatı olarak görmek, kariyerlerini sürdürülebilir kılmamanın anahtarı olabilir.

Sonuç olarak, yataylaşma iş dünyasında geçici bir trend değil, kalıcı bir dönüşümün parçası. Ancak bu dönüşümün başarısı, yalnızca organizasyonel katmanların azaltılmasıyla değil, bu yeni yapının nasıl yönetildiğiyle belirlenecek. Gelecekte kazanan şirketler; hız ve maliyet avantajını korurken, aynı zamanda liderlik gelişimini, çalışan deneyimini ve kurum kültürünü ihmal etmeyenler olacak. Çünkü gerçek rekabet avantajı, sadece daha yalın olmakta değil; daha bilinçli ve dengeli bir yapı kurabilmekte yatıyor.





**Av. Dr. Umut KOLCUOĞLU**

*Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı Hukuk Bürosu,  
Yönetici Ortak*

## Jeopolitik Belirsizlik Çağında Yönetim Kurulu

***Günümüz şirketleri için belirsizlik artık istisnai bir durum olmaktan çıkmış; stratejik, operasyonel, teknolojik ve jeopolitik boyutlarının aynı anda değerlendirilmesi gereken sürekli bir gerçeklik haline gelmiştir.***

Günümüzde küresel ekonomi, eş zamanlı ve birbirini tetikleyen kriz ve kırılmalarla şekilleniyor. Teknoloji rekabeti, ticaret savaşları, bölgesel çatışmalar, yaptırımlar ve yapay zekâ kaynaklı dönüşümler; klasik risk kategorilerinin ötesine geçerek, sınırları belirsiz bir “polycrisis” düzeni yaratıyor. Bu yeni düzende sorun risklerin artması değil, riskin yerini giderek ölçülemeyen bir belirsizliğe bırakmasıdır. Dolayısıyla belirsizlik, günümüz şirketleri için artık istisnai bir durum olmaktan çıkmış, stratejik, operasyonel, teknolojik ve jeopolitik boyutlarının aynı anda değerlendirilmesi gereken sürekli bir gerçeklik haline gelmiştir.

### **Türkiye’deki Katmanlı Belirsizlik**

Türkiye, bu belirsizliğin merkezinde konumlanmaktadır. Doğu ile Batı arasında bir köprü olması şirketler için önemli fırsatlar yaratırken, aynı zamanda bölgesel çatışmalar ve yaptırım rejimlerinin kesişim noktasında yer alması riskler doğurmaktadır. Ulusal düzeyde ise sermaye hareketlerine ilişkin mevzuatın, vergi politikalarının, idari karar ve uygulamaların sıklıkla değişmesi; finansal belirsizlik ve hukuki öngörülemesizliğin de dâhil olduğu çok katmanlı riskleri beraberinde getirmektedir.

Bu çift yönlü gerçeklik, şirket yönetim kurullarını kritik bir sorumlulukla

karşı karşıya bırakmaktadır; yönetim kurulunun görevi artık yalnızca riskleri yönetmek değil, belirsizlik içinde doğru yönü bulabilmektir. Buna karşın Türkiye’de birçok yönetim kurulu hâlâ nispeten öngörülebilir bir dünya düzeni varsayımıyla yapılandırılmaktadır. Oysa küresel gelişmeler, artık yönetim kurulu ajandasını doğrudan şekillendirmekte; şirketlerin stratejik yönelimlerini anlık olarak etkileyebilmektedir. Bu durum, yönetim kurullarını yalnızca riskleri sınıflandırmaya değil, birbiriyle etkileşim halinde olan farklı belirsizlik katmanlarını birlikte değerlendirmeye zorlamaktadır.

### **Geleneksel Risk Yönetimi Neden Yetmiyor?**

Geleneksel yönetim anlayışında yönetim kurulu, stratejiyi onaylayan, performansı izleyen ve risk çerçevesini gözetten bir üst gözetim organı olarak konumlanmaktadır. Bu model, iş ortamının görece istikrarlı olduğu dönemlerde elbette işlevseldir. Ancak belirsizlik kalıcı hale geldiğinde, yönetim kurulunun rolünü yalnızca denetim ve gözetimle sınırlaması, şirketin değişen koşullara uyum kapasitesini zayıflatabilir; bu da orta ve



***Belirsizlik çağında yönetim kurulu, onay makamı değil; şirketin yönünü tayin eden bir pusula olmak zorundadır.***





uzun vadede sürdürülebilirliği tehlikeye atabilir.

Bu noktada Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim kuruluna getirdiği özen yükümlülüğü ile yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerini birlikte değerlendirmek gerekir. Özen yükümlülüğü kapsamında yönetim kurulu üyeleri, görevlerini tedbirli bir yöneticinin göstereceği özenle yerine getirmek ve şirket menfaatlerini dürüstlük kuralı çerçevesinde korumakla yükümlüdür. Bu yükümlülük, pasif

yönetimi sistemlerinin oluşturulması doğrudan yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Bu düzenlemeler dikkate alındığında, kanunun yönetim kurulunu dar bir çerçevenin ötesinde şirketin yönetimi ve organizasyonundan sorumlu aktif bir yönetim organı olarak tanımladığı açıktır. Dolayısıyla; yönetim kurulunun günümüz belirsizlik ortamını sistematik biçimde ele alma sorumluluğu kanuni düzenlemeler çerçevesinde de belirgin hale gelmekte ve "öngörememe" savunmasının sınırları daralmaktadır.

**Belirsizlik yönetiminin temel araçlarından biri senaryo temelli düşünmedir. Yönetim kurulu ajandasında, farklı senaryoların, bu senaryoları tetikleyecek göstergelerle birlikte ele alınması, belirsizliği soyut bir tehdit olmaktan çıkararak ölçülebilir hale getirir.**

bir gözetim görevinin ötesine geçerek şirketin faaliyet alanındaki gelişmeleri izleme, potansiyel risk ve belirsizlikleri değerlendirme ve gerekli tedbirleri zamanında alma sorumluluğunu içerir. Devredilemez görev ve yetkiler çerçevesinde ise şirketin üst düzey yönetiminin gözetimi, organizasyon yapısının kurulması ve risk

#### **Yönetim Kurulunun Değişen Misyonu**

Belirsizliğin kalıcılaştığı bir ortamda yönetim kurulunun rolü köklü biçimde dönüşmektedir. Artık yönetim kurulundan beklenen, yalnızca bir gözetim organı olarak hareket etmesi değil, şirketin yönünü tayin eden ve üst düzey yönetimi bu doğrultuda

konumlandırılan stratejik bir pusula işlevi üstlenmesidir. Bu dönüşüm ise kendiliğinden gerçekleşmez; yönetim kurulunun belirli prensipler çerçevesinde aktif bir yeniden yapılanma sürecine girmesini zorunlu kılar.

Belirsizlik yönetiminin temel araçlarından biri senaryo temelli düşünmedir. Yönetim kurulu ajandasında, farklı senaryoların, bu senaryoları tetikleyecek göstergelerle birlikte ele alınması, belirsizliği soyut bir tehdit olmaktan çıkararak ölçülebilir hale getirir. Bu yaklaşım, yönetim kurulunun yalnızca gerçekleşen olaylara tepki vermesini değil, olası gelişmelere önceden hazırlanmasını sağlar. Jeopolitik belirsizlikler ve uyum başlıklarının düzenli bilgilendirme ve aksiyon takibiyle düzenli olarak yönetim kurulu gündeminde yer alması, belirsizliğin istisnai bir konu değil, sürekli izlenen bir yönetim alanı olarak ele alınmasını sağlar.

Yönetim kurulunun belirlemesi gereken hususlardan bir diğeri ise şirketin jeopolitik risk iştahıdır. Hangi ülke, koridor, müşteri veya tedarikçi profilleriyle çalışılmayacağı; hangi eşikler aşıldığında faaliyetlerin durdurulacağı ya da yeniden değerlendirileceği yönetim kurulu düzeyinde açık biçimde tanımlanmalıdır. Bu çerçeveye, yönetim ekibine bırakılan karar alma alanını belirlerken, kriz anlarında keyfi veya gecikmiş müdahalelerin önüne geçer. Bu bağlamda, alternatif tedarik zincirlerinin oluşturulması, stok ve ikame politikalarının güncelliğinin düzenli olarak değerlendirilmesi, siber güvenlik altyapısının güçlendirilmesi ve sigorta kapsamalarının gözden geçirilmesi önemlidir. Bunun yanı sıra, şirketin kritik sözleşmelerinin değişen jeopolitik koşullar ile yasal ve idari değişiklikler karşısında yeterli esneklik ve koruma mekanizmalarını içerip içermediği periyodik olarak değerlendirilmeli, sözleşmelerdeki risk dağılımı, uyum yükümlülükleri, fiyat uyarılama mekanizmaları ve olağanüstü koşullara ilişkin hükümler alternatif senaryolar ışığında gözden geçirilmelidir.



Ancak bu önlemler tek başına yeterli değildir; belirleyici olan, bu başlıkların yönetim kurulu seviyesinde bütüncül bir stratejiye dönüştürülmesidir.

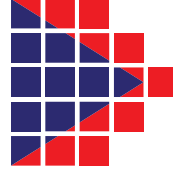
Bu dönüşümün bir diğer önemli ayağı ise yönetim kurulu yapısı ve kültürüdür. Türk hukukunda özellikle sermaye piyasası düzenlemelerinde öngörülen bağımsız üye yapısı ve kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun yapısına ilişkin önemli bir çerçeve sunar. Bu düzenlemelerin doğru bir şekilde pratiğe aktarılması şirketin belirsizlik dönemlerindeki dayanıklılığı açısından önemlidir. Bu kapsamda yönetim kurulu bünyesinde, jeopolitik ve makroekonomik gelişmeleri sürekli izleyen uzman komiteler oluşturulmalı ve bu yapılar sektör uzmanları, ekonomistler, hukukçular ve siber güvenlik uzmanları gibi alanında yetkin kişiler tarafından desteklenmelidir. Bununla birlikte etkin bir yönetim kurulu, yalnızca farklı uzmanlık alanlarını değil; farklı bakış

açılarını, kuşakları ve deneyimleri bir araya getirebilmelidir. Çeşitli senaryoların farklı perspektiflerle sistematik biçimde tartışılabildiği ve varsayımların açıkça sorgulanabildiği bir ortam, kolektif karar kalitesini doğrudan artırır. Aksi halde belirsizlik dönemlerinde en büyük risk, dile getirilmeyen ya da sorgulanmayan varsayımların karar alma sürecini zedelemesi ve riskin gerçekleşmesi halinde şirketi hazırlıksız yakalamasıdır.

#### **Geleceği Yönetmek**

Günümüzde hâkim olan belirsizlik ortamının yakın gelecekte daha istikrarlı bir yapıya evrilmesi güçlü bir ihtimal olarak görünmemektedir. Bu dönemde belirsizliği okuyabilen ve yönetebilen yönetim kurulları, şirketlerini bu yeni düzende öne çıkaracaktır. Önümüzdeki dönemde yönetim kurullarının asıl sınavı, riskleri minimize ederken aşırı konservatif bir yaklaşıma hapsolmeden fırsatları değerlendirebilme becerisi olacaktır.

Bu süreçte jeopolitik gelişmelerin, yasal değişikliklerin ve piyasa dinamiklerinin sistematik biçimde izlenmesi ve yönetim kuruluna yapılandırılmış bilgi akışı olarak sunulması, jeopolitik belirsizlikler içinde orta ve uzun vadeli değer yaratmaya yönelik hedefler oluşturulması karar alma süreçlerinin kalitesini önemli ölçüde artıracaktır. Nihayetinde yönetim kurulunun onay makamı olmaktan çıkarak şirketin stratejik pusulası haline gelmesi, kâğıt üzerindeki düzenlemelerle değil; yapısının, düşünme biçiminin, karar alma kültürünün ve bilgiye erişim kapasitesinin bütüncül dönüşümüyle mümkün olacaktır.



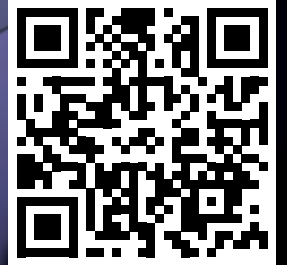
# BAŞARILI KURUMSAL YÖNETİM YAPISININ ANAHTARI "KURUMSAL YÖNETİM ÖZ DEĞERLENDİRME ARACI"

ÖZEL SEKTÖR VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ  
HİZMETİNDE!



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

ÜCRETSİZ  
KATILIM İÇİN



# Enerji Dönüşümü Çağında Yönetim Kurullarının Yeni Rolü

**Nynas Türkiye ve Orta Asya Genel Müdürü Güney Devrim İldiri, kurumsal yönetimdeki dönüşümü değerlendiriyor: Enerji sektöründeki hızlı değişim, yönetim kurullarını reaktif yapılardan çıkararak stratejik karar merkezlerine dönüştürüyor.**

**Nynas'ın Türkiye ve Orta Asya'daki faaliyetlerini ve bölgesel stratejik önceliklerini nasıl özetlersiniz?**

Nynas olarak Türkiye ve Orta Asya'yı yalnızca bir satış pazarı olarak değil, enerji sistemlerinin yeniden şekillendiği stratejik bir bölge olarak konumlandırıyoruz.

Türkiye, güçlü üretim altyapısı ve lojistik avantajlarıyla bölgesel bir merkez işlevi görürken; Orta Asya, artan enerji talebi ve altyapı yatırımlarıyla yüksek büyüme potansiyeli sunuyor.

Bu doğrultuda odağımız; teknik mükemmeliyet, düşük karbon ayak izine sahip ürünler ve yerel pazarlarla entegre, uzun vadeli iş birlikleri üzerine kurulu.

**Enerji sektöründe kurumsal yönetimin rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Enerji sektörü artık yalnızca operasyonel performansla yönetilebilecek bir alan olmaktan çıktı. Çok katmanlı risklerin, küresel belirsizliklerin ve hızlı dönüşüm süreçlerinin yaşandığı mevcut ortamda kurumsal yönetim, şirketlerin stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynuyor.

Enerji dönüşümü, tedarik zinciri kırılabilirlikleri ve jeopolitik gelişmeler; yönetim kurullarını daha hızlı, daha öngörülü ve daha net karar almaya zorluyor. Bu yeni dönemde kurum-



**Güney Devrim İLDİRİ**

Nynas Türkiye ve Orta Asya Genel Müdürü

sal yönetim anlayışı; risklerin etkin şekilde yönetilmesini, kaynak kullanımının optimize edilmesini ve sürdürülebilir büyümenin uzun vadeli stratejilerle desteklenmesini sağlayan temel bir çerçeve sunuyor.

**"Yarının yönetim kurulları" bugünkülerden nasıl ayrışacak?**

Yarının yönetim kurulları, geçmiş performansını değerlendiren yapılardan çıkarak şirketlerin gelecekteki konum-

lanmasını ve stratejik dönüşümünü yönlendiren yapılara dönüşüyor.

Enerji dönüşümü, tedarik güvenliği, dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler; yönetim kurullarının gündeminde belirleyici başlıklar haline gelirken, uzun vadeli dayanıklılık, risk yönetimi ve sürdürülebilir büyüme gibi konular da karar alma süreçlerinin merkezine yerleşiyor. Bu noktada farklı uzmanlık alanlarının ve bakış açılarının bir araya gelmesi kritik



önem taşıyor. Finans, teknoloji, sürdürülebilirlik ve operasyon gibi alanlarda farklı yetkinliklere sahip üyeler, daha dengeli, uygulanabilir ve çok boyutlu karar süreçlerini mümkün hale getiriyor. Enerji sektörü özelinde teknik uzmanlık ile finansal perspektifin birlikte değerlendirilmesi ise risk-getiri dengesinin daha sağlıklı kurulmasına ve şirketlerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlıyor.

### Artan jeopolitik riskler karşısında yönetim kurullarının öncelikleri nasıl değişiyor?

Jeopolitik riskler, yönetim kurullarının gündemini köklü şekilde değiştirdi. Büyüme odaklı yaklaşımlar yerini dayanıklılık, tedarik güvenliği ve operasyonel sürekliliğe bıraktı.

Şirketler artık alternatif tedarik modelleri geliştirmek, farklı coğrafyalarda varlık göstermek ve kritik operasyonları güvence altına almak zorunda.

Bu süreçte başarı; kısa vadeli dalgalanmalara karşı çevik kalırken, uzun vadeli yatırımlarda istikrarı koruyabilen bir denge kurmaktan geçiyor.

### Dijitalleşme ve yapay zekâ karar alma süreçlerini nasıl dönüştürüyor?

Dijitalleşme ve yapay zekâ, karar alma süreçlerini daha hızlı, daha şeffaf ve veri odaklı hale getirdi. Ancak burada kritik olan unsur, teknolojinin

tek başına araç olarak değil, stratejik karar mekanizmalarının ayrılmaz bir parçası olarak doğru konumlandırılması. Aksi takdirde artan veri hacmi, karar kalitesini artırmak yerine yönetsel karmaşıklığı ve belirsizliği büyütebilir.

Bugün yönetim kurulları, gerçek zamanlı veri akışı, ileri analitik ve senaryo bazlı modellemeler sayesinde daha öngörülebilir ve isabetli kararlar alabilmekte. Bu dönüşüm, dijital okuryazarlık, veri analizi ve yorumlama kabiliyetlerini yönetim kurulu seviyesinde temel yetkinlikler arasına taşımakta.

Bununla birlikte, enerji ve üretim sistemlerinde yaşanan yapısal dönüşüm de bu ihtiyacı daha kritik hale getirmekte. Geleneksel merkezi üretim modellerinden (centralized) dağıtık üretim yapılarına (distributed) geçiş hızlanmakta. Artık enerji doğrudan büyük ölçekli santrallerde üretilip tek yönlü olarak tüketiciye ulaştırılan bir yapıdan çıkmakta; yenilenebilir enerji kaynakları, mikro üretim tesisleri ve yerinde üretim çözümleri ile çok noktadan, çok yönlü bir sisteme evrilmekte.

Bu yeni yapı, operasyonel olarak çok daha karmaşık bir yönetim gerektirir.



Dağıtık üretim modelinin etkin şekilde yönetilebilmesi için dijital altyapılar, gerçek zamanlı izleme sistemleri ve yapay zekâ destekli optimizasyon araçları kritik rol oynamakta. Talep tahmini, yük dengeleme, arıza öngörüsü ve enerji verimliliği gibi alanlarda yapay zekâ, karar süreçlerini

Türkiye ve Orta Asya'da yönetim kurullarının gelişimine ilişkin en kritik ihtiyaçlar, salt kurumsal yapıların güçlendirilmesiyle sınırlı değil; aynı zamanda hızla değişen küresel dinamiklere karşı doğru stratejik konumlanmayı da zorunlu kılmakta. Bölgedeki temel gereklilik, küresel

Bununla birlikte, günümüz iş dünyasında enerji dönüşümü yalnızca enerji şirketlerini değil, başta sanayi olmak üzere tüm sektörleri doğrudan etkilemekte. Enerji arz güvenliği, altyapı dayanıklılığı, sürdürülebilirlik kriterleri ve tedarik zinciri güvenliği artık yönetim kurulları seviyesinde ele alınması gereken temel stratejik öncelikler arasında yer almakta. Buna paralel olarak, çevresel etkilerin yönetimi ve kamuoyu ile ilişkilerin stratejik bir çerçevede ele alınması da giderek daha kritik hale gelmekte. Kurumların finansal performanslarının ötesinde, çevresel sorumlulukları, karbon ayak izi yönetimi ve sosyal etki alanlarıyla da değerlendirildiği bir dönemde, yönetim kurullarının bu alanlarda yönlendirici rol üstlenmesi kaçınılmaz hale gelmekte. Etkin bir halkla ilişkiler yaklaşımı, kurumsal itibarın korunması ve paydaş güveninin tesis edilmesi açısından stratejik bir kaldıraç görevi görmektedir. Bu kapsamda, risk yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi ve özellikle enerji dönüşümüne yönelik teknik ve sektörel uzmanlığın yönetim kurullarına entegre edilmesi belirleyici bir ihtiyaç. Doğru pozisyonlanma, yalnızca rekabet avantajı değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal dayanıklılığın da temelini oluşturur.

“

**Jeopolitik riskler, dijitalleşme ve enerji dönüşümü; yönetim kurullarının gündemini büyümeden dayanıklılığa, kısa vadeden uzun vadeli sürdürülebilirliğe doğru yeniden şekillendiriyor.**

”

”

destekleyen değil, doğrudan şekillendiren bir unsur haline gelmekte.

Sonuç olarak, dijitalleşme ve yapay zekâ, karar alma süreçlerinin hızını artırmanın ötesinde, karar mekanizmalarının doğasını da dönüştürmektedir. Bu dönüşüme uyum sağlayabilen yönetim kurulları; operasyonel mükemmeliyet, stratejik çeviklik ve uzun vadeli rekabet avantajı açısından önemli bir konum elde etmekte.

#### **Yönetim kurullarının şirket kültürü ve etik değerler üzerindeki etkisi nasıl artırılabilir?**

Kurumsal kültür ve etik değerler, şirketlerin itibarı ve uzun vadeli başarısı açısından kritik bir unsur haline geldi.

Şeffaflık, hesap verebilirlik ve tutarlılık; güven ortamının temelini oluşturur. Bu yapı kurulduğunda etik değerler organizasyonun doğal bir parçası haline gelir.

Ayrıca performans kriterlerinin yalnızca finansal sonuçlarla sınırlı kalmaması, etik davranış ve kurumsal değerlerle birlikte ele alınması gerekir.

#### **Türkiye ve Orta Asya'da yönetim kurullarının gelişiminde en kritik ihtiyaçlar neler?**

perspektifi yerel gerçekliklerle dengeli biçimde entegre edebilen, çevik ve sürdürülebilir yönetim modellerinin tesis edilmesi. Bu çerçevede, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sayısının ve etkinliğinin artırılması, karar alma süreçlerinde objektifliği ve hesap verebilirliği güçlendiren kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Aynı zamanda yönetim kurullarının operasyonel detaylardan ayrılarak uzun vadeli stratejik önceliklere odaklanması gerekir.





Tüm bu dinamikler ışığında, bağımsız yönetim kurulu danışmanlığı, kurumların stratejik yönünü doğru belirlemesi, küresel dönüşümlere uyum sağlaması, paydaş beklentilerini etkin şekilde yönetmesi ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşması açısından kritik bir rol üstlenir.

### Gelecekte yönetim kurulları daha çevik mi yoksa daha kapsayıcı mı olacak?

Gelecekte yönetim kurulları ne çevik ne de kapsayıcı olmakla tek başına yetinebilir; her iki yetkinliği aynı anda ve dengeli biçimde bünyesinde barındırmak zorunda. Çeviklik, hızla değişen küresel dinamikler karşısında zamanında ve doğru karar almayı mümkün kılar; kapsayıcılık, farklı disiplinlerden gelen bakış açılarını sürece dahil ederek karar kalitesini ve sürdürülebilirliğini artırır. Bu denge, yeni nesil yönetim yapılarının temelini oluşturur.

Ancak burada Kritik kırılım noktası, yönetim kurulu üyelerinin profilinde yaşanacak dönüşümdür. Yeni dönemde liderler, tek bir uzmanlık alanıyla sınırlı kalamayacak; çok disiplinli yetkinlikler yönetim kurulu seviyesinde temel gereklilik haline gelecektir.

Örneğin enerji dönüşümü, teknik uzmanlığın ötesinde; finansal modelleme, yatırım fizibilitesi ve sürdürülebilir finansman boyutlarıyla birlikte değerlendirilmeli. Bu nedenle sektör uzmanlarının, finans ve kontrol alanlarında da bilgi sahibi olması kritik önem taşımaktadır. Bu doğrultuda geleceğin yönetim kurulları, farklı uzmanlık alanlarını sadece bir araya getiren değil, bu alanları kesişimsel şekilde değerlendirebilen üyelerden oluşmalı. Çevik karar alma ile kapsayıcı düşünce yapısını birleştiren bu yaklaşım, kurumların doğru konumlanması ve uzun vadeli dayanıklılığının temel unsurlarından biri haline gelmektedir.

### Yeni nesil liderlere yönetim kurulu perspektifi açısından tavsiyeniz nedir?

Yeni nesil liderlere en önemli tavsiyem, liderliğe operasyonel sonuçların ötesinde daha geniş bir perspektiften yaklaşmalarıdır. Günümüz iş dünyasında yönetim kurulu bakış açısı; kurumun gelecekteki konumlanmasını, risklerini, büyüme alanlarını ve dönüşüm kapasitesini doğru okuyabilmeyi gerektiriyor.

Bugünün iş dünyasında liderlik artık tek bir uzmanlık alanıyla sınırlı

değerlendirilmiyor. Finans, strateji, teknoloji, regülasyonlar ve sektör dinamiklerini birlikte okuyabilen çok boyutlu bir bakış açısı, yönetim seviyesinde kritik önem taşıyor. Özellikle enerji dönüşümü; teknik boyutun yanında finansman modelleri, karbon maliyetleri, sürdürülebilir yatırım araçları ve tedarik zinciri güvenliği gibi başlıklarla birlikte değerlendirilmesi gereken stratejik bir alan haline geldi.

Bu nedenle yeni nesil liderlerin, kendi uzmanlık alanlarının dışına çıkabilmesi, farklı disiplinleri anlayabilmesi ve değişen küresel dinamikleri doğru analiz edebilmesi büyük önem taşıyor. Günümüzde yönetim seviyesinde fark yaratan unsur; bilgiye sahip olmak kadar, veriyi doğru yorumlayabilmek, stratejik içgörü üretebilmek ve bunu kurumsal karar süreçlerine yansıtılabilmektir.

Önümüzdeki dönemde yeni nesil liderleri farklılaştıracak temel unsur ise değişimi takip etmeleri değil; değişimi okuyabilmeleri, yön verebilmeleri ve kurumlarını dönüşüme hazırlayabilecek vizyona sahip olmaları olacaktır.



Sinan Şahbudak

Avukat, LL.M., MBA

## Şirketlerin Yeni Sınavı: Siber Güvenlik, Algoritmalar ve Sıfır Güven Çağında Veri

**Yarının şirketlerinde rekabet gücü; yalnızca finansal performansla değil, veri bütünlüğü, algoritmik kararların açıklanabilirliği, tedarik zinciri güvenliği ve kriz anında hesap verebilirlik üretebilen dijital dayanıklılık kapasitesiyle ölçülecek.**

### Dijital Riskin Yönetim Kurulu Gündemine Yerleşmesi

Yarının şirket yapıları ve yönetim kurulu, şirketi artık yalnızca bilanço, pazar payı, sermaye maliyeti ve operasyonel verimlilik üzerinden okuyamayacaktır. Çünkü şirketin rekabet gücü, itibar dayanıklılığı ve hukuki savunulabilirliği, giderek daha fazla ölçüde, verinin üretildiği, işlendiği, sınıflandırıldığı, modele dönüştürüldüğü, erişim yetkileriyle sınırlandırıldığı ve gerektiğinde delile çevrildiği görünmeyen dijital katmanda kurulmaktadır. Bu nedenle siber güvenlik, bilgi işlem biriminin bütçe kalemi, yıllık denetim kontrol listesi veya sigorta poliçesiyle sınırlı bir teknik mesele olmayıp yönetim kurulunun üst düzey yönetim, organizasyon kurma, riskleri izleme, şirket varlığını koruma ve görev ihlali hâlinde sorumlulukla karşılaşma alanına doğrudan temas eden bir kurumsal yönetim sınavıdır.

Yarının yönetim kurulları, siber güvenliği yalnızca saldırıların önlenmesi olarak değil, şirketin hangi veriye hangi sebeple sahip olduğunu, bu verinin hangi algoritmik kararlara

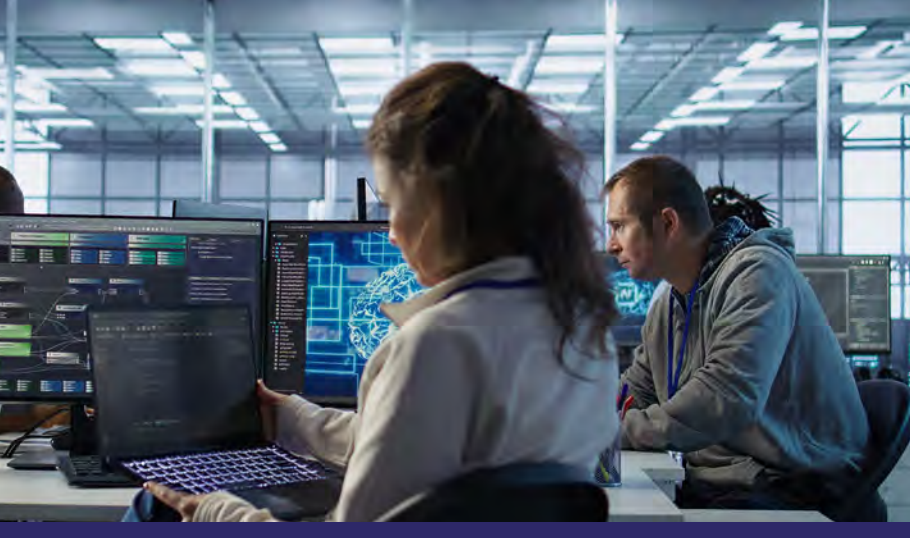
beslendiğini, hangi tedarikçi ve bulut katmanından geçtiğini, hangi kimliklerle erişilebilir olduğunu, hangi loglarla geriye dönük olarak açıklanabildiğini ve hangi olay gerçekleştiğinde hangi hukuki sorumluluk alanını açtığını gösterebilen bir hesap verebilirlik mimarisi olarak kavramak zorundadır. Kurulun görevi sunucu yapılandırması oluşturmak olmayıp hangi kritik sistemin neden kritik sayıldığını, hangi erişimin neden verildiğini, hangi model çıktısına neden güvenildiğini ve hangi olay kaydının uyuşmazlık anında şirketi savunabilir kılacağını sorabilen bir karar dili kurmaktır.

### Verinin Statüsü: Kayıttan Operasyonel Gerçekliğe

Veri, geleneksel kurumsal hafızada çoğu zaman geçmiş işlemlerin arşivi olarak görülmüşken, bugünün şirketinde üretim hattında sensörden gelen titreşim, tedarik zincirinde taşıma sıcaklığı, müşteri etkileşiminde davranış örüntüsü, çalışan erişiminde kimlik doğrulama izi, finansal kararda risk skoru ve yapay zekâ modelinde öğrenme girdisi olarak şirketin fiili iş-

leyişini belirleyen kurucu bir unsura dönüşmüştür. Dijital ikiz literatürünün gösterdiği üzere fiziksel sistemin sanal ortamda gerçek zamanlı verilerle sürekli güncellenen uyarlanabilir bir modelle temsil edilmesi, arıza tahmini, optimizasyon, bakım planlaması ve olay öncesi müdahale bakımından büyük değer üretir. Ancak, aynı anda karar alma sürecini veri kalitesi, model bütünlüğü, güncelleme disiplini, sensör güvenilirliği ve erişim güvenliği gibi yeni kırılmalıklara bağlar.

Bu yeni gerçeklikte veri ihlali, yalnızca gizli bir dosyanın dışarı sızması şeklinde anlaşılmalıdır. Yanlış kalibre edilmiş bir sensörün üretim kararını bozması, manipüle edilmiş bir eğitim verisinin kredi skorlama modelini ayırıcı sonuçlara sürüklemesi, yetkisiz bir API erişiminin müşteri davranış verisini görünmez biçimde çoğaltması veya tutulmamış bir logun şirketi kendi kararını açıklayamaz hâle getirmesi de aynı risk ailesinin parçalarıdır. 7545 sayılı Siber Güvenlik Kanunu'nun siber güvenliği, bilişim sistemlerinin saldırılardan korunması yanında verinin gizlilik, bütünlük ve erişilebilirliğinin de güvence altına



alınması, olayların tespiti, tepki mekanizmalarının devreye alınması ve olay öncesi duruma dönüş faaliyetleriyle birlikte tanımlaması, yönetim kurulları bakımından güvenliğin artık tek seferlik tedbir değil, yaşam döngüsü boyunca izlenen kurumsal süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini gösterir.

### Sıfır Güven: Teknoloji Ürünü Değil, Yönetim Standardı

Sıfır güven mimarisi, kimi pazarlama dilinin ima ettiği gibi yeni bir güvenlik duvarı veya satın alınabilir bir ürün ailesi değildir. Nitekim, şirketin kendi içini güvenli, dışını tehlikeli sayan klasik ağ varsayımının çözülmesi karşısında, güveni fiziksel veya ağ konumuna değil, sürekli doğrulanan kimlik, cihaz durumu, bağlam, yetki ve davranış kanıtlarına bağlayan bir yönetim standardıdır. NIST (National Institute of Standards and Technology)'in sıfır güven yaklaşımı, örtülü güvenin terk edilmesini, her erişim talebinin ayrı bir değerlendirmeye tabi tutulmasını, kaynakların ağ segmentlerinden çok kullanıcı, varlık ve iş akışı düzeyinde korunmasını ve en az ayrıcalık ilkesinin talep bazında işletilmesini öne çıkarır; bu çerçevede, uzaktan çalışma, çoklu bulut, üçüncü taraf entegrasyonu, nesnelerin interneti cihazları ve kişisel cihaz kullanımını döneminde yönetim kurulunun sorması gereken soruları kökten değiştirir.

Kurulun bu noktadaki görevi teknik mimariyi mikro yönetmek değil, "içeride olan güvenilirdir" varsayımının şirket kültüründe ve yetki düzeninde nasıl aşılabileceğini belirlemektir. Kritik veri setlerine kimler erişebilmektedir, ayrıcalıklı hesaplar hangi gerekçeyle açılmakta ve ne zaman kapatılmaktadır, tedarikçi kullanıcılarının hareketleri hangi seviyede izlenmektedir, cihaz sağlığı bozulduğunda erişim otomatik olarak kısıtlanmakta mıdır, çok faktörlü kimlik doğrulama kâğıt üzerinde mi kalmıştır, ağ içi yatay hareket ihtimali segmentasyonla sınırlanmış mıdır, olay anında işin devamlılığını sağlayacak yedek-

min gerçekten hangi aşamada saldırı zincirini keseceğini anlamadan, siber güvenlik bütçesinin rasyonelliğini değerlendiremez.

### Algoritmalar, Loglar ve Açıklanabilir Karar

Algoritmalar yönetim kurulunun gündemine genellikle verimlilik, kişiselleştirme, otomasyon veya maliyet azaltma vaadiyle girer; oysa algoritmik kararın hukuki ve kurumsal ağırlığı, çoğu zaman nihai çıktıdan daha çok o çıktının arkasındaki veri soy ağacı, model sürümü, eğitim setinin niteliği, etiketleme hatası, performans sapması, açıklanabilirlik seviyesi ve insan denetimi eşiği tarafından belirlenir. Gelişmiş yapay zekâ güvenliği tartışmaları, model riskinin yalnızca hatalı tahminden ibaret olmadığını, yüksek etkili alanlarda önyargılı kararlar, sahte içerik, dolandırıcılık, mahremiyet ihlali ve siber saldırı kapasitesinin artması gibi çok katmanlı sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple yönetim kurulu, yapay zekâ projelerini yalnızca inovasyon başlığı altında değil, veri yönetimi, iç kontrol ve sorumluluk başlığı altında da okumalıdır. Bu çerçevede loglar, saldırı sonrası hazırlanan teknik inceleme evrakından ibaret görülmemelidir. Aksine



**Siber güvenlik, artık bilgi işlem departmanının teknik gündemi olmaktan çıkarak; şirketin itibarını, hukuki savunulabilirliğini ve kurumsal dayanıklılığını belirleyen temel yönetim kurulu meselesine dönüşüyor.**



lerin gerçekten geri döndürülebileceği test edilmiş midir? Bu sorular yanıtlanmadığında, sıfır güven bir mimari değil, kurumsal toplantılarda kullanılan süslü bir ifade olacaktır. Tehdit modellemesi de aynı noktaya bağlanır. Nitekim, yönetim kurulu, korunacak değer ne olduğunu, saldırganın hangi yol ve saikle hareket edebileceğini ve alınan önle-

şirketin kendi karar mimarisini, yetkilendirme rejimini, veri akışlarını, erişim istisnalarını ve olağan dışı sistem davranışlarını sonradan açıklayabilmesini sağlayan kurumsal hafıza olarak değerlendirilmelidir. Modern siber güvenlik anlayışı, savunmayı yalnızca bilinen kötü yazılımların engellenmesine veya olay gerçekleşikten sonra zarar tespiti yapılmasına

indiremez. Sistemlerde gerçekleşen işlemlerin, kimlik doğrulama denemelerinin, yetki yükseltme teşebbüslerinin, komut çalıştırma izlerinin, dosya ve kayıt değişikliklerinin, ağ hareketlerinin ve kritik uygulama faaliyetlerinin anlamlı biçimde izlenmesini, ilişkilendirilmesini ve gerektiğinde hukuken savunulabilir bir delil düzeni içinde yeniden kurulabilmesini gerektirir. Bu nedenle yönetim kurulu, "SIEM (Security Information and Event Management - Güvenlik Bilgi ve Olay Yönetimi Sistemi) var mı?" sorusuyla yetinmemeli, ayrıca hangi veri kaynaklarından kayıt toplandığını, bu kayıtların hangi süreyle saklandığını, bütünlüklerinin nasıl korunduğunu, kimler tarafından erişilebilir olduğunu, olay anında delil zincirinin nasıl kurulacağını ve kayıtların yalnızca teknik alarm üretmek için değil, yönetsel sorumluluğun izahı bakımından da yeterli olup olmadığını sorgulamalıdır. Zira ölçülemeyen risk yönetilemez; kaydı tutulmayan erişim, yetkilendirme veya müdahale kararı ise bir siber olaydan sonra çoğu zaman teknik olarak açıklanamaz, hukuken de savunulması güç bir boşluk hâline gelmesi olasıdır.

### Tedarik Zinciri, Yazılım ve Sorumluluğun Dağılımı

Şirketlerin dijital altyapısı artık tek bir kurumun duvarları içinde kurulan kapalı sistemlerden oluşmamaktadır. Yazılım bileşenleri, açık kaynak kütüphaneleri, bulut hizmetleri, kimlik sağlayıcıları, API bağlantıları, veri işleme servisleri, dış kaynaklı bakım ekipleri ve sektörel platformlar aynı ürün veya hizmet zincirinde birleşmektedir. Bu yüzden zafiyet, şirketin kendi yazdığı koddan değil, sessizce entegre edilmiş bir bileşenin güncellenmemesinden, tedarikçinin erişim disiplininin, dış hizmet sağlayıcının log saklama politikasından veya bulut sözleşmesindeki belirsiz sorumluluk paylaşımından doğabilir. Avrupa Birliği Data Act düzenlemesinin bağlantılı ürün ve hizmet verisine erişim, veri paylaşımı, veri işleme hizmetleri arasında geçiş, hukuka aykırı üçüncü taraf erişimine karşı güvence ve birlikte çalışabilirlik standartları üzerinden veri ekonomisini düzenlemesi,



veri yönetişiminin artık sadece mahremiyet olmayıp rekabet, sözleşme ve operasyonel süreklilik meselesi olduğunu göstermektedir.

Sorumluluk rejimi de aynı teknik gerçekliğe doğru genişlemektedir. Avrupa Birliği'nin 2024 tarihli yeni Ürün Sorumluluğu Direktifi, modern teknolojik üretimde riskin adil dağıtımı için kusursuz sorumluluğun önemini korurken, yapay zekâ, yazılım, karmaşık tedarik zincirleri ve teknik-bilimsel karmaşıklık nedeniyle zarar görenlerin delile erişimde yaşayabileceği güçlükleri dikkate almakta ve yazılımı, sunum biçiminden bağımsız olarak ürün kavramı içinde değerlendirmektedir. Bu eğilim, yönetim kurullarına şu uyarıyı yapar: yazılım, model ve veri katmanı artık hizmetin görünmez arka planı değil, ürün güvenliğini, müşteri zararını, düzenleyici incelemeyi ve şirketin savunma imkânını belirleyen asli unsurdur.

### Yarının Şirket Yapıları İçinde Yönetim Kurulu: Denetlenebilir Uzmanlık

Yarının yönetim kurulunun yapması gereken, uzmanların yerine geçmek değil, uzmanlığı denetlenebilir hâle getirmektir. Kurul gündemine düzenli olarak kritik varlık envanteri, veri sınıflandırması, model envanteri, ayrı-

calıklı hesap raporu, tedarikçi güvenlik puanı, olay müdahale tatbikatı sonucu, yedek geri dönüş testi, siber risk ısı haritası, yapay zekâ model sapması, açık zafiyet listesi ve veri kalitesi raporu gelmiyorsa, kurul şirketin en dinamik risk alanını fiilen sezgiye bırakmış olur. Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim kurulu bakımından öngördüğü organizasyon, gözetim, riskin erken teşhisi, bilgi alma ve sorumluluk rejimi, dijital çağda yalnızca finansal tabloları ve sözleşmeleri görme hakkıyla sınırlı düşünülemez; kritik sistem mimarisi, bulut bağımlılıkları, veri akışları, algoritmik karar süreçleri ve siber olay sonrası kök neden analizleri hakkında anlamlı bilgi talep etme yükümlülüğüyle birlikte okunmalıdır.

Ancak bu bilgi hakkı, teknik raporların hacmiyle değil, kurulun karar alabileceği açıklıkla değer kazanır. Yönetim kuruluna sunulan raporlar kırmızı-sarı-yeşil yüzeysel tabloların ötesine geçmelidir. Riskin hangi varlıktan doğduğunu, gerçekleşmesi hâlinde hangi hukuki ilişkiyi etkileyeceğini, hangi sözleşmesel teminatın yetersiz kaldığını, hangi teknik kontrolün kurulmadığını, hangi sorumlunun hangi süre içinde hangi düzeltici faaliyeti yapacağını ve bu faaliyetin nasıl doğrulanacağını göstermelidir.

Bu noktada insan katmanı da teknik mimarinin dışında kalan tali bir mesele değildir. Saldırgan çoğu zaman kriptografik protokolü değil, aceleyle ödeme onaylayan yöneticiyi, olağan iş akışı sanılan e-postayı, kriz anında doğrulanmamış bilgiyi veya tedarikçiyle kurulan güven ilişkisini hedef almaktadır. Bu gündemin sağlıklı işlenmesi için kurul raporlamasının üç katmanlı kurulması gerekir. İlk katman teknik görünürlüktür. Varlık envanteri, erişim kayıtları, zafiyet yönetimi, yedekleme testi, olay müdahale süresi ve veri soy ağacı burada yer almaktadır.

İkinci katman hukuki süreçteki görünürlüğüdür. Veri işleme ilişkileri, hizmet seviyesi hükümleri, tedarikçi sorumlulukları, müşteri bildirim yükümlülükleri, delil saklama düzeni ve sigorta kapsamı bu alanda değerlendirilir. Üçüncü katman ise normatif karardır. Kurul hangi riskin kabul edilebilir olduğunu, hangi riskin azaltılacağını, hangi iş modelinin teknik güvence sağlanıncaya kadar erteleneceğini ve hangi ihlal eşiğinde kamuya, müşteriye ya da düzenleyici otoriteye açıklama yapılacağını önceden belirlemelidir. Böyle bir yapı kurul kararını teknik ayrıntıya boğmayıp aksine teknik karmaşıklığı hukuki sorumluluk diliyle okunabilir hâle getirir.

### Sonuç: Güvenlikten Kurumsal Dayanıklılığa

Yarının şirketleri ve yönetim kurulları açısından dijital dönüşümün nihai anlamı, teknoloji envanterinin büyümesi değil, şirket iradesinin hangi teknik katmanlar üzerinden üretildiğinin denetlenebilir hâle gelmesidir. Karar artık tek bir raporun, tek bir yöneticinin veya tek bir sistem çıktısının sonucu değildir. Sensör verisiyle başlayan, veri soy ağacında izlenen, model yaşam döngüsünde sınanan, kimlik, cihaz sağlığı, bağlam ve asgari yetki ilkeleriyle sınırlandırılan, zaman damgalı ve bütünlüğü korunan loglarla geriye doğru kurulabilen bileşik bir süreçtir.

Bu zincirin herhangi bir halkasında veri bütünlüğü, model açıklanabilirliği, erişim disiplini veya kayıt güvenilirliği zayıfladığında mesele yalnızca siber güvenlik açığı olarak kalmaz. Ayrıca, yönetim kurulunun özen, gözetim ve ispat kapasitesini doğrudan etkileyen kurumsal sorumluluk sorununa dönüşür.

Bu nedenle güvenlik, yarının şirketinde savunma maliyeti olmayıp kararın meşruiyetini, verinin güvenilirliğini, dijital izdüşümünü ve şirketin hukukten sürdürülebilirliğini taşıyan yönetim standardıdır.

### Kaynakça

- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
- 7545 sayılı Siber Güvenlik Kanunu
- National Institute of Standards and Technology (NIST), SP 800-207: Zero Trust Architecture, 2020.
- OECD, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, 2019; 2023 ve 2024 revizyonları.
- MITRE, Getting Started with ATT&CK: Threat Intelligence; Detection and Analytics, 2019.
- AI Safety Institute, International Scientific Report on the Safety of Advanced AI: Interim Report, May 2024.
- Semeraro, Concetta / Lezoche, Mario / Panetto, Hervé / Dassisti, Michele, "Digital Twin Paradigm: A Systematic Literature Review", Computers in Industry, 2021.
- Regulation (EU) 2023/2854 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act).
- Directive (EU) 2024/2853 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on liability for defective products.
- Bruce Schneier, Secrets and Lies: Digital Security in a Networked World, Wiley, 2000.
- Lawrence Lessig, Code and Other Laws of Cyberspace, Basic Books, 1999; Code: Version 2.0, Basic Books, 2006.
- Daniel J. Solove, The Digital Person: Technology and Privacy in the Information Age, New York University Press, 2004.





## Hatasız Lider Olmaz

Çağlar Çabuk

Liderlik, çoğu zaman hatasızlık ve sarsılmaz bir güç imgesiyle birleştirilir; ancak tarihin ve modern iş dünyasının gerçekliği bunun tam tersini fısıldıyor. Liderlik, aslında kusurlarıyla birlikte var olan, hataların gölgesinden nasıl çıkılacağını bilme sanatıdır. Spartaküs'ten Jül Sezar'a, Gandhi'den günümüzün CEO'larına kadar tarihin akışını değiştiren isimlerin ortak özelliği; sadece başarıları değil, yaptıkları hataları inkâr etmek yerine birer dönüşüm fırsatına çevirebilme yetileridir.

Çağlar Çabuk, bu dikkat çekici eserinde, zihinlerimizi kurcalayan o büyük "ya olmasaydı?" sorularının peşine düşüyor. Napolyon başarsaydı bugün gerçekten eşit ve özgür bir dünyada mı yaşıyor olacaktık, yoksa hataları sadece tarihin yönünü mü belirledi? Kitap, hataların tekrarlandıkça büyüdüğü, ancak kabul edilip çözüm üretildikçe lideri gerçek anlamda "lider" yaptığı gerçeğini çarpıcı örneklerle inceliyor.

"Hatasız Lider Olmaz", mükemmellik baskısı altındaki modern yöneticiler için bir özgürleşme rehberi niteliğinde. Hataları gizlemek yerine onları stratejik birer kazanıma dönüştürmeyi teklif eden bu çalışma, hem tarih meraklıları hem de yönetim kurulu masasında oturan profesyoneller için eşsiz bir bakış açısı sunuyor.



## Büyük Düşün - Milyarderlerin Zihin Gücünü Keşfet

Ulaş Kayacan

Kayacan Holding Başkanı Ulaş Kayacan, yıllara dayanan iş dünyası deneyimini ve gözlemlerini "Büyük Düşün - Milyarderlerin Zihin Gücünü Keşfet" adlı kitabında okuyucuyla buluşturuyor. Kayacan, eserinde yalnızca finansal başarı hikâyelerine odaklanmak yerine; büyük liderlerin, yatırımcıların ve sermaye sahiplerinin düşünme biçimlerini, karar alma reflekslerini ve kriz dönemlerindeki stratejik yaklaşımlarını çok yönlü bir bakış açısıyla analiz ediyor.

Vizyon geliştirme, liderlik, risk yönetimi, sürdürülebilir büyüme ve uzun vadeli stratejik düşünme gibi kavramları gerçek iş dünyası dinamikleri üzerinden ele alan kitap; değişen ekonomik koşullar karşısında güçlü bir zihinsel perspektif geliştirmenin önemine dikkat çekiyor. Kurumsal dönüşümden girişimcilik kültürüne, bireysel potansiyelin doğru yönlendirilmesinden stratejik karar alma süreçlerine uzanan geniş bir çerçeve sunan eser, iş dünyası için ilham verici olduğu kadar düşündürücü bir kaynak niteliği taşıyor.



## Bir CEO'nun Günlüğü

Steven Bartlett

İş dünyasında stratejiler hızla değişir; ancak liderliği belirleyen asıl unsur, zamana karşı dayanıklı ilkelerdir. “Bir CEO'nun Günlüğü”, tam da bu noktadan hareketle, geçici başarı formülleri yerine kalıcı liderlik prensiplerine odaklanıyor.

Girişimci ve yatırımcı Steven Bartlett, kendi deneyimlerini; dünyanın önde gelen liderleriyle yaptığı yüzlerce röportajdan elde ettiği içgörülerle bir araya getirerek iş ve yaşam üzerine 33 temel yasa ortaya koyuyor. Bu yasalar, yalnızca iş dünyasına değil, insan davranışını anlamaya dayanan psikoloji ve karar mekanizmalarına uzanan bir çerçeve sunuyor.

Kitap, klasik iş kitaplarının aksine “ne yapmalı”dan çok “nasıl düşünmeli” sorusuna odaklanıyor. Bartlett'in yaklaşımı; empati, öz farkındalık ve sürekli gelişim üzerinden şekillenen yeni nesil CEO profilini tanımlarken, başarı ve başarısızlığın ardındaki ortak dinamikleri görünür kılıyor.

“Bir CEO'nun Günlüğü”, özellikle yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler için, hızla değişen iş dünyasında daha sağlam ve sürdürülebilir kararlar alabilmek adına güçlü bir zihinsel çerçeve sunuyor. Liderliğin yüzeyinin ötesine geçmek isteyenler için, pratik olduğu kadar düşündürücü bir başvuru kaynağı.



## Risk Yönetiminin Başarısızlığı: Neden Bozular ve Nasıl Düzeltilir

Douglas W. Hubbard

2026'da Türkçeye kazandırılan bu çalışma, risk yönetimi alanında yaygın kabulleri sorgulayarak önemli bir boşluğu dolduruyor. Hubbard, birçok risk analiz yönteminin gerçekte işe yaramadığını ve kurumlarda “kontrol yanılması” yarattığını çarpıcı örneklerle ortaya koyuyor.

Finansal krizlerden teknoloji ve siber güvenlik risklerine kadar geniş bir alanı kapsayan kitap, ölçülebilir ve veri temelli yaklaşımlarla riskin nasıl daha doğru yönetilebileceğini gösteriyor.

“Risk Yönetiminin Başarısızlığı”, özellikle yönetim kurulları ve üst düzey yöneticiler için, karar alma süreçlerinde riskin gerçekten nasıl ele alınması gerektiğine dair güçlü ve pratik bir perspektif sunuyor.



## “Ânın İçinde (Here & Now)”

İstanbul Müzik Festivali, bu yıl müziği yalnızca bir performans değil, yalnızca o ana ait ve bir daha tekrarlanamayan bir deneyim olarak ele alıyor. İstanbul’un tarihi mekânları ile modern sahnelerini bir araya getiren program, dinleyiciyi şehrin içinde zamansız bir müzik yolculuğuna davet ediyor.

Festivalin açılışı, Behzod Abduraimov ve Tekfen Filarmoni Orkestrası ile AKM’de gerçekleşiyor. Programda Viyana Senfoni Orkestrası, Jussen Piyano İkili ve klasik müziği elektronik tınlarla buluşturan özel projeler yer alıyor.

Öne çıkan performanslar arasında Kapalıçarşı’da gerçekleşecek

“Ânın Güzellikleri”, Bahariye Mevlevihanesi’nde mistik Türk müziği seçkisi ve Süreyya Operası’ndaki özel gece dikkat çekiyor:

“Maison Lâle” – Dünya Prömiyeri Kaan Bulak imzasını taşıyan eser, İstanbul Müzik Festivali siparişiyle hazırlanmış, sahne anlatımı ile müziği aynı potada eriten bir dünya prömiyeri. Bu özel yapıt, izleyiciyle ilk kez Süreyya Operası’nda buluşarak festivalin en ayrıcalıklı anlarından birine dönüşüyor.

Festival ayrıca kapsayıcı “Rahat Konser”, genç kadın müzisyenlere destek veren “Yarının Kadın Yıldızları” ve Beyoğlu’nun tarihî dokusunda gerçekleşen “Müzik Rotası” ile bu yıl deneyimi sahnedir şehrin tamamına yayıyor.

**Tarih: 11 – 25 Haziran 2026**

## “Gaybubet Şehri”

Türkiye tarihinin üç farklı travmatik dönemine uzanan, üç kadın karakterin hikâyesini merkezine alıyor. Beyoğlu ve çevresinde esnafılık yapan bu üç kadın, kaderlerini kesiştiren görünmez bağlar üzerinden bir araya geliyor.

Anlatı, Türkiye’nin ilk kadın stüdyo fotoğrafçısı Maryam Şahinyan ile kurdukları ilişkiler etrafında derinleşirken; her biri kendi “öteki” olma hâliyle yüzleşiyor. Azınlık olmanın kırılabilirliği, erkek egemen bir dünyada var olma mücadelesi ve sevilme ihtiyacının ağırlığı, karakterlerin kişisel hikâyelerine iç içe geçiyor.

“Biz nasıl oldu da bu kadar yalnız kaldık?” sorusu etrafında şekillenen oyun, yalnızlığı bireysel bir durumdan çıkarıp toplumsal ve tarihsel bir zemine taşıyor.

Mizahi bir dille örülen anlatı, “öteki” kavramına çok katmanlı bir bakış sunarken, Türkiye’nin farklı dönemlerinde kadın olmanın hâllerini güçlü bir sahne diliyle görünür kılıyor.

Sahne evrenine eşlik eden yapay zekâ üretimi fotoğraf estetiği ise anlatıyı görsel olarak genişleten özgün bir katman yaratıyor.

“Gaybubet Şehri”, 28. Yapı Kredi Afife Tiyatro Ödülleri’nde “Yılın En Başarılı Oyunu” kategorisinde aday gösterilerek son dönemin dikkat çeken sahne üretimleri arasında yer alıyor.

**Tarih: 11 – 25 Haziran 2026**



## Say Plays Jazz on Tour, Fazıl Say

Fazıl Say, bu yaz klasik müzikteki özgün anlatımını cazın doğaçlama diliyle buluşturduğu yeni projesiyle Türkiye turnesine çıkıyor. Pozitif Müzik organizasyonu ile gerçekleşen turne, 7 şehirde 10 konserle yaz sezonunun en rafine müzik deneyimlerinden birini sunuyor.

Fazıl Say'ın liderliğindeki Fazıl Say Jazz Quintet, klasik konser formunun ötesine geçerek kesintisiz bir bütünlük içinde ilerleyen, dinleyiciyi içine çeken bir sahne deneyimi sunuyor. Fazıl Say'ın caz beşlisi için özel olarak bestelediği yeni eser dinleyicilerle buluşacak.



Repertuar yalnızca müzikal değil; Doğu ile Batı arasında kurulan kültürel bağlar, günümüz dünyasına dair düşünsel bir derinlikle ele alınıyor. Müziğin evrensel diliyle şekillenen bu anlatı, estetik olduğu kadar duygusal bir yolculuk vadediyor.

Ayvalık'ta başlayan turne, Ankara'da final yaparken, yaz akşamlarını zamansız bir müzik deneyimine dönüştürüyor.

**Tarih: 19 Temmuz – 27 Eylül 2026**



## İstanbul Modern Müzesi

Türkiye'nin ilk opera sanatçılarından Semiha Berksoy'un çok katmanlı üretimini bir araya getiren "Tüm Renklerin Aryası", sahne sanatlarından görsel sanata uzanan güçlü bir retrospektif sunuyor. 200'ü aşkın eserden oluşan sergi, sanatçının opera, tiyatro, resim ve edebiyat arasında kurduğu özgün ilişkiyi görünür kılıyor.

Erken dönem desenlerinden opera temalı resimlerine, otoportrelerinden ikonik "çarşaf resimleri"ne uzanan seçki; Berksoy'un sahneye kurduğu derin bağı ve kendine özgü görsel dilini tematik bir kurgu içinde izleyiciyle buluşturuyor. Sanatçının yer aldığı operalar, tiyatro oyunları ve sinema çalışmaları da bu bütünün önemli bir parçasını

oluşturuyor. Uluslararası ölçekte ilk kez Berlin'de sergilenen proje, İstanbul Modern'de genişletilmiş içeriği ve yeni küratöryel çerçevesiyle yeniden ele alınıyor. Sergi, yalnızca bir sanat seçkisi değil; disiplinler arası bir üretim pratiğinin izini süren kapsamlı bir anlatı sunuyor.

**Tarih: Mayıs – Eylül 2026**

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

### TÜRKİYE'DE 100. YILINI GÖREBİLEN AİLE ŞİRKETİ SAYILI KRİTİK KURALIN DIŞINA ÇIKAN TARİHE KARIŞIYOR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Genel Sekreteri Güray Karacar, Türkiye'deki aile şirketlerinin 'hayatta kalma' mücadelesi verdiğini belirterek, ülkedeki 2 milyondan fazla işletmenin yüzde 96'sının aile şirketi statüsünde bulunduğunu söyledi. TKYD'nin Milano Borsası iş birliği yürüttüğü araştırmaya dikkat çeken Karacar, İtalya'da aile şirketlerinin ortalama ekonomik ömrünün 104 yıl sürdüğünü, Türkiye'de ise bu sürenin sadece 34 yıl olduğunu ifade etti.

Türkiye'de aile şirketlerinin en temel sorununu "hayatta kalma" olduğunu belirten Güray Karacar, Ticaret Bakanlığı veilerine göre Türkiye'deki 2 milyondan fazla işletmenin yüzde 96'sının aile şirketi olduğunu ifade etti.

İtalya'da aile şirketlerinin ortalama ekonomik ömrünün 104 yıl, Türkiye'de ise ortalama ekonomik ömrünün 34 yıl olduğunu belirten Karacar, bu devasa farkın temel nedeninin "yazılı kültür" eksikliğinden kaynaklandığını söyledi.

**TÜRKİYE'DE 64 ŞİRKET 100. YILINI GÖREBİLDİ**  
İtalya'daki kurucuların şirket değerlerini

en baştan yazılı hale getirerek gelecek nesillere aktardığını ifade eden Karacar, Türkiye'de 100 yılı devirmeyi başaran şirket sayısının sadece 64 olduğu bilgisini paylaştı.

Karacar, X, Y ve Z kuşaklarının aynı yönetim kurulumunda birlikte karar almasının ciddi zorluklar yarattığını belirterek, çözümün "Aile Anayasası"ndan geçtiğini söyledi. Hissedarlar sözleşmesinin hukuki bir çerçeveye sunduğunu vurgulayan Karacar, ailelerin kuruluş amacı, temel değerleri ve gelecek vizyonunun bu anayasa ile netleştirilmesi gerektiğini ifade etti.

Kuşaklar arasındaki farklara da değinen Karacar, birinci kuşağın sıfırdan değer yarattığını, ikinci kuşağın işi mutfağında öğrenerek yetiştiğini, üçüncü kuşağın ise hazır bir yapıya geldiği için farklı alanlara yönelebileceğini ya da çalışmamayı tercih edebileceğini söyledi. Karacar, aile üyeleri ile profesyoneller arasında kesin bir ayrım yapılmaması gerektiğini, eğitimi ve deneyimi üçüncü kuşak aile bireylerinin doğru destekle şirketlere önemli katkı sunabileceğini kaydetti.

**YÖNETİM KURULU BAŞKANIYLA CEO AYNI KİŞİ OLMAMALI**

TKYD'nin 180'den fazla kurumsal ve 480 bireysel üyesiyle şirketlere rehberlik ettiğini belirten Karacar, özellikle SPK düzenlemeleri çerçevesinde halka açık şirketlere destek verdiklerini ifade etti. Yönetim kurullarındaki kritik bir kuralın altını çizdi:

"Yönetim kurulu başkanıyla CEO'nun aynı kişi olması bizim için uygun değil. Hesap sorularına hesap veren arasındaki ilişkinin düzenlenmesi lazım. Bir işi kendiniz yapıyorsanız, kendinize hesap sormanız zor durur."

Halka arzın sadece sermaye değil, kurumsal bir disiplin getirdiğini ifade eden Karacar, Avrupa'da prestij olarak görülen halka açılışın Türkiye'de bazen "şirket sıkıştı mı?" algısıyla karşılanıldığını söyledi. Ancak zorlu ekonomik koşullarda gelecek dönemde halka arzların artacağını öngörüyor.

Son olarak uluslararası kredi kuruluşlarının kriterlerine değinen Karacar, kurumsal yönetime uygun bir model bulunmamasının, kredi sürecine girişti dışı engelleyen en önemli baş madde olduğunu hatırlattı. - Ekonomim.com

### Arsenal'in 22 yıl sonra gelen şampiyonluğunun hikayesi

21 Mayıs 2026, Perşembe 12:04

1913'ten beri oynadığı Highbury'den ayrılmak, Arsenal F.C. için yalnızca bir stat değişikliği değildi...

Bir bakıma tarihini yer değiştirdi.

Emirates Stad'ın girişindeki cümle aslında her şeyi anlatıyor:

"Tarih ne kadar derinse, kale de o kadar yüksek ve güçlü olur."

Serinin 1. 2026'da...

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) çalışmalar kapsamında, spor kulüplerinin kurumsal yapısını incelemek ve uluslararası iyi uygulamaları öğrenmek amacıyla Londra'daydı.

Levent Bektaşoğlu, Tuğrul Aksoy, Dursunhan Acar, Güray Karacar, İbrahim Altınay ve Mete İktisat gibi çok değerli isimlerle birlikte bir günlük bir program yürüttükleri.

Bu program yalnızca bir ziyaret değil, aynı zamanda Highbury'den yönetim ve kurumsal spor kültürünün geliştiğine dokunmuş büyük bir çalışmanın parçasıydı.

O dönemde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bünyesinde hazırlanan ve yayınlanan "Spor Kulüpleri Yönetim Rehberi", Birkbeck University of London işbirliğinde geliştirilmiş sürecin devamında Kadir Has Üniversitesi ile birlikte Erasmus kapsamında yapılan bir akademik programa dönüştü.

Bugün 16. yıla giren bu program, 100'ün üzerinde mezun vererek aslında bir fikrinden kalıcı bir ekosisteme dönüştü.

Ve bililer de bu kapsamda, düzenli gelecek konusuna önemle devam ediyoruz.

İşte o Londra seyahatinin en güçlü duruşu da Emirates Stad'una olmuştur.

Kulüp yetkilileri bize Highbury'den Emirates'e uzanan süreç anlatırken aslında bir stat hikayesi değil, bir gelecek inşaatı anlatıyorlardı.

2003-2004 sezonundaki dünya şampiyonluğun ardından Arsenal F.C. tarihli bir karar almıştı.

Kiçik ve tarihi Highbury artık modern futbol ekolarının gelişmesine cevap veremiyordu.

Ve bu nedenle Kadey Londra'da Ashburton Grove projesi başlatıldı.

Bu kararın halka açıklanışta işin uzun vadede bir sabır örneği oldu.

Yüksek maliyetli yollarla elde edilen zeynep ve sürdürülebilir kadrolarla rekabete atılmaya çalışan bir yapı...

Bekli kime bu ödemem ve kadar uzun sürecini tahmin ediliyor.

Ama o ziyareti en unutulmaz bölümlü, hiç şüphesiz "Time Capsule" yani zaman kapsülüydü.

Oyuncu ünvanının altına yerleştirilen bu kapsül, sadece bir anı koleksiyonu değil, kulübün hafızasıydı.

İçinde Highbury çimlerinden bir parça vardı...

Tony Adams'ın kapaktan pazubandı...

Ekli iş sahne formaları...

Çocuk End sahne replikası...

Kulübün 1886'dan günümüze uzanan tarihini anlatan görüntü ve video arşivleri...

Ve taraftarların seçtiği çok özel hatıralar...

Aslında orada saklanan şey objeler değil, bir kimlikti.

Ve bu kapsülün 2006 yılında açılması planlanıyordu.

Yani Arsenal, geçmişini sadece yaşamıyor...

Geleceğe emanet ediyordu.

O gün orada bunu çok net hissetmiştik:

Bazı kurumlar başarı yaratır...

Bazıları ise hafıza inşa eder.

Ve bu fark, uzun vadede her şeyi belirler.

The Championship'de, Wimbledon gibi geleneksel spor kulüplerinde görüldüğü gibi de tam olarak böyle.

Ve bugün geriye dönüp bakınca, o gün konuşulan vizyonun sahaya nasıl yansımaları daha net görmüş müzük.

Arsenal F.C. bugün gelecekteki noktada yalnızca bir şampiyonluk kazanmadı; çok daha önce etrafı bir yapının kurguladığı oldu.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), yıllardır İstanbul'da gerçekleştirdiği Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni bu kez İzmir'e taşıdı. İzQ Girişimcilik ve İnovasyon Merkezi'nde düzenlenen etkinlik, iş dünyasının önde gelen isimlerini bir araya getirerek yeni ekonomik düzenin kurumlara etkisini masaya yatırdı. Zirve Başkanı Av. Aydın Buğra İlter etkinliğin

İzmir'de yapılmasının önemini vurgulayarak, kentin köklü ticaret kültürü ve üretim gücüyle yeni bir kurumsal yönetim dönemine hazır olduğunu söyledi. TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, yapay zekâdan sürdürülebilirlik baskılarına, ekonomik dalgalanmalardan jeopolitik risklere kadar yeni dönemin karmaşık yapısının yönetim kurullarının rolünü kökten değiştirdiğini vurguladı.

## 2030'DA 9,5 TRİLYON DOLARI YÖNETECEKLER Milyarderlerin yeni rotası Aile Ofisleri

Servetini profesyonel bir zarlara korumak isteyenlerin yeni kalesi "Aile Ofisleri" oldu. TEYD ve Deloitte Türkiye tarafından hazırlanan "Aile Ofisi Rehberi" raporu, bugün 5,5 trilyon doları yöneten bu yapıların 2030 yılında 9,5 trilyon dolarlık devasa bir ekosisteme dönüştüğünü haber veriyor.



Ayşe İZZETİOĞLU  
YATIRIMCI VE YATIRIMCI

Küresel piyasalardaki belirsizlikler ve kuşaklar arası geçişin yarattığı karmaşık yapılar, şirketlerin profesyonel ve bağımsız bir yapı olan "Aile Ofisi" modeline yönlenmelerini sağlıyor. "Aile Ofisi" kavramı Türkiye'de de son 10 yılda büyük bir ivme kazanmış durumda. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Deloitte Türkiye iş birliğiyle hazırlanan "Aile Ofisi Rehberi"ne göre, bugün dünyada olan aile ofisleri 9681 milyar dolar sermaye altında kurulmuş durumda. Hazırlanan rapora göre 2007'den itibaren dünya genelinde milyon sayısını 4 kat arttı. Aile ofisleri tarafından yönetilen toplam varlık büyüklüğü 5,5 trilyon dolar seviyesine ulaştı. Bu tutarın 2025 sonuna kadar 28 trilyon dolar, 2030 yılına kadar ise yüzde 73 artışla 49,5 trilyon dolar seviyesine ulaşacak. 2024 itibarıyla dünya genelinde yaklaşık 6 bin 90 adet aktif aile ofisi (SAO) bulunduğu hesaplanıyor. 2030 yılında ise bu sayının 12 bin 700'e ulaşacağı tahmin ediliyor. Tüm aile ofislerinin yüzde 68'inin milyarder sermayesinde (2000 yıldan fazla) kurulmuş olması, özellikle yeni nesil milyarderlerin aile ofisleri aracılığıyla



**5,5 trilyon dolar**  
Dünyada aile ofisleri tarafından yönetilen varlık büyüklüğü

**8.030**  
2024 itibarıyla aktif aile ofisi sayısı

**6,9 trilyon dolar**  
Dünyada aile ofisleri tarafından yönetilen varlık büyüklüğünün 2025 tahmini

### Şirket ile aile ayrışıyor

Aile ofisleri, varlık yönetimi, emsala planlama, hayat emeklilik ve aile işbirlikleri gibi konuların işbirlikçi ayrışarak profesyonel bir yapıya dönüştürülmesiyle sağlanıyor. Rehberde, aile ofisi kurulumu, emeklilik, aile ofisi inşaatı ve diğer konuların ayrıntılarına değiniliyor.

değiştiriliyor. Bu rakamın bir kez için bin doları tutan bir milyar dolarlık aile ofisi portföyüne orta gelirli ailelerin de katılımı bekleniyor. Maliyet kalemleri arasında personel giderleri, kira giderleri, ofis giderleri ve diğer maliyetler başlıca geliyor.



DR. TAMER SAKA  
TKYD YÖNETİM KURULU BAŞKANI  
SÜRDÜRÜLEBİLİR  
BÜYÜMENİN ANAHTARI  
YÖNETİM KURULLARINDA

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ŞİRKETLERİN YAKIN GÜNDEMI OLMAKTAN ÇIKIP YÖNETİM KURULLARININ STRATEJİK AJANDASININ MERKEZİNE YERLEŞİYOR

Küresel belirsizlikler, iklim krizi, jeopolitik riskler ve etüdü-şen yaşamla beklentiler, şirketlerin yalnızca nasıl yönetileceklerini değil, neyi ve kiminle yöneteceklerini de yeniden düşünmelerini zorluyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka'ya göre, sürdürülebilir büyümenin yanı sıra güçlü yönetim yapılarının, efektif süreçlerin ve hesap verebilirlik kültürünün de peşin. Bu yıl sürdürülebilirlik, artık raporlama beklentisi olmaktan çıkıp doğrudan strateji ve risk yönetimi missiyasına dönüşüyor. Saka, sürdürülebilirlik şirketlerin yeni ajandasından biri olmaktan çıktığını ve doğrudan yönetim kurullarının temel sorumluluk alanına girdiğini vurguluyor. Bu dönüşümün en kritik farkı ise sürdürülebilirliğin yalnızca ölçülen ve raporlanan bir konu değil, şirketin uzun vadeli başarısını belirleyen stratejik bir bakış açısı haline gelmesidir. Saka'ya göre, 2026 ile birlikte yönetim kurulları, sürdürülebilirlik risklerini, fırsatlarını ve etkilerini finansal performansla birlikte değerlendirecek. Bu yaklaşım, şirketlerin hem kamu hem de özel sektörde uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını ön koşulu haline geliyor.

### YENİ DÖNEMDE YÖNETİM KURULLARI NABİL BEKLENİYOR?

Kurumsal yönetimlerde yaşanan dönüşüm, yönetim kurullarının yapısını da doğrudan etkiliyor. Saka, örneğin-geçmiş dönemde üç temel eğitim öne çıktığını ifade ediyor. Birincisi, yönetim kurullarının bünyesinde sürdürülebilirlik veya ESG komitelerinin güçleniyor, bu yapılar denetim, risk ve strateji komiteleriyle entegrasyonla hibrit modellere dönüşüyor. Yönetim kurullarının yanı sıra yalnızca finansal değil, iklim değişikliği, dijitalleşme, insan sermayesi ve jeopolitik riskler gibi alanlarda da devreye giren yeni risk beklentileri. Bu tablo, yönetim kurullarının daha proaktif, daha sorumlu ve daha stratejik bir role evrildiğini gösteriyor. Saka, yönetim kurullarının çağın artık yalnızca finansal sonuçlarını değil, katma değeri de doğru şekilde seçmelerini, gelişim fırsatlarının sü- rülmesini ve kapsayıcı kurum kültürlerinin yaratılmasını, yöne-



### 'DEĞER ZİNCİRİNİN UÇTAN UÇA SÜRDÜRÜLEBİLİR HALE GELMESİ, YALNIZCA SÖNÜC VE SİSTEM DEĞİŞİRLİĞİ DEĞİL, AYNI ZAMANDA BİR ZİHNİYET DÖNÜŞÜMÜNÜ ZORUNLU KILYOR. ŞİRKETLERİN KISA VADELİ SONUÇLARA ODAKLANAN BAKİŞ AÇISINDAN UZAKLAŞIP UZUN VADELİ DEĞER YARATMINI MERKEZE ALAN BİR KÜLTÜR İNŞA ETMESİ GEREKİYOR'

tim kurullarının stratejik sorumluluk alanına giriyor. Başarı-şirketlerde sürdürülebilirlikten sorumlu yapıların, söz ile yönetim kurulu arasında köprü kurarak oluşan soruşturan ve yön veren mekanizmalar haline geldiğini belirtiyor. Saka, bu yaklaşımın kurumsal yönetimin niteliğini de yukarı taşıdığı- nı vurguluyor.

### ESG PERFORMANSI, GÜVENİN VE DEĞERİN BELİRLEYİCİSİ OLUYOR

ESG performansı ve sürdürülebilirlik raporlaması, yönetim-çalışan, tedarikçilerin ve paydaşların odaklarına yerleşmiş durumda. Saka, ESG'yi yalnızca raporlama sorumluluğu olarak değil, şirketlerin, yönetimin nezdinde kalıcı güven oluşturmakta zorlanıyorlar ifade ediyor. Bu nedenle şirket-ler için temel dönüşüm adımı öneriyor. İlk olarak ESG he- deflerinin yönetim kurulu düzeyinde sağlanmasını, ama- leşik hedeflerle eşleştirilmesini ve düzenli olarak izlenmesi gerekiyor. İkinci adımda şeffaflık ve hesap verebilirlik öne- çıkıyor; verilerin doğruluğu ve karşılaştırılabilirliği, güçlü iç denetim ve risk yönetimi mekanizmaları destekleniyor. Üçüncü adım ise ESG'nin kurum kültürüne entegrasyon- u; teşvik sistemlerinden performans değerlendirilmele- rine kadar tüm yapılan bu anlayışa yeniden kurulumları- olarak tanımlıyor.



## Türkiye'de 64 şirket 100. yılını görülebildi

Türkiye'de aile şirketleri, uzun vadeli sürdürülebilirlikte ciddi sorunlar yaşıyor. TKYD'ye göre aile şirketlerinin ortalama ömrü Türkiye'de 34 yıl ile sınırlı kalırken, İtalya'da bu süre 104 yıla ulaşıyor. Türkiye'de 100 yılı aşmayı başaran şirket sayısının sadece 64 olduğu belirtildi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Genel Sekreteri Güray Karaca, Türkiye'de aile şirketlerinin en büyük sorunlarının 'hayata kalma' olduğunu söyledi. Ticaret Bakanlığı verilerine göre Türkiye'de 2 milyondan fazla işletmenin yüzde 96'sını aile şirketi statüsünde olduğunu belirtti. Karaca, bu yapının ekonomik-ki ağırlığına rağmen şirketlerin ömrünün oldukça kısa olduğunu dikkat çekti. TKYD'nin Milano Borsa İş Birliğiyle yürüttüğü anıtsal hatırlanan Karaca, X, Y ve Z kuşaklarının aynı yönetim kur-

ma ekonomik ömrünün 104 yılı olduğunu, Türkiye'de ise bu sürenin yalnızca 34 yıl ile sınırlı kaldığını ifade etti. Bu büyük farkın temel nedeninin 'yeni kültür' eksikliği olduğunu vurgulayan Karaca, İtalya'da konuların aynı değerlerini ve yönetim anlayışını bastan yazılı hale getirecek gelecek nesillere aktardığını söyledi. Türkiye'de ise 100 yılı aşmayı başaran şirket sayısının sadece 64 olduğu- nu belirtti. Aile şirketlerimize kuşaklar arası yönetim sorunuyla da değinen Karaca, X, Y ve Z kuşaklarının aynı yönetim kur-

lunda yer almaması ciddi zorluklar yarattığını, çözümün ise "Aile Akademi'si"nden geçtiğini ifade etti. Hissedarlar özelemlenmeye birlikte aile arayışından, şirketin kuruluş amacı, temel değerleri ve gelecek vizyonunu netleştirdiğini belirtti. Karaca, birinci kuşaktan sınırdan değer yaratmış, ikinci kuşaktan işi mülkiyetle öğrenerek yetişmiş, üçüncü kuşaktan ise bazı bir yapıyla karıştırdığını vurgulayanak, doğru eğitim ve destekle- den önce ailek aile bir yerlerin şirketlere önemli katkı sunabileceğini kaydetti. - EKONOMİ SERVİSİ



## TKY'de ve Beykoz Üniversitesi'nden gençler için işbirliği

► Beykoz Üniversitesi ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), gençlerin iş dünyasına daha donanımlı hazırlanmasını sağlamak ve üniversite-iş dünyası entegrasyonunu güçlendirmek amacıyla 'İş Birliği Protokolü' imzaladı. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, "Bu stratejik iş birliğinin, akademik bilgi birikimi ile iş dünyasının ihtiyaçlarını bir araya getiren projelerin geliştirilmesini sağlayacaktır" dedi.

## TKYD yönetim kurulu programı mezun sayısı 195'e ulaştı

İstanbul Sanayi Odası'nda düzenlenen TKYD Üye Buluşması kapsamında sertifikalar sahiplerini buldu. TKYD ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu iş birliğiyle yürütülen program, Türkiye'de yönetim kurullarının etkinliğini artırmayı, iyi yönetim kültürünü güçlendirmeyi ve şirketlerde sürdürülebilir karar alma süreçlerinin gelişmesine katkı sunmayı amaçlıyor. Dokuz hafta süren yoğun eğitimi tamamlayan profesyonellere sertifikaları takdim edildi. Yoğun ilgi gören programın 10. dönem eğitimleri 14 Ocak'ta İzmir'de, 11. dönem eğitimleri ise 25 Mart'ta İstanbul'da başlayacak. Programda hukuki çerçeve, finansal analiz, risk yönetimi, yapay zeka ve sürdürülebilirlik gibi konularda 9 modül, vaka çalışmalar ve simülasyonlar yer alıyor. Eğitim kadrosunda akademisyenlerin yanı sıra sektörün deneyimli isimleri bulunuyor. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, mezuniyet töreninde yaptığı konuşmada yönetim kurullarının güçlendirilmesinin ülke standartları için önemine dikkat çekti. Saka, programın riskleri öngör-ebilen ve değer yaratan bir yönetim anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla tasarlandığını belirterek mezunları tebrik etti.

Türkiye iş dünyasında dengeleri değiştirebilecek bir adım atıldı. 100'üncü yılını geride bırakan Sabancı Holding, ikinci yüzyılına portföy odaklı yönetim modeliyle girdi. Geleneksel sektör bazlı yapılandırma tamamen terk edilirken, holdingin üst yönetim kurgusu yeni yönetim mimarisini doğrultusunda yeniden şekillendirildi.

Bu yeni dönemde grup şirketleri yalnızca faaliyet gösterdikleri sektörlerin performansıyla değil, topluluğun bütünsel değer yaratma stratejisi içinde ele alınıyor. Sermaye tahsis, performans ölçümü ve dönüşüm ajandası daha merkezi, daha disiplinli ve veri temelli bir yaklaşım ile yönetiliyor. Hedef, büyümenin ötesine geçerek sermayeyi en doğru alanlara yönlendirmek ve her bir şirketin potansiyelini maksimum seviyeye taşımak.

Sabancı Grubu, portföy yaklaşımını güçlendirmek ve topluluk şirketlerinin yönetim kurullarında değer yaratımını artırmak amacıyla mevcut Sektörel Grup Başkanlıklarını yeniden yapılandırdı. Bu kapsamda 'Stratejik Yatırımlar Başkanlıkları' ile 'Stratejik Yatırımlar ve Operasyonlar Başkanlıkları' oluşturuldu. Söz konusu yöneticilerin hem holding merkezinde hem de iştiraklerde görev alacak olması, sera ve vaha yakınlığını artırırken portföy yönetiminde çevikliği de güçlendirecek. Farklı uzmanlıklara sahip Sabancı liderlerinin yer alması bu yapı sayesinde karar alma hızının artması, merkez-saha etkileşiminin güçlenmesi ve sermaye verimliliğinin yükselmesini amaçlanıyor. Yeni görev tanımları ve kurul yapılandırmalarının yatırımlara daha etkin yönetilmesini sağlayacağını belirten Sabancı Holding CEO'su Kıvanç Zaimler, dönüşüm projelerinin disiplin ve hızla hayata geçirilmesinin önünü açacaklarını söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Yeni görev tanımları ve kurul yapılandırmaları, dönüşüm projelerini disiplin ve hızla hayata geçirmemizi sağlayacak. Bu yapılandırmayla birlikte temel amacımız, Türkiye'den yükselen fikir ve yetenekleri daha ölçeklenebilir bir yapıda konuşularak uluslararası rekabet gücünü artırmak ve Sabancı'nun sürdürülebilir büyümesini hızlandırmaktır."

Peki Sabancı Holding'in geçtiği bu model iş dünyasında yaygınlaşır mı? INBUSINESS olarak bu soruya konunun uzmanlarına sorduk.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Tamer Saka portföy odaklı yönetim modelini, aile şirketlerinde kurumsallaşmayı hızlandıran ve profesyonel yönetim standartlarını güçlendiren stratejik bir araç olarak



Kıvanç Zaimler  
Sabancı Holding  
CEO'su



Tamer Saka  
TKYD Kurumsal  
Yönetim Derneği  
Başkanı

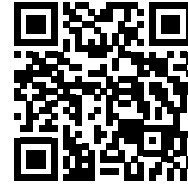
# BİST

## Kurumsal Yönetim Endeksi

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

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır; 1. Pay sahipleri (yüzde 25 ağırlık ile) 2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (yüzde 25 ağırlık ile) 3. Menfaat sahipleri (yüzde 15 ağırlık ile) 4. Yönetim Kurulu (yüzde 35 ağırlık ile) Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan veriler kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır.

İkinci aşamada Asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru basılamıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 92 şirket yer almaktadır. Bu sayfadaki veriler, şirketlerin güncel son notlarını içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.



**BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne QR kodu okutarak ulaşabilirsiniz.**



## BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ NOTLARI

## Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

96,66	2.13.2026	SAHA
-------	-----------	------

## Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.

93,37	24.10.2025	SAHA
-------	------------	------

## Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

94,77	26.09.2025	SAHA
-------	------------	------

## Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.

94,28	23.09.2025	SAHA
-------	------------	------

## Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.

97,20	02.10.2025	SAHA
-------	------------	------

## Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.

96,97	24.03.2026	SAHA
-------	------------	------

## Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.

96,80	20.05.2025	SAHA
-------	------------	------

## Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

97,15	26.12.2025	SAHA
-------	------------	------

## Şekerbank T.A.Ş.

95,41	24.01.2025	SAHA
-------	------------	------

## Coca Cola İçecek A.Ş.

95,03	01.07.2025	SAHA
-------	------------	------

## Arçelik A.Ş.

97,03	04.07.2025	SAHA
-------	------------	------

## TAV Havalimanları Holding A.Ş.

96,88	08.08.2025	SAHA
-------	------------	------

## Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)

96,68	17.10.2025	SAHA
-------	------------	------

## Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.

96,66	07.11.2025	SAHA
-------	------------	------

## Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95,00	13.12.2024	SAHA
-------	------------	------

## İş Finansal Kiralama A.Ş.

93,04	30.12.2025	SAHA
-------	------------	------

## Türk Telekomünikasyon A.Ş.

93,90	15.12.2025	SAHA
-------	------------	------

## Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri

95,81	27.11.2025	SAHA
-------	------------	------

## Turcas Petrol A.Ş.

96,70	23.02.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Park Elektrik A.Ş.

91,85	05.06.2025	SAHA
-------	------------	------

## Aygaz A.Ş.

96,74	13.06.2025	SAHA
-------	------------	------

## Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

94,48	16.05.2025	DRC RATING
-------	------------	------------

## AG Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)

95,83	07.07.2025	SAHA
-------	------------	------

## İhlas Holding A.Ş.

86,96	28.07.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

## İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

87,20	28.07.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

## Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.

98,10	12.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Pınar Süt Mamulleri A.Ş.

93,61	18.11.2025	SAHA
-------	------------	------

## Türkiye Halk Bankası A.Ş.

94,64	26.06.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

## Global Yatırım Holding A.Ş.

94,10	24.11.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.

95,80	15.08.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.

94,27	04.11.2025	SAHA
-------	------------	------

## Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.

93,89	18.11.2025	SAHA
-------	------------	------

## Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.

94,97	10.12.2025	SAHA
-------	------------	------

## Creditwest Faktoring A.Ş.

88,70	14.05.2025	TURKRATING
-------	------------	------------

## Pınar Su ve İçecek Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95,60	14.11.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

98,20	11.08.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.**

97,87	16.07.2025	SAHA
-------	------------	------

**Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.**

96,59	21.11.2025	SAHA
-------	------------	------

**Garanti BBVA A.Ş.**

98,08	08.12.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

**Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.**

96,84	16.12.2025	SAHA
-------	------------	------

**Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.**

93,41	17.07.2025	SAHA
-------	------------	------

**Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.**

96,18	30.05.2025	SAHA
-------	------------	------

**Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.**

97,20	25.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Anadolu Sigorta**

96,14	10.11.2025	SAHA
-------	------------	------

**Migros T.A.Ş.**

96,74	26.12.2025	SAHA
-------	------------	------

**Akmerkez GYO**

95,36	05.12.2025	SAHA
-------	------------	------

**Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.**

92,02	24.02.2026	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

**TAT Gıda**

95,42	26.12.2025	SAHA
-------	------------	------

**Batıçim**

89,02	23.07.2025	SAHA
-------	------------	------

**EnerjiSA**

96,80	19.12.2025	SAHA
-------	------------	------

**Türkiye Sigorta A.Ş.**

96,57	31.12.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

**İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.**

97,20	22.08.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Aksa Enerji Üretim A.Ş.**

94,34	04.07.2025	SAHA
-------	------------	------

**Qua Granite Hayal Yapı Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş.**

92,44	05.09.2025	SAHA
-------	------------	------

**Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.**

94,16	19.09.2025	DRC RATING
-------	------------	------------

**Alarko Holding A.Ş.**

95,70	02.10.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Şeker Finansal Kiralama A.Ş.**

86,57	14.10.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.**

95,74	07.04.2025	SAHA
-------	------------	------

**Kimteks Poliüretan Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

93,81	22.08.2025	SAHA
-------	------------	------

**Kontrolmatik Teknoloji Enerji ve Mühendislik A.Ş.**

94,97	07.11.2025	SAHA
-------	------------	------

**Galata Wind Enerji A.Ş.**

96,20	19.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.**

94,30	27.02.2026	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

**Biotrend Çevre ve Enerji Yatırımları A.Ş.**

95,60	15.04.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Consus Enerji İşletmeciliği ve Hizmetleri A.Ş.**

93,50	04.05.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

95,17	12.06.2025	SAHA
-------	------------	------

**Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.**

96,00	23.06.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.**

96,20	11.07.2025	SAHA
-------	------------	------

**Yayla Agro Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

83,15	18.07.2025	SAHA
-------	------------	------

**Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

93,53	22.08.2025	SAHA
-------	------------	------

**Kafein Yazılım Hizmetleri Ticaret A.Ş.**

94,70	04.09.2025	SAHA
-------	------------	------

**Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

90,10	22.09.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**Kalekim Kimyevi Maddeler Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

92,20	08.07.2025	SAHA
-------	------------	------

**NATURELGAZ Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

80,40	03.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

**OYAK Çimento Fabrikaları A.Ş.**

94,39	19.11.2025	SAHA
-------	------------	------

## HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER

## Selva Gıda Sanayi A.Ş.

86,28	14.01.2025	SAHA
-------	------------	------

## Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş.

94,78	15.08.2025	SAHA
-------	------------	------

## MHR Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

94,32	31.12.2025	DRC RATING
-------	------------	------------

## Netaş Telekomünikasyon A.Ş.

92,42	08.01.2025	SAHA
-------	------------	------

## Astor Enerji A.Ş.

90,80	13.03.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Atakey Patates Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

90,50	29.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## ÇAN2 Termik A.Ş.

86,60	22.05.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Doğanlar Mobilya Grubu İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

91,90	22.05.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Hitit Bilgisayar Hizmetleri A.Ş.

92,80	06.04.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş.

89,50	11.05.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Rönesans Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.

91,20	27.06.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Batisöke Söke Çimento Sanayii T.A.Ş.

88,81	29.07.2025	SAHA
-------	------------	------

## Çatalağazı Termil Santrali

94,36	29.07.2025	SAHA
-------	------------	------

## Kaleseramik Çanakale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.

92,20	08.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Polisan Holding

96,32	28.08.2025	SAHA
-------	------------	------

## Onur Yüksel Teknoloji A.Ş.

85,37	03.09.2025	SAHA
-------	------------	------

## Kayseri Şeker Fabrikaları A.Ş.

83,50	20.01.2026	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Lila Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.

87,50	17.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Çağdaş Faktoring A.Ş.

85,30	02.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Darüşşafaka Cemiyeti

99,40	29.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

98,30	24.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Garanti BBVA Filo Yönetim Hizmetleri A.Ş.

94,80	03.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş.

91,45	14.10.2025	SAHA
-------	------------	------

## Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.

92,70	26.02.2026	DRC RATING
-------	------------	------------

## Moda Deniz Kulübü

95,60	26.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Norm Holding

92,93	26.12.2025	SAHA
-------	------------	------

## Pasha Bank

94,19	28.08.2025	SAHA
-------	------------	------

## Setaş İnşaat Ticaret ve Sanayi A.Ş.

86,07	03.10.2025	SAHA
-------	------------	------

## SosyalBen Vakfı

83,80	20.10.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## SÜTAŞ

96,03	30.12.2025	SAHA
-------	------------	------

## Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

97,20	30.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Türk Eğitim Vakfı

98,80	18.11.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Türkiye Hayat Emeklilik

96,00	09.10.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Türkiye İç Denetim Enstitüsü

98,21	31.12.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

## Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.

95,25	15.04.2025	SAHA
-------	------------	------

## ÜNŞPED

95,45	04.07.2025	SAHA
-------	------------	------

## Sosyal Ben Vakfı

83,80	20.10.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------



ANADOLU GRUBU

AKBANK

AKÇANSA

akfen YENİLENEBİLİR ENERJİ



AKOL/LAW



Allianz

ANADOLU SİGORTA

ANADOLU EFES

ANADOLU ISUZU

AON

arçelik

arçelik | LG



ASLITEKS



AYGAZ



BORUSAN HOLDİNG



BRISA

Bupa ACIBADEM SİGORTA



Carrefour SA



ÇİMSA



Deloitte.

DENGEDERLEME



DOĞANLAR HOLDİNG



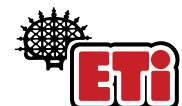
erdağ



eren ENERJİ



Esin Avukatlık Ortaklığı.















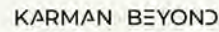



















































We believe in renewable energy.  
In fact, we couldn't operate without it

Our Nynäshamn refinery was the first in the world to run mainly on biofuel. The switch from oil and electricity to biofuel and waste heat recovery has resulted in annual reductions of CO<sub>2</sub> emissions of 35,000–60,000 tonnes.

