



Cumhuriyetimiz 100 TKYD 20 yaşında!

RÖPORTAJ
DR. TAMER SAKA
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

TKYD
Kurumsal Yönetimin
Tarihçesi

GÖRÜŞ
Danışma Konseyi
Üyeleri görüşleri

MESAJ
20. yıl

İKLİM DOSTU HAREKET İLE GELECEĞİ BİRLİKTE İYİLEŞTİRELİM

Arçelik olarak, İklim Dostu Mağazamız, dönüştürülmüş malzemelerden ürünlerimiz ve solar enerji sistemlerimizle daha iyi bir geleceğe öncülük ediyoruz. Siz de yapacağınız küçük dönüşümlerle İklim Dostu Hareket'e katılın, geleceği birlikte iyileştirelim.

Harekete katılmak için:

arcelik.com.tr/iklim-dostu-hareket





DR. TAMER SAKA
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli üyelerimiz ve okuyucularımız,

TKYD olarak âdillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının; gerek kurumlarımızın sağlam temellere oturmasında ve rekabetçiliğinde gerekse ülkemizin kalkınmasında önemli bir rol üstlendiğine inanıyor, tüzel ve bireysel üyelerimizin destekleri ile kurumsal yönetimin gelişimine katkı sunuyoruz.

İçinde bulunduğumuz 2023 yılında derneğimizin 20'nci yılı olmasının heyecanını yaşıyoruz. Faaliyetlerimize başladığımız 2003 yılından bu yana üyelerimizle aramızda hep güçlü bir bağ kurduk, kurmaya da devam ediyoruz. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, kurucularımızın izinde 20 senedir "kurumsal yönetim" anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve yaygınlaşması amacıyla büyük bir özveriyle çalışıyoruz.

Derneğimizin faaliyete geçmesini sağlayan Kurucu Yönetim Kurulu Başkanımız Haluk Alacaklıoğlu başta olmak üzere; Kurucu Yönetim Kurulu Üyelerimiz Aclan Acar, Tufan Darbaz, Ümit Hergüner, Aydın Karaöz, Muhsin Mengütürk, Hasan Subaşı ve Cem Uşaklı'ya bu vesile ile teşekkürlerimi sunuyorum.

Derneğimiz, üyelerimizin katkılarıyla büyürken, bizler de yönetim kurulumuz ve profesyonel ekibimizle üyelerimize değer katmaya, kurumsal yönetim anlayışının kurumların her kademesinde benimsenmesini sağlamaya odaklanıyoruz. TKYD olarak derneğimize katılan yeni üyelerimizle birlikte, şirketlerin güçlü ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmalarını hedefleyerek büyümeye devam ediyoruz.

Türkiye'nin kalkınması için bu yönde faaliyet gösteren bütün kurumlarımızın sağlam temellere oturması, "başarılı bir kurumsal yönetim yapısı" oluşturabilmelerinden geçiyor. Kurumsal yönetimi hem kamu hem de özel sektör açısından "sürdürülebilir büyümenin" anahtarı olarak görüyoruz.

Kurumsal yönetim anlayışıyla şirketlerin âdil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir biçimde yönetilmelerine destek oluyor, bu sayede kâr etme, yüksek performans gösterme ve rekabet

etme güçleriyle daha fazla istihdam sağlayıp, ülke ekonomisinin gelişmesine, kamu yararının elde edilmesine ve ülkenin sosyo-ekonomik düzeyinin geliştirilmesine büyük oranda katkıda bulunduğunu görüyor ve bunda payımız olduğunu düşünerek mutlu oluyoruz.

Fakat, TKYD olarak kurumsal yönetimin; karar alma mekanizmalarında, yönetim kurulu toplantılarında ve kurumların tüm kademelerinde sağlıklı biçimde uygulanmasını kapsayan davranışsal yönetim alanında henüz kat etmemiz gereken uzun bir yolumuz olduğuna inanıyoruz.

Birbirinden değerli üyelerimizin görev aldığı yönetim kurulumuz, denetim kurulumuz ve komitelerimizle birlikte çalışıyor, kurumsal yönetim kavramını daha fazla kişiye ulaştırmak için elimizden geleni yapıyoruz ve yapmaya da devam edeceğiz. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen, kültürlerine adapte eden ülkeler ve kurumlar; değişimleri önceden görüp aksiyon alabiliyor. Rekabetin global ölçekte bu kadar sertleştiği ve kendimizi farklılaştırmak için her türlü araca ihtiyaç duyduğumuz böyle bir dönemde kurumsal yönetim, elimizin altında olan ve en az maliyetle uygulayabileceğimiz ve en yüksek getiriye elde edebileceğimiz bir çözümdür. Bu nedenle, TKYD olarak, yorulmadan, yılmadan, son 20 yıldır olduğu gibi kurumsal yönetim kavramını anlatmaya devam edeceğiz.

Değerli okurlar,

Yeni bir yıla başlarken, TKYD olarak çok yoğun ve verimli bir yılı geride bıraktık.

-TÜSİAD iş birliği ile "Daha İyi Bir Gelecek İçin Kurumsal Yönetim" teması altında XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni iş ve akademi dünyasından çok değerli ulusal ve uluslararası isimlerin katılımıyla 17 Mayıs 2022 tarihinde düzenledik.

-TKYD olarak, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi moderasyonunda ve Yapı Kredi sponsorluğunda "Anadolu Buluşmaları" serisi ile Anadolu'yu şehir şehir gezerek şirketlere kurumsal yönetimin önemini anlattık.

-Yine bu yıl yürüttüğümüz eğitim ve yayıncılık faaliyetlerimizi Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü çatısı altında topladık.

-Aile İşletmeleri Derneği TAİDER ile ortak hazırladığımız "Gelecek Neslin İşe Bakışı" araştırması raporunu tamamladık, yakında kamuoyu ile paylaşacağız.

-MY Executive ve Galatasaray Üniversitesi iş birliği ile hayata geçirdiğimiz "Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı" ile yönetim kurullarını güçlendirmeyi hedefledik.

-"Yönetim Kurullarının Etkili İşleyişinde Komitelerin Rolü" yayılımımızı faydaya sunduk.

2023 yılında da, TKYD olarak daha önceki yıllarda olduğu gibi kurumsal yönetim anlayışını ülkemiz geneline yaymak, bu kavramı yaşatmak ve her daim canlı tutmak için elimizden geleni yapacağız.

Yeni yılda da derneğimizin 20 yıllık bilgi birikimini Türkiye'nin yanı sıra bölge ülkeler ve yakın coğrafyaya ihraç etmek için çalışacak, eğitimlerimiz ve araştırmalarımız, raporlarımız ve yayınlarımızla tüm paydaşlarımıza ulaştırmaya devam edeceğiz.

2023'ün hepimiz için iyi bir yıl olmasını diliyor, herkesi saygı ve sevgiyle selamlıyorum.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
adına sahibi
DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni
TANLA YUMRUKÇAL
tyumrukcal@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

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

Yapım
Mineral Medya
Hattat Kamil Sok. Anadolu Apt
No: 13/6 34590
Bahçelievler-İstanbul
Tel: 0532 260 21 74
bilgi@mineralmedya.com
www.mineralmedya.com

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

Sertifika No: 45463

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi
TKYD'nin altı ayda bir yayımlanan
üyelerine özel yayın organıdır. 1000 adet
basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.

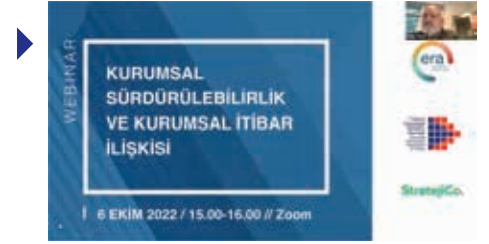
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı
taahhüt eder. Dergide yer alan yazı,
fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi
malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı
yapılamaz.

ŞUBAT 2023'te basılı olarak yayımlanmıştır.

ISBN 1308 - 1780

4 TKYD'DEN HABERLER

- TKYD üyeleri, TSKB Cennet Bahçesi'nde buluştu
- Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı Sonbahar'22 dönemi başladı
- 31 şirket, TKYD tüzel üyeleri arasına katıldı
- Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal İtibar İlişkisi webinarı düzenlendi
- "Aile Şirketlerinde Hissedar ve Profesyonel İlişkisi" eğitimi düzenlendi



12 RÖPORTAJ

- **Dr. Tamer Saka**
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

"Cumhuriyetin ikinci yüzyılına kurumsal yönetim damgasını vuracak!"



14 KURUMSAL YÖNETİMİN KİLOMETRE TAŞLARI

- Kurumsal Yönetimin Tarihçesi

16 GÖRÜŞLER

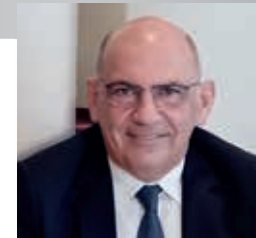
- Danışma Konseyi Üyelerimizin 20'nci yıl mesajları

- Türkiye'nin önde gelen iş liderlerinin 20'nci yıl mesajları

22 RÖPORTAJ

- **Ali Kamil Uzun**
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
TKYD Enstitü Yürütme Kurulu Başkanı

"TKYD Enstitü ile kurumsal yönetim için mükemmeliyet merkezi oluşturmayı hedefliyoruz"



MAKALE

24



DR. MUZAFFER EROĞLU
Boğaziçi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

Türkiye'de kurumsal yönetimin yirmi yılı

MAKALE

28

DOÇ. DR. YENER COŞKUN

SPK Başuzmanı
TED Üniv.-Konuk Öğr. Gör.
SDA Bocconi School of Management-Konuk Araştırmacı



Neden ESG'yi konuşuyoruz?

32

**ESER TAŞCI**

BiStock Kurucu Ortak ve Danışman

Borsada işlem gören şirketlere genel bir bakış

36 TKYD'DEN HABERLER

- TKYD, Anadolu Buluşmaları kapsamında 10 ilde kurumsal yönetim toplantısı düzenledi
- Halka açık şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin yetkinliği daha çok önem kazanıyor
- TKYD, Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü ile eğitim çalışmalarında bölgesel bir merkez olacak
- Yönetim Kurullarının Başarısında Komitelerin Önemi rehberi yayımlandı



44 BASINDA TKYD

46 BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

51 ETKİNLİK

SERGİ

- Ara Güler Müzesi: Bir Avuç Güzel İnsan Sergisi



- UVA: Kaosun Eşiği & Hibrit Mekanlar



- Nesli tükenmiş hayvanlar teknolojiyle canlanıyor



48 TÜRKİYE'DEN HABERLER

- KOBİ'ler toplam girişimlerinin yüzde 99.7'sini oluşturuyor
- "1 Milyon İstihdam Projesi"ne katılanların sayısı 1 milyonu geçti
- TÜSİAD ve MESS, "Türkiye'nin Sürdürülebilirlik Dönüşümü" etkinliğinde bir araya geldi
- TÜRKONFED ve İş Bankası KOBİ'leri dijitalleştiriyor



50 DÜNYADAN HABERLER

- Davos'ta dünyayı bekleyen altı konu öne çıktı
- G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni gözden geçirme süreci başlatıldı



52 KİTAPLIK

TKYD üyeleri, TSKB Cennet Bahçesi'nde buluştu



TKYD'nin her yıl geleneksel olarak düzenlediği Üye Buluşması, 3 Kasım 2022 tarihinde yüksek bir katılım ile TSKB Cennet Bahçesi'nde düzenlendi.

TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka'nın açılış konuşması sonrası Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki dünyada ve Türkiye'de yaşanan ekonomik ge-

lişmeler üzerin değerlendirmelerde bulundu. TSKB'ye ve Yönetim Kurulu Üyemiz TSKB Genel Müdürü Murat Bilgiç'e ev sahipliği için teşekkür ediyoruz.

Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı Sonbahar'22 dönemi başladı

TKYD'nin MY Executive iş birliği ve Galatasaray Üniversitesi desteği ile hayata geçirdiği Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı Sonbahar'22 Dönemi'nin açılışı 5 Ekim 2022'de Galatasaray Üniversitesi'nde gerçekleştirildi. Programın açılış konuşmalarını TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, MY Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın ve GSÜ İİBF Dekanı Prof. Dr. Volkan Demir yaptı.



"Riskin Erken Saptanması Komitesinin ve Denetimden Sorumlu Komitenin Sorumlulukları ve Önemi" eğitimi düzenlendi

"Riskin Erken Saptanması Komitesinin ve Denetimden Sorumlu Komitenin Sorumlulukları ve Önemi" çevrimiçi eğitim programı 28 ve 29 Eylül 2022'de, 2 yarım gün olarak düzenlendi. Eğitimin ilk günü TOFAŞ Finansal Planlama & Kontrol Direktörü Doğu Özden ve Kibar Holding Risk Yönetimi Direktörü Cumhur Bilgili, ikinci günü ise PwC Kıdemli Müdürü Görkem Erdoğan ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ali Kamil Uzun'un değerli katılımlarıyla organize edildi.



6 Kıta 140 Ülkede

Değer ve Fark Yarattığımız Sektörler



Enerji

Eşitkenar Köşebent,
Çeşitkenar Köşebent,
NPI, NPU, IPE, Çelik Profiller



Solar Enerji

Güneş Enerjisi
Çelik Profilleri IPE,
T Demiri ve
Eşitkenar Köşebent



Yapı Profilleri

Lama, NPU, NPI,
Eşitkenar Köşebent,
UPE, IPE,
PFC, T, RSJ, UAC ve
Amerikan Kesit Çelik Profiller



Çelik Köprü Yapımı

Lama, NPU, NPI,
Eşitkenar Köşebent,
UPE, IPE,
PFC, T, RSJ, UAC ve
Amerikan Kesit Çelik Profiller



Maden ve Tünel Profilleri

NPI, Maden Çelik Profili,
GI, H Profiller,
Maden Bağlantı
Kelepçesi ve Fırçası



Otomotiv

Lama, Kare, Yuvarlak,
Özel Alaşımli Çelikler



Demiryolları

Lama, NPU Çelik Profiller



Gemi İnşa ve Petrol Platformu

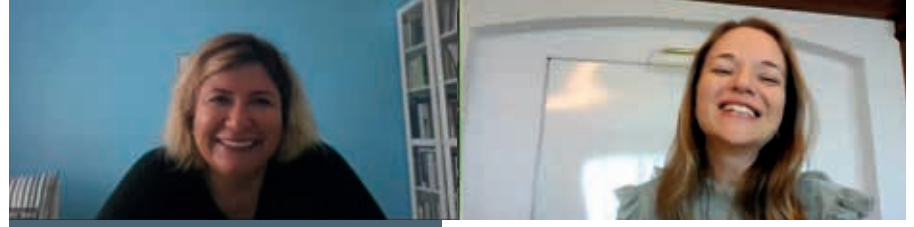
Eşitkenar Köşebent,
Çeşitkenar Köşebent,
Lama, NPI ve
NPU Çelik Profiller



31 şirket, TKYD tüzel üyeleri arasına katıldı

2022 sonu itibarıyla, toplam 31 yeni şirket derneğimizin tüzel üyeleri arasına katıldı:

- Alarko Holding A.Ş.
- Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.
- Bank of Bahrain and Kuwait
- Bupa Acıbadem Sigorta A.Ş.
- Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
- Hepsiburada
- Eçe Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Enka Holding A.Ş.
- Erdem Sağlık Grubu
- Eti Gıda Sanayi A.Ş.
- Fiba Yenilenebilir Enerji Holding A.Ş.
- Galata Wind Enerji A.Ş.
- Gelecek Varlık Yönetimi A.Ş.
- İnci Holding
- Kavaklıdere Şarapları A.Ş.
- Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.
- Kimteks Poliüreten Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Kocaer Çelik ve Sanayi Ticaret A.Ş.
- Koç Holding A.Ş.
- Limak Holding A.Ş.
- Mey Diageo Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Otokoç Otomotiv Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- QNB Finansbank A.Ş.
- Smart Güneş Enerji Teknolojileri
- Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Sunar Mısır Entegre Tesisleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Yatırım Finansman Menkul Değerler A.Ş.
- Yeşil Irmak Elektrik Dağıtım A.Ş.
- YEDAŞ
- Yıldız Holding A.Ş.
- Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Zorlu Holding A.Ş.



Şirket Genel Sekreteri eğitimi düzenlendi

Şirket Genel Sekreteri eğitim programı, 30 Eylül 2022'de çevrim içi olarak düzenlendi. Eğitim programı, Danışman ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Eser Taşcı'nın sunumlu anlatımı ve İnci Holding Genel Sekreteri Filiz Morova İneler'in deneyim aktarımıyla gerçekleşti.

Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal İtibar İlişkisi webinarı düzenlendi



"Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal İtibar İlişkisi" başlıklı webinar 6 Ekim 2022'de TKYD ve ERA Research & Consultancy iş birliğinde düzenlendi. Webinar, StratejiCo. Kurucu Ortağı Selim Oktar moderatörlüğünde, TKYD ESG Çalışma Grubu Başkan

Yardımcısı Dr. Cenk Türker, ERA Research & Consultancy Kurucu Ortağı, Araştırmacı Nazlı Yüksel ve ERA Research & Consultancy Sürdürülebilirlik Araştırması Proje Koordinatörü Dr. Gonca Ulubaşoğlu'nun paylaşımları ile gerçekleşti.

"Liderlik Güven Endeksi ve Kurumsal Yönetim" webinarı yapıldı



"Liderlik Güven Endeksi ve Kurumsal Yönetim" webinarı TKYD ve Odgers Berndtson iş birliğinde 13 Ekim 2022'de düzenlendi. Liderlik Güven Endeksi Araştırması Odgers Berndtson ve Forrester iş birliğinde 46 ülkede hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin katılımı ile ikinci kez yapıldı. Etkinlikte kurumsal yönetim adına da çarpıcı sonuçlar içeren araştırma sonuçları paylaşıldı.

Değer Önermelerinizi Görünür Kılın!

senCard Flexi ile şirketinizin sunduğu değer önermelerini çalışanlarınızın ihtiyaç ve tercihlerine uygun şekilde şekillendirmelerine imkan sağlayın!

Demo görmek ve bilgi almak için



flexi@sencard.com.tr



Engage. *Flexi*. Enjoy.

senCard® Flexi

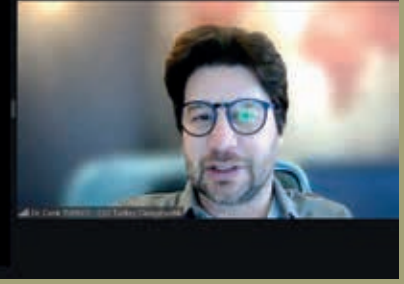
“Yönetim Kurullarının Oluşumu ve Performanslarının Ölçümü Nasıl Olmalı?” programı tamamlandı

“Yönetim Kurullarının Oluşumu ve Performanslarının Ölçümü Nasıl Olmalı?” eğitim programı çevrim içi olarak 26 Ekim 2022’de gerçekleştirildi. Eğitim programında

Odgers Berndtson Kurucu Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, Odgers Berndtson Ortağı Duygu Kayaalp ve LC Waikiki Yönetim Kurulu Üyesi Necip Özçer değerli paylaşımlarda bulundu.



Sürdürülebilirlik Eğitimi ve Anket Metodolojisi Anlatımı için KOBİ’lerle bir araya geldik



Derneğimizin ESG Çalışma Grubu’nun KOBİ’lerin sürdürülebilirlik konusunda kapasitelerini geliştirmesi amacı ile yürüttüğü proje kapsamında, 13 Aralık 2022’de “Eğitim ve Anket Metodo-

lojisi Anlatımı” için projeye başvuran KOBİ’ler ile çevrim içi ortamda buluştuk.

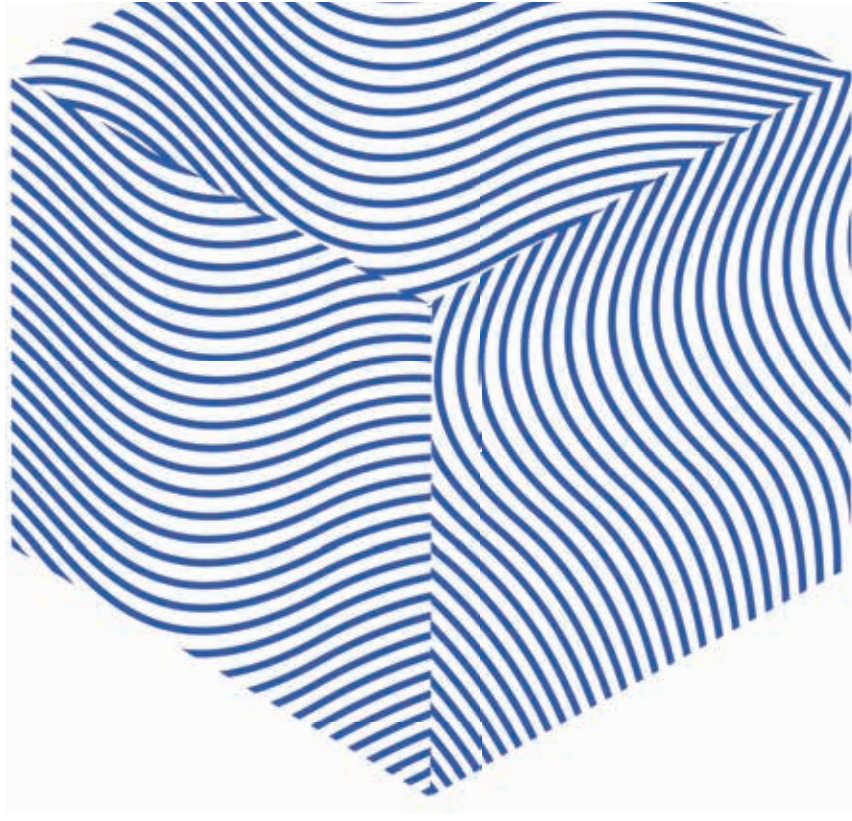
ESG Çalışma Grubu Başkan Yardım-

cısı Cenk Türker’in verdiği sürdürülebilirlik eğitiminin ardından CGE Evaluation Genel Müdür Yardımcısı Arzu Firdan anket metodolojisi üzerine proje katılımcılarımızı bilgilendirdi.

“Aile Şirketlerinde Hissedar ve Profesyonel İlişkisi” eğitimi düzenlendi



“Aile Şirketlerinde Hissedar ve Profesyonel İlişkisi” eğitim programımız 30 Kasım 2022’de, çevrim içi olarak düzenlendi. Programın; aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları, ailenin kurumsallaşması, şirketin kurumsallaşması, profesyonellerin seçimi ve şirkete adaptasyonu, profesyonel yöneticilerin nesiller arası geçişteki rolü, ilişki yönetimi konularının anlatımını NKS Danışmanlık’tan Danışman Naciye Kurtuluş Sime yaptı. Yapılan sunumun ardından tecrübe paylaşımına yönelik modüle Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan ve Ekoten Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Göküt Gürşen profesyonel yaşamdan tecrübelerini örneklerle aktardı.



YATIRIM Bizim iş'imiz!

Nasıl Hesap Açabilirim?



0212 350 24 24



bilgi@isyatirim.com.tr

İŞ YATIRIM



isyatirim.com.tr



twitter.com/isyatirim



youtube.com/isyatirim



instagram.com/isyatirim



[İş Yatırım](#)

IFC ile “Yönetim Kurullarında Karar Kalitesi ve Kurumsal Yönetimde Çeşitliliğin Önemi” webinarı yapıldı



Derneğimizin IFC iş birliğinde 8 Aralık 2022’de düzenlediği “Yönetim Kurullarında Karar Kalitesi ve Kurumsal Yönetimde Çeşitliliğin Önemi” webinarında uluslararası alanda temel kabul edilen kurumsal yönetim düzenlemeleri, Türkiye’deki düzenlemeler ve uygulamaları “yönetim kurullarında

karar kalitesi ve bağımsızlık için çeşitlilik” konuları ana ekseninde gündeme taşındı.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Sanofi İlaç Türkiye Kurumsal İlişkiler ve Pazara Erişim Direktörü Güray Kara-

car’ın moderatörlüğünde düzenlenen panelde, IFC Orta Asya ve Türkiye Entegre ESG Standartları Programı Ekip Lideri Adalyat Abdumanapova, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Zorlu Holding Genel Sekreteri Burak Koçer görüşlerini paylaştı.



Ali Kamil Uzun Bloomberg HT’ye konuk oldu

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ali Kamil Uzun, Bloomberg HT’de Gözde Kuyumcu Özköseoğlu’nun sunduğu İş Dünyası Programı’nın 6 Temmuz 2022 tarihinde canlı yayın konuğu olarak; Eylül 2022’de Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü’nün faaliyete geçeceği haberini paylaştı.

TKYD’nin 20 yıldır yürüttüğü eğitim aktivitelerinin, Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü marka kimliğiyle devam edeceğini vurgulayan Uzun, enstitü çatısı altında geliştirilerek daha sistematik ve uluslararası iş birlikleriyle daha sinerjik hale getirilerek yakın coğrafya için bir mükemmellik merkezi olarak tasarlanmakta olduğunu söyledi.

ZİYARETLER

Başkanımız Dr. Tamer Saka TÜRKONFED Başkanı Süleyman Sönmez’i ziyaret etti

Başkanımız Dr. Tamer Saka, TÜRKONFED Başkanı Süleyman Sönmez’e 20 Eylül 2022 tarihinde nezaket ziyaretinde bulundu. Geçmiş iş birliklerimizin devamı ve potansiyel projeler üzerine değerlendirmelerin yapıldığı bir görüşme gerçekleştirildi.



Dr. Tamer Saka, TÜSİAD Başkanı Orhan Turan’a nezaket ziyaretinde bulundu

Başkanımız Dr. Tamer Saka, TÜSİAD Başkanı Orhan Turan’a 28 Temmuz 2022 tarihinde nezaket ziyaretinde bulundu. Geçmiş iş birliklerimizin devamı ve ortak proje potansiyelleri üzerine değerlendirmelerin yapıldığı bir görüşme gerçekleştirildi.



Yönetim Kurulu Üyelerimiz Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü Ekrem Arıkan’a ziyaret gerçekleştirdi

TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri Dr. Burak Koçer ve Ali Kamil Uzun, Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü Ekrem Arıkan’a nezaket ziyaretinde bulunarak geçmiş iş birliklerini değerlendirip, beraber yürütülebilecek ortak çalışma konularını gündeme taşındılar.



GENİŞ ÜRÜN YELPAZEMİZ VE AKILLI TEKNOLOJİLERİMİZLE YATIRIMLARINIZA DEĞER KATMAK İÇİN YANINIZDAYIZ.

Siz de Türkiye'nin ilk aracı kurumu Yatırım Finansman'a gelin,
uzman kadromuz, geniş ürün yelpazemiz ve güçlü teknolojik
altyapımızla yatırımlarınızı en doğru şekilde değerlendirin.



**YATIRIM
FİNANSMAN**
Değer Katar



Sosyal medya hesaplarımızı
takip edin.

YF.COM.TR



“Cumhuriyetin ikinci yüzyılına kurumsal yönetim damgasını vuracak”



DR. TAMER SAKA
TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

TKYD'nin 20'nci yılı nedeniyle özel bir röportaj yaptığımız TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, “2023 hem derneğimiz hem de ülkemiz açısından tarihi bir yıl olacak. Ülkemizin kurulduğu gün ile bugün arasında çok büyük fark var ama gelişmiş bir ekonomi olmak istiyorsak kurumsal yönetim kaslarımızı güçlendirmeliyiz. Eski yönetim alışkanlıklarında ısrar ederek ileri gitmemiz mümkün değil” dedi. Saka, TKYD'nin 2023 yılında kurumsal yönetimi ülkenin geneline, tüm kurumlarına yayacak özel projelere imza atacağını da söyledi.

Türkiye gibi kurumsal yönetimin gelişme aşamasında olduğu bir ülkede TKYD'nin 20'nci yılını kutluyor olması örnek gösterilecek bir süreç. Bu konudaki duygu ve düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?

Özellikle aile şirketlerinin ortalama ömrünün 25 yıl olduğu bir ortamda TKYD olarak, 20 yılı geride bırakmamız öncelikle çok keyif verici ve gururlandırıcı bir durum. Bu da hem konunun önemini hem de üyelerimizin kurumsal yönetim konusuna olan ilgilerini ve desteklerini gösteriyor. Sonuçta dernekler, üleriyle var olan kurumlar; üyelerinin katkılarıyla güçleniyor, onların destekleriyle yoluna devam ediyor. Bugün geldiğimiz nokta üye sayımız, üye profilimiz ve üyelerimizin süreçlere desteği, derne-

ğimizin kamuoyu nezdindeki yeri ve gücünü dikkate aldığımızda önemli bir dönemeçte olduğumuzu görebiliyoruz. Bunun Türkiye'deki diğer kurumlara da örnek olmasını diliyorum. Bu vesileyle de tüm kurucularımıza tek tek teşekkür ediyorum. Gerçekten dünyada öncü sayılabilecek bir kararla bu dernek kurulmuş. Bayrak şimdilik bizde, bizden sonra da 20 yıllara daha da büyüterek devam edecek.

Sizin TKYD ile yolunuz nasıl kesişti, hangi yıllarda dernekte görev almaya başladınız?

Derneğimizi kurulduğu günden beri yakından takip ettim, ilk üyelik tarihim ise 2005 yılı. 2007-2009 döneminde ilk kez yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaya başladım. 2009-2011 döneminde bu kez yöne-

timde sayman olarak görev aldım. 2019-2021'de ise başkan yardımcısı oldum, 2021'den bu yana da başkanlık görevini sürdürüyorum, 2024 yılında yapılacak genel kurulumuza kadar bu görevde olacağım. Hem yönetimde olduğum hem de üye olarak destek olduğum dönemlerde derneğimizin kurumsallaşmasına büyük önem verdim. Raporlama, denetim standartları gibi kurumsal yönetimle

ilgili atılan adımlar, benimde bulduğum yönetim kurulları döneminde hızlandı. Dolayısıyla her zaman içinde yer almaktan büyük gurur duyduğum bir yapı TKYD.

TKYD, Türkiye’de iş dünyasının ve şirketlerin kurumsallaşmasına nasıl bir katkı sağladı ve bu anlayışın daha da yaygınlaşması için neler yapılmalı?

Türkiye gelişmekte olan bir ekonomi, dolayısıyla kendine özgü problemleri, avantajları ve dezavantajları var. Daha seri karar alabilen çevik bir iş dünyası var ama bu da beraberinde de kurumsallaşmanın getirdiği bazı şartları zaman zaman geri planda tutma gibi dezavantaj doğuruyor. Gelişmiş ülkelerde ise ülkeye göre farklılıklar olmasına karşın ortak noktaları, kurumsallaşma konusunda belli bir seviyeye gelmiş olmaları.

Aslında kurumsal yönetimi şirketler özelinde sınırlamak doğru değil, devletlerin yönetiminde de ekonomi yönetiminde de STK’larda da aynı yaklaşımın olması gerekiyor. Kısaca bir ekosistem yaratmak şart. Bu noktada Türkiye gelişmeye açık alanları olan ülke. İş dünyası açısından bulunduğumuz coğrafyaya baktığımızda son derece pozitif şeyler söyleyebiliriz. Gerçekten kurumsallaşma konusunda doğru adımları atan, hızla büyüyen şirketlerimiz var. Ama Batı’ya baktığımızda bulunduğumuz noktayı yeterli bulmuyoruz. Türkiye eğer gelişmiş piyasalar seviyesine çıkacaksa, kişi başına milli gelir 20 bin dolarların üzerine çıkacaksa bunu mevcut iş yapma modellerimizle gerçekleştiremeyiz. Çünkü kurumsallaşma, temelinde bize büyüme ve gelişme imkânı sunan araçlardan biri.

Daha hızlı koşmamız için lokomotif görevi gören şirket sayımızı artırmamız, sektörlerin bu konuya bakışını geliştirmemiz gerekiyor. Hatta bunu sağlayacak ilgili regülasyonların hayata geçirilmesi için devletin bu konuya bakışını geliştirmemiz gerekiyor. Dolayısıyla atmamız gereken çok adım olsa da, 100’üncü yılını kutlamaya hazırlanmış Cumhuriyet’in başladığı noktaya bugüne bakarsak hiç de küçümsenmeyecek seviyeye geldiğimizi görebiliyoruz. Ancak ikinci yüz yılı karşıladığımız bu dönemde, daha farklı düşünmek, işlerimizi daha farklı ele almak ve bugün dünden yaptığımızdan daha farklı bir şekilde işlerimizi yönetmek zorundayız.

Kaldı ki maalesef çok önemli belirsizliklerin, risklerin olduğu bir dönemdeyiz. Her şeyin sorgulandığı, iş yapma şekillerinin kökten etkilendiği, yakın coğrafyamızda sıcak çatışmaların gündeme geldiği, dünya ticaretinin dengelerinin sürekli değiştiği ve değişmeye açık olduğu, dijitalleşmeyi, yeşil ekonomiyi konuştuğumuz, salgınla beraber yetkin insanı, insan kaynaklarını konuştuğumuz çok kritik dönemde ikinci yüz yılı karşılıyoruz. Bu değişkenleri, riskleri yönetebilmek için yönetsel kaslarımızı mutlaka geliştirmek zorundayız.

Kurumsal yönetimin bir kültür haline gelmesi için regülasyonlar gerekli dediniz. Hangi alanlarda düzenlemeler yapılmalı?

Örneğin bir ülkede kayıt dışı ekonomi varsa ve güçlüyse şirketleri kurumsallaşma noktasında adım attırmakta zorluk yaşarsınız. Şirketler bu ortamda tek başına adım atamazlar. Hukuki altyapı son derece önemli, devletin bu noktadaki düzenleyici rolü son derece önemli. Devletin şirketlere eşit mesafede olması, çözüm üretmesi, iş yapma süreçlerinin anlaşılabilir ve izlenebilir olmasını sağlayacak düzenlemeleri yapması gerekiyor. Biz ne yaparsak yapalım cam tavan olduğu sürece hızlı sonuç almak mümkün değil. O cam tavanı kırabilmek için bir bütün olarak sorunu ele almak gerektiğine inanıyoruz. Devletin karar verici kurumlarıyla geçmişte olduğu gibi

çalışmaya devam edeceğiz. Belki bu dönem biraz daha yoğun çalışacağız ki çözümü hep beraber geliştirip uygulayabilelim.

TKYD’nin Cumhuriyetin ikinci yüz yılına ilişkin planları, projeleri nelerdir?

2023 yılı hepimiz için çok önemli ve anlamlı bir yıl. Dernek olarak biz de 20’nci yaşımızı kutlayacağız. Bu konuda açık oturumlar ve seminerler düzenleyip, eğitimler vereceğiz ve raporlar yayınlayacağız. Bu yıl zirvemizi çok daha coşkulu yapmayı hedefliyoruz. Dolayısıyla kurumsal yönetim kavramı vurgusunun daha yoğun duyulduğu bir yıl olacak. Çok yakın bir zamanda kamuoyu ve üyelerimizle programımızı paylaşacağız.

Ayrıca 20 yıla dönüp baktığımızda en önemli kazanımımızın üye profilimiz olduğunu görüyoruz. Hem kurumsal hem de bireysel üyelik anlamında oldukça güçlü bir noktaya geldik. Önümüzdeki dönemde bunu geliştirmeye yönelik adımlarımızı atmaya devam edeceğiz.

En temel değişiklik ise kurumsal yönetim kavramını daha geniş tanımıyla tartıştırmak istiyoruz. Ekosistem üzerinden kurumsal yönetimi tartışmak çok değerli, bunu ülkenin DNA’sına eklemeliyiz. 20 yılda çok önemli bir know-how’a sahip olduk, bunu kullanmak, daha geniş kitlelere açmak istiyoruz.

Z KUŞAĞI VE STARTUP’LAR İÇİN ÖZEL KOMİTE OLUŞTURULDU

İkinci yüzyılın çeşitli açmazlarla geldiğini söylediniz ve insan kaynağına vurgu yaptınız. Artık hayatımızda Z kuşağı var ve iş dünyasındaki ağırlıkları artıyor. Bu alana dönük çalışmalarınız olacak mı?

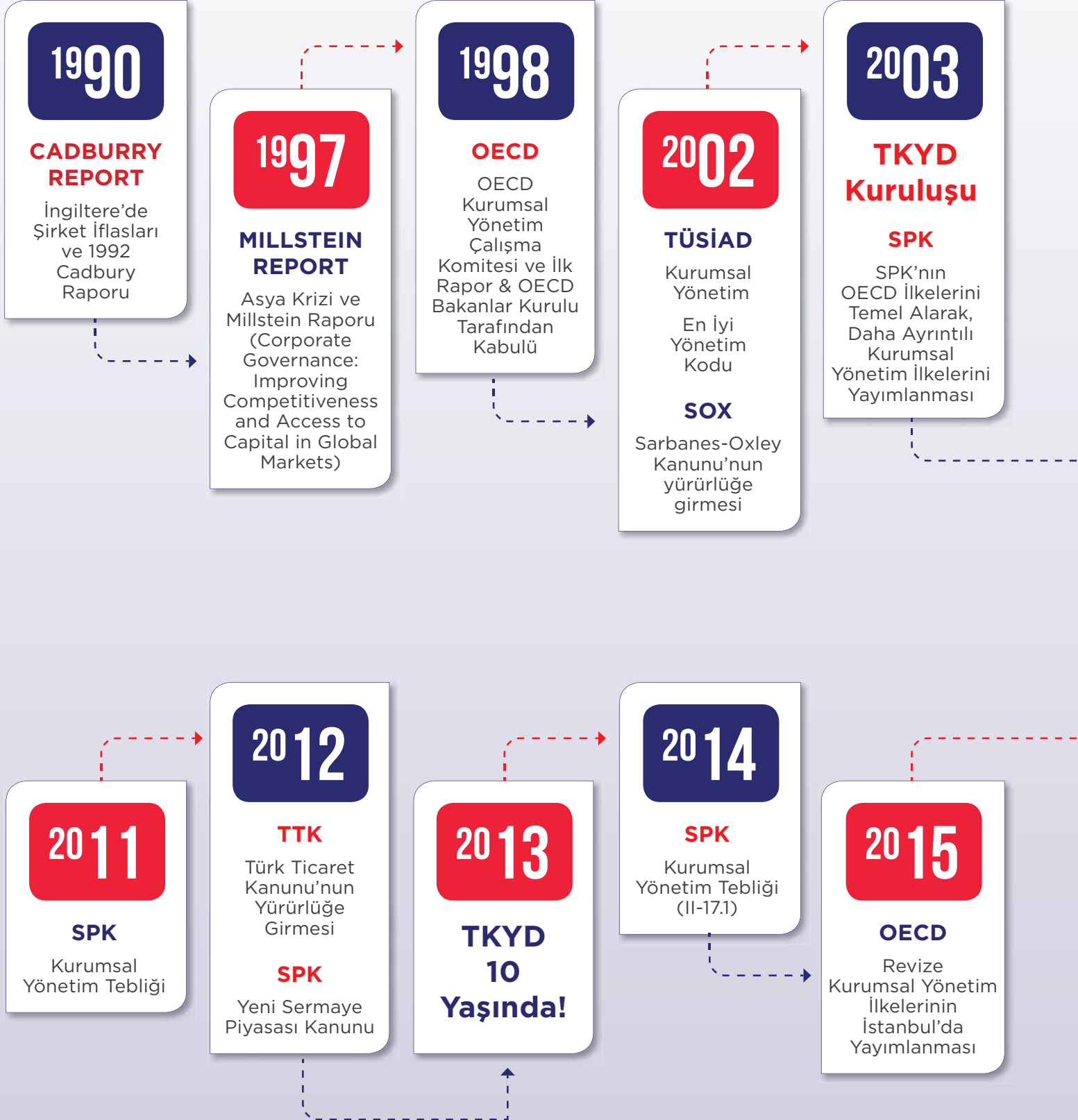
Bu konu, TKYD olarak gündemimizde yer alıyor ve yeni bir çalışma grubu oluşturduk. Artık şirketlerin yönetim kurullarında yeni kuşak hissedarların sayısı artıyor. Eski ve yeni kuşak bir arada çalışıyor. Bu dönemde startup’larla olan ilişkimizi de artıracacağız. Startup’lar gerçekten farklı bir ekonomi...

Z kuşağına, startup’lara kurumsallaşmayı mutlaka anlatmamız gerekiyor. Bunu da onların anlayacağı bir

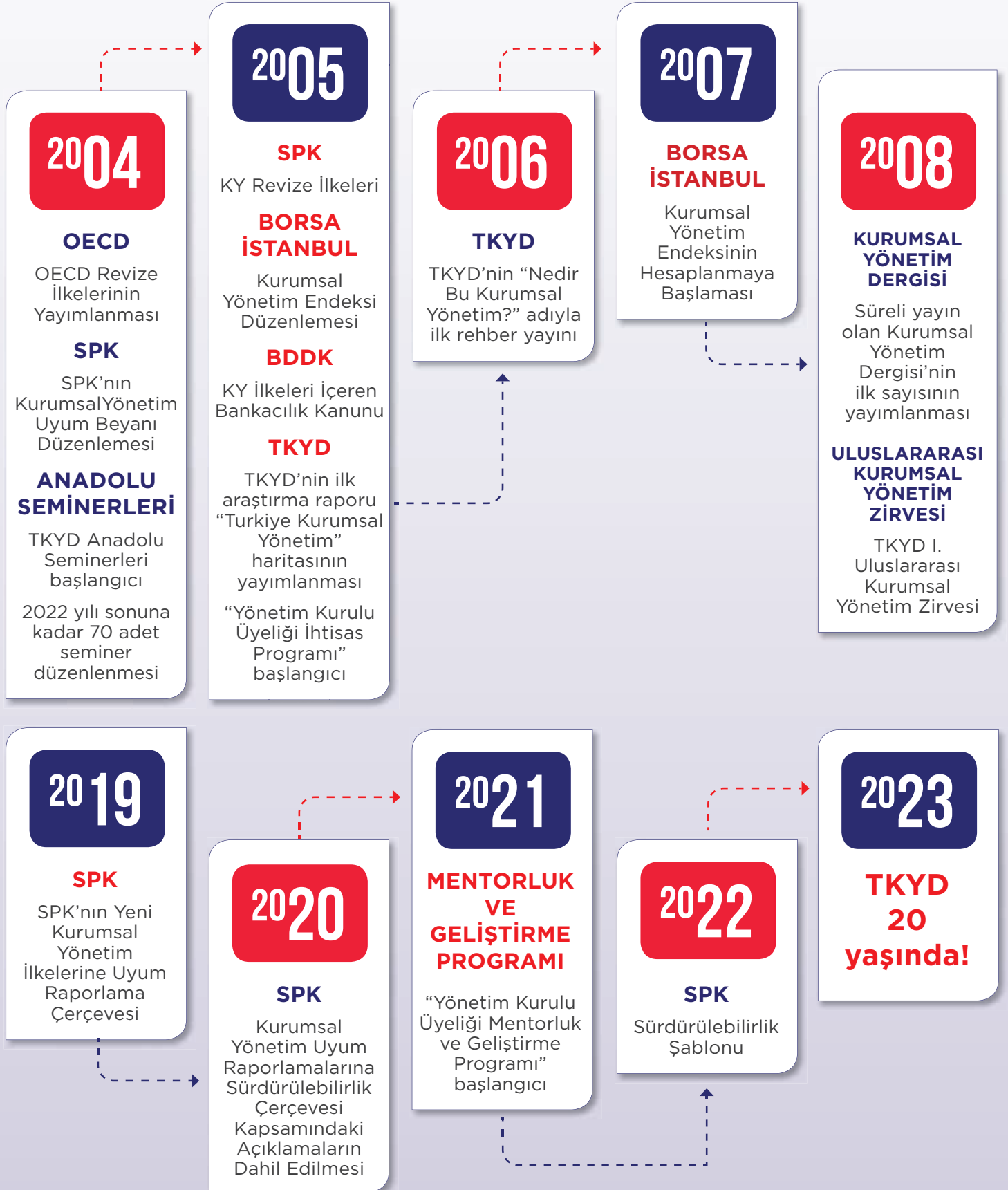
lisanla yapmak lazım, ortak bir nokta bulmamız şart. Bu şirketler belli bir büyüklüğe çok hızlı gelebiliyor ama o büyüklükte kalabilmek daha da zorlaşıyor. Kurumsallaşabilmeleri için var olan bilgiyi onlara aktarmamız gerekiyor ki ayakta kalabilsin ve sürdürülebilir büyüme sağlasınlar hatta dünyaya açılınsınlar.

Özetle, biz gerçekten potansiyeli olan bir ülkeyiz. İnsan kaynağımızın kalitesi her şeye rağmen çok iyi, iş yapma sevgimiz ve heyecanımız var. Bunları kurumsallaşma çatısı altında bir araya getirip çok daha başarılı hikâyeler yazabiliriz. Bunun için geçmişe yönelik iş yapma modellerimizi bir kenara bırakıp onların iyi taraflarını alıp gelişim alanlarını çok hızlı hayata sokmamız lazım.

Kurumsal Yönetimin



Tarihçesi



TKYD'nin 20 yıllık yolculuğunu yaşayanlar anlatıyor

TKYD, bugünlere çok sayıda değerli ismin katkılarıyla geldi. İlk başkandan ilk yönetim kurulu üyelerine, kuruculara, bugüne kadar yöneticilik yapmış, komitelerde çalışmış, gönüllü olarak destek vermiş, akademik katkı sunmuş yüzlerce önemli ismin bu güzide kuruluşun bugüne gelmesinde büyük emeği var. Biz de 20. yıl özel sayımızda derneğimize büyük destekleri olan Danışma Konseyi Üyelerimizle konuştuk. Görüşlerini paylaşarak bizi geçmişten bugüne bir yolculuğa çıkararak tüm yöneticilerimize teşekkür ediyoruz.

“İyi yönetim savaşçıları, TKYD’yi kuruyor”

HALUK ALACAKLIOĞLU
TKYD Kurucu Başkanı



Tarih 30 Ekim, 2000. Gazetelerin manşeti: “Bankalar Battı, Zararı Devlete.” Yani millete, halka, ekonomiye... Devamı: “... sahiplerinin kötü yönetimi son yıllarda çok sayıda bankanın kapanması ya da Fon’a devrine neden oldu. Bir kısmı kamu bankalarıyla birleştirilirken, zararları devlete yüklendi.”

Aynı ay Brüksel’de Euromoney toplantısında sunum yapıyorum. Salon dolu. Herkesin merakı Türkiye’deki deprem gibi krizin durumu anlamak. Açılış görselim “10 bankaya kötü kurumsal yönetimden el kondu, birçok hissedarı hapiste”. Salonda önce sessizlik, sonra uğultu.

Bu tarihlerde bir grup gönüllü ile o zaman komite başkanı olduğum

ve şirketlerin ilk kurumsal yönetim kodunu hazırlamaya başladığımız TÜSİAD’da çalışmalara başlamışız. İki yıl sonra bu ilk “iyi uygulamalar kodu” onaylanacak, hatta OECD’nin daveti ile gittiğimiz Paris’te o zamanın en ileri kodlarından biri olarak kabul görecekti.

2002’de ise bir ekonomi dergisinin deyimi ile bir grup “iyi yönetim savaşçısı” TKYD’yi kuruyor: Ümit Hergüner, Aclan Acar, Aydın Karaöz, Muhsin Mengütürk, Hasan Subaşı, merhum Tufan Darbaz, Cem Uşaklı ve ben...

Aradan 20 yıl geçti. TKYD yalnızca rüştünü ispatlamakla kalmadı, Türk iş dünyasına yol gösteren, iyi yöne-

tim bilinci aktaran ve gelecek kuşaklara daha şeffaf, hesap verici, irdeleyici, performans artırıcı bir yönetim tarzı bırakacak sayısız çalışmaya imza attı.

Dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler, bize kurumsallaşmada daha çok yol alınmasını, savunduğumuz evrensel ilke ve iyi uygulamaların içselleştirip gerçek değerler haline gelmesi için çok çaba gerektiğini her gün yaşadıklarımız ile gösteriyor.

TKYD bu konuların bağımsız bir öncüsü olarak çok kritik bir rol oynuyor. 20 yılın deneyim ve başarılarının gururu ile geleceğe bakınca bu bayrağı daha çok ilerlere taşıyacak arkadaşlarımıza güveni hissediyorum.

“İlk toplantımız dün gibi hatırimda...”

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 20'nci yılına ulaşmasını görmekten duyduğum büyük memnuniyeti sizlerle



ACLAN ACAR

paylaşmak istiyorum. Sevgili dostlarım ve derneğin fikir önderleri Haluk Alacaklıoğlu, Cem Uşaklı ve Ümit Hergüner ile yaptığımız ilk toplantı dün gibi hatırimda...

2000'li yılların başında TÜSİAD Yüksek İstişare Toplantısı'nda konu ile ilgili ilk sunum yapılarak kurumsal yönetim gereksinimi Türk iş dünyası ile paylaşıldı ve derneğimizin kuruluşu için ilk adım atıldı. Bu zorlu süreçte ilk hedefimiz kurumsal yönetim konusunda bir farkındalık yaratmak olmuştur. Küresel anlamda da yeni başlayan kurumsal yönetim kavramı ülkemizde de kabul görmeye başlamış, OECD ile yapılan ortak çalışmaların yanı sıra SPK nezdindeki girişimlerimiz ile kurumsal yönetişimin yasal temelleri de atılmıştır.

Halka açık büyük şirketler bünyesinde yaptığımız eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları giderek yaygınlaştı, günümüzde KOBİ'ler ve aile şirketlerine kadar ulaştı. Asıl olan açık, şeffaf, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının iş dünyamızın her kademesinde içselleştirilmesidir.

Ülkemizin ekonomik gelişimi küresel anlamda rekabet edebilir, kurumsal yönetim felsefesini benimsemiş şirket sayımızın artırılmasıyla mümkün olacaktır. TKYD son yirmi yılda bu amaçla şirketler ve bireyler düzeyinde eğitim çalışmaları, konferans ve seminerler düzenleyerek geniş kitlelere ulaştı. Bu süreçte emek veren başkan ve üyeleri ile destek veren kurumsal ve bireysel üyelerimize şükranlarımı sunar, derneğimizin başarılı çalışmalarının uzun yıllar devamını dilerim.

“Derneğin geldiği noktayı gurur ve takdirle izliyorum”

Kuruluşu Ocak 2003 kadar geriye giden TKYD'nin sekiz kurucusundan biri kimliğimle, derneğin bugün erişmiş olduğu aşamayı büyük bir gururla ve takdirle gözlemliyorum. Diğer kurucular Haluk Alacaklıoğlu ve Cem Uşaklı ile 2000'li yılların başından derneğin kuruluşuna kadar geçen dönemde en büyük çabamız “corporate governance” kavramının ve içeriğinin, sahipleri ve/veya üst düzey yöneticileri TÜSİAD'ın üyesi olan şirketlere anlatılması ve tanıtılmasıydı.

2001 Eylül ayında Bodrum'da bir TÜSİAD Yüksek İstişare Kurulu toplantısında yaptığımız sunumla TÜSİAD üyelerinin kurumsal yö-

netime ilgi ve dikkatlerini kazanabildik. O tarihten sonra konuyu TÜSİAD'ın çatısı altında işlemeye başladık. Türkiye'de faal şirketler için en iyi kurumsal yönetim uygulamaları neler olabilir konulu bir denemeyi kaleme aldık. Bu çalışma takdirle karşılanınca TÜSİAD'ın da desteği ile konuyu ayrı bir dernek bünyesinde işleme kararı alındı ve TKYD kuruldu. Derneğin ilk yıllarında başlıca hedef kurumsal yönetimin önemi ve gereği hakkında ülke çapında farkındalık yaratmaktı. O bakımdan başarılı olununca, dernek artık kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmeye yönelik öncülük evresine erişmişti.



ÜMİT HERGÜNER

“Ekonomik istikrar ve sermaye piyasalarının gelişimi ile faydasını göreceğiz”



TAYFUN BAYAZIT

Enron skandalı sonrası “kurumsal yönetim” kavramı ile dünyanın tanışması, bu bilincin, felsefenin oluşmasına ülkemizde liderlik ve rehberlik eden TKYD'nin kurulması arasında geçen süre çok kısa idi. Başlangıçta büyük grupların hâkim hissedarlarının sahiplenmesi ile çıkılan bu 20 senelik yolculuk, heyecan verici olduğu kadar geldiğimiz nokta bize bunun verimli ama uzun soluklu bir yolculuk olacağına işaret ediyor. Evrensel kabul görmüş kural ve düzenlemelere süratle uyum sağlama yeteneğimiz takdire şayandır. Pratikte iyi kurum-

sal yönetim uygulamalarının gelişmiş sermaye piyasalarında sermaye edinme maliyetini düşürdüğü, kurumları sürdürülebilir ve daha değerli şirketlere dönüştürdüğü bir gerçek.

Ekonomik istikrarın sağlanması ile sermaye piyasaları da geliştikçe benzer faydaları biz de görmeye devam edeceğiz. 20 yıl önce gönüllü olarak yola çıkan ve fedakârca bu amaca yönelik çaba gösteren elçilerin emeğinin boşa gitmemesi için kurumsal yönetim ilkelerinin kamu ve özel sektörde, sivil toplum örgütlerinde samimiyetle benimsenmesi ve içselleştirilmesi umudumu artarak koruyor ve bu yolculuğa katkı sağlayan herkesi gönülden kutluyorum.

“TKYD, toplumun ve kurumların geleceğine yatırım yapıyor”



MUHARREM YILMAZ

Kurumsal yönetimin temel ilkele-ri, insanlığın ortak aklına ve daha iyi işleyen bir toplumsal düzen kurma

yönündeki çabalarına yön veren ilke-lerdir. Yasa, yönetmelik ve her türlü düzenlemeler, kurumsal yönetimin altyapısını oluşturmak bakımından büyük önem taşıyabilir bile kurumsal yönetim aslında bir kültür, bir bilinçtir. Bu bilincin oluşmasına ve yaygınlaş-tırılmasına TKYD'nin 20 yıldır yürüt-tüğü çalışmalarla çok önemli katkı-lar sağladığını düşünüyorum. Ayrıca TKYD'nin; özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları, akade-mik dünya ve düzenleyici kurum ve kuruluşlar arasında kurduğu ilişkilerle kurumsal yönetimin yasal altyapısının gelişme süreçlerinde etkin olduğunu ve kamuoyunda farkındalığın artma-sına da katkıda bulunduğunu görü-yorum. Geçtiğimiz 20 yılda; kurum-

sal yönetimin anlaşıldığı, kurumlara kazandırdıklarının görüldüğü, altyapı eksiklerinin tamamlandığı bir dönem geçirdik ve önemli uygulama pratik-leri, örnekleri oluştu. Önümüzdeki dönemde bu güçlü altyapı ve tecrü-be ile bu pratiklerin yaygınlaşacağını, TKYD'nin bu alanda referans kurum rolünün daha da güçleneceğini düşü-nüyorum.

TKYD çatısı altında sürdürülen gönüllü çalışmaların aynı zamanda ül-kemizin, toplumumuzun ve kurum-larımızın geleceğine yapılmış çok değerli bir yatırım olduğuna inanıyor, 20 yıldır emek verenlere, katkı sağla-yanlara saygıyla TKYD'nin 20'nci ku-ruluş yıldönümünü kutluyorum.

“TKYD, 20 yıldır kurumsal hayatımızın şekillenmesinde rol oynuyor”

Türkiye'de kurumsal yönetim yakla-şımını ilk konuşmaya başladığımızda çok sınırlı bir kitleydik. Kurumsal yö-netimin ne işe yaradığını anlatmak için yoğun çaba gösterdik. Derneğin bugün ulaştığı üye sayısı, eğitimleri-ne gösterilen ilgi, her geçen yıl kap-samını genişleten zirvemiz, sadece şirketlerin değil, tüm kurumların da işleyişi üzerinde önemli bir katkı sağladı.

Günümüz koşullarında geleneksel yöntemlerle hareket eden şirketler-de görev almak istenmiyor, tüketici-ler sadece fiyata değil o ürünün nasıl üretildiğine, ürün ya da hizmet veren

şirketlerin kamuoyu algısına bakıyor. Aile şirketlerinin yeni kuşakları da geleneksel yapının sorgulanma ve değişimi sürecini hızlandırıyor. Kısa-ca kurumsal yönetim artık kalifiye iş gücü, tüketicici tercihlerinin belirlen-mesinde, finansmana ulaşmada, ka-muoyu algısının pozitif yönde oluş-masında kritik önem taşıyor.

TKYD'nin önemli bir misyonla 20 yıldır kurumsal hayatımızın şekillen-mesinde önemli bir rolü olduğunu düşünüyorum ve bu ekibin içinde yer almış olmaktan ve kurumsallaş-ma sürecine katkı sağlamış olmaktan büyük mutluluk duyuyorum.



MEHMET GÖÇMEN

“Türkiye’de kurumsal yapılar giderek artıyor”



HURŞİT ZORLU

Son yılların en önemli gündem mad-desi haline gelen sürdürülebilirlik, as-lında pek çok alanda, ilerlemenin ve mevcudiyetin korunmasının anahtarı. İçinde bulunduğumuz dönem, den-gelerin değiştiği bir dönem. Her şey gibi kurumsal yönetim kavramı da de-ğişiyor ve gelişiyor. Şirketler artık sür-dürülebilir kurumsal yönetimle daha yakından ilgileniyor. Sürekli değişimin hakim olduğu mevcut ortamda, sos-yoekonomik yapıda ve işletmelerde, şirketlerin başarılı kararlar alma kapa-sitesi ve küresel piyasada rekabetçi olabilmeleri büyük ölçüde kurumsal yönetime dayanıyor. Pandemi önce-sinde kurumsal yapısını, riskin erken saptanmasına ve yönetimine yönelik yönetişim mekanizmalarını kurmamış

şirketler, bu süreçten büyük bir ders aldı. Türkiye’de sürdürülebilir kurum-sal yönetim anlayışının da özellikle pandemi ile birlikte oturduğunu söyle-yebiliriz. Çeviklik üzerine kurulu bir iş stratejisine sahip, ortak aklı yönetebi-len, kaynaklarını doğru planlayabilen, teknoloji ve insanı eşit derecede göz önünde tutan kurumsal yapılar gide-rek artıyor. TKYD, kurumsal yönetim konusunda şirketlerimiz için bir pusula görevi görüyor. Fırsatları göstererek Türk iş dünyasını geleceğe hazırlama yolundaki özverili çalışmalarını çok önemli buluyorum. Çağı yakalayan, geleceği öngören yenilikçi çalışma-lar sayesinde iş dünyamızın kurumsal yönetim anlamında çok daha gelişmiş bir yapıya kavuşacağına inanıyorum.

“Derneğimiz, ülkemizde kurumsal yönetimin önemli referansı oldu”



ALİ AYDIN PANDIR

15 yıldır üyesi ve iki dönem başkanı olmaktan gurur duyduğum TKYD, ülkemizde kurumsal yönetimin gelişmesinde her zaman önemli bir katalizör olmuştur. İlk yıllarında halka açık şirketlerin kurumsal yönetime geçiş sürecinde yol gösterici olan TKYD, zamanla aile şirketleri, dernekler, kulüpler ve kamu kuruluşlarıyla yelpazesini genişletmiştir.

Özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde nesil geçişinden kaynaklanan sorunların çözümü için hayati bir rolü olan kurumsal yönetim modelinin gelişimini desteklemek, TKYD'nin önemli misyonlarından. SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinin hazırlan-

masında yer alan dernek, bu ilkelerin başlıcalarından biri olan bağımsız yönetim kurulu üyeliği için verdiği eğitimlerle yüzlerce yöneticiyi bu görev ve hazırlamıştır. Yaptığı araştırmalar, sponsor olduğu akademik çalışmalar ve çıkardığı yayınlar, ülkemizde kurumsal yönetimin önemli referanslarındandır.

Sadece ülkemizde değil, uluslararası kurumsal yönetim arenasında da önemli bir yeri olan TKYD'nin, son yıllarda halka arz sayılarının artmasıyla üstlendiği yeni BİST şirketlerini kurumsal yönetimde yukarıya taşıma misyonunu da başarıyla yerine getireceğine inanıyorum.

“Yaşam kalitesi için iyi yönetim!”

Güvenmek ve güvenilmek insan mutluluğunun temel taşlarındandır. İyi yönetim ise kurumlara duyulan güveni artırmanın anahtarıdır. Güven gelişmenin temelidir ve özünde özgürlük vardır. Özgürlük ise yaratıcılığı, mutluluğu getirir. Güveni kurumsallaştırabilen toplumlar karşılıklı bağımlılığı ve iş birliği olanaklarını artırarak girişimciliği ve gelişmeyi mümkün kılar. Kurumlarına güvenilen bir toplum için her kurumda kararlar alınmadan önce neyin hedeflendiği, nasıl uygulanacağı; ekonomik, sosyal, çevresel ve dağıtımsal etkileri ve uygulama maliyetleri de katılımcı bir anlayış ile değerlendirilmeli, uygulama sonrası

da etki analizleri ile sürekli öğrenme sağlanmalıdır. İyi yönetim, karar kalitemizi, kaynakların daha etkin kullanımını ve yaşam kalitemizi artırmanın en temel yöntemidir.

Yaşam kalitemizi geliştirmek istiyorsak kurumlara duyulan güveni artırmak üzere tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, âdillik, şeffaflık, etkinlik ve katılımçılık ilkelerini her alanda, her fırsatta, her platformda hayata geçirmeliyiz. Bu yöndeki çalışmalarını ile ülkemizde kurumsallaşmayı ve kurumlarına güven duyulan toplumu teşvik eden TKYD'ne nice 20 yıllar diliyorum.



DR. YILMAZ ARGÜDEN

“Ülkemizin kalkınabilmesi için ilke ve uygulamalara ihtiyacımız var”



FEYYAZ ÜNAL

Kurumlarda karar kalitesinin artması gerekliliği ile ortaya çıkan kurumsal yönetim, gelişmiş ülkeler ile eş zamanlı olarak ülkemizde de uygulanmaya başlanmış ve TKYD ilk günden itibaren farkındalığın artması ve doğru uygulanması için konunun bayrak taşıyıcısı olmuştur. TKYD, kurulduğu günden bu yana eğitimleri, raporları ve sunduğu bilgi paylaşımı ortamları ile karar vericileri etkiliyor ve değiştiriyor. Aynı şekilde karar vericiler de kurumlarını ve ülkeyi daha doğru kararlar verir hale getiriyor. Şirketleri birer tüzel

kişi olarak görebilmenin, yönetim kurullarında çeşitliliğin ve istişarenin öneminin ve kararlardan etkilenen tüm tarafların çıkarının gözetilmesinin birçok şirketin DNA'sına yerleştiğini görmek memnuniyet verici. TKYD, “benim şirketim, benim kurallarım” yaklaşımıyla alınan kararlardan etkilenen tüm tarafların çıkarını gözetme yaklaşımına geçiş yolculuğumuzda önemli bir rehber olmuştur. Ülkemizin kalkınabilmesi için kurumlarının kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına uygun yönetilmesine ihtiyacımız var.

Türkiye'nin önde gelen iş liderlerinden 20'nci yıl mesajları

TKYD'nin 20'nci yılına özel olarak Türkiye'nin önde gelen iş liderlerinden; Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Alarko Holding Yönetim Kurulu Başkanı İzzet Garih, Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Begüm Doğan Faralyalı ve Fiba Grubu Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanı Murat Özyeğin, TKYD'nin ülkemizin ve kurumlarının kurumsal yönetim yolculuğuna katkısını değerlendirdi.

“Şirketlerin yönetmeleri gereken en önemli risk: Sürdürülebilir başarı”



TUNCAY ÖZİLHAN
Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

Son yıllarda tüm dünyada yaşanan gelişmeler; kurumsal yönetim kavramının, ülkelerin ve kurumların rekabetçiliğini devam ettirebilmeleri için ne derece önemli olduğunu bir kez daha kanıtladı. Şirketlerin daha güçlü ve kurumsal yapılara dönüşerek gelecek nesillere aktarımı, eskiye göre sürdürülebilir büyüme açısından daha da hayati bir konuma geldi. Tüm şirketlerin ve özellikle aile şirketlerinin önceliği ve yönetmeleri gereken en önemli risk, “sürdürülebilir başarı.” Kurumsal yönetim; şirketleri risklere karşı koruyan, beklenmedik gelişmelere karşı esneklik, çeviklik ve dayanıklılık kazandıran mekanizma önerileriyle burada devreye giriyor.

Sürekli değişimin hâkim olduğu mevcut ortamda, şirketlerin başarılı karar alma kapasitesi ve küresel piyasada rekabetçi olabilmeleri kurumsal yönetime dayanıyor. Ülkemizin güçlü bir ekonomiye sahip olması da kurumsal yönetimle güçlenmiş şirketlerimizin rekabette öne çıkması ile mümkün olacak. Artık dünyada, sürdürülebilir kurumsal yönetimden bahsediliyor. Rekabetin kuralları yeniden yazılıyor. Başarılı olmak ve ayakta kalabilmek için işletmelerin stratejik yönetim felsefesini benimsemesi ve uygulaması gerekiyor. TKYD'nin bu alandaki çalışmalarını çok önemli buluyorum. Bu çalışmalar sayesinde şirketlerimiz ve dolayısıyla ekonomimiz daha da ileriye gidecektir.

“Kurumsal yapı ve süreçlerin iyileştirilmesi, aile şirketinin gündeminden hiç düşmemeli”

Büyüyen ve paydaşlarına refah dağıtan ekonomilerin en önemli lokomotiflerinden birinin hiç kuşkusuz, aile şirketleri olduğunu görüyoruz. Kurumsal yönetim anlayışıyla, işleri yetkin profesyonellerle yönetmek ilkesinden sapmadıkları sürece aile şirketlerinin son derece verimli ve başarılı olduklarına tanıklık ediyoruz. Bu başarının sürdürülebilirliği için uzun vadeli bakış açısına sahip olmak ve gerekli adımları zamanlıca atmak önem taşıyor. Günümüzde kurumsal yönetim alanında süregelen tartışmalar; şirketlerin toplumdaki yeri, devletin şirketler üzerindeki denetim sorumluluğu, yönetim

kurullarının yapısı, küçük hissedarların haklarının korunması, risk yönetimi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rolü, yönetim kurulu komitelerinin işleyişi, yönetim organları arasında bilgi akışı, üst yönetimin ücretlendirilmesi, şeffaflığın artırılması gibi noktalarda sürüyor.

Kurumsal yönetişimin değişmeyen temelleri; âdillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olarak kurumlarımıza rehberlik etmeye devam ediyor. Zaman geçtikçe, faaliyet evreniniz ve paydaşlarımız genişledikçe kurumlaşmanın uzun ve bitmeyecek bir yolculuk olduğunu daha iyi anlı-



BÜLENT ECZACIBAŞI
Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

yoruz. Kurumsal yapı ve süreçlerin iyileştirilmesi, aile şirketinin gündeminden hiç düşürülmeden, sabırla, adım adım gerçekleştirilmesi gerekiyor.

“Aile şirketlerinin güçlülüğünde kurumsallaşma ciddi bir rol oynuyor”



İZZET GARİH
Alarko Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Alarko Holding olarak üyesi olduğumuz Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin kuruluşunun 20'nci yılını kutluyor, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması yönündeki başarılı çalışmalarının artarak devamını diliyorum.

Şirketlerin sürdürülebilir olması ve paydaşları yanında topluma da değer katabilmesi için, âdillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk gibi kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirerek uygulamaları son derece önemlidir. Araştırmalar, tüm dünyada aile şirketleri arasında üçüncü ve sonraki nesillere geçenlerin sayısının çok düşük olduğunu ortaya koyarak, bu şirketlerin nesiller boyunca aynı güçte olmasını

da, kârlılığının ve ekonomiye katkısının artmasında “kurumsallaşmanın” ciddi bir rol oynadığına dikkat çekiyor. Türkiye’de milli gelirin yaklaşık yüzde 90’ının aile şirketleri tarafından üretildiği göz önüne alındığında bu şirketlerin kurumsal yapıları ve nesiller arasındaki geçişlerin başarısı, ülkemiz ekonomisi ve uluslararası rekabet gücümüz açısından da önem teşkil ediyor.

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonunu üstlenen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin bu misyonu, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da başarıyla yürüteceğine yürekten inanıyorum.

“Üyesi olduğumuz TKYD’nin geldiği noktayı gururla izliyoruz”

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yüzde 95’ini aile şirketleri oluşturuyor. Ülkemizdeki istihdamın da yüzde 80’ini aile şirketleri yaratıyor. Ülkemizin ekonomisindeki bu belirleyici rolüne karşın aile şirketlerinin yalnızca yüzde 4’ü dördüncü kuşağa kadar kalabiliyor. Ülke ekonomisine ve iş sahiplerine zarar veren bu sorunun çözümünün işletmelerin kurumsallaşması olduğunu biliyoruz. Bu temel sorunun en güçlü çözümlerinden biri olarak uzun yıllardır halka açık olma stratejisini benimsiyoruz.

2003 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği de (TKYD) 20 yıldır, “Âdil olmak”, “hesap verebilir-

lik”, “şeffaflık” ve “sorumluluk” gibi evrensel kurumsal yönetim ilkelerinin, iş dünyasında yaygınlaşması, dünyayla entegre ve çağdaş bir iş kültürünün benimsenmesi için faaliyet gösteriyor. Doğan Holding’in bugün sahip olduğu güçlü yapıyı, değer odaklı yönetim anlayışımıza ve bu anlayışımızın temelinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerini uzun yıllardır kararlı bir şekilde uygulamamıza borçluyuz. Biz de Doğan Holding olarak deneyimlerimizi, TKYD aracılığıyla kurumsal yönetim konusunda gelişim sürecindeki aile şirketleriyle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Kurumsal üye olarak katkı sağladığımız bu yapının bugün geldiği noktayı büyük bir gururla izliyoruz.



BEGÜM DOĞAN FARALYALI
Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkanı

“Dünyadaki değişimi doğru okuyan şirketler, varlığını sürdürebilir”



MURAT ÖZYEĞİN
Fiba Grubu Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanı

Dünyada ve ülkemizde ekonomik yaşamın ana gövdesini oluşturan aile şirketleri, bu özelliğiyle hem ulusal hem de küresel ekonomiyi doğrudan etkileyen stratejik bir öneme sahip. Bu güçlü yapıların nesilden nesle varlığını sürdürebilmesi için de en önemli noktanın doğru ve geliştirici değerler altında kurumsallaşma olduğunu düşünüyorum. Liyakate verdiğimiz önem ve yetkinliği yüksek aynı zamanda da yetki alanı geniş profesyonellerle çalışmak bizi rekabetçi sektörlerimizde öne çıkarırken aile fertleri olarak bizlerin yönlendirici konumu da grubun uzun dönemli hedeflerine odaklı ilerlemesini sağlıyor. Bu dengenin çok önemli olduğunu dü-

şünüyorum. Dünyadaki değişimi doğru okuyarak sistemlerini güncelleyen yapıların her dönemde varlıklarını devam ettireceğine inanıyorum.

20 yıldır kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde kökleşmesi ve gelişmesi misyonu ile çalışan TKYD, bilgi ve deneyimiyle iş dünyasına rehberlik etmeye, ilham vermeye devam etmektedir. Bu sürdürülebilir çaba ve paylaşılan deneyim takdire şâyandır. Çalışmalarını ve ortaya koyduğu vizyonu kişisel olarak da yakından takip ettiğim derneğin, iş dünyası başta olmak üzere uzun yıllar ülkemize hizmet etmesini diliyorum.

“TKYD Enstitü ile kurumsal yönetim için mükemmeliyet merkezi oluşturmayı hedefliyoruz”



ALİ KAMİL UZUN

*TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
TKYD Enstitü Yürütme Kurulu Başkanı*

TKYD, eğitim alanında 20 yıldır oluşturduğu deneyim ve bilgi birikimini TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü (TKYD Enstitü) markası altında topladı. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve TKYD Enstitü Yürütme Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun, derneğin hedefleri doğrultusunda dinamik, ihtiyaçlara karşılık veren, çözüm odaklı çalışmalarını hayata geçirmek ve kurumlara değer katmak amacıyla TKYD Enstitü'yü faaliyete geçirdiklerini belirtiyor. Uzun, TKYD Enstitü'nün kurumsal yönetim kavramının işlevsel olarak özümsemesini ve uygulanmasını sağlamak amacıyla, “bilgiden deneyime” yaklaşımıyla teori ve pratiğin harmanlanarak oluşturulup sunulmasını sağlayacak programlarla, mükemmeliyet merkezi olarak, kurumsal hayatın gelişimi için önemli çalışmalara imza atacağını söylüyor.

TKYD Enstitü'nün kuruluş amacından kısaca bahseder misiniz?

TKYD, 20'nci yaşını kutluyor dolayısıyla derneğimiz, 20 yılı geçen sürede çok önemli deneyim, bilgi birikimi havuzu oluşturdu. Türkiye'de kendi vizyon ve misyonu çerçevesinde önemli faaliyetler yapmış, hizmetler vermiş bir sivil toplum kuruluşuyuz. Kurumsal yönetim alanında farkındalık yaratmak, iş dünyasına ve kurumsal

hayata değer katmak adına birçok hizmet ve faaliyetlerimiz oldu. Bunların başındaysa eğitimlerimiz geliyor.

Sivil toplum kuruluşları gönüllü inisiyatifler olduğundan, bünyesindeki birikimlerin geleceğe aktarılması, sürdürülebilir olması geliştirilmesi büyük önem taşıyor. Biz de bu birikimimize, faaliyetlerimize bir marka kimliği kazandırarak geleceğe taşımak, sürdürülebilir olmasını sağla-

mak istedik. Böylece bu konudaki iddiamızı ve farkımızı öne çıkarmanın yanı sıra operasyonel anlamda da

sağlam bir yapı kurmayı planladık. Bu marka kimliğini yaratmaktaki temel amacımız buydu.

Bu marka gücüyle, kurumsal yönetim konusundaki ilgili tüm paydaşların ihtiyaç ve taleplerine ulusal ve uluslararası alanda yanıt vermeyi hedefliyoruz. Eğitim programlarımızı daha sistematik daha disiplinli ve sinerji yaratacak bir kazanıma dönüştürmek önemli. Öte yandan bulunduğumuz coğrafyada da iddiamızı ortaya koyarak, bu birikimi başka ülkelere de açmak, onların da birikimlerinden yararlanmak istiyoruz.

TKYD Enstitü'nün kuruluş sürecini paylaşabilir misiniz?

Yönetim kurulumuzda yeni faaliyet dönemiyle ilgili stratejilerimizi tartışırken bu konu gündeme gelmişti. Güçlü yönlerimizi daha da geliştirmeyi, sürdürülebilir hale getirmeyi kararlaştırmıştık ve yaklaşık bir yıl önce çalışmalara başladık. Yürütme kurulu bu işin koordinasyonunu üstlendi. Aslında bir mükemmellik merkezi hayata geçirdik diyebiliriz. Ayrıca küreselden yerele, yerelden küreselle doğru ilerleyen bir sinerji de yaratmak istiyoruz. Özellikle ülkemizin gelecek iddiası konusunda kurumsal yönetim kalitesine ulaşmak, rekabetçiliğini desteklemek hedefini de merkezimize alarak, stratejilerimizin içine yerleştirdik.

TKYD Enstitü olarak gündeminizde neler var, hangi çalışmalar hayata geçirilecek?

Öncelikle eğitim çalışmalarımızı ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda kurum ve kuruluşlara, bu konudaki profesyonel insan kaynağına destek sağlayacak şekilde kurgulamak istiyoruz. Ancak bunun ötesinde yakın coğrafyamızda da bu çalışmaları sürdürmek ve farklı ülkelerin birikimlerini de ülkemize taşımak anlamında uluslararası iş birliklerini hızlandıracacağız. Bu konuda zaten mevcutta yürüttüğümüz, iş birliği yaptığımız kurum ve kuruluşlar vardı artık ilişkilerimiz daha sistematik olacak.

İkinci adım olarak, üniversitelerimizle olan iş birliklerimizi ön plana çıkartacağız. Yine mevcutta da bu anlamda yaptığımız çalışmalar var ve bunu çeşitlendirmek, zenginleştirmek istiyoruz. Akademik birikimi bizim profesyonel tecrübelerden gelen

birikimlerle harmanlayıp, uygulamaya yönelik olarak, iş dünyasına kurumsal hayatın ihtiyaçlarına uygun bir karşılık verecek bir duruma getirmeyi düşünüyoruz. Bu bakımdan uluslararası veya ulusal kurum ve kuruluşlar, akademik kurumlar bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da iş ve çözüm ortaklarımız olacak ancak daha da zenginleşerek gelişecek. Çünkü ortada bir marka kimliği, sistematik bir yapılanma ve buna göre yaratılan bir kaynak var. Bu kaynağın ortaya koyduğumuz vizyon ve misyon çerçevesinde de hayata geçirilme hedefi var.

TKYD Enstitü ile birlikte, eğitimlerde çeşitlilik olacak mı?

11 kategoride, 60 farklı eğitim programı düzenliyoruz. Tüm bu eğitimleri de özel sektör, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyacına yönelik hazırlıyoruz.

Kurumların niteliğine uygun, özel olmasının yanı sıra önemli tecrübelerin paylaşıldığı çalıştaylar, vaka incelemeleriyle desteklenen programlar gerçekleştiriyoruz. Bunlara ek olarak sertifika programlarımız bulunuyor. Örneğin şu sıralarda MY Executive iş birliğinde ve Galatasaray Üniversitesi desteğiyle yürüttüğümüz ve 1 Mart 2023 tarihinde dördüncüsünü başlatacağımız Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı var. Bu programın çok büyük ilgi gördüğünü söyleyebilirim. Bu ilginin artarak süreceğine inanıyoruz. Aslında bu program, tam da bizim enstitü vizyon ve misyonumuza iyi bir örnek. Çünkü bir yandan bilgi paylaşılıyor, bir yandan deneyimler anlatılıyor, vaka çalışması ve mentorluk yapılıyor.

Tüm bunlar bizim TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü olarak eğitim alanındaki farkımızı da gösteriyor. Bu sertifika programları ileride daha da çeşitlenecek. Şu anda hangi konular üzerine olacağı konusunda çalışmalarımız sürüyor. Kurumsal eğitimlerimizi, çalıştayları, vaka çalışmalarını da bugüne kadar yaptığımız gibi bundan sonra da devam ettireceğiz. Bireysel eğitimlerimiz de olacak; bu alanda çalışan profesyoneller destek vermeyi hedefliyoruz.

Tabii ki, eğitimlerimiz artık daha çevik ve dinamik bir yaklaşımla hayata geçirilecek. Her yıl programları gözden geçirip hedeflerimiz, talepler, beklentiler ve gelecek öngörülerini

kriterlerine göre revize edeceğiz. Kısaca sürekli kendini yenileyen, güncellenen bir yapı kuruyoruz.

Koronavirüs salgınıyla birlikte iş hayatında da büyük bir değişim oldu. TKYD Enstitü olarak, bu değişim ve dönüşüm sürecine uygun çözümleriniz var mı?

Salgın neredeyse tüm ezberleri bozdu ve geleceği, bugün yaptı. Dijitalleşme, yeşil dönüşüm gibi iş hayatının önünde yönetilmesi gereken pek çok değişim ve dönüşüm dinamiği var. Böyle olunca ezberler işe yaramıyor, o zaman bizim bu yeni nesil eğitim yaklaşımlarıyla bu ihtiyaçları iyi okuyup, bu konuda da destekleyici bir rol üstlenmemiz gerekiyor. Geride bıraktığımız birikimlerimiz, tecrübe ve bilgi var ama artık bunları günün koşullarına göre güncellemek gerekiyor.

Ayrıca yeni nesil de iş hayatına girdi, bu da büyük bir dönüşüm alanı... İnsan kaynağı tercihleri çok değişti artık hibrit çözümler var hayatımızda. Hibrit çözümler bizim için de yeni fırsatlar sağlıyor. Herkesi bir sınıfa toplamak yerine, çevrim içi olarak çok sayıda çalışma yapabiliyoruz. Bu etkinliklerde bu dönüşümü tartışıp, içselleştirmeye yönelik yeni bir yaklaşım söz konusu. Bu bakımdan TKYD Enstitü ile atmış olduğumuz adım, derneğimiz olarak bizim geleceği doğru okumak, anlamak ve ona yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda çözümler üretmek adına bir fırsat da yaratıyor.

TKYD üyelerine TKYD Enstitü temelinde bir mesaj vermek ister misiniz?

Enstitü'nün ayrıştırıcı özelliği, kurumsal yönetim kavramının şekilselden ziyade işlevsel olarak özümsemesini ve uygulanmasını sağlamak amacıyla, programların "bilgiden deneyime" yaklaşımıyla teori ve pratiğin harmanlanarak oluşturulup sunulmasını sağlamaktır. Bu amaçla, 20 yıllık bilgi ve deneyim birikimini, uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımımız doğrultusunda enstitüsü çatısında topladık. Marka kimliğimizle tüm paydaşlarımızın, kurum ve bireylerin faydasına sunmak için bir yolculuk başlattık. Yakın coğrafyada örnek olmak, ilham vermek ve mükemmellik merkezi olmak hedefindeyiz. Tüm bunları da hem üyelerimiz hem de ülkemiz için yapıyoruz, herkesi çalışmalarımıza katılmaya, destek olmaya davet ediyorum. Yolumuz açık olsun.

Türkiye’de kurumsal yönetimin yirmi yılı



DR. MUZAFFER EROĞLU

Boğaziçi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

Şirketlerin yönetim ve denetiminin, âdillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi ve bu amaca ulaşmak için oluşturulan bütüncül sistemi kapsayan kurumsal yönetime ilişkin tartışmalar, Türkiye’de 2000’li yılların başından bu yana devam ediyor. Türkiye’de kurumsal yönetime ilişkin düzenleyici yapının oluşturulmasında sermaye ve bankacılık piyasalarının işleyişine ilişkin gelişmeler önem arz etti ve yine 2000’li yılların başından itibaren bu alanda önemli adımlar atılmaya başlandı. Küreselleşen dünyada yer edinmek için çaba harcayan ve önemli kurumsal yönetim krizlerine maruz kalmış şirketlerin uluslararası gelişmelere göre yeniden yapılandırılması hedeflendi. Bu nedenle de sermaye piyasalarının ve yatırım ortamının iyileştirilmesi için kurumsal yönetimin sisteminin kurulması çabaları aralıksız devam ediyor.

Dünyada kurumsal yönetimin gelişmesi birçok ulusal ve uluslararası kurumun çabasıyla oldu. Bu çabalardan en önemlisi OECD’nin yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleridir. Sürekli güncellenen bu ilkelerin, tüm

Son 20 yılda Türkiye’de kurumsal yönetime yönelik altyapının oluşturulduğuna ve şirketlerde kurumsal yönetim bilincinin geliştiğine şahit olduk. Bundan sonrası içinse hedef, kurumsal yönetim mevzuat altyapısının ve uygulamasının uluslararası en iyi uygulamalar seviyesine çıkarılması olmalıdır. Bu seviyeye ulaşmak için hangi adımlar atılmalı, hangi düzenlemelere ihtiyaç var?

dünyada uygulanan ortak ilkelere dönüşmesi hedefleniyor. OECD kurumsal yönetim ilkeleri, farklı yapılarıdaki şirketleri ve piyasa yapılarını kapsayacak şekilde hazırlanıyor.

Türkiye uygulamasında kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler, ilk olarak 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin (KYİ) yayımlanması ile başladı. Bu ilkeler aslında, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni Türk hukukuna yansıtan düzenlemelerdir. KYİ, SPK tarafından yine OECD tarafından 2004 yılı değişikliklerini yansıtmak amacıyla 2005 yılında güncellendi. SPK-KYİ uyulması zorunlu bir hukuk metni olarak çıkarılmadığı için tavsiye niteliğindedir. Diğer bir tebliğle getirilen raporlama yükümüyle birlikte KYİ “uy ya da açıkla” prensibi temelli bir yapıya dönüştürüldü. Hatta bazı maddeleri tamamen gönüllük esasına göre belirlenmiş, “uy ya da açıkla” kurallarına dahi dahil edilmemişti. Bu durum 2011 yılı Ekim ayına kadar bu şekilde devam etti ancak 2011 yılı itibarıyla gerçekleştirilen bir dizi değişiklik ile KYİ’nin bazı hükümlerine uyum zorunlu hale getirildi. 2011 yılında çıkarılan bir kanun hükmünde kararname ile SPK’nın yetkisi genişletilerek, SPK’ya uyulması zorunlu maddeleri belirleme yetkisi verildi. Bu yetkiyle birlikte SPK, 2011 yılından itibaren birçok değişiklik yaparak, kurumsal yönetim konusunda radikal adımlar attı. İlk olarak SPK, 30 Aralık 2011’de Kurumsal Yönetim Tebliği’ni (KYT)

yayımlayarak aynı tebliğle güncellenen KYİ’nin bazı maddelerinin hukuki niteliğini tavsiye niteliğinde olmaktan çıkararak uyulması zorunlu hale getirdi. SPK bu tebliğe, şirketlerin uyması gereken bazı yükümlülükleri de ekledi. SPK, 11 Şubat 2012 tarihinde ve ilerleyen tarihlerde hem zorunlu hem de tavsiye niteliğinde olan kurallarda, piyasa tepkilerini de dikkate alarak bazı değişiklikler yaptı.

Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014 yılında revize edildi

Türkiye’de kurumsal yönetim kavramının kalıcı şekilde düzenleyici yapıya kavuşturulmasında 2011 yılında kabul edilen Türk Ticaret Kanunu (TTK) önem taşıyor. TTK’nın özelliikle şirketler hukukuna ilişkin ikinci kitabı, kurumsal yönetimin sağlanması gereğiyle yeniden düzenlendi. Kanunda tüm ticaret şirketlerinde kurumsal yönetim sağlanmasına yönelik reform niteliğinde değişiklikler yapıldı. 2012 yılında çıkarılan yeni Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) ile sermaye piyasalarındaki kurumsal yönetim altyapısı modern gelişmelere göre yeniden güncel altyapıya kavuşturuldu. SPK, SerPK ve TTK hükümlerine de uygun olarak KYT ve KYİ’yi revize etti ve KYT, 3 Mart 2014 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

Bu gelişmeler ışığında kurumsal yönetimin, Türkiye’deki son yirmi yılını değerlendireceğiz.

Türkiye’de şirketlerdeki en önemli kurumsal yönetim sorunlarından birisi yoğunlaşmış pay sahipliği yapısının da baskın olmasından dolayı, yönetim kurullarının pay sahiplerinin bir uzantısı gibi görülmesidir. Bu nedenle de kurumsal yönetime ilişkin en önemli tartışmalar, etkin bir yönetim sisteminin oluşturulması üzerinde yoğunlaşmaktadır. TTK uyarınca yönetim kurullarının yapısının oluşturulmasını ve üyelerin atanmasını kontrol eden ortaklar, geniş takdir haklarına sahiptir. Düzenlemelerle yönetim yapısına ilişkin modern yapıların oluşturulmasında payları borsada işlem gören halka açık şirketler hedeflenmiştir.

Bu alandaki en önemli gelişme, yönetim kurullarına üçte bir oranında bağımsız yönetim kurulu üyesi atanmasının 2011 yılından itibaren zorunlu hale getirilmesidir. Bu gelişmelerin sonucunda 2022 yılı itibarıyla borsada işlem gören şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi atanması zorunluluğuna uyum sağlanmıştır. Yönetim kurullarına ilişkin önemli gelişmelerden birisi de bu kurulların daha etkin şekilde çalışması için yönetim kurullarına bağlı komitelerin sistematik bir yapıya

Türkiye’de halka açık şirketlerde yönetim kurullarının yaklaşık yüzde 28’lik kısmı icracı üyelerden oluşuyor. Yüzde 33 civarı da bağımsız üyeler olduğu düşünülünce, yaklaşık yüzde 40 oranında ne icracı ne de bağımsız üyesi olan büyük bir grubun varlığı söz konusudur. İyi bir kurumsal yönetim anlayışında bağımsız YK üyelerinin YK’da çoğunluk olması gereklidir.

kavuşturulmuş olmasıdır. Bağımsız YK üyelerinin de katkılarıyla birlikte birçok komitenin etkin çalışması için altyapı oluşturulmuştur. Ayrıca hem TTK hem de SerPK ve alt mevzuatında icra ve yönetimin ayrılması hedefine ilişkin düzenlemelere yer verilmiş ve YK içerisinde ikili bir gözetim ve yönetim sisteminin oluşturulmasının altyapısı kurulmuştur. YK başkanı ve icranın başının ayrımında Türkiye, önemli gelişmeler sağlamıştır.

Hissedar ailelerin yönetim kurulundaki ağırlığı devam ediyor

Yukarıda sayılan gelişmelere rağmen etkin bir kurumsal yönetim sistemi

için kat edilmesi gereken önemli yollar vardır. Son verilere göre, Türkiye’de halka açık şirketlerde yönetim kurullarının yaklaşık yüzde 28’lik kısmı icracı üyelerden oluşmaktadır. Bu durumda yüzde 33 civarı da bağımsız üyeler olduğu düşünülünce, yaklaşık yüzde 40 oranında ne icracı ne de bağımsız üyesi olan büyük bir grubun varlığı söz konusudur. Bu durumun temel sebebi ailenin ve diğer çoğunluk pay sahiplerinin yönetim üzerindeki kontrolünün devam etmesidir. Oysa ki iyi bir kurumsal yönetim anlayışında bağımsız YK üyelerinin YK’da çoğunluk olması gereklidir. Bu nedenle de Türkiye’de çoğunluğun gözetim ödevini yerine getiren bağımsız üyelerden oluşması sistemine geçiş sağlanmalıdır.



Türkiye açısından ilerlemenin yavaş olduğu bir başka husus da farklı toplumsal grupların yönetim kurulunda temsilidir. Yönetim kurullarında kadın üye oranının artırılmasına yönelik 2012 yılında tavsiye niteliğinde en az bir üye kuralı “uy ya da açıkla” prensibi ile getirilmiştir. Bu kural ise şu an yüzde 25 olarak ve yine gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Bu önerilere rağmen gelişme oldukça yavaş olmuş ve borsa şirketlerinde kadın yönetim kurulu oranı, 2022 yılında yüzde 17 civarında olabilmektedir. Bu oran, OECD ortalamasının oldukça gerisindedir ve bu nedenle de daha etkin müdahale gereklidir.

Halka açık olmayan şirketler ana hedef olmalı

Kanaatimce bundan sonrası için halka açık şirket sayının az olması ve ekonominin çoğunluğunun kapalı şirketler üzerine kurulu olduğu düşünüldüğünde, halka kapalı şirketlerde de iyi kurumsal yönetim altyapısının geliştirilmesi ana hedef olmalıdır. Nitekim özellikle büyük ölçekli şirketlerde TTK ile getirilen sistemin ötesinde, etkin işleyen bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır.

Pay sahiplerinin ve azınlığın haklarının geliştirilmesinde son yıllardaki iyileştirmelerin sağlanmasında TTK, önemli bir rol oynamıştır. TTK ile birlikte pay sahiplerinin hakları genişletilmiş ve özellikle azınlık pay sahiplerine tanınan haklarla kontrol eden pay sahipleri ve azınlık pay sahipleri arasında bazı konularda denge sağlanmıştır. Yine dünyada ilk kez zorunlu olması öngörülen elektronik genel kurul sistemiyle, borsa şirketlerinde pay sahiplerinin genel kurullara katılımı önündeki engeller kaldırılmıştır. Bununla birlikte pay sahipliği yapısındaki yoğunlaşmanın devam ediyor olması ve halka açık payların kontrolünü elde etmeye yetmemesi gibi nedenlerden ötürü, kontrol eden pay sahiplerinin genel kurul kararlarındaki baskın rolü devam etmektedir. Bu durumu engellemek için şirketler topluluğuna ilişkin TTK’da getirilen kurallar ve ilişkili taraf işlemlerinin denetlenmesine ilişkin sermaye piyasasına getirilen kurallar önem arz etmektedir. Fakat daha etkin bir yapının oluşturulma-

sı için özellikle bireysel ve azınlık pay sahiplerinin şirketin kararlarına katılımlarının ve kararlar üzerindeki denetimlerinin önündeki engellerin kaldırılmasını sağlayacak yeni araçlar geliştirilmelidir.

Tüm şirketlerin bağımsız denetimden geçmesi gerekiyor

Şirketlerdeki hesap verilebilirliği sağlamak için en önemli gelişme son yıllarda TTK ve SerPK ile birlikte uluslararası muhasebe ve denetim standartlarının Türk hukukuna entegre edilmesidir. Sermaye piyasası ve düzenlenmiş piyasalarda uygulanan bağımsız denetimin tüm sermaye şirketlerine uygulanması yönünde ilerleyen süreç önemlidir. Kanaatimce belirli bir sınırlamaya tabi tutulmadan kanunla birlikte getirilen tüm sermaye şirketlerine uygulanacak bağımsız denetimin en kısa zamanda yürürlüğe sokulması faydalı olacaktır.

Türkiye’de şirketler hakkında şeffaflığın sağlanması ve pay sahipleri ile menfaat sahiplerinin bilgi edinmesine ilişkin kurallar oldukça dar kapsamlı iken, son yıllardaki reformlarla birlikte şirketler hakkında bilgi edinilmesi kolaylaştırılmıştır. Özellikle halka açık şirketler hakkında kamuyu aydınlatmaya ilişkin modern kurallar geliştirilmiştir. Zorunlu bilgilendirme konusunda şirketlerin uyumu ilerlemişken, gönüllülük esasına dayanan kurumsal yönetim raporlamasına ilişkin bilgilerin sağlanmasında halen ilerlemeye ihtiyaç vardır. Diğer taraftan halka kapalı şirketler hakkında zorunlu tutulan internet sitesi açma yükümüyle temel bilgilere ulaşım sağlanabilmektedir. Bununla birlikte ticaret sicili sisteminin dijitalleştirilmesi sürecinin en kısa sürede bitirilerek zaten kanunen herkesin erişimine açık olan bilgilere ulaşım, tüm kamuoyuna organize şekilde sunulmalıdır.

Kurumsal yönetim tartışmalarında son yıllarda meydana gelen en önemli gelişmeler çalışanlar, alacaklılar, sağlayıcılar, müşteriler, çevre, sivil toplum kuruluşları ve toplumun tamamını da kapsayan geniş kitle-

Gönüllülük esasına dayanan kurumsal yönetim raporlaması ve sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin bilgilerin sağlanmasında halen ilerlemeye ihtiyaç var. Ayrıca ticaret sicili sisteminin dijitalleştirilmesi sürecinin en kısa sürede bitirilerek zaten kanunen herkesin erişimine açık olan bilgilere ulaşım, tüm kamuoyuna organize şekilde sunulmalıdır.

lerin menfaatlerinin şirket kararları alınırken dikkate alınması gerekliliğidir. Dünyada çalışmalar ve düzenlemeler özellikle çevresel, sosyal ve yönetsel (ÇSY) sorumluluklarının artırılması ve bu konuda raporlamanın yapılması hususlarına yönelmiştir. Türkiye’de SerPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi yayınlanmış ve KYT’de yapılan değişiklikle “uy ya da açıkla” prensibi temelli raporlama yükümü getirilmiştir. Fakat bu çabalar yeterli değildir. Bu nedenle de Türkiye’nin de ÇSY ve sürdürülebilirlik konularında önemli adımlar atması gerektiğini düşünüyorum. Nitekim OECD kurumsal yönetim ilkelerinin güncellenmesi çalışmalarında sürdürülebilirlik meselelerini merkeze alan yenilikler yapılması beklenmektedir.

Sonuç olarak son 20 yılda Türkiye’de kurumsal yönetime yönelik altyapının oluşturulduğunu ve şirketlerde kurumsal yönetim bilincinin geliştiğine şahit olduk. Bundan sonrası içinse hedef, kurumsal yönetim mevzuat altyapısının ve uygulamasının uluslararası en iyi uygulamalar seviyesine çıkarılması olmalıdır.

İletişimde TSKB Etkisi!



İşimizin insana, doğaya, hayata olan etkisinin farkındayız. Bu bilinçle dünyaya bir söz verdik ve sektörümüzde Sorumlu Sürdürülebilirlik İletişimi Politikasını yayınlayan ilk banka olduk.

Etki ettiğimiz her alanda sorumlu davranmaya, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir gelecek için tüm paydaşlarımızla ortak değer yaratmaya kararlıyız.



Sorumlu İletişim Politikamızı incelemek için lütfen QR Kodu okutunuz.

KURUMSAL BANKACILIK | YATIRIM BANKACILIĞI | DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
www.tskb.com.tr

TSKB

Neden ESG'yi konuşuyoruz?



DOÇ. DR. YENER COŞKUN

*SPK Başuzmanı
TED Üniv.-Konuk Öğr. Gör., SDA Bocconi
School of Management-Konuk Araştırmacı*

Türkiye'nin 2021 yılında Paris İklim Antlaşması'nı imzaladığını ve iklim yasası çalışmalarının halen devam ettiğini düşündüğümüzde; yeni dönemde sürdürülebilirlik ve ESG'ye uygun faaliyet sistematığının ülkemiz şirketleri için daha da önemli hale geleceğini söyleyebiliriz. AB mevzuatının şirketlerimize yönelik etkileri de ESG'yi çoğu şirket için yeni bir gündem maddesi yapabilir. Başta ihracatçı şirketler ve borsa şirketleri olmak üzere, bu yeni sisteme hazırlıklı olmak gerekiyor.

ESG (Environmental, Social, Governance), sürdürülebilirlik kavramını çevresel, sosyal ve yönetim (kurumsal yönetim) boyutları ile en kapsamlı şekilde ele alan bir kavram. Şirketlerin ve yatırım dünyasının merak ettiği konuların başında, bu kapsamlı sosyal performans ölçütünün finansal performans, varlık fiyatlaması ve risk yönetimi ile olan ilişkisi geliyor. Bunlar yazında da uzun süredir incelenen konular arasında. Bu çalışmada kısa hikâyesini ve piyasa büyüklüklerini gözden geçirerek son 20 yılın küresel trendi olan ESG'yi kısaca tartışmaya çalışacağız.

ESG'nin kısa hikâyesi

ESG, şirket (kurum, ülke, proje) faaliyetlerinin sürdürülebilirlik amaçlarına uyum derecesinin ölçülmesi gereksinimi nedeniyle ortaya çıktı. Bu önemli bir sorun... Çünkü önce 2000-2015 dönemini kapsayan BM'nin Binyıl Kalkınma Hedefleri, ardından 2015-2030 dönemini kapsayan BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) önemli ölçüm

ve standardizasyon sorunları içeriyor. Hedefler çok gerekli. Ama kimin hangi hedefe, ne kadar ulaştığını nasıl ölçmek gerekli?

Şirket ve yatırım dünyasının pence-resinden ESG; SKA başarımının ESG derecelendirme kuruluşları tarafından geliştirilen ölçüm metrikleriyle analiz edilmesi düşüncesine dayanıyor. ESG skoru (notu) SKA ölçüm sorunlarına tam bir çözüm getire-mese de, şirketlerin sürdürülebilirlik konularıyla olan ilişkisini çok daha saydam hale getirdi. ESG'nin yanıtını aradığı sorular sayesinde artık şunları bilmek mümkün hale geldi:

- Hangi şirket iklim krizi ile mücadele-yi gönülden (örneğin sera gazı salınımını gerçekten azaltarak) yapıyor, hangisi "mış gibi" yapıyor ya da fosil yakıt şirketi?
- Hangi şirketin insan hakları, kadın hakları veya çalışan hakları dosyası SKA'ya uygun?
- Hangi şirket katılımcı ve çeşitliliğe değer veren saydam bir yönetim anlayışına sahip?

Bu ve daha birçok finansal olmayan ESG konusunda, şirket faaliyetlerinin mercek altında olmasının, etkili bir paydaş disiplini çerçevesinde, şirket faaliyetlerini SKA'ya daha uy-

gun hale getireceği düşünülüyor. Bunun da daha sürdürülebilir dünya tasarımına doğru bir adım atılmasını destekleyeceği değerlendiriliyor.

Neden ESG'yi daha fazla konuşuyoruz?

Şirket faaliyetlerinin sosyal etkileri yönetimlerin ve kurumsal yatırımcıların uzun süredir en önemli gündem maddeleri arasında. Biraz geriye giderek bakalım. ESG, şirket dünyasında 1990'lı yıllardan itibaren daha da önem kazanmaya başladı. Yatırım dünyasında ivme kazanması ise hisse senedi piyasalarında değer yatırımı veya tematik (çevresel) yatırım güdüsüyle hareket eden yatırımcı profilinin BM'nin Sorumlu Yatırım İlkeleri'ne (UN Principles of Responsible Investment; UN PRI) uygun portföy yönetim hizmeti sunulması talebi ile birlikte, özellikle 2006 yılı sonrasında ortaya çıkmaya başladı. BM'nin 2015 yılında SKA'yı yayımlaması ve Paris İklim Antlaşması'nın (PİA) 2016 yılında yürürlüğe girmesi, ESG'nin küresel ölçekte yaygınlaşmasına neden oldu.

ESG'nin son yıllarda yatırım dünyasının gündeminde olmasının diğer önemli nedenleri ise küresel finansal krizin şirketler ve yatırımcılar arasında neden olduğu güven

bunalımının çözülmesi ve KOVİD-19'un yeniden hatırlattığı sürdürülebilirlik gerçekleriydi. ESG'nin son yıllarda kazandığı büyük ivmeyi daha iyi anlayabilmek için özellikle kriz ve KOVİD-19 etkilerini değerlendirmemiz gerekiyor.

Küresel finansal kriz ve KOVİD-19 etkileri

Özellikle ABD'deki düzenleme karşıtı finans dünyasının yelkenlerinin kriz sonrası dönemlerin reaktif düzenlemeleri ile suya inmesi alışıldık manzardır. 1929 Krizi'nden bu yana, her kriz sonrasında alınan tedbirlerin başında daha fazla ve kaliteli kamuyu aydınlatma geliyor. 2007-2010 yılları arasında yaşanan küresel finansal kriz sonrasında da durum farklı olmadı. O güne kadar ABD'de sektör lobilerinin baskısı ile yürürlüğe konulamayan nice düzenleme, yürürlüğe girdi.

Daha fazla ve kaliteli kamuyu aydınlatma için üretilen çözümlerden birisi de yatırımcılar ve şirketler arasında kriz nedeniyle bozulan güven ilişkisinin ESG raporlaması üzerinden kurulmak istenmesiydi. Şirketlerin finansal olmayan risklerini ayrıntılı şekilde raporlaması, yatırımcılar için bütüncül bir risk bilgisi anlamına geliyor. Bilgi asimetrisinin bu şekilde azalması varlık fiyatlamasında öngörülebilirliğin de artması demek. ESG bilgisi önemli, çünkü finansal olmayan risklerin zaman için-

Küresel salgın, finansal risk yönetiminin ötesinde, ESG risklerinin de yönetilmesi gerektiğini öğretti. KOVİD-19'da üretimin çarklarının durmasıyla birlikte penguenlerin yollara indiğini, denizlerin kendi kendine temizlendiğini görünce anladık ki daha sürdürülebilir bir üretim-tüketim sistemi biyoçeşitliliği destekleyebilir.

de finansal riske dönüşme ihtimali var. Entelektüel sermayesini iyi yönetemeyen, çevresel riskleri yüksek bir şirketin ilave finansal risklerle karşılaşması çok da sürpriz olmayabilir. Ancak bu bilgiye, sadece sürdürülebilirlik ve ESG raporlaması olan şirketlerin yatırımcıları ulaşabiliyor. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik riskleri ve sorumlu varlık yönetimi gereksinimlerinin yan yana gelmesi ESG'nin küresel kriz sonrasındaki dönemde tüm dünyada hızla gelişmesinin başlıca nedeni. Tabii buna bir de KOVİD-19 dünyasının etkilerini eklemek gerekiyor.

Küresel salgın, finansal risk yönetiminin ötesinde, ESG risklerinin de yönetilmesi gerektiğini öğretti. KOVİD-19'da üretimin çarklarının durmasıyla birlikte penguenlerin yollara indiğini, denizlerin kendi kendine temizlendiğini görünce anladık ki daha sürdürülebilir bir üretim-tüketim sistemi biyoçeşitliliği destekleyebilir. Küresel salgın, üretim sisteminin yaklaşık yüzde 8'inin dögüsel olduğu gerçeği karşısında,

SKA-PİA çerçevesindeki çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının doğayı canlandırabileceğini gösterdi. KOVİD-19, küresel bir salgının sosyal riskleri ve yönetim risklerini olağanüstü derecede artırabileceğini de gösterdi. Bir yandan eşitsizlik ve yoksulluk artarken, bir yandan da çalışan nüfusun işgücünü terk etmesi artan sosyal risklere işaret ederken, tedarik zinciri risklerini yönetemediği için -iflas dâhil- finansal riskler yaşayan şirketler de salgının yönetim süreçleriyle ilgili sorunlarına işaret ediyordu. Bu dersleri bir sonraki kriz günü için ciddiye almak gerekiyor. Çünkü tarihsel perspektif KOVİD-19'un çok daha beterleri ile karşılaşabileceğimizi söylüyor (örneğin 100 yıl öncesinin İspanyol Gribi).

Dolayısıyla, önce küresel kriz ardından KOVİD-19 karbonsuzlaşmayı önceleyen, sosyal ve yönetsimsel sürdürülebilirliğe özen gösteren bir üretim-hizmet sisteminin şirket-kurum faaliyetleri üzerinden yeniden tasarlanması gerektiğinin altını çizdi.



ESG: Yeni kavramlar ve devasa küresel rakamlar dünyası

Şirket yönetimi ve yatırım dünyasının sosyal sorumlu yatırımlara yönelmesi, yeni ve her gün daha da gelişen bir kavram setinin ortaya çıkmasına neden oldu: Etik yatırım, etki yatırımı, sosyal sermaye, yeşil yatırım, yeşil finans, karbon finansı, sosyal performans, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir finans ve yeşil dijital finans bu kavramların sadece bir kısmı. Sorumlu yatırım anlayışı kapsamlı bir gönüllü ve (düzenlemeye dayalı) zorunlu kamuyu aydınlatma sisteminin ve küresel varlıkların ESG'li-ESG'siz olarak ikiye ayrılmasına neden oldu.

Yatırım süreçlerini ESG ilkelerine göre yönlendiren fon varlıklarının 2021 yılı itibarıyla 2,7 trilyon dolar olduğu ve sadece 2021 yılının son çeyreğinde bu fonlara yönelen ilave portföy yatırımı büyüklüğünün 143 milyar dolar olduğu tahmin ediliyor. 2025 yılında ESG ilkelerine uygunluk notu olan küresel finansal varlıkların büyüklüğünün (tahmini 53 trilyon dolar) ise toplam küresel varlıkların (tahmini 140,5 trilyon dolar) 1/3'üne ulaşması bekleniyor.

IMF, 2021 yılında ESG bağlantılı borçlanma aracı ihraçlarının üç katlık bir büyümeye 190 milyar dolara ve sürdürülebilirlik ile bağlantılı hisse senedi fonu büyüklüğünün ise 150 milyar dolara ulaştığını belirtiyor. Daha ilginç istatistik: gelişmekte olan ülkelere yönelik portföy yatırımlarının (Çin hariç) yüzde 18'inin ESG yatırımlarından oluşması. Tüm bu veriler; ESG'nin şirket ve borsa yatırımlarının yönetiminde artık merkezi bir rol oynadığını ortaya koyuyor.

ESG'de şirket ve yatırım yönetimi ve ülkemizdeki durum

ESG'nin neden olduğu bir diğer köklü değişiklik ise klasik şirket ve yatırım yönetimi ilkelerinin yeniden tasarlanması. Buna çok sayıda örnek vermemiz mümkün. ESG fonu tasarımı ve performansının ölçümü yatırım dünyasının uzun süredir en güncel konuları arasında yer alıyor.

Konu şirket değeri ise artık sürdürülebilirlik performansının da değere etkisini dikkate almak gerekiyor. ESG'nin şirketin tahmini nakit akımlarını, risklerini, tabi iskonto oranını nasıl etkilediğinin incelenmesi gerekiyor. ESG'nin borçlanma maliyetine ve halka arz fiyatlamasına etkisi ya da genel olarak sosyal-finansal performans ilişkisi ise ESG etkisi çerçevesinde ele alınması gereken diğer önemli konular. Bunların incelenmesini gelecek yazılarımıza bırakıyoruz.

Sözün özü gelişmiş ve belli gelişen finansal piyasalarda şirket ve yatırım dünyasını ESG'den, sorumlu yatırım ilkelerinden bağımsız düşünmek artık pek mümkün değil. Buna kısmen ülkemizdeki öncü şirketleri de eklememiz mümkün. Türkiye'nin 2021 yılında Paris İklim Antlaşması'nı imzaladığını ve iklim yasa çalışmaları halen devam ettiğini düşüncümüzde; yeni dönemde sürdürülebilirlik ve ESG'ye uygun faaliyet sistematüğünün ülkemiz şirketleri için daha da önemli hale gelebileceğini öngörmek mümkün. AB mevzuatının şirketlerimize yönelik etkileri de ESG'yi çoğu şirket için yeni bir gündem maddesi yapabilir. Başta ihracatçı şirketler ve borsa şirketleri olmak üzere, bu yeni sisteme hazırlıklı olmak gerekiyor.

Yatırım süreçlerini ESG ilkelerine göre yönlendiren fon varlıklarının 2021 yılı itibarıyla 2,7 trilyon dolar olduğu ve sadece 2021 yılının son çeyreğinde bu fonlara yönelen ilave portföy yatırımı büyüklüğünün 143 milyar dolar olduğu tahmin ediliyor. 2025 yılında ESG ilkelerine uygunluk notu olan küresel finansal varlıkların büyüklüğünün (tahmini 53 trilyon dolar) ise toplam küresel varlıkların (tahmini 140,5 trilyon dolar) 1/3'üne ulaşması bekleniyor.



Carrefour  SA

Doğrusu CarrefourSA'da, Doğruca CarrefourSA'ya!

Doğru ürün, doğru koşullarda üretilir,
uzmanların denetiminden geçirilir.

Doğru üretici, dünyayı da düşünür,
kaliteden taviz vermeden, sürdürülebilirlik için çalışır.

Doğru hizmet, güler yüzlüdür, müşteri memnuniyeti için
uyum içerisinde çalışmaktadır.

Doğru fiyat, kaliteli ürünlere herkesin ulaşabilmesini sağlar,
doğru beslenmeyi herkes için mümkün kılar.

**Doğru ürün, doğru üretici, doğru hizmet,
doğru fiyatlarla buluşunca;
Doğrusu CarrefourSA'da, Doğruca CarrefourSA'ya!**



Qr kodu okutarak reklam
filmimizi izleyebilirsiniz.



Borsada işlem gören şirketlere genel bir bakış



ESER TAŞCI

BiStock Kurucu Ortak ve Danışman

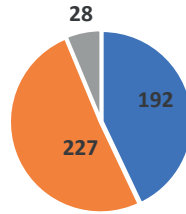
Halka arz; sermaye piyasası araçlarının satın alınması için her türlü yoldan yapılan genel bir çağrı ve bu çağrı devamında gerçekleştirilen satış olarak tanımlanıyor. Halka arzın şirketlere birçok sorumluluk getirdiği doğru olmakla birlikte, bu sorumluluklara uyum, şirketin kurumsallaşmasının ve sonraki kuşaklara kalmasının da önünü açıyor. Bu noktada; bağımsız denetim, kurumsal yönetim ilkeleri ve kamuyu aydınlatma en önemli sorumluluklar olarak karşımıza çıkıyor. Her ne kadar SPK tarafından yayımlanan sürdürülebilirlik ilkelerine uyum çerçevesinde yer alan esasları yerine getirmek gönüllülük esasına dayanıyor olsa da sürdürülebilirlik ilkelerine uyulmamasının nedenleri, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporunda açıklanacağından sürdürülebilirlik de halka açık şirketler açısından önem arz ediyor.

Borsada pazar kavramı

21 Kasım 2022 itibarıyla, borsamızda Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem gören toplam 447 şirket bulunuyor. Bu şirketlerin 192'si Yıldız Pazar'da, 227'si Ana Pazar'da, kalan 28'i de Alt Pazar'da işlem görüyor.

Borsa İstanbul'un yayımladığı halka arz broşürünün kapağında "Sürdürülebilir kalkınma için yatırım yapan, üreten, ihracat yapan ve istihdam yaratan şirketlerimizin finansmana daha kolay ve düşük maliyetle erişiminin sağlanması ve bu sayede özkaynaklarının güçlendirilmesi gerekmektedir" ifadesi yer alıyor. Peki Türkiye'de üretim yapan, ihracat yapan şirketlerin kaçısı borsada halka açık?

Pazarlardaki şirket sayıları



■ Yıldız Pazar ■ Ana Pazar ■ Alt Pazar

Şirketlerin yer aldıkları pazarlar, Borsa İstanbul'un Kotasyon Yönergesi'nde yer alan kriterlere göre belirleniyor.

Borsada uygulanan işlem esasları pazarlara göre değişkenlik gösteriyor.

Pay endeksleri

Borsa şirketleri arasında diğer önemli sınıflandırma ise borsa endeksleridir. Borsa TİM endeksinde toplam 437 şirket bulunuyor. Yıldız, Ana ve Alt Pazar toplamı olan 447 şirket arasındaki fark ise menkul kıymet yatırım ortaklıklarından kaynaklanıyor.

Günümüzün en önemli konularından biri olan sürdürülebilirlik endeksinde ise 63 şirket yer alıyor. Bu rakam, toplam 447 şirketin yüzde 14'üne tekabül ediyor ki bu oranın Borsa İstanbul'un sürdürülebilirlik endeksinde girmenin bir maliyeti olmamasından ve bu konunun hem aciliyeti

Borsa İstanbul Pazar Kriterleri

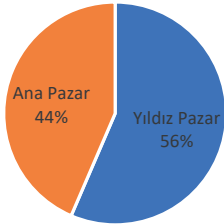
Pazarlarda İşlem Görme Kriterleri	Yıldız Pazar	Ana Pazar	Alt Pazar
Piyasa Değerleri (PD)	> 1 milyar TL	> 1 milyar TL	
Fiili Dolaşımdaki Payları Piyasa Değeri (FDPD)	> 150 milyon TL	> 60 milyon TL	
Fiili Dolaşım Oranı (FDO)	> %10	> %10	
Yerli Bireysel Dolaşım Sayısı	> 1500	> 750	
İmtiyaz	İmtiyaz varsa FDO<%90	İmtiyaz varsa FDO<%90	
Yerli Fon	> 5 milyon TL	> 750	
Likidite	<1,5	<5	
(*)	FDO> %5 ise FDPD>1,25 milyar TL ve Likidite<1,5	FDO> %5 ise Temettü >10 ve FDPD >60 milyon TL veya FDPD> FDPD> 120 milyon TL ve likidite <3	

hem de önemi nedeniyle gittikçe artacağı apaçık ortada.

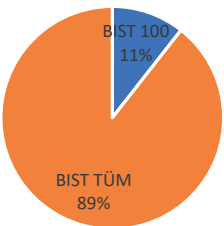
Borsa İstanbul'da yer alan bir diğer endeks olan Kurumsal Yönetim Endeksi'nde ise 60 şirket listeleniyor. Zaman içerisinde kurumsal yönetim ilkelerinin bir kısmının zorunlu hale gelmesi, bu endekste yer alan şirketlere tanınan kotasyon ücretindeki indirime ilişkin teşviklerin kaldırılması ve bu endekste yer alınması için bu değerlemeyi yapacak şirkete bir ücret ödenmesi nedeniyle endekse olan ilgi azaldı.

Halka arz edilerek Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem görmeye başlayan şirketlerin payları, işlem görmeye başladığı ilk gün BIST Halka Arz Endeksi kapsamına alınıyor ve iki yıl endeks kapsamında kalıyor. 21 Kasım 2022 itibarıyla BIST Halka Arz Endeksi'nde 85 şirket bulunuyor.

Halka Arz Endeksi'ndeki şirketlerin pazarlara göre kırılımı



Halka Arz Endeksi'ndeki şirketlerin endekslere göre kırılımı



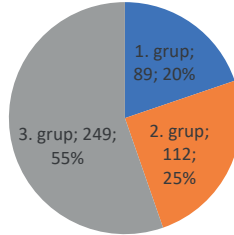
Bu noktada, halka arzının üzerinden uzun zaman geçmemesine rağmen hem Yıldız Pazar'da hem de BIST 100 endeksinde yerini alan dokuz şirket başarısıyla göze çarpıyor. Bu şirketler; Aydem, Başkent Doğalgaz, Gen İlaç, Girişim Elektrik, Galata Wind, Pasifik GYO, Qua Granite, Smart Güneş ve Yayla Agro'dur. Bu dokuz şirketin arasında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirket bulunmamakla birlikte, Qua Granite'i hem kurumsal yönetim hem de temettü endeksinde görüyoruz. Bu noktadan hareketle; halka arz için SPK'dan onay bekleyen şirketler de göz önüne alındığında, yeni şirketler

halka açıldıkça, BIST 100'de kalmanı da zorlaşacağını söyleyebiliriz.

Grup ayrımı

Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler için diğer bir sıralama da Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan grup ayrımıdır. Bu ayrımında şirketler sistemik önemlerine göre piyasa değerlerinin ortalaması ve fiili dolayımındaki paylarının piyasa değerlerinin ortalaması dikkate alınarak üç gruba ayrılıyor. Her yılın başında SPK tarafından belirlenen ve haftalık bültenle ilan edilen grupların hesaplanmasında kullanılan eşiklerin yeniden değerlemeye tabi tutulması ve her yıl borsanın performansının iyi gitmesi nedeniyle birinci ve ikinci grupta yer alan şirketlerin sayısı artıyor.

BIST Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'daki şirketlerin gruplara göre kırılımı¹



Grupların farklılık gösterdikleri illere bakıldığında; birinci gruptaki şirketlerin KAP'taki bildirimlerini İngilizce olarak da yapmaları ve yönetim kurulunun, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini, genel kurul toplantısından en az 60 gün önce ilgili aday gösterme komitesinin raporu ve yönetim kurulu kararı ile birlikte SPK'ya göndermesi gerekiyor. Üçüncü gruptaki şirketler için de yönetim kurulunda bulunması gereken bağımsız yönetim kurulu üyesi sayısı ve yatırımcı ilişkileri yöneticisinin sahip olması gereken lisanslarda istisna bulunuyor.

Aslında borsada şirketlerin piyasa değerlerine ve işlem hacimlerine bakıldığında ikinci ve üçüncü grubun birbirine daha çok benzeştiği, birinci grubun ise onlardan ayrıştığı gözlemleniyor. Ayrıca bir üst gruba yükselen şirket, hesaplamaların ait olduğu yılı takip eden yıldan itibaren, yeni gruba ilişkin kurumsal yönetim ilkelerine de tabi oluyor. Aksi durum, tabi olunan kurumsal yönetim

ilkelerinde değişiklik gerektirmez. Yani bir şirket örneğin çok iyi performans gösterdiği veya bedelsiz sermaye artırımını yaptığı bir yıl, bir üst gruba geçtiğinde bir sonraki yıl o grubun rakamsal eşiklerini yakalayamasa bile grubu değişmiyor ve sorumluluklarında azalma olmuyor.

Halka yeni arz edilen şirketlere sağlanan istisnalar

Halka arzlarda, tüm şirketler SPK tarafından yeni gruplar ilan edilene kadar üçüncü grupta yer alan şirketlerin yükümlülüklerine tabi olup paylarının borsada işlem görmeye başlaması sonrasında yapılacak ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyumu sağlamak zorundadır. Örneğin 2022 yılının Ekim ayında işlem görmeye başlayan bir şirket, 2023'ün Ocak ayında SPK tarafından ilan edilen listede eğer ikinci grupta yer alıyorsa o yıl yapacağı genel kurula kadar üçüncü grubun sorumluluklarına tabi olacak, genel kurulunun yapılacağı tarihten itibaren ise ikinci grubun sorumluluklarına tabi olacaktır.

Halka yeni arz edilen şirketlere tanınan bir diğer istisna ise SPK'nın 28.04.2022 tarihli ilke kararıyla, yıllık finansal raporların Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) açıklanma süresi içerisinde ilk kez Borsa İstanbul'da yeni işlem görme veya pazar değişikliği nedeniyle Kurumsal Yönetim Tebliği'nin kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerine tabi hale gelen şirketler tarafından, kurumsal yönetim raporlamasına ilişkin uyum raporu ve bilgi formu hazırlama yükümlülüğünün, paylarının Borsa'nın Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem görmeye başladığı yılı takip eden yılda yerine getirilmesidir.

SPK tarafından yayımlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde de paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için SPK'ya başvuran ortaklıkların, paylarının borsada işlem görmeye başladığı yılı takip eden yılın verilerini içerecek şekilde ilgili yılın faaliyet raporlarında sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesine yer vermesi gerektiği yer alıyor. Bu kapsamda örneğin; 2020 yılı içinde ilk defa halka arz edilen bir ortaklığın, 2021 yılı sürdürülebilirlik verilerini

içercek şekilde 2022 yılı faaliyet raporunun hazırlanması gerekiyor.

Halka yeni arz edilen şirketlere getirilen üçüncü bir istisna da Kurumsal Yönetim Tebliği'nin yatırımcı ilişkilerini düzenleyen 11'inci maddesinde düzenleniyor. Buna göre; paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için SPK'ya başvuran şirketlerin 11'inci madde kapsamındaki yükümlülüklerini, paylarının borsada işlem görmeye başlaması tarihinden itibaren altı ay içerisinde yerine getirmeleri gerekiyor.

Halka arzlarda neredeyiz?

Her yıl İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) açıkladığı ve üretimden satışlar kriterine göre Türkiye'nin en büyük şirketlerinin sıralandığı İSO 500 ve İSO İkinci 500 listeleri, Türkiye'nin sınai haritasını gözler önüne seriyor. İSO'nun Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2021 yayınında ayrıca bu listede yer alan halka açık kuruluşların da performansına yer veriliyor. İSO 500'de yer alan 500 üretim lideri şirket arasında 2020 yılında halka açık olan şirket sayısı 67 iken bu sayı 2021 yılında 65'e gerilemiş durumda. Halka açık şirketlerin üretimden satışlar kriterine göre, 2021 yılı içinde ilk 500'ün tamamından aldığı pay ise bir önceki yıla karşılaştırıldığında 1,3 puan artışla yüzde 30,8 olarak gerçekleşmiş.

Yayında "2021 yılında halka açılmalarda yaşanan önemli artışa rağmen bunun ISO 500'deki halka açık kuruluş sayısına yansımaması dikkat çekicidir" ifadesi yer alıyor. 2022 itibarıyla Türkiye'nin ilk 1000 üreticisine bakıldığında ise sadece 96'sı borsanın Yıldız, Ana ve Alt pazarlarında işlem görüyor. Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamasının üzerinden daha iki yıl geçmemiş olan, dolayısıyla BIST Halka Arz Endeksi'nde yer alan 85 şirketin ise sadece 14 tanesi Türkiye'nin 1000 En Büyük Şirket listesinde yer alıyor.

Üretimin yanında değer yaratmanın bir yolu da ihracattan geçiyor. Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından her yıl Türkiye'nin en büyük 1000 ihracatçısı açıklanıyor. 15 Kasım 2022 itibarıyla, borsamızda Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem gören toplam 446 şirketin 47'si TİM'in 2021 yılı ihracat rakamlarına göre yaptığı sıralamada ilk 1000 ihracatçı arasında görünüyor. Bu rakam, ISO 500 ve ikinci 500, yani ilk 1000 üretici ile karşılaştırıldığında neredeyse yarısına denk geliyor. Bu oranın sıra ihracata geldiğinde düşmesinin nedeni, bazı şirketlerin TİM'in araştırmasında adlarını açıklamak istememesi ve Türkiye'de genellikle dış ticaret için başka bir grup şirketinin kurulması olabilir.

Teşvik mekanizması piyasa derinliğini artırabilir

Türkiye'de üreten, ihraç eden, istihdam sağlayan binlerce şirketimiz bulunuyor. Bu şirketlerin halen çok azı borsada işlem görüyor. Kuşkusuz bu şirketlerin borsamıza kazandırılması büyük önem taşıyor. Borçlanma olanaklarının gittikçe kısıtlandığı piyasalarda halka arzlarla finansmana erişim sağlanması şirketlerin önündeki bazı darboğazları aşmalarına olanak sağlayabilir.

Türkiye'de halka açılmayı destekleyen çeşitli inisiyatifler bulunuyor. Bunlardan ilki düzenleyici kuruluşlar liderliğinde 2010-2012 yılları arasında yürütülen halka arz seferberliğidir. Halihazırda aktif olarak devam edenlerden biri, KOTEDER tarafından halka arza hazırlık aşamasında olan veya arz edilmiş olan şirketlerin uygulamada karşılaşılabileceği sorunların çözümüne destek olmak amacıyla oluşturulan "Halka Arza Hazırlık Komitesi"dir. Bu konudaki en önemli adımlardan bir diğeri ise TKYD tarafından yıllardır, istikrarlı bir şekilde sürdürülen Anadolu ziyaretleridir. Kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetimin, aile şirketlerinin

bir sonraki nesle geçmesine ve sürdürülebilirliğine olan katkısının anlatıldığı bu toplantılarda halka açık olmanın faydaları da dile getiriliyor. Bu alanda hizmet veren bir diğer kurum ise, 2013 yılında Halka Arz İlkeleri'ni yayımlayan Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği'dir (TSPB). TSPB üyelerinin de desteğiyle finansman gereksinimi olan ve sermaye piyasalarında finansman sağlamayı planlayan şirketlerin, pay halka arzı, borçlanma aracı ihraçları, şirket satın alma ve birleşme işlemleri hakkında bilgilendirilmesi ve farkındalık oluşturulması amacıyla 2017 yılından itibaren "Reel Sektörün Finansmana Erişiminde Sermaye Piyasası Kurumlarının ve Araçlarının Rolü" başlıklı seminer ve paneller düzenleniyor.

Diğer yandan Borsa İstanbul'da Sabancı Holding'in 10, Koç Holding'in dokuz şirketi bulunurken, Anadolu Grubu ve Doğan Holding'in ise beşer şirketi bulunmaktadır. Borsada piyasa değeri ve işlem hacmi anlamında bu kadar önemli paya sahip olan gruplara yeni teşvikler sağlanarak halihazırda halka açıklık kültürüne sahip olan halka açık olan şirketlerin diğer grup şirketlerini de halka açmalarının yolu açılabilir.

Mevcut şirketlerin halka açıklık oranlarının düşüklüğü ise başka bir konu olarak karşımıza çıkıyor. Bu konuda ikincil halka arz yoluyla bu şirketlerin halka açıklık oranlarının artması için gelebilecek bir teşvik mekanizması da sermaye piyasalarının derinleşmesine katkıda bulunabilir.

Bu noktada bir taraftan finansal okuryazarlığın artırılarak sermaye piyasalarına yeni yatırımcılar kazandırılmasının, diğer taraftan halka açılacak olan şirketlere sağlanan teşviklerin artırılması ve bu şirketlerin sorumluluklarına ilişkin istisnaların artırılması yoluyla halka arzların artmasının sağlanması, ülkemiz sermaye piyasalarının derinleşmesi anlamında büyük katkı sağlayacaktır.

Dipnotlar

¹ 3 grubun toplamının 446 değil 450 şirket yapmasının nedeni, SPK'nın ilke kararıyla Piyasa Öncesi İşlem Platformu'nda işlem gören dört şirketin de üçüncü gruba dahil edilmesinden kaynaklanmaktadır.

² https://www.tspb.org.tr/wp-content/uploads/2015/06/tspb_halkaarzilkeleri_12062015.pdf

Kaynaklar

1. SPK 2021 Yılı Pay İlk Halka Arzları Özet Durum Tablosu Payların İlk Halka Arzı 2021.xlsx (live.com)
2. Borsa İstanbul Halka Arz ve Borsa İstanbul'da İşlem Görmeye Başlayan IPO_brochure_SON_ (borsaistanbul.com)
3. Kurumsal Yönetim Tebliği f180b0e0-3a64-4395-916f-d5c16a8a54dc
4. Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2021 İSO - Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (iso500.org.tr)
5. TİM İlk 1000 İhracatçı Araştırması İlk 1000 İhracatçı Araştırması (tim.org.tr)



bms.

**Kompleks
risklerinizin
inovatif
özüm ortağı**

BMS Group Türkiye

www.bmsgroup.com

TKYD, Anadolu Buluşmaları kapsamında 10 ilde kurumsal yönetim toplantısı düzenledi

TKYD, kurumsal yönetimi yurt çapına yaymak amacıyla sürdürdüğü faaliyetlerine devam ediyor. Bu kapsamda Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi ve Yapı Kredi iş birliği ile hayata geçirilen “Anadolu Panelleri” kapsamında 2022 Haziran ayından yıl sonuna kadar 10 il ziyaret edildi. TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, “Anadolu Buluşmaları sayesinde TKYD’nin 20 yıldır edindiği bilgi birikimini yurt çapına yayıyoruz. Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesine katkı sağlamak için çalışıyoruz” dedi.

BURSA

TKYD’nin “Anadolu Buluşmaları” kapsamındaki ilk etkinliği 21 Haziran 2022’de Bursa’da yapıldı. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası ev sahipliğinde gerçekleştirilen ve NBE Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ’ın moderatörlüğünde yapılan panele; TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan İnci ve Coşkunöz Havacılık Savunma Yönetim Kurulu Başkanı Aptullah Saner katıldı.



ADANA

NBE Gazetesi Genel Koordinatörü Vahap Munyar’ın moderatörlüğünde 23 Eylül 2022’de düzenlenen panele; TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Adana Sanayi Odası Başkanı Zeki Kıvanç, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki ile Yapı Kredi KOBİ Bankacılığı Strateji ve Planlama Direktörü Sander Cansever konuşmacı olarak yer aldı.

TRABZON

6 Ekim 2022’de düzenlenen “Neden Kurumsal Yönetim?” konulu panelinin moderatörlüğünü NBE Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz yaptı. Panelde TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Dr. Mustafa Suat Hacısalihoğlu, Yapı Kredi Yönetim Kurulu Üyesi Nevin İmamoglu ve Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki konuşmacı olarak yer aldı.



KOCAELİ

TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Zeytinoğlu, Yapı Kredi Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Ahmet Çimenoglu, Akplas Plastik Yönetim Kurulu Üyesi Abdullah Böyet ve NBE Gazetesi Genel Koordinatörü Vahap Munyar’ın katılımıyla “Neden Kurumsal Yönetim?” paneli, 12 Ekim 2022’de organize edildi.



BALIKESİR

Balıkesir Sanayi Odası ev sahipliğinde 24 Ekim 2022'de düzenlenen panele TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Balıkesir Sanayi Odası Başkanı Nazmi Yarış, Balıkesir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi Sinan Yırcalı, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki katıldı. Panelin moderatörlüğünü NBE Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz yaptı.

DIYARBAKIR

Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası ev sahipliğinde 26 Ekim 2022'de düzenlen "Neden Kurumsal Yönetim?" paneli, NBE Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ'ın moderatörlüğünde yapıldı. Panele TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Mehmet Kaya, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki katıldı.



MALATYA

Malatya Ticaret ve Sanayi Odası ev sahipliğinde 27 Ekim 2022'de düzenlenen panelin moderatörlüğünü NBE Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz üstelendi. TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Malatya Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı Oğuzhan Ata Sadıkoğlu, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki panelist olarak yer aldı.



ERZURUM

Erzurum'daki "Neden Kurumsal Yönetim?" paneli 31 Ekim 2022'de yapıldı. Moderasyonu NBE Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ'ın üstlendiği panelde; TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Lütfü Yücelik, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki konuşmacı olarak yer aldı.



KAYSERİ

Kayseri Sanayi Odası ev sahipliğinde ve Yapı Kredi sponsorluğunda 1 Kasım 2022'de düzenlenen panelin konuşmacıları; TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Kayseri Sanayi Odası Meclis Başkanı Abidin Özkaya ve Yapı Kredi Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Ahmet Çimenoğlu oldu. Oturumun moderasyonunu NBE Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ üstlendi.



GAZİANTEP

30 Kasım 2022'de düzenlenen "Neden Kurumsal Yönetim" konulu panelde TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Türkiye Raporu Direktörü ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki ve Yapı Kredi Ticari Bankacılık Yönetim Başkanı Tolga Özdemir, NBE Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz moderatörlüğünde panelist olarak yer aldılar.



Halka açık şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin yetkinliği daha çok önem kazanıyor

Halka açık anonim ortaklıklarda yönetim kurulu üyelerinin eğitim ve sertifikasyonu, TKYD ve TÜSİAD'ın girişimiyle dernek üyeleri ve temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan Ortak Çalışma Grubu'nda ele alındı. Konuya ilişkin oluşan görüşler, Sermaye Piyasası Kurulu'ndan uzman katılımı ile düzenlenen bir panelle katılımcılara aktarıldı.



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TÜSİAD'ın girişimiyle dernek üyeleri ve temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan Ortak Çalışma Grubu'nda oluşan görüşler, düzenlenen bir panelle kamuoyu ile paylaşıldı. "Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetim Kurulu Üyelerinin Eğitim ve Sertifikasyonu" başlıklı panelde, halka açık anonim ortaklıklarda yönetim kurulu üyelerinin eğitim ve sertifikasyonunun, yönetim kurulu üyelerinin yetkinliği bağlamında kurumsal yönetimin çerçevesi içerisinde yer aldığına dikkat çekildi.

Eğitim ve sertifikasyon kavramlarının kapsamı, yurt dışı uygulamaları, uygulamanın hangi yöntemle yürütüleceği, serbesti ve sorumluluk tercihleri, bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle bağlantılı değerlendirmelerin, halka açık anonim ortaklıkların yönetim anlayışının geleceğini belirleyecek önemde olduğu vurgulandı.

Panel, TÜSİAD Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu Üyesi, AG Anadolu Grubu Denetim Koordinatör Yardımcısı Erhan Fatih Anlar'ın moderatörlüğünde gerçekleşti. Panele konuşmacı olarak; TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Bilkent Üni-

versitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çağlar Manavgat, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Grup Başkanı Dr. Hale Oruç ve TÜSİAD Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu Başkanı ve Koç Holding Finans Koordinatörü Nevin İmamoğlu İpek katıldı.

Panelde konuşan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, yönetim kurulu üyelerinin günümüz dünyasında her şeyden önce stratejik bir bakış açısı geliştirmiş olması gerektiğine işaret etti. "Daha önce deneyimlemediğimiz, hepimiz için olağanüstü sayılabilecek bir dönemden geçtik. Birçok anlamda belirsiz bir dönem yaşadık. Riskler geçmişe nazaran daha fazlayken, çoklu değişken ortamlar giderek arttı, artmaya da devam ediyor. Değişim ve dönüşüm trendinin artarak devam edeceğini düşünüyorum. Tabii bu değişim yönetim kurullarında da kendini belli ediyor" diyen Saka, sözlerine şöyle devam etti: "Eskiyle kıyaslandığında strateji artık şirketlerin olmazsa olmazı. Yönetim kurulu üyelerinin günümüz dünyasında her şeyden önce stratejik bir bakış açısı geliştirmiş olması gerekiyor. Ne kadar deneyim sahibi olursa olsun;

anlayışını, alışkanlıklarını değiştirmesi, yeni beceriler kazanması gerekiyor. Artık sistemlerin ön plana çıktığı; âdillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini esas alan kurumsal yönetim ilkeleri üzerine kurulu bir yapı inşa etmeliyiz."

"Uzlaşma ve değişim kültürü üzerine yoğunlaşılmalı"

Şirketlerde "değişim yönetimi"nin her zaman etkili bir şekilde uygulanamadığını belirten Saka, "Bu nedenle yeni üyeler fikir ve kararlarının uygulanmasında diğer üyeleri ikna etmekte zorluk yaşayabilir. Diğer üyeler de kendi alışmış oldukları iş yapma şekillerini bu yeni üyelere empoze etmeye çalışabilir. Burada artık şirket kültüründen ziyade bir 'uzlaşma kültürü' ve 'değişim kültürü' üzerine yoğunlaşılması gerekir. Tabii ki bu karşılıklı ödün verme, yeni gelenler ile eskilerin arasında karşılıklı bir know-how alışverişi ve iyi niyet çerçevesinde şirketi ileriye götürme misyonunu üstlenerek mümkün olur" dedi.

Panelde konuşan Bilkent Üniversitesi



Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çağlar Manavgat, şu görüşleri dile getirdi: “Uluslararası arenada yetkinlik kavramı, gittikçe daha çok önem kazanmakta ve bağımsızlık kavramının önüne geçmektedir. Bilgi, düşünce ve yeteneğin bileşiminden oluşan yetkinliğin kazanılması ve korunması için sürekli eğitim ve güncel bilgiye ulaşma kaynaklarının açık tutulması önem taşımaktadır. Bu konuda geliştirilecek yapılar, yönetim kurulu üyelerinin görev yaptıkları ortaklıklara katkının artırılması ve kendi sorumluluklarının yerine getirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan OECD/G20 Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yapılması beklenen değişiklikler de ortaklıklar topluluğuna yeni bir bakış açısı getirmektedir. Yeni döneme ayak uydurulabilmesi bakımından, ortaklıklar topluluğuna dahil ortaklıklarda, başta dijital bilgi sistemleri,

sürdürülebilirlik ve buna bağlı raporlama, örtülü kazanç aktarımı gibi teknik konularda yetkin yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Ortaklıkların yol haritalarını bu güncel beklentilere uygun çizmeleri beklenir.”

“Eğitimler, iyi uygulama örneklerini de içermeli”

Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Grup Başkanı Dr. Hale Oruç da panelde yaptığı konuşmada yönetim kurullarının, şirket adına karar alma yetkisini tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını dikkate alarak kullanma sorumluluğu taşıdığına vurgu yaptı. “Yönetim kurullarının görevi, icra yetkisi ve sorumluluğuna sahip kişileri seçmek, denetlemek ve kontrol etmektir. Ancak bu görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde yönetim kurullarının temel olarak işlevsellik ve yapılanma konusunda bazı eksiklikleri olduğu görülebilmektedir” diyen Oruç, sözlerine şöyle devam etti: “Bu sebeple vekil olma statüsünün gerekliliklerini kapsayacak eğitim programları bu konuda yönetim kurulu üyelerine ve üye adaylarına önemli katkı sağlayabilecektir. Yeni gelişmelerin takip edilmesi adına bu eğitimlerin sürekliliği de önem arz etmektedir. Eğitim programlarının temel yetki, görev ve sorumlulukların yanında en iyi uygulama örnek-

lerini de içermesi çok daha faydalı olacaktır. Eğitim programının kapsamı icracı/icracı olmayan ve bağımsız üyeler için farklılaştırılabilir. Tecrübe farklılıkları da eğitimden sağlanacak faydayı etkileyebilir. Ancak her durumda yetki ve sorumluluklar ile karar alma süreçleri hakkında bilgi sahibi olmanın, bu süreçlerin nasıl yönetildiğini bilmenin temel bir ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.”

TÜSİAD Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu Başkanı ve Koç Holding Finans Koordinatörü Nevin İmamoğlu İpek ise konuşmasında küresel anlamda belirsizliklerin giderek arttığı bu dönemde, şirketlerin sürdürülebilir başarısı için bir taraftan inovatif gelişmelere cevap verecek stratejik yaklaşımların hayata geçirilmesi büyük önem kazanırken, diğer taraftan da risklerin aktif ve etkin yönetiminin daha da öncelikli hale geldiğini söyledi. İpek, “Böyle bir ortamda şirketlerin yönetim kurullarındaki aktif ve yetkin üyeler, yönetim kurullarını daha etkin kılıyor. Yetkinlik ve çeşitliliğe verilen önem ile de tüm konularda bilgi sahibi ve tecrübeli üyelerin seçiminin önem kazandığını görüyoruz. Yeterli tecrübeye sahip olmayan adaylar için de kapsamlı eğitim programlarının yetkinlikleri artırma noktasında önemli bir destek mekanizması sağladığını görmekteyiz” sözleriyle görüşlerini aktardı.



TKYD, Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü ile eğitim çalışmalarında bölgesel bir merkez olacak



TKYD, yürüttüğü eğitim faaliyetlerini TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü çatısı altında topladı. Derneğin verdiği tüm eğitimler artık yeni bir kurumsal kimlikle yoluna devam edecek. Enstitü çatısı altında yapılacak faaliyetlerle, üyelerin kurumsal yönetimle ilgili gelişmelerine, iş birliği yapmalarına, fikir, deneyim ve bilgi alışverişinde bulunmalarına yardımcı olunması hedefleniyor.

Türkiye Kurumsal Yatırım Derneği (TKYD), 20'inci yılına girerken kurumsallaşma yönünde önemli bir adım atarak Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü'nü TKYD Enstitü hayata geçirdi. Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlayan TKYD, eğitim faaliyetlerini TKYD Enstitü çatısı altında sürdürecektir.

Derneğin kuruluşundan bugüne verdiği tüm eğitimler artık yeni bir kurumsal kimlikle birlikte TKYD Enstitü altında toplanıyor.

Enstitü çatısı altında yapılacak faaliyetlerle, üyelerin kurumsal yönetimle ilgili gelişmelerine, iş birliği yapmalarına ve fikir, deneyim ve

bilgi alışverişinde bulunmalarına yardımcı olunması hedefleniyor.

TKYD Enstitü'nün tanıtım toplantısı 29 Eylül 2022'de, İstanbul Feriye'de yapıldı. Toplantıda konuşan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, TKYD'nin 20 yıldır kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve yaygınlaşması amacıyla büyük bir özveriyle çalıştığını belirterek, "Kurumsal yönetimin değişmeyen evrensel dört ilkesi olan âdillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanması ancak yeterli bir altyapı ile mümkün.

Biz de bu ilkeler üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olma misyonu ile hareket ediyoruz" dedi.

"TKYD Enstitü, 5 yıllık stratejik yol haritasının ikinci önemli adımı"

Kurumsal yönetim anlayışını ülke geneline yaymak, bu kavramı yaşatmak ve her daim canlı tutmak zorunda olduklarını belirten Saka, "Bu doğrultuda şirketlerin kısa, orta ve uzun vadeli perspektifi yönetebilme kabiliyetlerini geliştirmeleri, riski hayatlarının merkezine koymaları, bunların yanı sıra markalaşma, inovasyon, uluslararası büyüme, iç kontrol ve denetim gibi konulara odaklanmaları gerekiyor. Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ortaya koyulması gereken bu yeni stratejiyi belirlemede en büyük görev yönetim kurullarına düşüyor" şeklinde konuştu.

Saka, TKYD Enstitü'nün kuruluşuna giden süreci şöyle anlattı: "Derneğimizin 12'nci dönem yönetim kurulu olarak 1 Nisan 2021'de göreve başladık. Başkanlığını yürüttüğüm bu dönemde yönetim kurulunda görev alan değerli arkadaşarımla attığımız ilk önemli adım, derneğimizin strateji çalışmaları oldu. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Tanyer Sönmezer'in liderliğinde, başta Murat Selek ve Ali

Kamil Uzun olmak üzere tüm yönetim kurulumuzun desteğiyle derneğimizin 5 yıllık stratejik yol haritasını belirledik. Yeni stratejimizle faaliyetlerimizi birçok alanda geliştirdik. Nitekim bu yıl 17 Mayıs tarihinde yenilikçi bir formatta düzenlediğimiz XIV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi yeni stratejik yol haritamızın ilk çıktısı oldu. Bugün bir araya gelme sebebimiz olan TKYD Enstitü, göreve geldiğimiz günden bugüne yürüttüğümüz strateji çalışmalarımızın bir ürünü."

"Bölgenin mükemmellik merkezi olmayı hedefliyoruz"

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü Yürütme Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun da toplantıda, TKYD Enstitü'ye ilişkin bilgi verdi. Ali Kamil Uzun, "Eğitim faaliyetlerimizi TKYD olarak Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü marka kimliği ile yeniden tasarlama noktasında bir girişim başlattık. 20 yıllık birikimimizle TKYD Enstitü çatısı altında sadece ülkemizin değil, bölgenin de bir mükemmellik merkezi olmayı hedefliyoruz. Enstitümüzün en büyük özelliği akademik teorik eğitimlerin yanı sıra iş dünyasının birikimleri, iyi uygulama örneklerinin paylaşılması sağlanmasını hedefliyoruz" dedi.

Lansmana video aracılığıyla katılan Latin Amerika'dan Avrupa'ya, Türkiye'den Orta Asya'ya kadar geniş bir coğrafyada IFC'nin ESG Danışmanlık çalışmalarına liderlik eden Caroline Bright mesajında, TKYD'nin



akademik çalışmalarına yeni bir kurumsal kimlik kazandırmak için derneğin son gelişimini takip etmekten mutluluk duyduklarını söyledi.

Bright, "Bu gelişme Türkiye'deki bilgi birikimini yaygınlaştırmayı, bölge ülkelerine ve yakın coğrafyalara daha fazla ulaşmayı amaçlıyor. Bu adımın, eğitim programlarını derinleştirmenin yanı sıra yeni Enstitü çatısı altında ağ oluşturma fırsatlarını genişleterek derneğe ve üyelerine fayda sağlayacağını umuyoruz" mesajını verdi.

"TKYD Enstitü, teşvik edilebilecek bir girişim"

Toplantıya video ile katılan EBRD Türkiye Başkan Vekili ve Ankara Ofis Başkanı Mehmet Uvez de "Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası içinde kurumsal yönetimin çok önemli bir

yeri var. EBRD olarak 2019-2024 dönemi için açıkladığımız Türkiye stratejimizin 4 ana önceliğinden biri de Türkiye'nin bilgi ekonomisinin, daha yüksek katma değerli faaliyetlerimizin geliştirilmesi ve iyi yönetişimin sağlanmasıdır" dedi.

Morrow Sodali kuruluşu Nestor Advisors'ın Yönetici Direktörü David Risser ise "Son 50 yıldır şirketlere ve kuruluşlara sürdürülebilirlik ve yönetim konusunda danışmanlık yapan bir grubuz. Her yıl binden fazla şirketle, dünyanın her yerindeki yönetim kurulları ve yöneticilerle yakın bir biçimde çalışıyoruz. Son 15 yıldır Türkiye'de ve bölgede düzenli olarak çalışmanın ve TYKD ile iş birliği yapmanın mutluluğunu yaşıyoruz. TKYD Enstitü kolaylıkla benimsenebilecek ve teşvik edilebilecek bir girişim" diye konuştu.



“Yönetim Kurullarının Başarısında Komitelerin Önemi” rehberi yayımlandı

Uzun bir süredir titiz bir çalışmayla hazırlanan “Yönetim Kurullarının Başarısında Komitelerin Önemi” rehberi yayımlandı. İş dünyasından çok önemli isimlerin görüş, öneri ve deneyimleriyle destek verdiği yayında, yönetim kurullarının önemi, işlevi, daha iyi çalışması için neler yapılması gerektiği ve komitelerin başarıya giden yoldaki rolü anlatılıyor.



TKYD Yönetim Kurulu Çalışma Grubu tarafından hummalı bir şekilde süren çalışmalar sonunda “Yönetim Kurullarının Çalışmasında Başarı Faktörleri ve Komitelerin Önemi” konulu yayın kamuoyunun faydasına sunuldu.

Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde en üst düzeyde sorumluluk taşıyan yönetim kurullarında iyi uygulamaların geliştirilmesi kuşkusuz şirketlerimizin sağlam temellere oturması için olmazsa olmaz. Büyük yönetim kurullarına değil efektif yönetim kurullarına, kurumsal mekanizmaları çalıştıran yönetim kurullarına, hissedarı anlayan ve beklentileri yönetebilen yönetim kurullarına inanıyoruz. TKYD olarak yönetim kurullarının etkinliğinin artırılması, iyi uygulamaların yaygınlaştırılması için hazırlıklarını sürdürdüğümüz yayını Ekim 2022 tarihinde tamamlayarak iş dünyamızın hizmetine sunduk. Bilindiği üzere komitelerin etkin çalışması ve başarısı için komitelerin yapısı, çalışma esasları, rol ve sorumlulukları, gözetim faaliyetlerini yerine getirirken birbirleri ile nasıl koordine olup iletişim sağladıkları oldukça önemli. Halka açık şirketlerde mevzuatın ge-

tirdiği zorunluluk ile kurulan komitelerin yanı sıra son dönemde halka açık olsun olmasın zorunluluk dışında kimi şirketlerin bir değer kattığı da biliniyor.

Bu yayını hazırlamaktaki amacımız ise baştaki yöneticinin inanması ve tetikleme, daha sonra bir kurum kültürü olarak bu inancın yukarıdan aşağı doğru inmesine yardımcı olmaktır. TKYD olarak komitelerin başarısında, konunun bir kurum kültürü olarak benimsenmesi ve içselleştirilmesi, işin ruhunun özümsemek uygulamaya alınmasının önemine inanıyoruz. Bu yaklaşımımızdan yola çıkarak konuyu bir yayın haline getirmeyi ve faydaya sunmayı amaçladık. Çalışmada yönetim kurullarının yapısı, yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu, yönetim kurulu sekreteri, yönetim kurullarının etkili işleyişinde komitelerin rolü, komitelerin yönetim kurullarının etkinliğini artıracak şekilde konumlandırılması, denetimden sorumlu komite, riskin erken saptanması komitesi, kurumsal yönetim komitesi, ücretlendirme komitesi, aday gösterme komitesi, sürdürülebilirlik komitesi ve etik komitesini inceledik ve komitelerle ilgili en iyi uygulamaları derledik.

Alanında uzman isimler destek verdi

Eser Taşcı'nın editörlüğünde hazırlanan yayında TKYD Yönetim Kurulu Çalışma Grubu Başkanı Ali Kamil Uzun, çalışma grubu üyeleri Av. Nihal Mashaki, Menteş Albayrak, Müge Yalçın, Arzu Çakmakçioğlu eş yazarlık görevi yaptı.

Aclan Acar, Ahmet Cemal Dördüncü, Aydın Öğücü, Duygu Yılmaz, İzmet Karaca, Orhan Turan, Ömer Aras, Selim Şiper ve Dr. Yılmaz Argüden de raporda görüş ve deneyimlerini paylaşarak önemli bir rol üstlendi.

Raporun önsözünü yazan TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, “Kurumsal yönetimin Türkiye’de yaygınlaşmasında bugüne kadar düzenleyicilerle omuz omuza çalışarak önemli katkılar sunan TKYD olarak, ilk günden beri kurumsal yönetime, kurumsal yönetimin dönüştürücü gücünün yönetim kurullarından başlayarak, önce şirketlerin, sonrasında ise faaliyet gösterilen ülkenin gelişimine katkıda bulunacağına inanıyoruz” dedi. Yönetim kurullarının şirketlerde kurumsal yönetim için başarının

temel taşlarından olduğunu belirten Saka, şöyle devam etti: "TKYD olarak iyi uygulamaların yaygınlaştırılması adına yönetim kurulları konusu, gündemimizde önemli bir yere sahip. Büyük yönetim kurullarına değil, etkin yönetim kurullarına, kurumsal mekanizmaları çalıştıran yönetim kurullarına, hissedarı anlayan ve beklentileri yönetebilen yönetim kurullarına inanıyoruz. Kurumsal yönetim, halka açık şirketler için geçerli uygulamalar ve ilgili mevzuat düzenlemeleri ile gündemimize girmiş olmakla birlikte, aslında kamu kurumları da dahil tüm kurumlara yol gösteren, sorumluluk veren, kolaylaştırıcı ve şeffaflığı artırıcı bir mekanizmadır. Biz de TKYD olarak; yönetim kurulu ve komitelerin varlığının yönetim kurullarının etkili işleyişinde komitelerin rolü ve etkinliğinin; sadece büyük değil, sadece çok uluslu değil, sadece halka açık değil; tüm büyüklük ve nitelikteki şirketler, KOBİ'ler, aile şirketleri, kamu kurumları ve STK'lar için de büyük önem taşıdığına inanıyoruz. Umuyoruz ki bu yayın, iş dünyasında yer alan profesyonellere ve konuya ilgisi olan tüm taraflara faydalı bir yol haritası olur."

Sürdürülebilir başarının temeli ve anahtarı

Raporun giriş bölümünde ise raporun içeriği ve önemiyle ilgili şu bilgiler yer aldı: "Günümüzün zorlu ve değişken koşullarında, işletmeleri sağlıklı ve başarılı bir şekilde yönetmenin ve nesilden nesle sürdürülebilirliğini sağlamanın gerekli ve zor olduğunu biliyoruz. Öncelikle, değişken ve zorlu koşulları tanımlayan yabancı terim "VUCA"nın açılımına baktığımızda, günümüz koşullarının değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) özelliklerine vurgu yapıldığını görüyoruz. Gerçekten de günümüzün iş dünyası, vurgu yapılan bu özellikleri fazlasıyla ve giderek artan bir şekilde taşıyor.

Bu bakımdan, işletmelerin bu koşullarda isabetli stratejileri oluşturması, doğru başarı faktörlerini ve hedeflerini belirlemesi, bu doğrultuda gereken eylem planlarını yaparak etkin bir şekilde uygulaması, bunun için gerekli olan yönetim ve işleyiş yapısını ve sistemlerini, kaynakları (insan,

finansal, vb.) ve yetkinlikleri hayata geçirmesi, sürdürülebilir başarının temelini ve anahtarını oluşturuyor.

Şirketler de "meclis ve hükümet" yapılanmasına gitmeli

Yukarıda bahsi geçen tüm bu zorlu koşulları ve bu koşullarda işletmeleri başarılı bir şekilde yönetmek için, şirket yönetiminin ve çalışanlarının yanı sıra etkin çalışan bir yönetim kurulunun rolü ve önemi giderek artan bir şekilde ortaya çıkıyor. Yönetim kurulunun rolü demişken, bu önemli yönetim organının bazı önemli özelliklerine kısaca değinmekte yarar var. Bilindiği üzere, işletmelerin hiyerarşik yapısının en üst kademesi ortaklardan oluşuyor ve bu ortaklar, hisse ağırlıkları oranında şirket genel kurulunda temsil ediliyor. Genel kurul, normal şartlarda yılda bir kez toplanarak şirketi ortakları temsilen yönetecek yönetim kurulunu belirliyor. Yönetim kurulu da düzenli toplanarak üst yö-

netime hem yön ve destek veriyor hem de uygulamaları takip ediyor ve aynı zamanda denetliyor. Bu yapıda rol ve görev dağılımı büyük önem taşıyor. Çağdaş ve demokratik devlet yönetimindeki meclis ile hükümet yapısına benzer bir şekilde, ortaklardan aldığı temsil yetkisiyle görev yapan yönetim kurulu (milleti temsil eden meclis gibi), vizyon ve misyonu, değerleri, stratejileri, hedefleri vb. esasları ve yöntemleri belirlerken, aynı zamanda düzenli olarak şirket faaliyetlerini takip etmekten ve denetlemekten sorumludur. Diğer yandan üst yönetim ise (hükümet gibi), belirlenen doğrultuda operasyonu yürütmekten ve hedefleri gerçekleştirmekten sorumludur. Dolayısıyla, bu iki organın rolü ve sorumluluğu birbiriyle çakışan değil, birbirini tamamlayan niteliktedir ve her ikisinin de varlığı ve uyumu hayati önem taşımaktadır. Yönetim kurulu, üst yönetimin yürütme yetki ve sorumluluğuna müdahale etmemeli, yönetimi izleme ve gerektiğinde uyarma veya yön gösterme rolü oynamalıdır.



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

TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliği başlatıyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), "Kurumsal Yönetim Seferberliği" kapsamında, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor.



Panelistler arasında konuşan TKYD Başkanı Karadağ Başkan Dr. Tamer Saka, "TKYD olarak 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatıyoruz. Bu seferberlik, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor."

Erzurum'da TKYD Anadolu Paneli

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Dünya Gazetesi ile birliktir ve hazırladığı Anadolu Paneli'ni Erzurum'da gerçekleştirdi. Anadolu Paneli'ni Erzurum'da gerçekleştirdi. Anadolu Paneli'ni Erzurum'da gerçekleştirdi.



Panelistler arasında konuşan TKYD Başkanı Karadağ Başkan Dr. Tamer Saka, "TKYD olarak 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatıyoruz. Bu seferberlik, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor."

"Kurumsal yönetim yüksek getiri elde etme yoludur"

"Kurumsal yönetim yüksek getiri elde etme yoludur" başlıklı bir yazıda, kurumsal yönetimin şirketlerin başarısını artıracağı ve yatırımcıların getiri elde etmelerine yardımcı olacağı vurgulandı. Kurumsal yönetim yüksek getiri elde etme yoludur.



"Kurumsallaşma verimliliktir"

"Kurumsallaşma verimliliktir" başlıklı bir yazıda, kurumsallaşmanın şirketlerin verimliliğini artırdığı ve maliyetleri düşürdüğü vurgulandı. Kurumsallaşma verimliliktir.

SAKA: "İYİ YÖNETİM İYİ YATIRIM ÇEKER"

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) Dünya Gazetesi ile birliktir ve hazırladığı Anadolu Paneli'ni Erzurum'da gerçekleştirdi. Anadolu Paneli'ni Erzurum'da gerçekleştirdi. Anadolu Paneli'ni Erzurum'da gerçekleştirdi.



Panelistler arasında konuşan TKYD Başkanı Karadağ Başkan Dr. Tamer Saka, "TKYD olarak 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatıyoruz. Bu seferberlik, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor."

HEDEF: KURUMSAL YÖNETİM!

Balıkesir Sanayi Odası (BSO) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) bir araya gelerek üreticilere yönelik "Neden Kurumsal Yönetim" kanalı panel düzenlendi. Neden Kurumsal Yönetim.



Panelistler arasında konuşan TKYD Başkanı Karadağ Başkan Dr. Tamer Saka, "TKYD olarak 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatıyoruz. Bu seferberlik, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor."

TKYD Anadolu Paneli'nin Beşincisi Balıkesir'de Yapıldı

"İyi Yönetim İyi Yatırım Çeker" başlıklı bir yazıda, kurumsal yönetimin şirketlerin başarısını artıracağı ve yatırımcıların getiri elde etmelerine yardımcı olacağı vurgulandı. İyi Yönetim İyi Yatırım Çeker.



Panelistler arasında konuşan TKYD Başkanı Karadağ Başkan Dr. Tamer Saka, "TKYD olarak 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatıyoruz. Bu seferberlik, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor."

"KURUMSAL YÖNETİM MESELESİNİ MİLLİ MESELE HALİNE GETİRMELİYİZ"

TKYD, Dünya Gazetesi ve Yapı Kredi işbirliğinde düzenlenen Anadolu Paneli'nin bu yıl ikinci, Adana Sanayi Odası'nda gerçekleştirildi. Kurumsal Yönetim Meşalesini Milli Meşale Haline Getirmeliyiz.



Panelistler arasında konuşan TKYD Başkanı Karadağ Başkan Dr. Tamer Saka, "TKYD olarak 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatıyoruz. Bu seferberlik, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor."

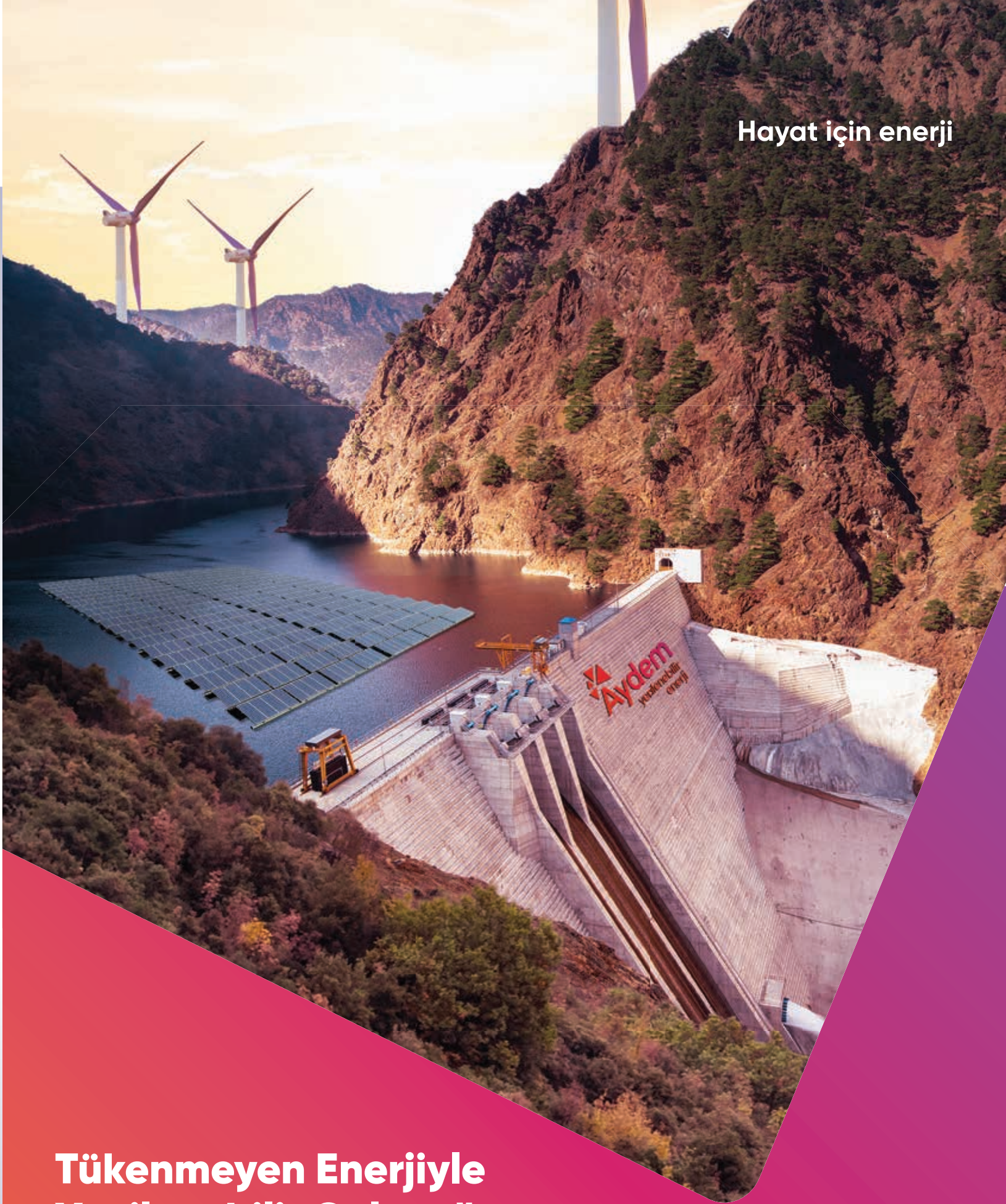
TKYD 20 YASINDA Kurumsal yönetim yükselen başarıya ulaştı!

TKYD 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatmış ve Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatmıştır. Kurumsal yönetim yükselen başarıya ulaştı!



Panelistler arasında konuşan TKYD Başkanı Karadağ Başkan Dr. Tamer Saka, "TKYD olarak 20 yıl önce kurumsallaşma seferberliğini başlatıyoruz. Bu seferberlik, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor. TKYD, Türkiye'de kurumsallaşma seferberliğini başlatıyor."

Hayat için enerji



Tükenmeyen Enerjiyle Yenilenebilir Geleceğe

Türkiye'nin dört bir yanına yayılan 1.020 MW kurulu güce sahip 24 genç enerji santralimiz ve hibrit yatırımlarımız ile büyümeyi sürdürüyoruz.

aydemyenilenebilir.com.tr

**Aydem**
yenilenebilir
enerji

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

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

formu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

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

uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 61 şirket yer almaktadır.

Bu sayfadaki veriler, 2021 ve 2022 notlarını içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.



BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERCELENDİRME NOTLARI

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

96.59 18.02.2022 SAHA

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.

92.69 26.10.2022 SAHA

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

94.58 29.09.2022 SAHA

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.

92.61 21.09.2022 SAHA

Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.

96.45 3.10.2022 SAHA

Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.

95.53 23.03.2022 SAHA

Anadolu Efes Biraçılık ve Malt Sanayi A.Ş.

96.34 17.05.2022 SAHA

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

97.00 28.12.2022 SAHA

Şekerbank T.A.Ş.

94.60 25.01.2022 SAHA

Coca Cola İçecek A.Ş.

94.79 1.07.2022 SAHA

Arçelik A.Ş.

96.85 8.07.2022 SAHA

TAV Havalimanları Holding A.Ş.

96.88 12.08.2022 SAHA

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)

95.86 19.10.2022 SAHA

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.

95.57 7.11.2022 SAHA

Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

94.01 16.12.2022 SAHA

İş Finansal Kiralama A.Ş.

92.91 28.12.2022 SAHA

Türk Telekomünikasyon A.Ş.

94.03 14.12.2022 SAHA

Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri

95.48 2.12.2022 SAHA

Turcas Petrol A.Ş.

95.80 28.02.2022 SAHA

Park Elektrik A.Ş.

91.27 6.06.2022 SAHA

Aygaz A.Ş.

95.61 21.06.2022 SAHA

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

91.42 17.05.2022 DRC

Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)

95.68 7.07.2022 SAHA

İhlas Holding A.Ş.

85.06 27.07.2022 JCR EURASIA RATING

İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

85.50 27.07.2022 JCR EURASIA RATING

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.

97.40 16.12.2022 KOBİRATE

Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.

93.51 18.11.2022 SAHA

Türkiye Halk Bankası A.Ş.

94.64 28.06.2022 JCR EURASIA RATING

Global Yatırım Holding A.Ş.

92.10 23.11.2022 KOBİRATE

Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.

94.70 17.08.2022 KOBİRATE

ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.

92.80 4.11.2022 SAHA

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.

93.80 18.11.2022 SAHA

Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.

93.39 9.12.2022 SAHA

Creditwest Faktoring A.Ş.

89.02 18.05.2022 DRC

Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95.40 18.11.2022 KOBİRATE

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

97.10 12.08.2022 KOBİRATE

Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.

97.49 14.07.2022 SAHA

Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

96.35 23.11.2022 SAHA

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

98.08 9.12.2022 JCR Eurasia Rating

Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.

96.01 16.12.2022 SAHA

Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.

91.54 29.07.2022 SAHA

Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

93.20 31.05.2022 KOBİRATE

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.

96.10 26.07.2022 KOBİRATE

Anadolu Sigorta

95.67 9.11.2022 SAHA

Migros

96.70 28.12.2022 SAHA

Akmerkez GYO

94.42 7.12.2022 SAHA

Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

92.23 25.02.2022 JCR Eurasia Rating

TAT Gıda

95.32 28.12.2022 SAHA

Batçım

85.20 29.07.2022 KOBİRATE

EnerjiSA

95.50 21.12.2022 SAHA

Türkiye Sigorta A.Ş.

95.10 25.10.2022 KOBİRATE

İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.

96.10 25.08.2022 KOBİRATE

Aksa Enerji Üretim A.Ş.

93.49 4.07.2022 SAHA

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

90.46 14.09.2022 SAHA

Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

89.60 30.09.2022 KOBİRATE

Alarko Holding A.Ş.

92.22 1.10.2022 KOBİRATE

Şeker Finansal Kiralama A.Ş.

83.50 27.10.2022 KOBİRATE

Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.

94.75 20.04.2022 SAHA

Kimteks Poliüretan Sanayi ve Ticaret A.Ş.

92,48 24.08.2022 SAHA

Kontrolmatik Teknoloji Enerji ve Müh. A.Ş.

93,61 11.11.2022 SAHA

Galata Wind Enerji A.Ş.

94,00 20.12.2022 KOBİRATE

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER**Darüşşafaka Cemiyeti**

97.70 29.12.2022 KOBİRATE

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

97.50 26.12.2022 KOBİRATE

Pasha Bank

92.40 8.06.2022 JCR EURASIA RATING

Garanti Finansal Kiralama A.Ş.

95.00 5.10.2022 KOBİRATE

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

96.70 30.12.2022 KOBİRATE

Türkiye Sigorta (Eski HalkSigorta+ GüneşSigorta+ZiraatSigorta)

93.60 12.01.2022 KOBİRATE

95.10 25.10.2022 KOBİRATE

SÜTAŞ

96.04 30.12.2022 SAHA

Çağdaş Faktoring A.Ş.

80.42 23.05.2022 KOBİRATE

ÜNSPED

93.04 22.04.2022 SAHA

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı

87.90 2.08.2022 KOBİRATE

Türkiye İç Denetim Enstitüsü

96.10 30/12/2022 KOBİRATE

Garanti Filo

93.80 24.05.2022 KOBİRATE

Moda Deniz Kulübü

94.40 26.12.2022 KOBİRATE

Alternatifbank A.Ş.

92.81 19/11/2021 SAHA

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.

93.21 15.04.2022 SAHA

TEMSAN Yapı ve Makina Endüstri A.Ş.

81.90 18.04.2022 SAHA

Türk Eğitim Vakfı

87.90 2.08.2022 KOBİRATE

Setaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

85.91 6.09.2022 SAHA

Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş.

89.99 14.10.2022 SAHA

Türkiye Hayat Emeklilik

93.70 25.10.2022 KOBİRATE

Çinigaz Doğalgaz Dağıtım San.veTic.A.Ş.

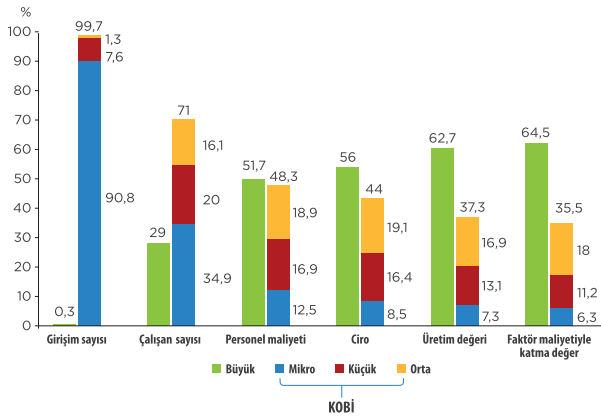
88.02 1.12.2022 SAHA

KOBİ'LER TOPLAM GİRİŞİMLERİNİN YÜZDE 99.7'SİNİ OLUŞTURUYOR

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), iş birliğinde 2021 yılına ait KOBİ verileri bulunan "Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri Bülteni" yayımlandı.

Bültende KOBİ'lerde girişim sayısı, çalışan sayısı, ciro, teknoloji kullanımı gibi Türkiye İstatistik Kurumu tarafından gerçekleştirilen Yıllık Sanayi

Büyüklük gruplarına göre temel göstergelerin oransal dağılımı (%), 2021



ve Hizmet İstatistikleri Araştırması'na ilişkin istatistikler ile Dış Ticaret İstatistikleri, Girişimcilik ve İş Demografisi İstatistikleri, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması ile Türk Patent ve Marka Kurumunun patent başvuru ve tescil istatistiklerine yer veriliyor.

Verilere göre KOBİ'ler, 2021 yılında toplam girişim sayısının yüzde 99,7'sini oluşturdu. Buna karşılık; istihdamın yüzde 71'ini, personel maliyetinin yüzde 48,3'ünü, cironun yüzde 44'ünü, üretim değerinin yüzde 37,3'ünü ve faktör maliyetiyle katma değerinin yüzde 35,5'ini oluşturdu.

Ekonomik faaliyetlerin istatistikî sınıflamasına (NACE Rev.2) göre 2021 yılında KOBİ'lerin; yüzde 36,5'i toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründe faaliyet gösterirken, yüzde 14,9'u ulaştırma ve depolama sektöründe,

yüzde 12,3'ü ise imalat sanayi sektöründe faaliyet gösterdi.

İstihdamda ilk sırada ticaret sektörü bulunuyor

KOBİ girişimleri için 2009 yılında çalışan başına ortalama katma değer 15 bin TL iken, 2021 yılında bu değer 78 bin TL oldu. KOBİ grupları içinde 2009 ve 2021 yılları için en yüksek çalışan başına katma değer sırasıyla 29 bin TL ve 173 bin TL ile orta ölçekli girişimlerde gerçekleşti. Aynı yıllar için bu değerler küçük ölçekli girişimler için sırasıyla 19 bin TL ve 86 bin TL, mikro ölçekli girişimler için ise 8 bin TL ve 28 bin TL oldu.

Ülkemizde ilgili mevzuat gereği 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan girişimler KOBİ olarak tanımlanıyor. Sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 3 milyon 568 bin girişim KOBİ sınıfına giriyor.

"1 MİLYON İSTİHDAM PROJESİ"NE KATILANLARIN SAYISI 1 MİLYONU GEÇTİ

Hazine ve Maliye Bakanlığı'ndan yapılan açıklamada, Türkiye Ekonomi Modeli'nin önemli bileşeni olan istihdamda en değerli çalışmalardan biri olan 1 Milyon İstihdam Projesi'nin, bilgi teknolojileri alanına özel Türkiye'nin ilk ve tek eğitim ve istihdam platformu olduğuna işaret edildi. Milli Teknoloji Hamlesi ve Türkiye Yüzyılı Vizyonu kapsamında çalışmaları süren 1 Milyon İstihdam Projesi'nde eğitim alan kullanıcı sayısının 1 milyonu geçtiği aktarılan açıklamada, "Projenin amacı, Cumhuriyetimizin 100'üncü yılı olan 2023 yılında 1 milyon gencimizi bilgi teknolojileri alanında istihdama hazır hale getirmek. Projeye, katma değeri yüksek olan bilgi teknolojileri alanında istihdam ihtiyacının karşılanarak ülkemiz için ekonomik değer oluşturulması hedefleniyor" ifadelerine yer verildi.

Açıklamada görüşlerine yer verilen Hazine ve Maliye Bakanı Nureddin

Nebati de istihdam sürecinin devam ettiği projeye, hem gençlerin hem de sektörün ilgisinin her geçen gün arttığını belirterek, "Proje kapsamında bugüne kadar 1 milyondan fazla kişi

platforma kaydolarak eğitim almaya başladı. Türkiye'nin en büyük şirketleri başta olmak üzere 200'den fazla işveren proje sisteminde iş ilanı yayınladı" ifadelerini kullandı.



TÜSİAD VE MESS, “TÜRKİYE’NİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DÖNÜŞÜMÜ” ETKİNLİĞİNDE BİR ARAYA GELDİ

TÜSİAD, MESS ve McKinsey & Company iş birliğinde “Türkiye’nin Sürdürülebilirlik Dönüşümü” etkinliği 7 Kasım’da gerçekleştirildi. Açılış konuşmalarını TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Sanayi Politikaları ve Yatırım Ortamı Yuvarlak Masa Başkanı Fatih Kemal Ebiçlioğlu, MESS Yönetim Kurulu Başkanı Özgür Burak Akkol, McKinsey & Company ortağı Bengi Korkmaz ve McKinsey & Company Kıdemli Ortağı Özgür Tanrikulu’nun yaptığı etkinlikte sürdürülebilirlik kapsamında atılması gereken adımları tarifleyen analizler katılımcılarla paylaşıldı.

Açılış konuşmalarının ardından Mısır’ın Şarm El-Şeyh kentinde düzenlenen Birleşmiş Milletler İklim De-

ğişikliği 27. Taraflar Konferansı’na (COP27) canlı bağlantı gerçekleştirildi. Etkinliğe McKinsey Kıdemli Ortağı ve McKinsey Global Enstitüsü Direktörü Marco Piccitto tarafından yapılan “Küresel Ekonomik Görünüm ve Sürdürülebilirliğin Rolü” başlıklı ana tema konuşmasıyla devam edildi. Ana tema konuşmasının ardından McKinsey & Company tarafından hazırlanan, yeşil dönüşüm konusunu tüm sektörleri kapsayacak şekilde analiz eden ve bu süreçte alınması gereken eylemleri tanımlayan “Türkiye’nin Sürdürülebilirlik Dönüşümü” raporu sunuldu.

Etkinlik, Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve AB Genel Müdür Yardımcısı Bahar Güçlü, Renault



Group Türkiye CEO’su Hakan Doğu, FİBA Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Murat Özyeğin, Türkiye İş Bankası CEO’su Hakan Aran ve Doğan Holding İcra Kurulu Başkanı Çağlar Göğüş’ün konuşmacı olarak yer aldığı “Türk Şirketlerinin Sürdürülebilirliğe Bakışı” konulu panelle sona erdi.

TÜRKONFED

TÜRKONFED VE İŞ BANKASI KOBİ’LERİ DİJİTALLEŞTİRİYOR

KOBİ’lerin işlerini geleceğe taşıyabilmelerine destek olma hedefiyle Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) ve Türkiye İş Bankası iş birliği ile hayata geçirilen Dijital Anadolu Projesi’nin canlı yayın etkinliği “Dijitalleşmenin KOBİ’lere Sunduğu Fırsatlar” temasıyla düzenlendi. Moderatörlüğünü Teknoloji Yazarı Serdar Kuzuloğlu’nun üstlendiği etkinliğe TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Dijital Dönüşüm Komisyonu Başkanı Öner Çelebi, Kredi Kayıt Bürosu (KKB) İş Geliştirme Birim Yöneticisi Doğan Yılmaz ve İşNet e-Dönüşüm Hizmetleri Satış Grup Müdürü Ayhan Akgöz katıldı.

Üretim, tedarik zincirleri, ticaret ve rekabetin bütünüyle yeniden tanımlan-



landığı bir dönemden geçildiğine dikkat çeken TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Öner Çelebi, “Bu süreçte dijital dönüşüm şirketlerimiz ve ülkemiz için en büyük fırsatlardan biri. Çünkü sanayi devrimini başlatan gelişmiş ülkelerle geleneksel yöntemler ile rekabet etmenin son derece zor olduğu bu dönemde aradaki makası kapatacak tek değişken dijitalleşme. Teknolojinin sağladığı hız ve verimlilik ile işletmelerimizi dönüştürebilir, yüksek teknoloji üretim seviyesine çıkmak için dijitalleşmeyi kullanırsak, yarışa gelişmiş ülkeler ile aynı kuldardan başlayabilir, KOBİ’lerimizin rekabetçiliğini artırabiliriz” dedi.

28 bin kişi dijital liderler ile buluştu

2018 yılında başlayan Dijital Anadolu Projesi, ilk iki yılında dokuz ilde 3 bin KOBİ ile buluştu. Devamındaki iki yılda salgın nedeniyle çevrim içi ortamda devam eden etkinlikleri ise 21 bin kişi takip etti. Bu yılki etkinlikler ile de 4 bin kişiye ulaşıldı. Böylece bu zamana kadar toplam 28 bin kişiye ulaşan Dijital Anadolu Projesi hem sürdürülebilir dijital dönüşüm konusunda KOBİ’lerin bakış açısının gelişmesine hem de doğru araç ve uygulamalar ile donanmaları sürecine destek oluyor.

OECD ÜLKELERİ, KİŞİSEL VERİLERİ KORUMAK İÇİN ORTAK DEKLARASYON İMZALADI

OECD ülkeleri, ulusal güvenlik ve yasa uygulama amaçlarıyla kişisel verilere erişilirken mahremiyetin ve diğer insan hakları ve özgürlüklerinin korunmasına yönelik ortak yaklaşımlara ilişkin ilk hükümetler arası anlaşmayı kabul etti. “Özel Sektör Kuruluşları Tarafından Tutulan Kişisel Verilere Devletin Erişimine İlişkin OECD Deklarasyonu” ulusal güvenlik ve kolluk kuvvetlerinin kişisel verilere nasıl erişebileceğini açıklığa kavuşturarak - küresel ekonominin dijital dönüşümünde merkezi olan - sınır ötesi veri akışlarına olan güveni artırmayı amaçlıyor. OECD'nin 2022 Dijital Ekonomi Bakanlar Toplantısı sırasında imzalanan deklarasyon, 38 OECD ülkesi ve Avrupa Birliği tarafından büyük bir siyasi taahhüdü işaret ediyor.

Toplantı sırasında bir konuşma yapan OECD Genel Sekreteri Mathias Cormann, “Sosyal medya kullanımından uluslararası ticarete ve küresel sağlık konularında iş birliğine kadar her şey için bu dijital çağda sınırlar arasında veri aktarabilmek esastır. Ortak ilkeler ve güvenceler olmaksızın, kişisel verilerin yetki alanları arasında paylaşılması, özellikle ulusal güvenlik gibi hassas alanlarda mahremiyet endişelerini artırıyor” dedi. Cormann, sözlerine şöyle devam etti: “Bireylerin dijital ekonomiye olan güveni ve vatandaşlarının kişisel verileriyle ilgili olarak hükümetler arasında karşılıklı güven için gerekli güvencelerle, huku-

kun üstünlüğüne sahip demokrasiler arasında veri akışının sağlanmasına yardımcı olacaktır.”

Bildirge, OECD Gizlilik Yönergeleri'ni de destekliyor

Devletin kişisel verilere erişimine yönelik demokratik değerler ve hukukun üstünlüğü ile tutarsız herhangi bir yaklaşımı reddeden bildirge, OECD'nin veri koruma, ulusal güvenlik ve yasa uygulama alanlarında bir grup ülke uzmanıyla yaptığı iki yıllık çalışmanın sonucu. Proje, kolluk kuvvetleri ve ulusal güvenlik gibi hassas alanlarda ortak ilkelerin bulunmamasının veri akışlarında gereksiz kısıtlamalara yol açabileceğine dair artan endişelerden kay-

naklandı. Diğer bir motive edici faktör ise aynı olmasa da önemli ortak noktaları paylaşan hukukun üstünlüğüne dayalı demokratik sistemler arasındaki güveni artırma arzusu.

Bildirge, OECD'nin 1980'e kadar uzanan en önemli başarılarından biri olan ve birçok ülkenin gizlilik kurallarının temelini oluşturan OECD Gizlilik Yönergeleri'ni tamamlıyor. En son 2013'te güncellenen Gizlilik Yönergeleri, kişisel verilerin korunması için ortak bir referans noktası sağlıyor ve demokratik değerleri, hukukun üstünlüğünü, mahremiyetin ve diğer hak ve özgürlüklerin korunmasını destekleyen sınır ötesi veri akışlarını kolaylaştırmayı amaçlıyor.



SEC, PİYASALARDAKİ DENETİM KURALLARINI ARTIRIYOR



ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), rekabeti, şeffaflığı ve adaleti artırmayı amaçlayan Amerikan hisse senedi piyasalarının yapısında yaklaşık yirmi yıldır yapılan en büyük değişikliklerden bazılarının önerilmesi lehinde oy kullandı.

Teklifler arasında, pazarlanabilir perakende hisse senedi siparişlerinin uygulanmadan önce açık artırmalara

gönderilmesini gerektiren yeni kurallar, aracı kurumların müşteri siparişleri için mümkün olan en iyi uygulamaları aldıklarını göstermeleri için yeni bir standart ve daha düşük işlem artışları ve borsalara erişim ücretleri yer alıyor.

Menkul Kıymetler Borsası Yasası'nda, öz sermayeye dayalı tazminat alan yöneticiler ve direktörler gibi içeriden öğrenenler tarafından şirket hisselerinin alım satımına ilişkin açıklamaları genişletmek için değişiklik yapılmasına da karar verdi. Yeni kurallar ayrıca, içeriden kişiler SEC'in Kural 10b-5 kapsamında bir ticaret planı geliştirdikten sonra, mali tabloların yayınlanmasından iki gün sonra (hangisi daha

uzunsa) 90 günlük bir “bekleme süresi” uygulayacak.

Öte yandan SEC; yatırımcılar, mali düzenleyiciler, şirketler ve varlık yöneticilerini ESG hakkında yaptıkları kamu açıklamalarından sorumlu tutacağını açıkladı. SEC, açık bir şekilde ESG ile ilgili suistimali tespit etmek amacıyla, yürütme bölümü bünyesinde iklim ve ESG Görev Gücü oluşturulacak. Görev Gücü, ihraççıların mevcut kurallar kapsamında iklim risklerini açıklamalarındaki önemli boşlukları, yanlış beyanları, yatırım danışmanlarının ve fonların ESG stratejileriyle ilgili açıklama ve uyum sorunlarını 'proaktif' olarak belirlemek için çeşitli yöntemler ve kaynakları kullanacak.

SERGİ

Ara Güler Müzesi: Bir Avuç Güzel İnsan Sergisi

Ara Güler'in erken yaşlarda başlayan edebiyat merakından yola çıkarak fotoğraflamaya başladığı, Türkiye ve dünyanın önde gelen edebi figürlerine ait portreleri içeren sergi, Güler'in edebiyatçılarla kurduğu dostluklara da ışık tutuyor.

Ara Güler arşivinden çıkarılan pek çok sanatçı portresi, fotoğrafçının edebiyat ile kurduğu ilişkinin altını çiziyor. Ara Güler'in merceğine girenler arasında Sabahattin Eyüboğlu, Fikret Adil gibi Türkiye edebiyatının önde gelen isimlerinin yanı sıra James Baldwin ve Arthur Miller gibi dünya edebiyatının da değerli isimleri bulunuyor.

Sergide Nâzım Hikmet'in bugüne dek sergilenmemiş portreleri, karanlık oda baskılar, Ara Güler'in edebiyatçı dostlarıyla yıllar içindeki

mektuplaşmaları gibi pek çok belgede yer alıyor. Sergideki eserler aynı zamanda Fazıl Say'ın Nâzım Hikmet Oratoryosu ve Yaşar Kemal eserlerinin yanı sıra; Can Yücel ve Cemal Süreya'nın şiirlerini bestelediği eser-

lerden oluşan müzik seçkisi QR kodları üzerinden ziyaretçilerle buluşturuluyor.

BOMONTIADA İSTANBUL
18 Kasım 2022- 18 Mayıs 2023

**UVA: Kaosun Eşiği & Hibrit Mekanlar**

Britanyalı sanatçı kolektifi United Visual Artists'in Julia Kaganskiy küratörlüğünde hazırlanan "UVA: Kaosun Eşiği" ile Necmi Sönmez'in küratörlüğünü üstlendiği Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu seçkisi "Hibrit Mekanlar", 27 Ağustos 2023'e kadar

Perili Köşk'te ziyaret edilebilecek.

UVA: Kaosun Eşiği ile sanatseverleri deneyimin evrenselliği ve sübjektifliği üzerine düşünmeye davet ediyor. Sergi, Britanyalı sanatçı kolektifi

UVA'nın eserleriyle Julia Kaganskiy küratörlüğünde hazırlandı.

Küratörlüğünü Dr. Necmi Sönmez'in üstlendiği Hibrit Mekanlar sergisi ise çağdaş sanat ile güncel mimarlık arasındaki diyalogun merkezine çok

katmanlı kimliği ile Perili Köşk'ü yerleştirerek mimarinin perspektifinden "var olmayan", sürekli değiştiği için melez bir karaktere sahip olan "müze mekanını" büyüteç altına alıyor. Hibrit Mekanlar, mimariyi mekansal tasarımdan öteye geçirecek sosyal, politik ve ekolojik duruş açılarıyla yeni kavramları tartışmaya açıyor ve çağdaş sanat ile güncel mimarlık arasındaki diyalogu yoğunlaştırmayı hedefliyor.

BORUSAN COMTEMPORARY
PERİLİ KÖŞK
17 Eylül 2022-27 Ağustos 2023

Nesli tükenmiş hayvanlar teknolojiyle canlanıyor

Holografik ve dijital hayvanlar alemi sergisi DigiZoo, Atatürk Kültür Merkezi'nde açıldı. Ziyaretçilerini, dinozorlardan pandaya ilginç hayvanların dünyasında dijital bir deneyime çıkaracak sergi, her yaşa hitap eden geniş bir içerik yelpazesine sahip. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın katkılarıyla hayata geçirilen holografik ve dijital hayvanlar âlemi sergisi DigiZoo, dünyanın çeşitli coğrafyalarında yaşayan 30 hayvanı, doğal yaşam alanlarından koparmadan ziyaretçilerle buluşturuyor. Sergi, aynı zamanda nesli

tükenmiş hayvanları da daha yakından tanımaya imkân sağlıyor.

İçinde hologram teknolojisi, interaktif ekranlar ve birbirinden eğlenceli birçok aktivitenin yer aldığı dijital hayvanlar âlemi sergisi DigiZoo, teknolojinin gücüyle hayvanlarla bağ kurmanın en yenilikçi yolunu sunuyor.



ATATÜRK KÜLTÜR MERKEZİ
14 Ocak- 30 Ağustos 2023



Proje Yönetimi Elkitabı

Tüm sektörlerde başlatılan projelerin sayısı hızla arttı ve proje yönetimi becerileri tüm lider ve yöneticiler için gerekli hale geldi. Yine de proje başarısızlık oranları son derece yüksek olmaya devam ediyor. Çünkü liderler çok sayıda projeyi denetlemek zorunda kalıyor ve proje yöneticileri, uygulamalı teknik bilgilerini üst yönetime aktarmakta zorlanıyor. Sonuçta değerli projeler zaman ve kaynaklardan yoksun kalırken yanlış projelere çok fazla yatırım yapılıyor. Proje ekonomisinde rekabet edebilmek için bu açığı kapatmanız gerekiyor. Antonio Nieto -Rodriguez tarafından kaleme alınan Proje Yönetimi El Kitabı, projeleri başlatmak, yönetmek ve onlara sponsor olmak konusunda yol gösterebilecek değerli bir kaynak. Bu kapsamlı kılavuzda, proje yönetimi uzmanı Antonio Nieto-Rodriguez, projelerin başarı olasılığını artıracak yeni ve basit bir çerçeve sunuyor.



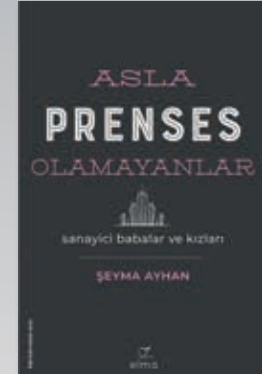
Kriz Döneminde Stratejik Yönetim-2

Çınaraltı Yayınları tarafından basılan ve Nurdan Tümbek Tekeoğlu imzası taşıyan kitap, iş dünyasından çok sayıda kişinin kriz dönemleri tecrübelerini aktarıyor. Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi Leyla Alaton, Demsa Group Kurucu Ortağı Demet Sabancı Çetindoğan, Silk and Cashmere Yönetim Kurulu Başkanı Ayşen Zamanpur, Silkar Turizm Yönetim Kurulu Üyesi Zeynep Silahtaroğlu, Oriflame Türkiye ve Afrika Ülkeleri Başkanı Johan Larsson, LinkedIn 30 Ülkeden Sorumlu Kurumsal Danışmanı Furkan Yavuz ve KAGİDER Başkanı Emine Erdem gibi iş dünyasının farklı sektörleri ve farklı yönetim kademelerinde görev yapan isimler okuyucularla krizleri nasıl yönettiklerini paylaşıyor.



Aile Şirketiniz Batmasın

Tunç Vidinli, bu kitapta içinden geldiği aile şirketlerinin tüm entrikalarını, yönetim sorunlarını, çekişmelerini, bir aile şirketini aile şirketi yapan ve onu bu derece önemli kılan nedir sorusunun cevabını tüm samimiyetiyle aktarıyor. Sıkça duyulan çözüm önerilerinin aslında neden gerçek çözüm olmadığını, gerçek çözümün nasıl ve ne şekilde uygulanması gerektiğini ifade ediyor. Yazar, hayatını verdiği, genlerine işleyen konunun üstünden, altından, içinden, etrafından defalarca dolanmış, yukarılara çıkmış, en dipleri görmüş, sonrasında bu döngüyü tekrar tekrar yaşayarak gerçekçi ve kalıcı çözümlere ulaşmış bir insan. Kitabında ise bu konuda çalışan, hizmet veren yahut vermek isteyen, bir aile şirketi kurmuş, kurmaya niyetlenmiş yahut bir şirkette bir şekilde ortak olan herkesin istifadesi için tüm teknik ve incelikleri samimi bir dille anlatıyor.

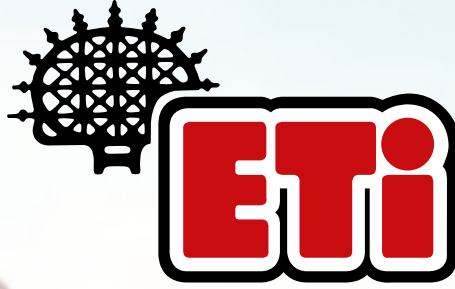


Asla Prens Olamayanlar: Sanayici Babalar ve Kızları

Elma Yayınevi, Şeyma Ayhan'ın Asla Prens Olamayanlar kitabını okurlarla buluşturdu. Kitap ülkemizdeki kadın sanayicilerimizin yaşam hikâyelerini, karşılaştıkları güçlükleri, başarı ve başarısızlıklarını anlatıyor. Ayhan, okuyucuların kitapta yer alan hikâyelerdeki bir tek cümleden bile ilham alıp bu durumu hayata geçirmesinin kitapta yer alan herkesi sonsuz mutlu edeceğini belirterek, "Kitabımı okuyan ve işe yeni başlayan pek çok iş kadını, birbirinden başarılı sanayici kadınlarımızın başarı öykülerini okuyarak onlardan ilham alacak, önceki kuşakların tecrübelerinden faydalanacak ve belki de aramızda çok güzel bir network oluşacak. Yola tamamen bu niyetle çıktım" diyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIMI ÇOK BOYUTLU ELE ALIYORUZ!

*Eti olarak, sözleşmeli tarım uygulamamızla
iki yüz bin dekardan büyük bir alanda sürdürülebilir üretimi destekliyor,
üretimin her sürecinde çiftçimizle omuz omuza çalışmaktan
mutluluk duyuyoruz.*



Eğitim bir yolculuk ve biz gururla, Atatürk ve bilimin ışığında geleceğe yürüyoruz.

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



www.kp.k12.tr @ kucukprensokullari